

УДК 330.3:338.2
DOI: 10.60022/3(5)-13S

Лебедєв Олег Юрійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедра економіки та менеджменту
Український державний університет науки і технологій, Україна
Lebedev Oleg
PhD student of the Department of Economics and Management
Ukrainian State University of Science and Technology, Ukraine
ORCID: 0009-0000-5525-2609

РЕАЛІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті досліджуються підходи до формування та реалізації ефективних стратегій антикризового управління високотехнологічними підприємствами в умовах сучасних глобальних економічних потрясінь. Розглядаються особливості криз, що виникають під впливом макроекономічної нестабільності, геополітичних факторів, порушень глобальних ланцюгів постачання, а також нових технологічних трансформацій. У статті розглядається модель антикризових стратегій на платформі високотехнологічних підприємств. Автором запропоновано алгоритм формування ефективної стратегії антикризового управління, який враховує особливості інноваційного середовища та швидкозмінних ринкових умов. Проведено аналіз ключових етапів розробки та реалізації антикризових заходів, що дозволяє підвищити адаптивність підприємств та забезпечити стабільність їх розвитку у кризових ситуаціях. Запропонований підхід сприяє оптимізації управлінських рішень та зміцненню конкурентних позицій високотехнологічних компаній.

Ключові слова: антикризове управління, високотехнологічні підприємства, глобальні економічні виклики, стійкість, адаптивність, стратегічне управління.

IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES OF HIGH-TECH ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GLOBAL ECONOMIC CHALLENGES

Abstract. The article explores approaches to the formation and implementation of effective anti-crisis management strategies for high-tech enterprises in the context of modern global economic shocks. The features of crises that arise under the influence of macroeconomic instability, geopolitical factors, disruptions in global supply chains, as well as new technological transformations are considered. Methodological principles for the formation of adaptive elements of the management system that contribute to ensuring the sustainability and competitiveness of enterprises are proposed. Practical recommendations are based on the generalization of world experience and domestic realities.

The article considers the mechanism of implementing anti-crisis strategies on the platform of high-tech enterprises. The author proposes an algorithm for forming an effective anti-crisis management strategy, which takes into account the peculiarities of the innovation environment and rapidly changing market conditions. An analysis of the key stages of developing and implementing anti-crisis measures is carried out, which allows increasing the adaptability of enterprises and ensuring the stability of their development in crisis situations. The proposed approach contributes to the optimization of management decisions and strengthening the competitive positions of high-tech companies.

High-tech enterprises are a significant engine of innovative economic development and the formation of competitive advantages of countries in the global market. At the same time, they are characterized by increased sensitivity to external and internal risks, especially in the context of global economic challenges, which include cyclical crises, pandemics, changes in the regulatory framework, geopolitical instability and



disruptions in supply chains. Therefore, the implementation of effective anti-crisis management strategies is of critical importance for their survival and sustainable development. Crisis management is defined as a system of strategic and tactical measures aimed at identifying, analyzing and neutralizing crisis situations. In the conditions of the high-tech sector, the peculiarity lies in the need to take into account the speed of technological change, the intensity of the innovation process and the complexity of organizational structures as a whole. The methodological basis is a systems approach that considers the enterprise as an open system that interacts with the external environment. The use of scenario forecasting models, risk management, as well as the principles of flexibility and adaptability allows developing comprehensive strategies that are able to respond to changing conditions and transform business models in the shortest possible time.

Keywords: anti-crisis management, high-tech enterprises, global economic challenges, sustainability, adaptability, strategic management.

Постановка проблеми. Високотехнологічні підприємства є вагомим двигуном інноваційного розвитку економіки та формування конкурентних переваг країн на глобальному ринку. Водночас, вони характеризуються підвищеною чутливістю до зовнішніх і внутрішніх ризиків, особливо в умовах глобальних економічних викликів, що включають циклічні кризи, пандемії, зміну нормативно-правового поля, геополітичну нестабільність та порушення в ланцюгах постачання. Тому реалізація ефективних стратегій антикризового управління набуває критичного значення для їх виживання та сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень та публікацій у сфері реалізації ефективних стратегій антикризового управління високотехнологічних підприємств в умовах глобальних економічних викликів демонструє широкий спектр підходів і методик, спрямованих на забезпечення сталості та конкурентоспроможності підприємств у нестабільному середовищі. У наукових працях Ареф'євої О.А. [1], Костецького В.В. [2], Келеберди Т.В. [3], Гринчишиної Я.М. [4], Гришова І.Ю. [5] наголошується на необхідності інтеграції інноваційних технологій, цифровізації управлінських процесів та адаптивного планування як ключових елементів антикризових стратегій. Значна увага приділяється розробці комплексних алгоритмів прийняття рішень, що базуються на аналізі великих даних і прогнозуванні ризиків, що дозволяє своєчасно і ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози [6, 8].

