

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>

УДК 336.64

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО НА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN HIGH-TECH ENTERPRISES

Джур Ольга Євгенівна

кандидат технічних наук, доцент,
Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3307-9985>

Джиги Лілія Валеріївна

здобувач другого (магістерського) рівня освіти,
Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1402-086X>

Саламаніна Софія Олександрівна

здобувач другого (магістерського) рівня освіти,
Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3915-9205>

Dzhur Olha, Dzhiga Liliya, Salamanina Sophia
Oles Honchar Dnipro National University

Стаття присвячена дослідженню найкращих практик сучасних українських та іноземних високотехнологічних підприємств в період кризових явищ, пов'язаних із пандемією COVID-19 та військовими діями на території України, які суттєво впливають на поведінку суб'єктів господарювання по всьому світу. Досліджено сутність антикризового управління та основні компенсаційні заходи по усуненню негативного впливу криз. Показана роль соціальної відповідальності та лідерства при реалізації антикризових програм на підприємствах. При дослідженні змісту, структури та засобів антикризового управління використані застосовані емпіричні методи, комплексні методи, системний аналіз, методи дослідження текстів. Здійснені висновки та виділені пріоритетні напрями розвитку антикризового управління та корпоративної соціальної відповідальності для українських підприємств високотехнологічного сектору. Рекомендована консолідація підприємств для спільного впровадження сталих проєктів, спрямованих на системні зміни в Україні, заходи по покращенню комунікаційного процесу через внутрішні ініціативи компаній.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, соціальна відповідальність, лідерство, високотехнологічні підприємства, глобальна економіка, колектив.

The article is devoted to the study of the best practices of modern Ukrainian and foreign high-tech enterprises during the period of crisis phenomena associated with the COVID-19 pandemic and military actions on the territory of Ukraine, which significantly affect the behavior of business entities around the world. The essence of anti-crisis management and the main compensatory measures to eliminate the negative impact of crises have been studied. The modern business environment was analyzed and the methods of corporate social responsibility implemented, which are a strategically important element for maintaining the stability and competitiveness of enterprises. It is shown how the implementation of the principles of corporate social responsibility not only strengthens the company's reputation, but also attracts and retains qualified specialists, provides a competitive advantage and contributes to solving social problems. The role of social responsibility and leadership in the implementation of anti-crisis programs at enterprises is shown. Applied empirical methods, complex methods, system analysis, text research methods were used in the study of the content, structure and means of anti-crisis management. Conclusions were made and priority directions for the development of anti-crisis management and corporate social responsibility for Ukrainian hi-tech sector enterprises were identified. The most important aspects of anti-crisis management are analyzed and highlighted. The author's definition of the terms "anti-crisis management" and "means of anti-crisis management" is given. Tech giants must learn from catastrophic failures, adapt their crisis communications strategies, and prioritize transparency, preparation, and effective internal and external communications. By doing so, they can strengthen

their resilience, maintain user trust and protect their reputation as reliable manufacturers. Recommended consolidation of enterprises for the joint implementation of permanent projects aimed at systemic changes in Ukraine, measures to improve the communication process through internal initiatives of companies.

Keywords: anti-crisis management, social responsibility, leadership, high-tech enterprises, global economy, team.

Постановка проблеми. Інноваційні продукти і технології є потужним двигуном глобальної економіки, що стимулюють зростання конкурентоспроможності різних сфер бізнесу. Високотехнологічні підприємства за специфікою та змістом своєї діяльності генерують високі технології і сприяють їх поширенню через свої продукти в інші сектора економіки, забезпечуючи інклюзивне зростання всього світового економічного простору та просування ідей концепції «Індустрія 4.0». Ці високотехнологічні компанії відіграють важливу роль у забезпечення людства комфортом, безпекою та іншими соціальними благами. Однак, велика сила і значимість супроводжується великою відповідальністю, і ці технологічні гіганти також часто стикаються з викликами в кризових умовах [1].

