

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-82>

УДК 005.1:005.21:005.52

МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ КРИЗИ: ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ ТА АНТИКРИЗОВИХ РІШЕНЬ

CRISIS MANAGEMENT: INTEGRATION OF STRATEGIC THINKING AND ANTI-CRISIS SOLUTIONS

Руденко Оксана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0713-5405>

Шнайдер Роман Олександрович

магістр,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0364-8249>

Rudenko Oksana, Shnaider Roman

Cherkasy State Technological University

У статті досліджено особливості сучасного менеджменту в умовах кризових ситуацій, які характеризуються високим рівнем невизначеності та турбулентності. Обґрунтовано необхідність інтеграції стратегічного мислення з антикризовими управлінськими рішеннями як інструменту забезпечення стійкості організацій. Розроблено концептуальну модель кризово-стратегічного управління, що включає стратегічну діагностику, сценарне моделювання, впровадження антикризових протоколів та систему моніторингу й зворотного зв'язку. Особливу увагу приділено впровадженню принципів agility (гнучкого управління) як чинника адаптивності та підвищення ефективності в умовах змін. Запропоновані практичні рекомендації щодо трансформації управлінських процесів та формування гнучкої організаційної культури.

Ключові слова: криза, стратегічне мислення, антикризове управління, гнучкість, agility, управлінські рішення.

This article delves into the intricacies of contemporary management in crisis situations, characterized by profound uncertainty and turbulence. It asserts the critical need to integrate strategic thinking with anti-crisis management decisions as a fundamental tool for ensuring organizational resilience. The modern business landscape is increasingly volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA), making traditional, rigid management approaches largely ineffective. Crises, whether economic, social, political, or technological, can emerge swiftly and unpredictably, demanding a proactive and adaptive response. Therefore, understanding the dynamics of crisis, its potential impact on organizational operations, and developing robust frameworks for mitigation and recovery are paramount for sustained success. The article introduces a comprehensive conceptual model of crisis-strategic management. This model is designed to provide a structured approach for organizations to navigate and emerge stronger from periods of instability. The first component of this model is strategic diagnostics. This involves a thorough assessment of an organization's internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats. It utilizes tools such as SWOT analysis, PESTEL analysis, and risk assessments to identify potential vulnerabilities and early warning signs of an impending crisis. The aim is to gain a clear understanding of the organizational context and potential points of failure before a crisis fully materializes. Following diagnostics, the model emphasizes scenario modeling. This involves developing various hypothetical crisis scenarios, from mild disruptions to severe catastrophes, and then simulating their potential impact on the organization. By exploring different "what if" situations, organizations can prepare for a wider range of eventualities and develop more resilient response strategies. This process allows for the testing of assumptions, identification of critical decision points, and the formulation of pre-emptive actions. Scenario modeling fosters a proactive mindset, enabling organizations to visualize and prepare for future challenges rather than being caught off guard. A significant focus of the article is placed on the implementation of agility principles (flexible management) as a key factor in enhancing adaptability and effectiveness amidst change. Agility, typically associated with software development,

is increasingly recognized as a vital concept for organizational survival in dynamic environments. It emphasizes iterative development, rapid prototyping, cross-functional teams, and a customer-centric approach. In the context of crisis management, agility translates to the ability to quickly reconfigure resources, adjust strategies, and make swift decisions in response to evolving crisis conditions. Embracing agility allows organizations to move away from rigid, hierarchical structures towards more nimble and responsive operational models.

Keywords: crisis, strategic thinking, anti-crisis management, flexibility, agility, management decisions.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної нестабільності, геополітичної напруженості, економічної турбулентності та швидких технологічних змін питання ефективного управління організаціями в умовах кризи набуває особливої актуальності. Кризи – як передбачувані, так і непередбачувані – стають постійним супутником управлінських процесів, а тому класичні підходи до менеджменту потребують переосмислення та адаптації.

