DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86

УДК 65.012.34:338.124.4

АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

ANTI-CRISIS STRATEGIES IN THE SYSTEM OF BUSINESS MODEL DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Шостак Людмила Василівна
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8786-9582

Шмаровоз Олена Василівна
здобувач освіти другого рівня,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Матвійчук Софія Ростиславівна
здобувач освіти першого рівня,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Shostak Liudmyla, Shmarovoz Olena, Matviychuk Sofia
Lesya Ukrainka Volyn National University

Дана стаття присвячена дослідженню антикризових стратегій, які можуть бути ефективно інтегровані в систему бізнес-моделі підприємства для забезпечення його стійкого розвитку в умовах сучасної економіки. У статті розглядаються основні причини виникнення кризових ситуацій, фактори ризику, що впливають на стабільність бізнесу, а також інструменти і підходи до запобігання кризам і мінімізації їхніх наслідків.

Особлива увага приділяється розробці та впровадженню адаптивних стратегій, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зовнішні і внутрішні виклики, зберігаючи конкурентоспроможність та фінансову стабільність. Стаття також аналізує роль інновацій, гнучкого управління ресурсами та персоналом, а також важливість розвитку корпоративної культури в успішному подоланні кризових явищ.

Автори намагались показати, як підприємства можуть формувати стратегії, орієнтовані на довготривалий розвиток, і підвищити свою стійкість до криз за допомогою оновлення бізнес-моделі, що включає інноваційні підходи та механізми адаптації до мінливих ринкових умов.

Ключові слова: антикризова стратегія, бізнес-модель, кризова ситуація, фактори ризику, стабільність бізнесу, адаптивні стратегії.

This article is dedicated to the study of anti-crisis strategies that can be effectively integrated into the business model system of an enterprise to ensure its sustainable development in the modern economy. The article examines the main causes of crisis situations, risk factors that affect business stability, as well as tools and approaches to crisis prevention and minimizing their consequences.

Particular attention is paid to the development and implementation of adaptive strategies that enable companies to quickly respond to external and internal challenges, maintaining competitiveness and financial stability. The article also analyzes the role of innovation, flexible management of resources and personnel, as well as the importance of developing corporate culture in successfully overcoming crises.

The authors aim to demonstrate how companies can develop strategies focused on long-term growth and enhance their resilience to crises by updating their business models, incorporating innovative approaches, and adopting mechanisms to adapt to changing market conditions.

The relevance of this study lies in the growing need for businesses to develop effective anti-crisis strategies within their business models to navigate the complexities of the modern economy. With the increasing frequency of global economic disruptions, market volatility, and unforeseen crises such as financial downturns, pandemics, and geopolitical tensions, companies face unprecedented challenges to their stability and growth. By integrating adaptive and resilient strategies, businesses can not only mitigate the negative impact of crises but also maintain their competitiveness and ensure long-term sustainability. This research is particularly relevant in helping organizations understand the critical factors that influence crisis management and how they can proactively prepare for and overcome such disruptions.

Keywords: anti-crisis strategy, business model, crisis situation, risk factors, business stability, adaptive strategies.

© Шостак Л. В., Шмаровоз О. В., Матвійчук С. Р., 2024

Постановка проблеми. Сучасний бізнес функціонує в умовах зростаючої глобальної нестабільності, економічних криз, технологічних змін та політичних потрясінь. Підприємства стикаються з постійними загрозами, такими як ринкові зрушення, падіння попиту, нестабільність валютних курсів, зміни регуляторних вимог та інші зовнішні і внутрішні фактори, що можуть негативно вплинути на їхню діяльність. У таких умовах бізнес повинен швидко адаптуватися та знаходити ефективні шляхи вирішення кризових ситуацій.

Однак більшість підприємств виявляється неготовими до раптових криз, оскільки традиційні бізнес-моделі часто не передбачають ефективних механізмів для швидкої реакції на зміни. Це призводить до того, що багато компаній втрачають свої позиції на ринку або змушені згортати свою діяльність. Водночас деякі підприємства, які інтегрували в свої бізнес-моделі антикризові стратегії, не лише виживають під час криз, але й отримують конкурентні переваги.