Кожен керівник і особливо керівник високотехнологічного підприємства несе посилену відповідальність перед колективом і суспільством в часи кризи, оскільки об'єднує велику кількість високопрофесійних кадрів, без яких реалізація складних завдань і проектів неможлива. Соціально відповідальне управління та лідерство виходить на перший план при ухваленні антикризових заходів на підприємстві. І це дозволяє зберегти колектив, продовжити реалізацію місії, цілей і стратегії підприємства. Тому актуальним є вивчення досвіду високотехнологічних компаній, інструментів та засобів реалізації антикризового менеджменту на засадах соціальної відповідальності та лідерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань антикризового менеджменту завжди були в фокусі уваги українських та закордонних вчених, практиків та державних діячів. Основи методології, механізми виникнення кризового стану, методи та системи антикризового управління підприємством, особливості антикризового менеджменту в різних країнах досліджено в працях таких українських вчених як Андрійчук В., Бауер Л., Бай С. Н., Багашова Н. В., Бровко Л. І., Боняр С.М., Василенко В.О., Войтко С. В., Єфремова Н. Ф., Захарова Н. Ю., Крутько В. П., Кравчук Л. С., Крюкова Г. В., Лігоненко Л. О., Матукова Г. І., Мельниченко А. А.,

Сірко А. Ю., Серікова А. А., Скібіцький О. М., Усламенко В. І., Черкасов В. В., Чернявський А. Д., Швець В. Я. та інші. Серед іноземних дослідників варто виділити праці Банді Джонатана; Девідсона М. Н., Пфаррера Майкла Д., Шорта Коула Е., Кумбса В. Тімоті, Шривастава Пола; Мітрофа Яна І.; Міллера Денні, Міклані Аніла, Крампа Джеффрі, Дезенхолла Е. та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розробка методології, методів, інструментів антикризового менеджменту потребує постійного моніторингу та аналізу. Необхідним є подальше вивчення впливу соціальної відповідальності і лідерства, питань розробки дієвих інструментів на систему прийняття рішень керівництвом високотехнологічних підприємств задля їх подальшого розвитку і унеможливлення зриву контрактів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виділення найкращих практик антикризового управління в управлінні високотехнологічними підприємствами на умовах соціальної відповідальності, основних заходів антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світовий кризовий досвід, спровокований пандемією COVID-19 та посилений повномасштабним вторгненням для України, спонукає підприємства адаптуватись до нових умов функціонування та впроваджувати антикризові заходи управління. Вчені наводять варіативні окреслення та трактування наведеного терміну. Зокрема, вітчизняні наукові роботи ідентифікують антикризове управління як складну систему цілеспрямованого впливу на економічну діяльність, що використовує взаємопов'язані та взаємодоповнюючі елементи, призначена для прогнозування, попередження, подолання та зниження ймовірності виникнення кризових ситуацій [2]. Аналізуючи зарубіжні дослідження можливо зазначити, що управління в умовах нестабільного стану підприємства – це криза різних масштабів загрози, яка провокується різноманітними внутрішніми та зовнішніми загрозами, що стимулює розробку та застосування

стратегічних заходів, спрямованих на оперативне відновлення платоспроможності та достатнього рівня фінансової стабільності підприємства [3; 4]. Отже, антикризове управління організацією є комплексним поняттям, що може включати в себе різні складові, насамперед ряд стратегій та практик, спрямованих на забезпечення стабільності та відновлення ефективності в кризових умовах.

Криза, будь то економічний спад, глобальна надзвичайна ситуація відносно галузі охорони здоров'я чи непередбачені внутрішні організаційні проблеми, є основоположним випробуванням для лідерства. Поведінка компаній у кризових ситуаціях відображає їх здатність адаптуватися до складних умов, гнучкість планування та дійсність дотримання корпоративної соціальної відповідальності. Глобальні економічні, соціальні, екологічні потрясіння показали, що бізнес та суспільство залежать одне від одного, тому компанії, які мислять стратегічно зараз надають підтримку партнерам і суспільству загалом, що виражається в їх корпоративній соціальній відповідальності [5; 6].

Українські науковці Войтко С. В. та Мельниченко А. А. у своїй праці [7] відзначають, що основними цілями соціально відповідального управління колективом є: 1) «формування колективу висококваліфікованих фахівців підприємства, які належним чином знані на положеннях соціально відповідального управління; 2) підвищення рівня результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства з урахуванням засад соціальної відповідальності; 3) забезпечення раціонального використання зусиль колективу в досягненні цілей діяльності підприємства; 4) формування лідера колективу та підтримка його лідерських якостей з врахуванням засад соціальної відповідальності».

Кризове лідерство стало необхідною умовою для успішного функціонування організації при невизначеності. В розрізі кризового лідерства варто розглядати поняття «соціальна відповідальність», що спрямована на підтримку соціальних груп, які перебувають під впливом компанії. Так, консалтингова компанія McKinsey пропонує лідерам не ігнорувати переживання працівників у кризових умовах. Пандемія COVID-19 викликала потужні ефекти, як у економічному середовищі, так і соціальному. Оскільки будь-яка криза впливає на людей, лідери повинні звертати особливу увагу на психологічний стан людей, зокрема

своїх працівників, і вживати відповідних заходів підтримки [5; 8].

