

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>

УДК 330.3

# АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

## ANTI-CRISIS STRATEGIES IN ENTERPRISE MANAGEMENT

**Пріб Катерина Анатоліївна**

доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2075-0020>

**Prib Kateryna**

National University "Kyiv-Mohyla Academy"

В статті розкрито сутність та наведено систематизацію антикризових стратегій управління підприємствами. Виділено загальний стратегічний управлінський підхід та власне управлінські стратегії. Розкрито сутність трьох стратегічних підходів «згортання», «розширення» та «стабілізації». Обґрунтовано систематизацію стратегій залежно від залучення внутрішніх чи зовнішніх ресурсів і фахівців, зокрема внутрішнього, зовнішнього та комбінованого управління; об'єкта прикладання управлінських зусиль, у тому числі стратегії, націлені на причини кризи, її тривалість, наслідки або декілька об'єктів одночасно; та стадії перебігу кризи. Вказано, що на початковій стадії кризи необхідно запроваджувати стратегію наближення, віддалення або неутручання, на стадії посилення кризи – стратегії розгортання, боротьби з негативними проявами або нейтралітету, на стадії завершення – стратегії адаптації, активного просування або виходу з кризи.

**Ключові слова:** криза, управління, антикризове управління, антикризова стратегія, антикризові заходи, управлінський процес, підприємство, управлінський підхід.

The article reveals the essence and systematizes anti-crisis strategies for enterprise management. It is indicated that it is advisable to distinguish between the general strategic approach to management and the management strategy itself. It has been proven that in anti-crisis management it is advisable to distinguish three strategic approaches, in particular, "curtailment" or "cutting off the excess", "expansion" and "stabilization". The use of one or another strategic approach depends on the situation in the external business environment and the internal reserves of the enterprise to respond to it. The article substantiates the systematization of anti-crisis management strategies depending on the involvement of internal or external resources and specialists, the object of application of management efforts and the stage of the crisis. The choice of the most justified anti-crisis strategy depends on many factors, including the goals of the enterprise, the ambitions of managers and owners, available resources and the possibility of attracting them, external conditions of the business environment and many others. Anti-crisis strategies, applied depending on the resources and specialists involved in overcoming the crisis, include strategies of internal, external and combined management. Depending on the object of application of management efforts, anti-crisis strategies are distinguished, aimed at the causes of the crisis, its duration, consequences, or several objects simultaneously. It is indicated that the most significant factor in the differentiation of strategies is the crisis stage. At the stage of latent crisis or initial destabilization, it is necessary to introduce preventive anti-crisis management by implementing strategies of approaching, eliminating the crisis or non-intervention. At the stage of crisis development, the need for reactive management with strategies for crisis development, combating negative manifestations and consequences, or a strategy of neutrality becomes relevant. At the stage of crisis completion, it is advisable to implement a post-crisis management model using strategies for adaptation, active promotion or exit from the crisis.

**Keywords:** crisis, management, anti-crisis management, anti-crisis strategy, anti-crisis measures, management process, enterprise, management approach.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ переживає часто повторювані випадки турбулентності, що пов'язані із політичними, соціальними, економічними, демографічними, кліматичними, військовими й загалом техно- та природогенними явищами і процесами. Усі вони активно відбиваються на еко-

номіці й провокують виникнення економічних та фінансових криз, дестабілізують роботу як окремих підприємств, установ та організацій, так і економічних систем цілих галузей, регіонів, держав світу. Проте, результатом впливу криз далеко не завжди стає винятково руйнація. Напроти – доволі часто кризи утворюють

додаткові можливості для розвитку, розширення бізнесу, посилення його конкурентних позицій, започаткування нових напрямів та видів діяльності, підвищення рівня інноваційності, посилення ефективності тощо. Наслідки кризи значною мірою залежать від виваженого управління економічною системою в періоди турбулентності й дестабілізації. Правильно обрані стратегії і тактики управлінського впливу стають запорукою майбутнього успіху. Тому вивчення та розвиток наукових підходів щодо здійснення управління в умовах криз є актуальним та має вагоме практичне значення.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Повторення різноманітних криз в сучасному світі викликає цікавість вітчизняних та іноземних учених-економістів та спонукає їх шукати шляхи удосконалення антикризового управління бізнесом. Так, Є. Кузнєцов [1] обґрунтував принципи здійснення антикризового управління, Л. Васечко [2] та О. Тимошенко з співавторами [3] розробили окремі авторські підходи до формування його механізму, І. Лункіна [4] довела необхідність застосування спеціальних технологій здійснення, В. Маховка та В. Перерва [5] обґрунтували диференціацію стратегій, О. Одношевна з співавторами [6] розробили систему антикризових оптимізаційних заходів, А. Ткаченко [7] обґрунтував інструменти управління в кризових ситуаціях.