Основна проблема полягає в тому, що бізнес-моделі багатьох підприємств не включають достатньо гнучких та адаптивних механізмів для оперативного реагування на кризи. Це вимагає розробки антикризових стратегій, які можуть інтегруватися у бізнес-моделі розвитку підприємства та забезпечувати його стійкість навіть в умовах економічних потрясінь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розробки та впровадження антикризових стратегій у системі бізнес-моделі підприємства привертає все більше уваги дослідників та практиків у сфері антикризового управління та бізнес-моделювання. У сучасних дослідженнях акцент робиться на необхідності підвищення адаптивності підприємств в умовах швидких змін зовнішнього середовища та постійних економічних загроз.

У сфері досліджень антикризових стратегій і бізнес-моделей розвитку підприємств значний внесок зробили такі вчені: **Ігор Ансофф** (один з основоположників стратегічного управління, автор концепції «стратегії адаптації», яка застосовується в антикризовому менеджменті); **Майкл Портер** (відомий дослідник конкурентних стратегій і теоретик управління, чия модель п’яти сил допомагає оцінювати зовнішні фактори ризику для бізнесу); **Клейтон Крістенсен** (розробив теорію «деструктивних інновацій», яка має значення для підприємств в умовах кризи, допомагаючи їм залишатися конкурентоспроможними через інноваційні рішення); **Генрі Мінцберг** (запропонував модель «стратегічного мислення», яка надає підприємствам інструменти для гнучкого управління в умовах кризи); **Річард Румельт** (його дослідження стратегічного контролю та реорганізації бізнес-процесів важливі для антикризового управління та адаптації бізнес-моделей); **Джон Коттер** (фахівець з управління змінами, його концепції допомагають організаціям здійснювати ефективні трансформації в кризові періоди) та інші. Ці вчені заклали основи сучасних підходів до управління кризами та розвитку бізнес-моделей, що сприяють збереженню і відновленню стійкості підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У рамках дослідження антикризових стратегій у системі бізнес-моделі розвитку підприємства залишається низка невирішених питань, які потребують додаткового аналізу, а саме – **адаптація бізнес-моделей до зовнішніх викликів**, що зумовлене потребою в глибшому дослідженні адаптаційних механізмів для бізнес-моделей, які можуть ефективно реагувати на різні типи криз: економічні, політичні, екологічні, соціальні.

Таким чином, дослідження цих аспектів може сприяти розробці більш ефективних антикризових стратегій, які дозволять підприємствам краще підготуватися до потенційних викликів і знизити негативні наслідки криз.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сутності та особливостей антикризових стратегій в системі бізнес-моделі розвитку підприємства, а також визначення ефективних підходів до їх впровадження в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризові стратегії є невід'ємною складовою успішного функціонування підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваних ринкових змін. Сучасне бізнес середовище характеризується зростаючими ризиками, швидкими технологічними змінами, політичними та економічними викликами, що вимагає від підприємств здатності оперативно реагувати на кризи. Відсутність антикризової стратегії або її недостатня розробка може призвести до значних втрат, погіршення репутації або навіть до повного банкрутства компанії.

Розвиток цифрових технологій, глобалізація ринків та зміна споживчих поведінкових моделей змушують бізнеси переглядати свої традиційні бізнес-моделі та інтегрувати в них

елементи антикризових стратегій. Успішні підприємства не лише реагують на кризові явища, але й завчасно готують сценарії їх подолання, що дозволяє не тільки вистояти в умовах кризи, але й використати кризу як можливість для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Цей процес передбачає перехід до більш гнучких бізнес-моделей, адаптованих до сучасних викликів, таких як оптимізація витрат, цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація джерел доходу, впровадження інновацій та посилення клієнтоорієнтованості. У цьому контексті особливого значення набуває формування антикризових стратегій, які можуть забезпечити довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін та невизначеності.

Будь-яка криза характеризується падінням ринку і від того найбільше страждають підприємці. Бізнесмени мають досвід побудови стратегії та планів розвитку в мирний час, проте це не діє в умовах війни. Найпоширеніша поведінка підприємств під час кризи – згорнути діяльність, перечекати, що скоро буде так як раніше. Проте так не варто робити, оскільки криза може бути затяжною і часто назавжди змінює звичні умови [1, ст. 201].

В умовах невизначеності, спричиненої кризами або глобальними викликами, як пандемія чи війна, підприємства стикаються зі змінами, що вимагають адаптації не лише бізнес-моделей, але й способів мислення, прийняття рішень та підходів до ведення бізнесу. Цифрова трансформація охоплює всі аспекти діяльності, включаючи споживацьку поведінку, внутрішні бізнес-процеси та конкурентні стратегії. Це підштовхує керівників до розширення бізнес-мислення та впровадження нових форм комунікацій, а також до оптимізації процесів за допомогою новітніх технологій та цифрових рішень.