Одним із найважливіших викликів для сучасного менеджменту є недостатня готовність організацій до кризових ситуацій, що зумовлюється розривом між стратегічним плануванням і реальними управлінськими рішеннями в умовах стресу, невизначеності та обмеженості ресурсів. Традиційні методи стратегічного управління, як правило, не враховують факторів раптовості та нестабільності, тоді як антикризове управління часто має короткотерміновий характер і спрямоване лише на подолання наслідків, а не на системне управління ризиками та запобігання кризам.

Актуальною стає проблема інтеграції стратегічного мислення – як довгострокової орієнтації на розвиток – з антикризовими підходами, які забезпечують адаптивність, оперативність і стійкість організації. Така інтеграція дозволяє формувати гнучкі управлінські системи, здатні не лише реагувати на зовнішні виклики, але й передбачати їх, трансформуючи кризу в можливість для зростання.

З наукового погляду, потребує уточнення понять «стратегічне мислення», «антикризове рішення», «організаційна стійкість» та розробки моделей управління, які поєднують довгострокову візію з короткостроковою адаптивністю. З практичного боку, інтеграція стратегічного й антикризового менеджменту є основою для підвищення ефективності рішень, мінімізації втрат, збереження репутації та конкурентоспроможності бізнесу.

Таким чином, дослідження зазначеної проблеми має суттєве значення як для розвитку управлінської науки, так і для формування сучасних практик кризового реагування та стратегічного управління в різних секторах економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління в умовах кризи активно розглядається у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Сутність та інструментарій антикризового менеджменту висвітлюються в дослідженнях таких авторів, як І. Ансофф [8], Г. Мінцберг [9], Д. Кемпбелл, П. Друкер [10], які акцентують увагу на адаптивних механізмах реагування та системному управлінні ризиками. У вітчизняному науковому середовищі вагомий внесок у розвиток антикризової теорії зробили О. Амоша [1], В. Гейць [2], С. Ілляшенко [3], Л. Федулова [4], де розглядаються аспекти економічної безпеки, стабільності та стратегій виходу з кризових ситуацій.

Окрему увагу приділяють дослідженню стратегічного мислення в управлінні. Роботи К. Прахалада [12], Г. Гемела, М. Портера [11] підкреслюють необхідність формування довгострокового бачення, конкурентних переваг та інноваційного підходу в стратегічному управлінні. У вітчизняній науці стратегічне мислення розглядається як ключовий компонент управлінської компетентності (Ю. Савицька [5], О. Кузьмін [6], І. Чередніченко [7]).

Водночас, незважаючи на наявність значної кількості досліджень у сфері стратегічного та антикризового менеджменту, проблема їх інтеграції у єдину систему управлінських рішень висвітлена фрагментарно. Наявні публікації здебільшого акцентують або на довгострокових стратегічних цілях, або на оперативному реагуванні, залишаючи поза увагою необхідність синхронізації обох підходів. У роботах Дж. Коттера [13] та Р. Чаліні [14] підкреслюється важливість управлінського лідерства у кризових ситуаціях, однак питання об'єднання стратегічного мислення з практикою антикризових рішень залишається недостатньо розробленим.

Крім того, сучасні виклики – такі як пандемії, війни, енергетичні кризи, кібератаки – вимагають оновлення традиційних управлінських моделей, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях з урахуванням реального досвіду організацій та нових цифрових інструментів управління.