Дослідження Лункіної І.Ю. [7], Ткаченко А.А. [9] підкреслюють важливість гнучкості організаційної структури та культури управління, орієнтованої на швидке впровадження змін.

Крім того, у публікаціях Одношєвної О.О. [10] розглядаються особливості кризового менеджменту в контексті глобалізації, зокрема вплив транснаціональних ланцюгів постачання та геополітичних факторів.

В цілому, наукові роботи вказують на необхідність системного підходу до формування антикризових стратегій, що поєднує традиційні методи управління з сучасними технологічними інноваціями для забезпечення довготривалої стабільності та розвитку високотехнологічних підприємств у глобальному економічному середовищі.

Метою статті є пошук шляхів реалізації ефективних стратегій антикризового управління високотехнологічних підприємств в умовах глобальних економічних викликів.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління визначається як система стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на виявлення, аналіз та нейтралізацію кризових ситуацій. В умовах високотехнологічного сектору особливість полягає у необхідності врахування швидкості технологічних змін, інтенсивності інноваційного процесу та складності організаційних структур в цілому. Методологічною основою є системний підхід, що розглядає підприємство як відкриту систему, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Застосування моделей сценарного прогнозування, управління ризиками, а також принципів гнучкості та адаптивності дозволяють розробляти комплексні стратегії, здатні у мінімальні терміни реагувати на зміну умов і трансформувати бізнес-моделі.

Сучасні глобальні виклики мають багатокомпонентний характер: від світових фінансових криз до геополітичних конфліктів і енергетичної кризи. Високотехнологічні підприємства опиняються в зоні підвищеного ризику через залежність від:

- глобальних ланцюгів постачання комплектуючих;
- іноземних ринків збуту;
- інвестиційних потоків та міжнародної науково-технічної співпраці;
- нормативно-правового середовища, що часто змінюється під впливом політичних факторів.

Зазначені фактори посилюють невизначеність і підвищують ймовірність виникнення кризових ситуацій.

Основні напрями реалізації ефективних антикризових стратегій на платформі високотехнологічних підприємств відображено на рис. 1.

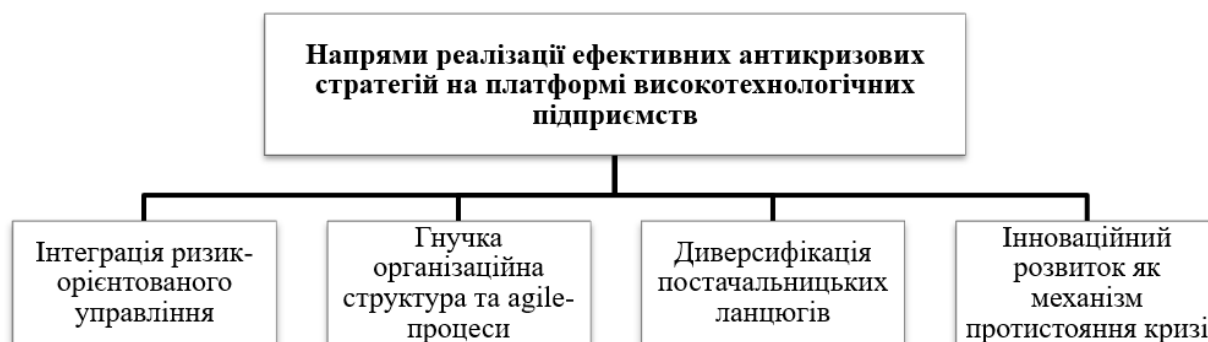


Рис. 1. Напрями реалізації ефективних антикризових стратегій на платформі високотехнологічних підприємств
Джерело: сформовано автором

Проаналізуємо детальніше зазначені на рис. 1 напрями реалізації ефективних антикризових стратегій на платформі високотехнологічних підприємств:

1. Інтеграція ризик-орієнтованого управління: запровадження комплексних систем ризик-менеджменту з використанням цифрових технологій, що дозволяє прогнозувати потенційні загрози та швидко мобілізувати ресурси.

2. Гнучка організаційна структура: адаптація організаційних структур до умов невизначеності передбачає децентралізацію прийняття рішень, впровадження міждисциплінарних команд для оперативного реагування на кризи.

3. Диверсифікація ланцюгів постачальників: зменшення залежності від окремих постачальників і ринків шляхом формування локальних та регіональних альянсів, що забезпечує безперервність процесів виробництва.