Криза – це період, коли лідерам найважливіше підтримувати життєво важливий аспект своєї ролі: позитивно впливати на життя людей. Визнання особистих і професійних труднощів, з якими стикаються співробітники під час кризи, має бути обов'язковим для соціально відповідального бізнесу [5].

Приклади ефективного антикризового менеджменту та соціальної відповідальності в своїх діях ілюструють досвід таких компаній, як, наприклад, Apple, Jonson&Jonson.

Компанія Apple вважається провідним технологічним гігантом світу, яка є відомою своїми інноваціями, високотехнологічними розробками та надзвичайно великою базою лояльних клієнтів. Досвід Apple показує, що антикризовий менеджмент є необхідністю в управлінні будь-яким бізнесом. Адже навіть найбільш успішні компанії можуть опинитися в надзвичайних ситуаціях з можливістю загрози для репутації та прибутку. Криза даної компанії полягала у звинуваченні в неетичності праці в ланцюзі постачання, що призвело до підриву її репутації. Проблематика питання була пов'язана з елементами соціальної відповідальності, адже відкритість бренду щодо основних сфер діяльності є важливою для спільноти. Завдяки ефективній політиці антикризового менеджменту та лідерства компанія змогла врівноважити етичні проблеми та повернути довіру клієнтів [9].

Ключові аспекти антикризового менеджменту Apple полягали в негайному реагуванні на кризу та були реалізовані через певні заходи. Швидка реакція на проблему та прозорість дій щодо кризового питання сприяло підвищенню соціальної відповідальності перед споживачами, працівниками, інвесторами та громадськістю. Дана практика є прикладом виходу з кризової ситуації завдяки ефективній комунікації на основі прозорості, своєчасності та вдосконаленні.

Jonson&Jonson – великий виробник косметичних, медичних, санітарно-гігієнічних товарів, застосовує передові та високі технології. Компанія опинилась в кризовій ситуації, коли від її препарату померли люди, а її антикризовий менеджмент і комунікація стали вдалим прикладом того, як вийти з кризового стану. Компанія Jonson&Jonson розпочала негайну кампанію з реагування на трагічні події. Керівництво змогло уладнати хвилювання навколо себе шляхом здійснення швидких та рішучих дій, а також ефективній комунікації зі

стривоженим суспільством. Соціальна відповідальність компанії мала місце у прозорості і чесності перед споживачами та закритті рекламної розсилки до своїх партнерів [10].

На жаль, не всі компанії можуть похвалитися ефективними практиками антикризового менеджменту. Компанії, які не відповідають принципам корпоративної соціальної відповідальності, зацікавлені лише у збереженні іміджу свого бренду, підвищенні рівня прибутковості, часто потрапляють у ще більш скрутне становище. Таким прикладом є практика антикризового управління у глобальній корпорації Boeing, яка є лідером аерокосмічної галузі. Причиною корпоративної кризи стало невдале програмування системи керування удосконаленої моделі літака, що призвело до катастрофічних наслідків. Фатальними наслідками для компанії стали відкладене підтвердження провини, відсутність прозорості, мінімальна взаємодія зі стейкхолдерами та неадекватна кризова комунікація. В антикризовому менеджменті Boeing чітко простежувався пріоритет комерційних інтересів над безпекою, що суперечить принципам соціальної відповідальності бізнесу. Дані події призвели до погіршення репутації, фінансових наслідків та поставили під сумнів довіру ключових стейкхолдерів [11].

При детальному аналізі українських компаній, що провадять заходи з корпоративної соціальної відповідальності в галузі наукоємного і високотехнологічного виробництва, можливо акцентувати увагу на компанії Biorpharma. ТОВ «Біофарма плазма» - українська фармацевтична компанія, що спеціалізується на розробці та виробництві інноваційних високотехнологічних препаратів з донорської плазми крові людини [12]. З початку повномасштабного вторгнення підприємство ініціювало передачу медичних препаратів, вартістю 50 мільйонів гривень, на користь національної системи охорони здоров'я.