В іноземній науковій думці питанням антикризового управління також приділяється значна увага. Зокрема, колектив науковців на чолі з А. Конгесом [8] дослідили процес прийняття антикризових управлінських рішень, а колектив авторів на чолі з Й. Ніу [9] запропонували засади його цифровізації, Б. Лю-Ластрес та І. Кахянто [10] розкрили методи управлінського впливу в умовах криз, а Е. Ягмур та Н. Мирванг вивчили вплив швидкості запровадження антикризових заходів на їх результативність [11].

Велика частка досліджень присвячена особливостям управління персоналом в умовах криз. Так, В. Цун [12] розробив підхід до навчання персоналу з антикризового менеджменту, А. Джафар із співавторами [13] вивчали питання лідерства, К. Сандерс із співавторами [14] визначили особливості впливу на персонал мотивації, цінностей та репутації, М. Гмерські та М. Вашкевич [15] дослідили проблеми професійної адаптації менеджменту до роботи в умовах криз. Також у вітчизняній та зарубіжній науковій думці досліджується широке коло інших проблем

щодо забезпечення ефективного антикризового управління.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на різнопланове розкриття сутності та специфіки антикризового управління у науковій літературі, окремі аспекти його здійснення потребують подальшого вивчення й удосконалення. Передусім це стосується застосування відмінних стратегій управління та формування найбільш ефективного і раціонального комплексу антикризових заходів. Недостатньо вивченими залишаються питання щодо того від яких чинників і характеристик кризи залежить обрання конкретної стратегії, якими є провідні критерії формування оптимального комплексу антикризових заходів для реалізації обраної стратегії, як найбільш раціонально налагодити стратегічне управління в умовах кризи тощо.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження стало наукове обґрунтування підходів до удосконалення стратегій антикризового управління. Виходячи з поставленої мети завданнями статті визначено:

- 1) обґрунтування особливостей загальних стратегічних підходів до управління підприємствами в умовах кризи;
- 2) систематизацію стратегій антикризового управління залежно від різних характеристик кризи та управлінського впливу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління доволі специфічна сфера управлінської діяльності, що вирізняється значними характерними особливостями. Його реалізація має здійснюватися на принципах терміновості, нестандартного підходу, узгодженості зі змінами зовнішнього середовища тощо [1]. Основними чинниками ефективності антикризового управління має стати виважений та відпрацьований механізм [3], що засновується на сукупності методів та інструментів, які у процесі своєї взаємодії забезпечують захист підприємства від впливу кризи, а також застосування спеціальних технологій, що забезпечують системний підхід [4]. Важливу роль у забезпеченні ефективності управління в умовах криз має відіграти інструментарій. Однак, традиційні інструменти антикризового управління можуть не відповідати вимогам і викликам, що ставить перед менеджментом сучасний світ. Тому необхідним стає використання віртуальної реальності для забезпечення динамічного та модульного підґрунтя кризового менеджменту, пов'язаного зі штучним інтелектом і

системами підтримки прийняття рішень [8]. Додатково необхідно забезпечувати оптимізоване управління даними з використанням Big Data Analytics для удосконалення процесів прийняття управлінських рішень [9]. Доцільно застосувати сучасні цифрові технології при дослідженні особистих та організаційних чинників впливу на методи управління ризиками та кризовими ситуаціями в компаніях, а також на практику формування організаційної стійкості [10].