Сучасний бізнес стає гнучкішим та мобільнішим, щоб пристосуватися до швидко змінюваних умов ринку. Гібридні форми роботи, що поєднують офісні та віддалені формати, стали відповіддю на пандемію і залишаються актуальними під час військових дій, забезпечуючи як ефективність, так і безпеку працівників. Окрім того, цифрові технології надають керівникам інструменти для дистанційного управління та мотивації персоналу, зокрема через різноманітні платформи для колаборації та контролю.

Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів є ключовими аспектами змін у бізнес-моделях, оскільки вони дають змогу глибше зрозуміти потреби клієнтів, підвищити рівень персоналізації обслуговування, поліпшити організацію командної роботи, а також розвинути креативний потенціал працівників. Усе це сприяє стабільності й конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи та після її завершення.

Кризові ситуації можуть виникати в бізнес-моделі підприємства через низку внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність.

На нашу думку, основними причинами кризовий ситуацій при формуванні бізнес-моделей підприємства є наступні:

1. **Зміни в зовнішньому середовищі – е**кономічні, політичні, соціальні та технологічні фактори можуть істотно впливати на функціонування бізнес-моделі. Економічні кризи, політична нестабільність, зміни у валютних курсах чи податковій політиці можуть призвести до порушення фінансової стабільності підприємства;
2. **Зміни в конкурентному середовищі супроводжуються появою** нових конкурентів, швидким розвитком інноваційних продуктів чи послуг, змінами у споживчих перевагах та можуть створювати загрозу для традиційних бізнес-моделей. Підприємства, які не встигають адаптуватися до нових умов, можуть втрачати ринкові позиції;
3. **Невдалі управлінські рішення – с**тратегічні помилки, слабке управління ресурсами, неефективна система контролю та планування можуть призвести до кризових ситуацій всередині підприємства. Наприклад, невдала диверсифікація або надмірні інвестиції в нерентабельні проекти можуть призвести до фінансових втрат;
4. **Фінансова нестабільність** характеризує нездатність своєчасно обслуговувати боргові зобов'язання, недостатній капітал або залежність від зовнішніх фінансових джерел можуть створити кризові ситуації. Також важливим фактором є висока собівартість продукції чи зниження рентабельності;
5. **Технологічна відсталість –** це відсутність інвестицій у нові технології, застаріле обладнання та відсутність інновацій можуть знижувати конкурентоспроможність підприємства та сприяти виникненню кризових ситуацій. Сучасні бізнес-моделі вимагають постійної технологічної адаптації;
6. **Проблеми з персоналом –** високий рівень плинності кадрів, недостатня кваліфікація працівників чи конфлікти в колективі

можуть порушувати роботу підприємства, що призводить до зниження продуктивності та ефективності.

Всі ці фактори можуть дестабілізувати роботу підприємства і стати каталізаторами для кризових ситуацій. Важливим завданням є своєчасне виявлення ризиків і вживання заходів для адаптації бізнес-моделі до нових викликів та формування ефективних антикризових стратегій в системі бізнес-моделей підприємства.

Антикризова стратегія є одним із інструментів реалізації підприємствами антикризового управління, допомагає виявити та розвинути ринкові переваги та є основною перевагою підприємства в конкурентній боротьбі. Якщо вид стратегії антикризового управління відповідає певній кризовій ситуації, що виникає на підприємстві, то стратегія антикризового управління буде ефективною [2, с. 210].

Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку бізнесу спрямовані на подолання кризових явищ, збереження стійкості та забезпечення довготривалого розвитку компанії. Ці стратегії передбачають швидку адаптацію до зовнішніх викликів та внутрішню перебудову процесів, щоб мінімізувати втрати та забезпечити виживання підприємства в умовах нестабільності.

Основним завдання антикризової стратегії в бізнес-моделі не «витягати» підприємство з глибокої кризи, а попередити її появу та негативні наслідки.

Так, попередити глибоку кризу завдяки зміні стратегічних підходів вдалося корпорації SamsungElectronics наприкінці 90-х. Загрози полягали в наявності великого боргу компанії та падінні світових цін на мікросхеми. Для попередження кризи бізнес-операції були суттєво оптимізовані, персонал скорочено на 100 тис. осіб, уся увага та інвестиції зосереджені на основних напрямах діяльності. Менеджмент компанії запровадив новий показник оцінки ефективності підрозділів за економічною доданою вартістю. Усі підрозділи з негативним показником були продані або ліквідовані. Такі жорсткі заходи не просто запобігли краху, а призвели до народження одного зі світових лідерів у сфері електроніки [3].