4. Інноваційний розвиток як механізм протистояння кризі: безперервний розвиток технологічних і продуктових інновацій, що сприяє створенню нових ринкових можливостей у кризові періоди.

Реалізація ефективних антикризових стратегій на платформі високотехнологічних підприємств вимагає комплексного підходу, що враховує специфіку галузі, динамічність ринків та високий рівень конкуренції. Кожен окремий напрям реалізації, залежно від своєї спрямованості, має як потенційні переваги, так і притаманні йому недоліки, що потребують ретельного аналізу та мінімізації ризиків (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки напрямів реалізації ефективних антикризових стратегій на платформі високотехнологічних підприємств

Напрямок антикризової стратегії	Переваги	Недоліки	Додаткова інформація
Інтеграція ризик-орієнтованого управління	Проактивне виявлення, оцінка і мінімізація ризиків	Великі фінансові та часові витрати на створення та підтримку системи	Особливо ефективно для високотехнологічних підприємств, де ризики пов'язані з інноваціями і швидкими змінами. Реалізація потребує розвитку корпоративної культури, орієнтованої на ризики.
	Підвищення достовірності і обґрунтованості управлінських рішень	Потреба у висококваліфікованих фахівцях у сфері ризик-менеджменту	Включає інтеграцію IT-рішень для моніторингу ризиків у реальному часі.
	Зменшення негативного впливу непередбачуваних подій	Можливість надмірного формалізму і зниження гнучкості у прийнятті рішень	Система має бути динамічною, адаптивною і поєднувати аналіз ризиків із можливостями інновацій.

Продовження таблиці 1

Гнучка організаційна структура	Швидка адаптація до змін ринку і технологій	Потребує значної самодисципліни і автономії від працівників	Застосування Agile, Scrum, DevOps методик сприяє зниженню часу реакції на кризові зміни.
	Підвищення креативності і залучення працівників	Можливі конфлікти ролей і відповідальності, розмивання ієрархії	Важливе запровадження відповідних систем комунікації та корпоративної культури підтримки змін.
	Легкість у впровадженні інновацій	Складність координації великих команд	Гнучкість допомагає підприємствам швидко переформатовувати ресурси під нові задачі, знижуючи втрати.
Диверсифікація ланцюгів постачальників	Зменшення ризиків перебоїв через залежність від одного постачальника	Зростання адміністративного навантаження при координації багатьох партнерів	Високотехнологічні підприємства можуть комбінувати локальних і глобальних постачальників для балансу.
	Покращення умов і цін завдяки конкуренції між постачальниками	Підвищення логістичних витрат та складності управління	Використання цифрових платформ постачальників (e-procurement) полегшує контроль і оптимізацію ланцюгів.
	Підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх шоків	Ризик розмивання контролю якості продукції і послуг	Важливо ретельно балансувати диверсифікацію і стандартизацію для збереження якості.
Інноваційний розвиток як механізм протистояння кризі	Створення нових конкурентних переваг, вихід на нові ринки	Високі інвестиції з невизначеним терміном окупності	Ключовий драйвер довгострокового розвитку високотехнологічних підприємств, особливо в умовах швидких змін.
	Підвищення привабливості для інвесторів, талантів і партнерів	Високий рівень невизначеності і ризик провалу інноваційних проєктів	Застосування відкритих інновацій і краудсорсингу сприяє зниженню ризиків і розширенню ідей.
	Формування корпоративної культури творчості та постійного вдосконалення	Потреба у постійному оновленні компетенцій співробітників і технологій	Важливо поєднувати інновації з управлінськими практиками (Lean Startup, Design Thinking) для ефективності.

Джерело: складено автором

Унікальність означених напрямів реалізації ефективних антикризових стратегій на платформі високотехнологічних підприємств полягає у наступних положеннях:

Інтеграція ризик-орієнтованого управління:

- реалізується через впровадження систем ISO 31000, COSO ERM;
- активно використовуються технології штучного інтелекту і аналітики для прогнозування;
- має бути пов'язана з корпоративною стратегією і регулярно оновлюватися.

Гнучка організаційна структура:

- набуває популярності через діджиталізацію та вимогу швидких рішень;
- вимагає змін у корпоративній культурі, оскільки традиційні ієрархії можуть перешкоджати;
- використання автономних команд, проектного підходу.

Диверсифікація ланцюгів постачальників:

- включає аналіз залежностей, оцінку надійності постачальників;
- особливо актуальна у часи глобальних криз, пандемій, торгових воєн;
- важлива інтеграція цифрових рішень для управління ланцюгами.