Загалом проблема стійкості посідає важливе місце в антикризовому управлінні. Адже кризи змінюють звичні умови та формати функціонування підприємства. Тому важливим аспектом антикризового управління є забезпечення його гнучкості й адаптивності з метою забезпечення стійкості економічної системи підприємства. Здатність організацій виживати в часи невизначеності та криз, швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища та долати проблеми, безсумнівно, прямо пропорційна їхній здатності бути гнучкими та швидко приймати ефективні рішення, протистояти викликам і бути стійкими [11].

Ще одним аспектом, що відіграє непересічну роль у забезпеченні стійкості та здатності підприємства переборювати вплив кризи, є людський фактор. Тому важливим є розвиток та підвищення кваліфікації персоналу. Зокрема, це може відбуватися на основі навчання персоналу з антикризового менеджменту підходам до розв'язання проблем щодо розробки реалістичних сценаріїв переборення кризи на основі тренування за принципами теорії ігор та із використанням системи бізнес-аналітики й штучного інтелекту [12]. При цьому важливо враховувати роль лідерства, адже його відмінності в антикризовому управлінні за трансформаційним та трансакційним стилями справляють значний вплив на результативність роботи бізнесу. Більше того, «трансформаційний стиль управління кризовими ситуаціями є найважливішим та потребує навичок управління кризою, а не керівного досвіду як такого» [13]. Поряд з тим, слід враховувати, що на систему кадрового менеджменту в кризах впливають мотивація менеджерів, їх культурні цінності та репутація організації, в якій спосіб ці чинники діють на уникнення невизначеності та дистанціювання влади [14]. Тому нагальним стало вирішення проблеми щодо професійної адаптації менеджменту до роботи в умовах криз [15].

Однак, найважливішу роль у забезпеченні ефективності антикризового управління віді-

грає вибір оптимальної стратегії переборення криз, що можуть залежати від стадії перебування підприємства в кризовому стані [5], виду фінансової кризи, на подолання якої спрямовані його заходи (кризи ліквідності, прибутковості або стратегічної кризи) [2], забезпечення належного рівня економічної безпеки [6], або доступного інструментарію управління в кризових ситуаціях [7].

За результатами дослідження встановлено, що з точки зору стратегії доцільно розрізнити загальний стратегічний управлінський підхід та власне управлінську стратегію. Загальний стратегічний підхід залежить від ситуації у зовнішньому середовищі й наявності внутрішніх резервів господарюючого суб'єкта щодо реагування на неї. Доволі часто виділяють лише один такий стратегічний управлінський підхід – стратегію так званого «згорання» або «урізання зайвого», за якої підприємство відмовляється від усіх витрат, напрямів та видів діяльності, заходів та дій, які не є критичними і відмова від яких не призведе до повної зупинки господарської діяльності, а натомість дозволить скоротити вихідний або збільшити вхідний грошові потоки. В межах цього стратегічного підходу підприємство може відмовлятися або відтермінувати у часі проведення різноманітних рекламних заходів чи піар-акцій, виплату премій та мотиваційних витрат для персоналу, здійснення інвестицій на розширення чи модернізацію виробничих потужностей, започаткування нових видів та напрямів діяльності, здійснення різноманітних соціальних заходів тощо. Поряд з тим, компанія може розпродавати неефективно використовувані активи, замість придбання майна вдаватися до укладення лізингових або орендних угод, скорочувати усі види запасів, консервувати незавершене будівництво, змінювати кредитну політику з метою скорочення дебіторської заборгованості та рефінансування її найбільш ризикової частини, відмовлятися від практики здійснення коротко- та довгострокових фінансових інвестицій, оптимізувати фінансову політику та реструктурувати власні короткотермінові зобов'язання, здійснювати заходи зі стимулювання продажів, у тому числі через надання знижок та різноманітних преференцій тощо. Такий стратегічний управлінський підхід є захисним і покликаний, перш за все, забезпечити виживання підприємства в умовах кризи та можливості дочекатися більш сприятливого часу для майбутнього розвитку. Його мета – максимально захистити підприємство від впливу

кризи та мінімізувати ймовірні втрати. Застосовують підхід «урізання зайвого» зазвичай у випадках початкової стадії глобальних фінансово-економічних криз, коли ринок тимчасово завмирає, а споживча активність знижується, а також тоді, коли підприємству не вистачає ресурсів для подолання складних періодів діяльності. Українські господарюючі суб'єкти, до прикладу, досить широко застосовували цей підхід наприкінці 2008 – початку 2009 рр., коли Україною ширилася тодішня світова економічна криза, а також у 2022 р. та частково у 2023–2024 рр. на тлі повномасштабного вторгнення та розгортання військових дій. Однак, варто усвідомити – цей стратегічний підхід не є єдиним. Адже криза може стати не лише складним викликом для бізнесу, а й утворити шанс для його негайного розвитку.