Розвиток адаптованої моделі антикризового управління підприємств із урахуванням світового досвіду диктує необхідність формування збалансованої системи формулювання управлінських рішень, диференційованих залежно від стадії кризи: запобігання – нівелювання – вихід [4].

Адаптивне управління бізнес-моделлю – це процес керування, який має на меті швидке досягнення підприємством рівня адаптивності при мінімальних витратах на адаптацію. У ході цього процесу відбувається зміна як кількісних, так і якісних параметрів бізнес-моделі, включаючи її основні елементи та структуру ланцюга створення цінності.

Зовнішні потрясіння, такі як економічні кризи, зміни регуляторних норм або коливання попиту, призводять до трансформацій бізнес-моделі. Чим сильніші ці потрясіння, тим масштабніші зміни відбуваються в бізнес-моделі, і це визначає рівень її адаптивності.

Основними показниками вдалої адаптації бізнес-моделі авіапідприємства до нових умов зовнішнього середовища є збільшення чистого прибутку, зростання рентабельності та підвищення темпів приросту чистого доходу від реалізації послуг. Ці показники дозволяють оцінити економічну ефективність впроваджених адаптаційних заходів.

Кризи, викликані природними факторами, які впливають на існування бізнес-моделі підприємства, а саме тенденціями її функціонування та розвитку. Функціонування та розвиток є нерозривними процесами і відображають загальні тенденції підприємства та його бізнес-моделі [5].

Тому в контексті ефективного функціонування постає необхідність уміння бізнесу адаптуватись не лише до форс-мажорних ситуацій, але й до вирішення кризових проблем.

Ефективність адаптивного управління бізнес-моделлю підприємства можна зосередити на таких ключових засадах:

1) постійна діагностика, яка передбачає проведення регулярного моніторингу і аналізу зовнішнього середовища бізнес-моделі підприємства та системи управління нею в режимі реального часу;

2) управління процесом опору змінам, що враховуватиме опір змінам як на рівні співробітників, так і на рівні всієї організації, оскільки адаптація вимагає гнучкості та готовності до нових підходів;

3) використання **стратегічного та оперативного управління, шляхом застосування** інформаційних технологій для збору та обробки даних забезпечує своєчасну та точну аналітику, що сприяє ефективному стратегічному плануванню й оперативному прийняттю рішень. Це дозволяє адаптувати біз-

нес-модель до поточних умов і забезпечити її стійкий розвиток.

Варто зазначити, що формування адаптивної стратегії у системі бізнес-моделі можливе за умови ефективного використання цифрових технологій, які стали невід'ємною частиною будь-якого бізнесу.

Ми живемо в світі, де якщо щось не знаходиться в Інтернеті, то це існує лише уявно. У цифрову епоху бізнеси змушені модифікувати свої бізнес-моделі, щоб відповідати новій реальності. Цифрова сфера створила попит на нові бізнес-моделі, які допомагають клієнтам швидко та зручно отримувати доступ до будь-якого продукту чи сервісу онлайн. Це допомагає компаніям залишатися актуальними та забезпечувати відповідну якість обслуговування [6].

Такі зміни вимагають від підприємств переосмислення своїх стратегій, впровадження нових технологій та адаптації до потреб споживачів. В результаті, бізнеси отримують можливість не тільки зберегти свою конкурентоспроможність, але й відкрити нові горизонти для зростання та розвитку.

До основних антикризових стратегій в бізнес-моделях, на нашу думку варто віднести наступні:

1. **Оптимізація витрат, яка передбачає** аналіз витрат і пошук шляхів для їх скорочення без значного впливу на якість продукції або послуг; передачу певних функцій зовнішнім компаніям для зниження витрат; впровадження цифрових технологій для автоматизації рутинних завдань, що дозволяє скоротити витрати на робочу силу.