Таким чином, необхідність поєднання стратегічного бачення з ефективним антикризовим реагуванням зумовлює актуальність даного дослідження, спрямованого на теоретичне обґрунтування та практичне впровадження інтегрованої моделі кризового менеджменту нового покоління.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз інтеграції стратегічного мислення з антикризовими управлінськими рішеннями як ключового чинника підвищення ефективності менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Ціллю статті є виявити взаємозв'язок між стратегічною орієнтацією та кризовими механізмами реагування, а також запропонувати підходи до формування гнучкої та стійкої системи управління організацією в умовах турбулентності та невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних викликів – економічної турбулентності, політичної нестабільності, глобальних загроз та локальних криз – ефективний менеджмент вимагає поєднання довгострокового стратегічного мислення з оперативними антикризовими діями. Традиційно стратегічне управління орієнтоване на прогнозування, планування та досягнення майбутніх цілей, тоді як антикризовий менеджмент спрямований на швидке реагування на загрози та подолання негативних наслідків. В умовах постійної нестабільності роздільне застосування цих двох підходів є недостатнім. Саме тому актуальним є їх інтеграція в єдину управлінську систему.

Стратегічне мислення виступає базовим елементом управління, що формує бачення, пріоритети та вектори розвитку організації. Воно забезпечує суб'єкту управління здатність діяти не лише в межах існуючих умов, а й створювати нові можливості. Водночас, в умовах кризи реалізація стратегічних цілей потребує постійної адаптації до змін, що й обумовлює потребу в антикризовому компоненті управління.

Антикризове управління, як практична реалізація реактивних і проактивних заходів, включає аналіз ризиків, розробку сценаріїв, управління ресурсами та комунікаціями в період нестабільності. Воно має ґрунтуватися не лише на реакції, а й на стратегічній підготовці – сценарному прогнозуванні, ранньому попередженні загроз, створенні кризових команд та формуванні резервних стратегій.

Інтеграція обох підходів передбачає фор-

мування гнучкої управлінської моделі, яка базується на таких принципах, як:

- адаптивність – здатність швидко змінювати управлінські дії відповідно до змін зовнішнього середовища;
- системне мислення – розуміння взаємозв'язків між стратегічними та оперативними рішеннями;
- проактивність – виявлення потенційних ризиків до їх реалізації та формування превентивних стратегій;
- лідерство в умовах невизначеності – розвиток управлінських компетенцій, здатних підтримувати команду в кризових ситуаціях.

Отже, концептуальна модель інтегрованого кризово-стратегічного управління – це модель, яка поєднує стратегічне мислення та антикризові дії в єдину систему управління та забезпечує гнучкість, стійкість і адаптивність організації в умовах невизначеності. Вона базується на чотирьох взаємопов'язаних блоках, зображених на Рис. 1.

Першим етапом моделі є стратегічна діагностика, метою процесу є завдання ідентифікувати потенційні внутрішні та зовнішні ризики ще на етапі формування стратегічних цілей. Інструментами є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, аналіз ланцюга цінності, аналіз зацікавлених сторін, а результатами – створення "карти ризиків", виявлення критичних точок у стратегії.

Другим етапом є моделювання сценаріїв розвитку кризи, метою процесу є завдання підготувати кілька варіантів дій залежно від типу можливої кризи (економічна, репутаційна, ресурсна, зовнішньополітична тощо). Інструментами є сценарний аналіз, метод Дельфі, матриця сценаріїв (Best Case, Base Case, Worst Case), аналіз трендів, а результатами – створення адаптивної карти дій (кризові дорожні карти) відповідно до кожного сценарію.

Третім етапом моделі є впровадження антикризових протоколів, метою процесу є завдання забезпечити миттєву та скоординовану реакцію на кризу з чіткими відповідальними та процедурами. Інструментами є плани безперервності бізнесу (BCP), протоколи кризового реагування, антикризові команди, а результатами – зниження часу реагування, мінімізація збитків, збереження ключових функцій.

Четвертим етапом є моніторинг і зворотний зв'язок, метою процесу є завдання контролювати ефективність впроваджених стратегій і оперативно їх коригувати. Інструментами є KPI, аналітика даних, dashboard-и, система



Рис. 1. Концептуальна модель інтегрованого кризово-стратегічного управління

Джерело: сформовано авторами

раннього попередження, опитування персоналу, а результатами – підвищення ефективності управлінських рішень, актуалізація стратегічних і кризових заходів.