Справа у тому, що криза призводить до усунення найменш конкурентоспроможних та недостатньо ефективних учасників з ринку, вивільняючи у такий спосіб його частки або цілі ринкові ніші. Поряд з тим, криза може утворювати принципово нові сегменти попиту або значно розширювати існуючі. Як, наприклад, було із послугами доставки або із інструментами онлайн комунікацій на початкових етапах розгортання кризи, спричиненої пандемією COVID-19 у 2020 р. У таких ситуаціях певна частина попиту залишається незадоволеною, що утворює можливості для тих підприємств, які мають ресурси чи резерви для швидкої ринкової експансії. Для них стратегічний управлінський підхід «урізання зайвого» не виправданий і неприйнятним. Натомість оптимальним має стати протилежний стратегічний управлінський підхід «розширення». За його реалізації підприємство навпаки зацікавлене здійснювати додаткові інвестиції на розширення діяльності, започаткування її нових видів і напрямів, збільшення майнових активів, різноманітні заохочувальні виплати для працівників і виконавців, активний піар і рекламу, реалізацію агресивних маркетингових стратегій просування на ринок тощо. Мета цього стратегічного підходу полягає в отриманні максимальної вигоди та використанні усіх можливостей, що надаються кризою.

В окремих випадках основною, причиною кризою, проблемою у роботі підприємств може стати порушення ритмічності, коли внаслідок коливання ринкового попиту та кон'юнктури, дестабілізації у функціонуванні постачальників, різких змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі відбувається розбалансування бізнес-процесів. У цьому разі

обидва вищеописаних підходи не дозволяють вирішити проблеми підприємства, адже йому потрібна стабілізація. Реалізація стабілізаційного стратегічного підходу може передбачати здійснення заходів, спрямованих на скорочення одних складових активів, видів діяльності, напрямів грошово-матеріальних виплат тощо на тлі розширення інших. Його застосовують у тих випадках, коли криза по-різному проявляється у різних сегментах ринку, як знижуючи, так і стимулюючи споживчу активність. Мета цього стратегічного підходу – мінімізувати можливі втрати, отримати можливі доходи та, головне, зробити роботу компанії більш ритмічною, стабільною, передбачуваною. Цей управлінський підхід частково використовували українські господарюючі суб'єкти у 2022–2024 рр. як варіант захисту від економічної дестабілізації, пов'язаної із широкомасштабною війною.

Власне стратегії антикризового управління доцільно виділяти значно більше. У систематизованому вигляді такі різновиди подано на рис. 1.

Так, наприклад, до розробки і реалізації антикризової програми і плану антикризових заходів в окремих випадках доцільно і навіть необхідно залучати зовнішніх фахівців та зовнішні ресурси. Найбільш поширений приклад такого залучення виникає у процесах провадження в господарських судах справ про неплатоспроможність та банкрутство підприємств, коли суб'єктами антикризового управління стають арбітражний керуючий в особі розпорядника майном, керуючого санацією або ліквідатора, а також представники кредиторів, уповноважених державних органів, інші зовнішні особи. У цьому разі стратегія антикризового управління значною мірою може зорієнтуватися на врахування інтересів зовнішніх суб'єктів.