2. **Диверсифікація діяльності, що має за мету пропозицію** нових товарів або послуг для різних сегментів ринку, що дозволяє зменшити залежність від одного напрямку діяльності; пошук нових ринкових ніш або географічних регіонів для розширення бізнесу;

3. **Фінансові стратегії, які гуртуються на переговорах з кредиторами** про перегляд умов погашення боргів або отримання пільгових умов фінансування, пошуку нових інвесторів або партнерів для підтримки фінансової стабільності, ефективному управлінні грошовими потоками для уникнення проблем з платоспроможністю;

4. **Гнучкість і адаптація до ринку – мається на увазі** перехід до нових моделей, таких як платформи електронної комерції, сервісні моделі (наприклад, модель підписки) або перехід на онлайн-обслуговування, проведення постійного аналізу ринку та споживчих запитів для оперативної зміни асортименту або сервісів;

5. **Розвиток цифрових технологій, що має на меті** використання цифрових платформ для покращення операційної ефективності та комунікацій з клієнтами, застосування штучного інтелекту, аналітики великих даних та інтернету речей для підвищення ефективності та кращого розуміння ринкових тенденцій;

6. **Зміцнення стосунків із клієнтами, шляхом пропозиції** гнучких умов для постійних клієнтів, програми лояльності та персоналізовані пропозиції та покращення сервісу для клієнтів, зокрема шляхом впровадження нових каналів комунікації (соціальні мережі, онлайн-платформи).

Висновки. У статті було досліджено антикризові стратегії, які можуть бути ефективно інтегровані в бізнес-модель підприємства для забезпечення його стійкого розвитку в умовах сучасної економіки. Авторами зазначено, що в умовах глобалізації та економічної нестабільності антикризові стратегії стають невід'ємною частиною бізнес-моделі. Їхнє своєчасне впровадження дозволяє підприємствам не лише виживати, але й зберігати конкурентоспроможність. Незаперечним є той факт, що гнучкість і здатність до швидкої адаптації є ключовими факторами успіху підприємства в кризових умовах. Інтеграція адаптивних стратегій дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. У процесі формування та адаптації бізнес-моделі постає необхідність активного управління ризиками, пов'язаними з кризовими ситуаціями, шляхом регулярної оцінки та моніторингу внутрішніх і зовнішніх факторів. Також корпоративна культура, що сприяє відкритості та довірі, є важливим активом для ефективного управління в кризових умовах. Залучення працівників до процесу прийняття рішень підвищує їхню мотивацію та продуктивність. Ці висновки підкреслюють важливість комплексного підходу до антикризового управління в системі бізнес-моделі розвитку підприємства, що допоможе забезпечити його стійкість та адаптивність в умовах швидких змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. (2023). Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 2 (9). URL : https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-5-nomer-2-2023/transformaciya-biznes-modeli-pidpryyemstva-v-umovah-kryzy

2. Скребець І.В. (2013). Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* № 778. С. 206-211.

3. Навіщо компаніям антикризове управління. URL : https://biz.nv.ua/ukr/experts/navishcho-kompanijam-antikrizove-upravlinnja-2456597.html

4. Гонтар З.Г., Соколова М.К. (2020). Організація антикризового управління на підприємствах на основі інновацій. Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА». Х.: НТУ «ХПИ». № 1(4). С. 22-26.

5. Побережна З. М. (2021). Концептуальні засади адаптивного та антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Економіка та держава*. № 11. С. 98–105. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.98

6. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. (2024). Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154

REFERENCES:

1. Teterin O.A., Hoidash Yu.R., Protsak K.V. (2023). Transformatsiia biznes-modeli pidpryiemstva v umovakh kryzy. Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. № 2 (9). URL : https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-5-nomer-2-2023/transformaciya-biznes-modeli-pidpryyemstva-v-umovah-kryzy.

2. Skrebets I.V. (2013). Vplyv kryzovykh yavyshch na formuvannia systemy stratehichnoi zakhyshchenosti pidpryiemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». № 778. S.206-211. (in Ukrainian).

3. Navishcho kompaniiam antykryzove upravlinnia. URL : https://biz.nv.ua/ukr/experts/navishcho-kompanijam-antikrizove-upravlinnja-2456597.html. (in Ukrainian).

4. Hontar Z.H., Sokolova M.K. (2020). Orhanizatsiia antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvakh na osnovi innovatsii. Elektronna zbirka naukovykh prats «E-KONOMIKA». Kh.: NTU «KhPY». № 1(4). S. 22-26. (in Ukrainian).

5. Poberezhna Z. M. (2021). Kontseptualni zasady adaptyvnoho ta antykryzovoho upravlinnia biznes-modelliu aviapidpryiemstva. Ekonomika ta derzhava. № 11. S. 98–105. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.98. (in Ukrainian).

6. Shostak L., Bilo I., Ulianytskyi A. (2024). Biznes-modeli pidpryiemstva u tsyfrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid. Ekonomika ta suspilstvo, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154. (in Ukrainian).