При проведенні галузевого аналізу компаній, які наведені у переліку, наданого CSR Ukraine, перше місце за економічною сферою діяльності посідають підприємства інформаційно-технологічної діяльності, та складають 27,7% від загальної кількості. За науковим визначенням, сектор інформаційних технологій є сукупністю суб'єктів підприємницької діяльності, які займаються створенням, комерціалізацією або реалізацією результатів інформаційно-технічної діяльності, а також інших видів господарювання, включаючи наукову діяльність [16]. Отже, різноманіття

галузей діяльності в межах сектору інформаційних технологій, включаючи наукову сферу, підкреслює важливість цього сектору як ключового гравця у сучасному високотехнологічному середовищі.

Таким чином, узагальнюючи наведені дані, можливо зробити висновок про те, що компанії високотехнологічного сектору провадять активну діяльність у рамках корпоративної соціальної відповідальності. Зважаючи на різке загострення та погіршення факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств України, спричинених повномасштабним вторгненням, нагальною потребою стає підтримка економіки та суспільства. У цьому контексті важливою стає роль компаній, зокрема високотехнологічного сектору, у наданні фінансової допомоги та гуманітарної підтримки національній системі охорони здоров'я, а також їхньої участі в інформаційному спротиві та надання допомоги співробітникам.

Проте, заради продовження підтримки та розвитку державної високотехнологічної галузі, що включає в себе перелік різних заходів, зокрема фінансову допомогу та інші процедури, підприємствам необхідно зберігати високий рівень конкурентоспроможності та фінансових показників. Здійснення антикризових заходів, таких як оптимізація виробничих процесів, вдосконалення управлінської стратегії та впровадження інновацій, стає невід'ємною частиною стратегії в умовах нестабільного економічного середовища. Важливість антикризових заходів стає більшою в умовах економічної нестабільності, що може супроводжуватися зовнішніми труднощами, наприклад, впливом геополітичних чинників, як в Україні.

Як вже було зазначено, наявність активного інноваційного потенціалу в українських компаніях інформаційних технологій свідчить про ключову роль цього сектору в сучасному високотехнологічному середовищі. Одним з відомих підприємств цієї сфери є установа SoftServe. Це міжнародна компанія з інженерії програмного забезпечення та консалтингу, штаб-квартиру якої розташована у Львові, Україна. Організація спеціалізується на наданні послуг у сферах розробки програмного забезпечення, тестування, аналізу даних та консалтингу, а також активно застосовує інноваційні підходи та технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання у своїх проектах [14].

Нові виклики, спровоковані воєнним станом та його впливом на процес роботи, спри-

чинили впровадження нових організаційних методів функціонування зазначеного підприємства. Заходи антикризового управління SoftServe спрямовані на покращення комунікаційного процесу компанії, що на пряму впливає на ефективність та результативність роботи. Зокрема, компанія запустила сторінку Knowledge Library на платформі Workplace, де до уваги працівників надані інструкції, плани підприємства, рекомендації, та скринька для зворотної комунікації. Також активні воєнні дії стали причиною впровадження нових типів відсутності на робочому місці. Якщо роботі працівника перешкоджає повітряна тривога, військові дії або відсутність електрики, він має скористатися оплачуванем Emergency Leave [15].

Відповідно до викликів, спричинених воєнним станом, компанія SoftServe ефективно реагує на зміни, впроваджуючи нові організаційні підходи. Заходи антикризового управління спрямовані на покращення комунікацій, впливаючи на загальну продуктивність компанії. Ініціативи, такі як Knowledge Library та нові види відсутності, свідчать про готовність SoftServe адаптуватися до непередбачуваних обставин та забезпечувати підтримку своїх працівників у кризових ситуаціях.

З огляду на досвід великих високотехнологічних світових компаній, можливо зробити висновок, що в антикризовому менеджменті найважливішими аспектами є: негайне реагування та здійснення рішучих дій, наявність прозорої комунікації, дотримання елементів соціальної відповідальності (див. рис. 1).

Прозорість має вирішальне значення: споживачі, партнери та інші зацікавлені особи

цінують відкритість, чесність і своєчасні оновлення інформації під час криз, адже високотехнологічні гіганти у теперішній час мають суттєвий вплив на повсякденне життя суспільства [8; 9].

Сьогодні ми можемо спостерігати підвищену можливість настання кризового стану для бізнесу: пандемія коронавірусної інфекції, нестабільність воєнно-політичного стану, а також інші індивідуальні корпоративні проблеми. Розробка чітко визначених планів подолання кризових ситуацій дозволяє технологічним гігантам оперативно реагувати, підтримувати контроль і мінімізувати впливи збоїв [6].