Водночас, іноді менеджменту доцільно залучити зовнішніх консультантів навіть у тих випадках, коли судові процедури не запроваджуються. Однак зовнішні консультанти можуть принести новий досвід та інноваційні управлінські практики, які раніше на підприємстві не використовувалися. Разом з керівниками і фахівцями такого підприємства зовнішні спеціалісти спроможні реалізовувати стратегії комбінованого управління. У тих випадках, коли залучення зовнішніх спеціалістів не доцільне або неможливе менеджмент підприємства має реалізовувати стратегію внутрішнього управління, що здійснюється виключно за ініціативою власників або керів-



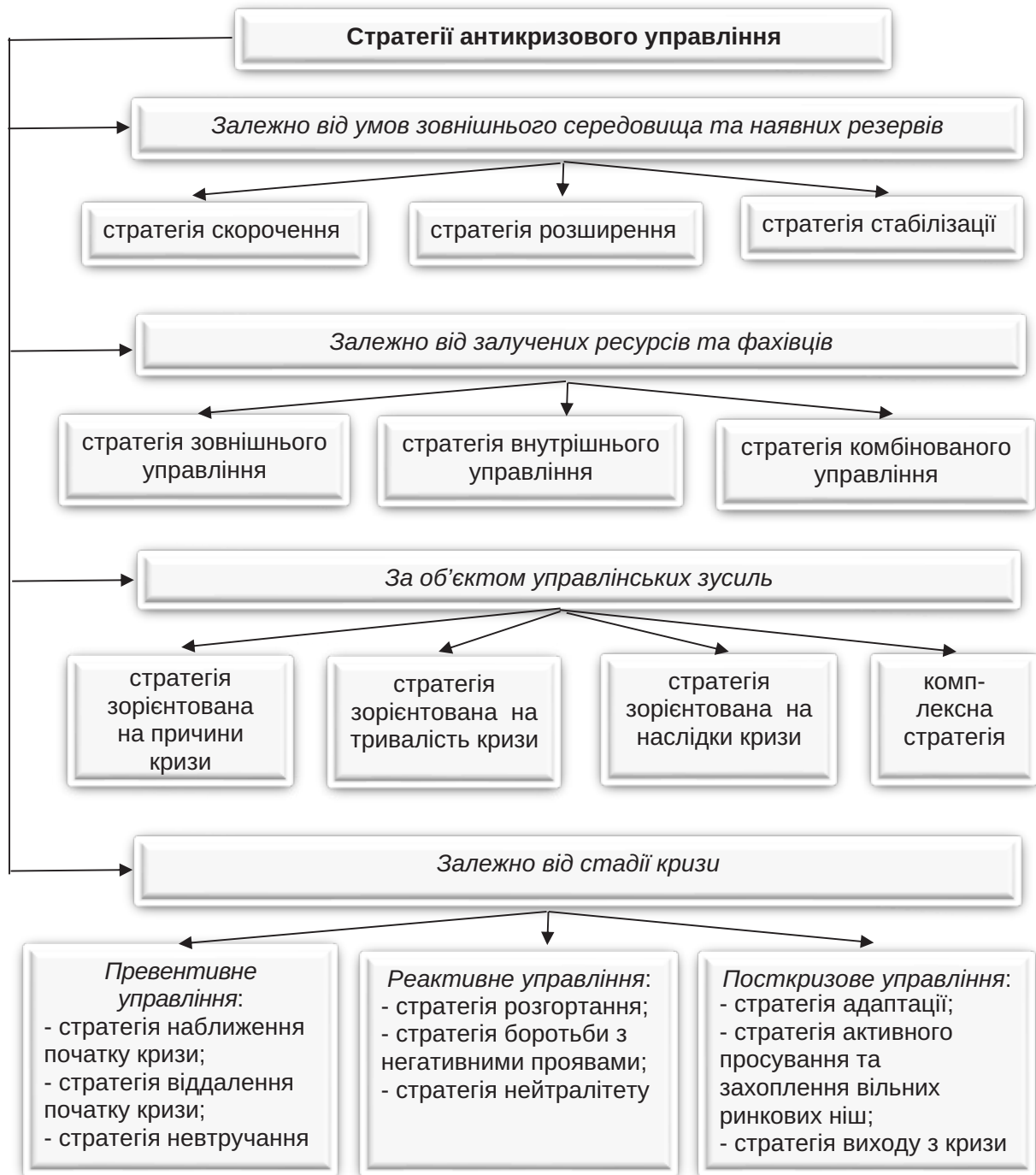


Рис. 1. Систематизація антикризових стратегій управління підприємством

Джерело: складено автором

ників підприємства та ґрунтується на використанні внутрішніх ресурсів та резервів.