Модель має циклічну структуру – щоразу після кризи модель самокоригується та оновлює стратегічну діагностику, підходить як для бізнесу, так і для органів державного управління і орієнтована не лише на подолання кризи, а й на розвиток через кризу.

Agility – це управлінський підхід, який ґрунтується на гнучкості, адаптивності, швидкій реакції на зміни та орієнтації на клієнта. У сучасному менеджменті, особливо в умовах криз, agility виступає не просто набором інструментів, а управлінською філософією, що дозволяє компаніям не лише виживати, а й розвиватися під тиском змін (табл. 1).

Впровадження принципів agility в кризовий менеджмент дозволяє скоротити час реагування, адаптуватися до змін без втрати орієнтації на стратегічні цілі та збе-

регти конкурентні переваги навіть у турбулентному середовищі.

Agility не замінює стратегічне мислення або антикризове планування – воно їх доповнює, формуючи динамічну систему управління, що здатна перетворювати виклики у можливості. У межах agile-підходу стратегія не фіксується на роки наперед, а постійно переглядається залежно від зовнішніх і внутрішніх змін. Також застосовується ітеративне планування (short-term cycles / спринти), що дозволяє швидко тестувати й змінювати управлінські рішення. Перевагою є гнучкість стратегічного курсу без втрати довгострокових цілей.

Agility також передбачає створення автономних, міждисциплінарних команд, які мають повноваження приймати рішення на місцях, що особливо ефективно в умовах кризи, коли централізована бюрократична система не встигає реагувати на виклики. Принципи agile заохочують швидке тестування гіпотез, навіть якщо вони не дають результату одразу. В

Таблиця 1

Agility в поєднанні з антикризовим менеджментом

Компонент	Традиційний підхід	Agility-підхід
Планування	Стратегія на кілька років	Короткі ітерації, перегляд плану
Реакція на зміну	Повільна, централізована	Швидка, децентралізована
Ролі	Фіксовані	Динамічні, мультифункціональні
Управління ризиками	Після виникнення кризи	Превентивне, інтегроване
Фокус	Внутрішні процеси	Кінцева цінність для клієнта

Джерело: сформовано авторами

умовах кризи дозволяє не чекати «ідеального рішення», а діяти поступово – «пробувати, навчатися, коригувати». Agile-команди використовують регулярні зустрічі, stand-up-и, ретроспективи, щоб підтримувати прозорість комунікацій та аналізувати ефективність дій. У кризових ситуаціях сприяє швидкому виявленню "вузьких місць" і мобілізації зусиль. Навіть під час кризи agility дозволяє тримати фокус на головному – наданні максимального ціннісного результату кінцевому споживачеві або користувачеві, що дає змогу зберегти лояльність, навіть коли змінюються продукти, ціни чи процеси.

На прикладі низки підприємств, що успішно вийшли з кризи (вітчизняні та зарубіжні кейси), підтверджується ефективність поєднання стратегічного бачення з кризовими практиками. Зокрема, застосування принципів agility (гнучкого управління), управління змінами та стратегічного ризик-менеджменту дозволяє компаніям не лише уникнути втрат, а й посилити свої позиції на ринку.

Таким чином, інтеграція стратегічного мислення та антикризових рішень формує нову парадигму управління, що відповідає сучасним викликам і забезпечує стійкість організації у довгостроковій перспективі.

Висновки. У межах дослідження вперше сформовано концептуальну модель інтегрованого кризово-стратегічного управління, яка базується на поєднанні стратегічного мислення, антикризових рішень та принципів гнучкого управління (agility). Запропоновано інноваційний підхід до управлінської практики в умовах високої невизначеності, що включає системну діагностику ризиків, сценарне моделювання, впровадження антикризових про-

токолів та циклічний моніторинг із зворотним зв'язком. Дослідження розширює наукове розуміння механізмів адаптації організацій до криз, поєднуючи стратегічну довгострокову орієнтацію з тактичною гнучкістю.