Застосування емпіричних методів та методів дослідження текстів дозволило авторам сформулювати *антикризове управління підприємством, як вибір нового напрямку, що змінює свідомість людей, реалізує різні засоби зв'язку всередині та ззовні підприємства, втілює шлях досконалості і є багаторівневою системою. Засоби антикризового управління по змісту є активацією нових рівнів свідомості людей, які можуть втілювати свої наміри та відкривають необмежені можливості отримання сили (потенціалу) підприємства як системи.*

Висновки. З кризовими явищами можуть стикнутись навіть найуспішніші компанії світу. Здатність компаній вчасно реагувати на нові виклики та приймати правильні рішення виражаються у їх антикризовому менеджменті. У нестабільних умовах сьогодення компанії мають мати чіткі плани заходів у випадку настання кризового стану. Кризове лідерство компаній проявляється в час реагування на

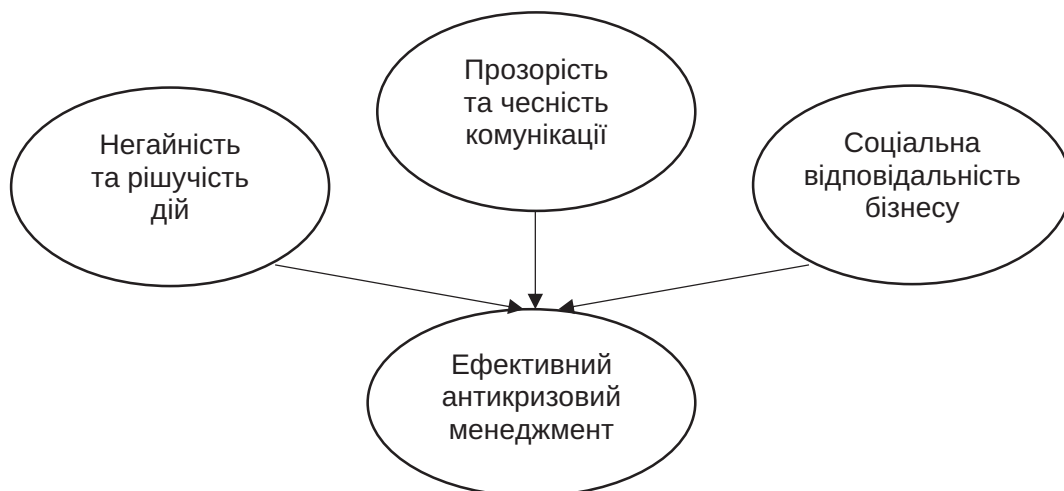


Рис. 1. Найважливіші аспекти антикризового менеджменту

Джерело: розроблено автором за даними [1; 5]

внутрішні збої, які несуть за собою загрозу для зацікавлених сторін, та реальну причетність до соціальної відповідальності.

Маючи суттєве значення в сучасному світі, високотехнологічні компанії повинні взаємодіяти та підтримувати зв'язок із зовнішнім світом. Підсумовуючи, виклики кризової комунікації є невід'ємною частиною індустрії