Залежно від об'єкта прикладання управлінських зусиль доцільно вирізняти антикризові стратегії, націлені на причини кризи, її тривалість, наслідки або декілька об'єктів одночасно (комплексна стратегія). Така диференціація стратегій значною мірою залежить від стадії перебігу кризи. Адже, незважаючи на велику низку чинників, що вплива-

ють на обрання антикризової управлінської стратегії, найвагомим предиктором залишається стадія кризи. Хоча під кризою прийнято розуміти доволі короткий період зламу економічної динаміки, тим не менш в її перебігу можна виділити три фази: перша фаза – період латентної кризи або початковий етап економічної дестабілізації; друга фаза – розгортання кризи; третя фаза – період виходу з кризи та початкової стабілізації економіч-

них процесів. На кожній із цих фаз доцільно запроваджувати окремий спеціальний вид антикризового управління зі своїми цілями і задачами, стратегіями і тактиками, що відповідають стадії кризи.

Так, на першій фазі кризи слід запроваджувати превентивне антикризове управління, метою якого є передчасне виявлення ознак і чинників кризових явищ та запровадження заходів, що запобігатимуть їх посиленню і загостренню. На другій фазі потрібно переходити до реактивного управління, метою якого є переборення розгортання кризи та недопущення банкрутства підприємства. На третій фазі слід запроваджувати посткризову модель управління, метою якої є адаптація до нових післякризових умов господарювання та активного використання знов створених можливостей, наданих кризою. Кожному виду антикризового управління може відповідати низка спеціальних управлінських стратегій.

Стратегії превентивного антикризового управління можуть вирізнятися залежно від впливу на початок кризового періоду. Таких стратегій можна виділити три основних:

1) стратегія наближення кризи, яка стає виправданою лише у тих випадках, коли надмірне загострення протиріч в соціально-економічних відносинах може спричинити кризові явища такого масштабу і глибини, що їх переборення стане не можливим для менеджменту або надто руйнівним для підприємства. Тому дана стратегія зорієнтована на вжиття усіляких управлінських заходів та дій для активації чинників-предикторів, наближення початку кризи та недопущення надмірного загострення протиріч;

2) стратегія віддалення кризи, яка за своєю природою є протилежною попередньому виду і стає доцільною тоді, коли менеджмент очікує формування у порівняно недалекій перспективі у внутрішньому чи зовнішньому середовищі додаткових фінансових, матеріальних чи інших резервів для переборення кризи, утворення сприятливих умов для антикризового впливу, коли кращих результатів можна буде отримати за меншою ціною, або за прогнозами очікується зниження гостроти чи загалом згасання предикторів кризи. Дана стратегія зорієнтована на відтермінування початку кризи;

3) стратегія невтручання, за якої менеджмент відмовляється від будь-яких управлінських зусиль щодо впливу на предиктори кризи або її початок. Застосовують її тоді, коли як наближення, так і віддалення кризи

може призводити до позитивних і негативних наслідків або спричинювати цілком неконтрольовані процеси.

У реактивному антикризовому управлінні стратегії доцільно вирізняти залежно від управлінського впливу на характер поведінки упродовж кризового періоду, зокрема виділяти:

1) стратегію розгортання кризи, за якої управлінські зусилля спрямовують на швидкий прояв соціально-економічних протиріч та чинників кризи з метою недопущення надмірного накопичення проблем та нераціональної втрати ресурсів, у тому числі й ресурсу часу;

2) стратегію боротьби з негативними впливами та наслідками кризи з метою забезпечення виживання підприємства та недопущення його ймовірного банкрутства;

3) стратегія нейтралітету, що передбачає мінімізацію управлінського впливу. Ця стратегія впроваджується у тих випадках, коли власники та керівники підприємства вважають поточну кризу слабо керованим або взагалі некерованим явищем, коли управлінські зусилля щодо її подолання не приносять бажаного ефекту, а витрата ресурсів стає цілком нераціональною. За цією стратегією рішення приймається на користь накопичення ресурсів для майбутнього посткризового відновлення, коли вплив кризових чинників достатньо ослабне.