Результати дослідження можуть бути використані: керівниками підприємств для підвищення ефективності антикризового управління в нестабільному середовищі; управлінським персоналом для впровадження гнучких моделей стратегічного планування; державними органами для розробки стійких політик управління ризиками та непередбачуваними подіями; закладами вищої освіти та бізнес-школами у формуванні сучасних програм з кризового та стратегічного менеджменту.

У результаті дослідження обґрунтовано необхідність інтеграції стратегічного мислення з антикризовими управлінськими рішеннями як основи для ефективного функціонування організацій у кризових умовах. Запропонована модель інтегрованого кризово-стратегічного управління дозволяє сформувати адаптивну та стійку систему реагування на ризики, зберігаючи при цьому стратегічну орієнтацію. Особлива увага приділена впровадженню принципів agility, що забезпечує оперативність, гнучкість та клієнтоорієнтованість у процесах ухвалення рішень. Практичне значення моделі підтверджується її універсальністю та придатністю до впровадження в організаціях різних типів і сфер діяльності.

Таким чином, об'єднання стратегічної далекоглядності, кризового мислення та agile-підходу створює ефективний інструментарій управління в умовах сучасної багатовимірної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амоша, О. І. (2013). Стратегічне управління розвитком промислових регіонів України. Донецьк: ІЕП НАН України. 312 с.
2. Гейць, В. М. (2010). Економічна стратегія і перспективи розвитку України. Київ: Логос. 458 с.
3. Ілляшенко, С. М. (2012). Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Суми: Університетська книга. 216 с.
4. Федулова, Л. І. (2015). Інноваційна стратегія економічного розвитку: теорія, методологія, практика. Київ: Наукова думка. 280 с.
5. Савицька, Ю. А. (2020). Стратегічне управління підприємствами в умовах нестабільного середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (72), 145–149.
6. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г. (2021). *Стратегічне управління*: навч. посіб. Львів: Новий Світ–2000. 352 с.
7. Чередніченко, І. В. (2019). Стратегічне мислення в менеджменті: сутність, складові, розвиток. *Економіка та держава*, (6), 78–82.
8. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. London: Macmillan. 236 p.
9. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. 406 p.

10. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness. 207 p.
11. Porter, M. E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 592 p.
12. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79–91.
13. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. 208 p.
14. Cialdini, R. B. (2006). *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: Harper Business. 320 p.

REFERENCES:

1. Amosha, O. I. (2013). Stratehichne upravlinnia rozvytkom promyslovykh rehioniv Ukrainy [Strategic management of industrial regions' development in Ukraine]. IEP NAS of Ukraine. (in Ukrainian)
2. Heyets, V. M. (2010). Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku Ukrainy [Economic strategy and prospects for Ukraine's development]. Logos. (in Ukrainian)
3. Illiashenko, S. M. (2012). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib. [Anti-crisis enterprise management: Textbook]. Universytetska knyha. (in Ukrainian)
4. Fedulova, L. I. (2015). Innovatsiina stratehiia ekonomichnoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, praktyka [Innovative strategy of economic development: Theory, methodology, practice]. Naukova dumka. (in Ukrainian)
5. Savytska, Yu. A. (2020). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nestabilnoho seredovyscha [Strategic management of enterprises in an unstable environment]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (72), 145–149. (in Ukrainian)
6. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2021). *Stratehichne upravlinnia: navch. posib.* [Strategic management: Textbook]. Novyi Svit–2000. (in Ukrainian)
7. Cherednichenko, I. V. (2019). Stratehichne myslennia v menedzhmenti: sutnist, skladovi, rozvytok [Strategic thinking in management: Essence, components, development]. *Ekonomika ta derzhava*, (6), 78–82. (in Ukrainian)
8. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Macmillan.
9. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
10. Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
11. Porter, M. E. (2004). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
12. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79–91.
13. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
14. Cialdini, R. B. (2006). *Influence: The psychology of persuasion*. Harper Business.