технологій. Технологічні гіганти повинні вчитися на катастрофічних збоях, адаптувати свої стратегії комунікації у кризових ситуаціях і віддавати пріоритет прозорості, підготовці та ефективній внутрішній і зовнішній комунікації. Роблячи це, вони можуть посилити свою стійкість, зберегти довіру користувачів і захистити свою репутацію надійних виробників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Crisis communication in large-scale technology outages case studies and solutions. 2023. URL: <https://utilitiesone.com/crisis-communication-in-large-scale-technology-outages-case-studies-and-solutions> (дата звернення: 21.11.2023).
2. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55 (дата звернення: 20.11.2023).
3. Pearson, Christine M., and Ian I. Mitroff. From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Risk management*. Routledge. 1993. № 7 (1). С. 185–196. URL: <https://connections-cj.org/article/crisis-prone-crisis-prepared-framework-crisis-management> (дата звернення: 20.11.2023).
4. Bundy Jonathan, Pfarrer Michael D., Short Cole E., Coombs W. Timothy. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 2017. № 43 (6). С. 1661–1692. URL: https://digitalcommons.pepperdine.edu/faculty_pubs/235/ (дата звернення: 20.11.2023).
5. D'Auria G., Aaron De Smet Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges> (дата звернення: 14.11.2023).
6. Livolsi K. The role of leadership in crisis management. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-leadership-crisis-management-navigating-kristian-livolsi/> (дата звернення: 14.11.2023)
7. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство і антикризовий менеджмент: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
8. Соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною розвитку та сталості бізнесу. URL: <https://csr-ukraine.org/articles/socialna-vidpovidalnist-staie-nev/> (дата звернення: 18.11.2023).
9. Abbas T. Rebuilding trust: Apple crisis management case study. 2023. URL: https://changemanagementinsight.com/apple-crisis-management-case-study/#google_vignette (дата звернення: 17.11.2023)
10. Figueroa A. Crisis management examples: Learn from these 7 brands. 2022. URL: <https://brandfolder.com/resources/crisis-management/> (дата звернення: 20.11.2023).
11. Abbas T. Boeing crisis management case study: A detailed analysis. 2023. URL: https://changemanagementinsight.com/boeing-crisis-management-case-study-a-detailed-analysis/#google_vignette (дата звернення: 17.11.2023).
12. Офіційний сайт Biopharma. URL: <https://biopharma.ua/> (дата звернення: 24.11.2023).
13. Васильців В.Г. Сектор інформаційних технологій та його місце і роль у системі економічної безпеки держави. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.6 (дата звернення: 26.11.2023).
14. Офіційний сайт SoftServe URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (дата звернення: 26.11.2023).
15. Офіційний сайт Forbes Ukraine. HR під час війни. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-vi-yuni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainski-kh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 26.11.2023).
16. Офіційний сайт CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org/> (дата звернення: 24.11.2023).

REFERENCES:

1. Crisis communication in large-scale technology outages case studies and solutions. 2023. URL: <https://utilitiesone.com/crisis-communication-in-large-scale-technology-outages-case-studies-and-solutions> (accessed November 21, 2023).
2. Boguslavska S., Bilous S., Dyak V. (2023) Strateiyi antikrizovovogo upravlinnya pidpriemstvom [Strategies for enterprise crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 55 p. (accessed November 20, 2023).
3. Pearson, Christine M., and Ian I. Mitroff. (1993) From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Risk management*. Routledge. 7 (1): 185–196 (accessed November 20, 2023).

4. Bundy Jonathan, Pfarrer Michael D., Short Cole E., Coombs W. Timothy. (2017) Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 43 (6): 1661–1692. (accessed November 20, 2023).
5. D’Auria G., Aaron De Smet Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges> (accessed November 14, 2023)
6. Livolsi K. The role of leadership in crisis management. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-leadership-crisis-management-navigating-kristian-livolsi/> (accessed November 14, 2023).
7. Voitko S. V., Melnychenko A. A. (2021) Liderstvo i antykryzovyi menedzhment: pidruchnyk [Leadership and anti-crisis management: a textbook]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnik», 194 p. (in Ukrainian)
8. Social responsibility becomes an integral part of business development and sustainability. URL: <https://csr-ukraine.org/articles/socialna-vidpovidalnist-staie-nev/> (accessed November 18, 2023).
9. Abbas T. Rebuilding trust: Apple crisis management case study. 2023. URL: https://changemanagementinsight.com/apple-crisis-management-case-study/#google_vignette (accessed November 17, 2023).
10. Figueroa A. Crisis management examples: Learn from these 7 brands. 2022. URL: <https://brandfolder.com/resources/crisis-management/> (accessed November 20, 2023)
11. Abbas T. Boeing crisis management case study: A detailed analysis. 2023. URL: https://changemanagementinsight.com/boeing-crisis-management-case-study-a-detailed-analysis/#google_vignette (accessed November 17, 2023)
12. Ofitsiinyi sait Biopharma. Available at: <https://biopharma.ua/> (accessed November 24, 2023).
13. Vasiltsiv V. G. (2016) Sektor Informatsiy nih tehnologiy ta yogo mistse I rol u sistemi ekonomichnoyi bezpeki derzhavi [The information technology sector and its place and role in the system of economic security of the state]. *Naukoviy vlsnik NLTU Ukrayini*. Vip. 26.6 (accessed November 26, 2023).
14. Ofitsiinyi sait SoftServe [Official website of SoftServe]. Available at: <https://www.softserveinc.com/uk-> (accessed November 26, 2023).
15. Ofitsiinyi sait Forbes Ukraine.HR pld chas viyni [The official website of Forbes Ukraine. HR during the war]. Available at: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (accessed November 26, 2023).
16. Ofitsiinyi sait CSR Ukraine [Official website of CSR Ukraine]. Available at: <https://csr-ukraine.org/> (accessed November 24, 2023).