У посткризовій моделі управління доцільно виділити чотири ключові стратегії залежно від очікуваного кінцевого результату. Зокрема це:

1) стратегія адаптації, за якої менеджмент намагається пристосувати підприємство до оновленого після кризи стану ринкового бізнес-середовища через перепрофілювання та адаптацію продуктів і послуг до змінених потреб споживачів, оптимізацію бізнес-процесів, скорочення витрат тощо;

2) стратегія активного просування та захоплення вільних ринкових ніш, орієнтована на активне розширення ринкових позицій, виведення на ринок нових продуктів та послуг, освоєння вільних ринкових ніш, де після-кризова конкуренція залишається слабкою або взагалі відсутня;

3) стратегія виходу з кризи, спрямована на стабілізацію функціонування підприємства та повернення до звичного докризового формату діяльності, якщо це залишається можливим.

Вибір найбільш виправданої антикризової стратегії залежить від багатьох чинників – цілей діяльності підприємства, амбіцій керівників і власників, наявних ресурсів та спро-

можності їхнього залучення, зовнішніх умов бізнес-середовища і багатьох інших.

**Висновки.** Антикризове управління має бути гнучким і адаптивним. В процесі його здійснення необхідно застосовувати ті стратегії, які найліпше відповідають особливостям функціонування підприємства, умовам зовнішнього бізнес-середовища та специфіці

впливу кризи. Основними стратегічними підходами в антикризовому управлінні є «згортання» (урізання зайвого), «розширення» та «стабілізація». Водночас, систематизацію антикризових стратегій доцільно здійснювати залежно від залучення ресурсів та фахівців на переборення кризи, об'єкту прикладання управлінських зусиль та стадії кризи.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кузнєцов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення: 22.10.2024).
2. Васечко Л. І. Антикризове управління як інструмент попередження загрози банкрутства підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484> (дата звернення: 15.11.2024).
3. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2016. Том 23. № 2. С. 187–192. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300239492.pdf> (дата звернення: 12.10.2024).
4. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *БізнесІнформ*. 2024. № 1. С. 22–28. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-1\\_0-pages-22\\_28.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf) (дата звернення: 02.10.2024).
5. Маховка В. М., Перерва В. М. Теоретичні аспекти стратегічного антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Економіка і регіон*. 2017. № 2 (63). С. 68 – 71. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/237632> (дата звернення: 18.11.2024).
6. Одношевна О. О., Міньковська А. В., Саванчук Т.М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (дата звернення: 01.10.2024).
7. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Is. 1. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30> (дата звернення: 21.11.2024).
8. Conges A., Breard L., Patruno W., Ouro-Sao A, Salatge N. ets. Situational awareness and decision-making in a crisis situation: A crisis management cell in virtual reality. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2023. Vol. 97. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221242092300482X> (accessed November 02, 2024).
9. Niu Y., Ying L., Yang J., Bao M., Sivaparthipan C. Organizational business intelligence and decision making using big data analytics. *Information Processing & Management*. 2021. Vol. 58, Is. 6. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306457321002090> (accessed October 25, 2024).
10. Liu-Lastres B., Cahyanto I. P. Are we always ready? Examining event professionals approaches to risk and crisis management and resilience. *Tourism Management Perspectives*. 2023. Vol. 46. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973623000016> (accessed October 14, 2024).
11. Yağmur Ö., Myrvang N. The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: Health sector example. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2023. Vol. 96. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212420923004351> (accessed November 06, 2024).
12. Cun W. Business simulation analysis based on leadership development with crisis management using gaming techniques and machine learning model. *Entertainment Computing*. 2024. Vol. 50. URL: <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2024.100698> (accessed October 1, 2024).
13. Jaaffar H., Alzoubi R., Hamdan O., Alkharabsheh M., Rajadurai J. Leadership and crisis management and their link to improvement of hotel performance: A study of the Jordanian hotel sector. *Hellion*. 2023. Vol. 9, Is. 7. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023050478> (accessed October 14, 2024).
14. Sanders K., Nguyen P. T., Bouckennooghe D., Rafferty A. E., Schwarz G. Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 171. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169023X23000976> (accessed November 15, 2024).
15. Gmerski M., Waszkiewicz M. Project management professionals suitability for organizational crisis management. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol.225. P. 989–998. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050923012449> (accessed October 20, 2024).

## REFERENCES:

1. Kuznietsov Ye. S. (2012) Sutnist antykryzovoho upravlinnia ta pryntsypy yoho zdiisnennia [The essence of crisis management and the principles of its implementation]. *Efektivna ekonomika*. vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (accessed October 22, 2024) (in Ukrainian).
2. Vasechko L. I. (2018) Antykryzove upravlinnia yak instrument poperedzhennia zahrozy bankrutstva pidpriemstva [Anti-crisis management as a tool for preventing the threat of bankruptcy of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*. vol. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484> (accessed November 15, 2024) (in Ukrainian).
3. Tymoshenko O. V., Butska O. Yu., Safari F. Kh. (2016) Antykryzove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Anti-crisis management as a prerequisite for increasing the efficiency of an enterprise]. *Ekonomichnyi analiz : zb. nauk. prats*. Is. 23. vol. 2, pp. 187–192. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/300239492.pdf> (accessed October 12, 2024) (in Ukrainian).
4. Lunkina I. Yu. T. (2024) eoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyscha [Theoretical aspects of anti-crisis management of an enterprise in conditions of turbulence in the external environment]. *BiznesInform*. Vol. 1, pp. 22–28. Available at: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-1\\_0-pages-22\\_28.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf) (accessed October 02, 2024) (in Ukrainian).
5. Makhovka V. M., Pererva V. M. (2017) Teoretychni aspekty stratehichnoho antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy v suchasnykh umovakh [Theoretical aspects of strategic anti-crisis management of enterprises in modern conditions]. *Ekonomika i rehion*, vol. 2(63), pp. 68–71. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/237632> (accessed November 18, 2024) (in Ukrainian).
6. Odnosheva O. O., Minkovska A. V., Savanchuk T. M. (2023) Antykryzove upravlinnia yak element udoskonalennia systemy ekonomichnoi bezpeky v suchasnykh umovakh [Anti-crisis management as an element of improving the economic security system in modern conditions]. *Ekonomina ta suspilstvo*, vol. 49. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (accessed October 01, 2024) (in Ukrainian).
7. Tkachenko A. (2023) Antykryzove upravlinnia yak kompleksna systema zapobihannia kryzovym sytuatsiam [Crisis management as a comprehensive system for preventing crisis situations]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 1. Available at: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30> (accessed November 21, 2024) (in Ukrainian).
8. Conges A., Breard L., Patruno W., Ouro-Sao A, Salatge N. ets. (2023) Situational awareness and decision-making in a crisis situation: A crisis management cell in virtual reality. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Vol. 97. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221242092300482X> (accessed November 02, 2024) (In English).
9. Niu Y., Ying L., Yang J., Bao M., Sivaparthipan C. (2021) Organizational business intelligence and decision making using big data analytics. *Information Processing & Management*, vol. 58, Is. 6. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306457321002090> (accessed October 25, 2024) (In English)
10. Liu-Lastres B., Cahyanto I. P. (2023) Are we always ready? Examining event professionals approaches to risk and crisis management and resilience. *Tourism Management Perspectives*, vol. 46. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973623000016> (accessed October 14, 2024) (In English)
11. Yağmur Ö., Myrvang N. (2023) The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: Health sector example. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 96. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212420923004351> (accessed November 06, 2024) (In English).
12. Cun W. (2024) Business simulation analysis based on leadership development with crisis management using gaming techniques and machine learning model. *Entertainment Computing*, vol. 50. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2024.100698> (accessed October 1, 2024) (In English).
13. Jaaffar H., Alzoubi R., Hamdan O., Alkharabsheh M., Rajadurai J. (2023) Leadership and crisis management and their link to improvement of hotel performance: A study of the Jordanian hotel secto. *Helion*, vol. 9, is, 7. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023050478> (accessed October 14, 2024) (In English).
14. Sanders K., Nguyen P. T., Bouckenooghe D., Rafferty A. E., Schwarz G. (2024) Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*, vol. 171. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169023X23000976> (accessed November 15, 2024) (In English).
15. Gmerski M., Waszkiewicz M. (2023) Project management professionals suitability for organizational crisis management. *Procedia Computer Science*, vol. 225, pp. 989–998. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050923012449> (accessed October 20, 2024) (In English).