Інноваційний розвиток:

- високотехнологічні підприємства мають конкурентну перевагу через інновації;
- потрібно поєднувати інноваційні процеси з поточними операціями;
- розробка платформи для швидких експериментів і прототипування.

Відтак вибір найкращого напрямку реалізації ефективної антикризової стратегії на платформі високотехнологічних підприємств залежить від конкретного контексту, типу кризи, ресурсів підприємства, а також його стратегії розвитку. Кожен із перелічених напрямів має важливі переваги і є необхідним платформним елементом для побудови стійкого та конкурентоздатного бізнесу. Водночас, комплексний підхід, що враховує синергію цих напрямів, зазвичай є найбільш ефективним.

Однак, якщо спробувати визначити «критично важливий» напрям у контексті антикризового реагування високотехнологічного підприємства, можна виділити такі позиції:

Найкращий напрям з огляду на ефективність антикризового управління:

Інтеграція ризик-орієнтованого управління

- є фундаментом для передбачення, раннього виявлення та ефективного реагування на потенційні кризові події;
- забезпечує системність, прозорість і контроль над внутрішніми і зовнішніми ризиками;
- без ефективного ризик-менеджменту інші заходи та стратегії можуть бути малоефективними через відсутність оцінки загроз і їх наслідків.

Означений напрям є критично важливим з огляду на наступні особливості:

- високотехнологічні підприємства стикаються з численними ризиками: технологічними, ринковими, регуляторними, операційними;
- ризик-орієнтоване управління дозволяє мобілізувати ресурси та адаптуватися до змін у реальному часі;
- дає змогу оптимізувати інвестиції в інновації та диверсифікацію.

Світова практика демонструє, що провідні високотехнологічні корпорації застосовують комплексні антикризові стратегії, які базуються на принципах гнучкості, інноваційності та колаборації. Наприклад, компанія «Apple Inc.» в періоди глобальної економічної нестабільності активно здійснювала диверсифікацію джерел постачання, що дозволило їй знизити ризики, пов'язані з порушеннями у виробничих ланцюгах. Водночас, компанія зберегла фокус на інноваційному розвитку, постійно оновлюючи продуктову лінійку та інтегруючи передові технології. Компанія «Samsung Electronics» забезпечила високу адаптивність до змін зовнішнього середовища, активну оптимізацію виробничих циклів, а також швидке переключення на нові технологічні платформи. Компанія також розвивала локальні виробничі потужності, що значно мінімізувало ризики від геополітичної нестабільності.

Компанія «Siemens AG» у контексті антикризового управління приділяє особливу увагу трансформації організаційної культури, що підтримує інновації та готовність до змін. Компанія «Siemens» застосовує цифрові платформи для моніторингу й аналізу ризиків, а також розганяє масштабні ініціативи з розвитку людського капіталу, що підвищують стійкість бізнесу.

Ще однією компанією, яка демонструє трансформаційний характер організаційної культури в контексті антикризового управління є компанія «Tesla». Вона демонструє приклад ефективної інтеграції інноваційного менеджменту з антикризовим підходом, швидко коригуючи виробничі плани, розширюючи локальні виробничі потужності і створюючи гнучкі логістичні рішення в умовах глобальних викликів. Така адаптивність дозволяє компанії мінімізувати вплив зовнішніх шоків, таких як перебої в ланцюгах постачання компонентів, пандемія COVID-19 чи геополітична нестабільність, на безперервність виробничих процесів та своєчасність виконання замовлень. Стратегія диверсифікації виробничих майданчиків, включаючи заводи в Неваді, Нью-Йорку, Техасі, а також міжнародні об'єкти в Німеччині («Gigafactory Berlin») та Китаї («Gigafactory Shanghai»), є яскравим свідченням застосування антикризових заходів, що дозволяє знизити залежність від окремих регіонів та оптимізувати транспортні витрати, прискорюючи доставку продукції кінцевим споживачам. Згідно з аналітичними звітами [6, 8], така децентралізація виробництва сприяє підвищенню стійкості корпоративної структури до логістичних збоїв, однієї з найсерйозніших проблем останніх років.

Інноваційний менеджмент у компанії «Tesla» проявляється не лише у розробці передових електромобілів та енергетичних рішень, але й у впровадженні революційних виробничих процесів, таких як використання гіга-пресів для штампування кузовних панелей. Ці технологічні прориви дозволяють скоротити кількість деталей, підвищити ефективність виробництва та зменшити собівартість продукції. Водночас, гнучкість виробничих ліній дає змогу швидко переналаштувати їх під випуск нових моделей або модифікацій, відповідаючи на мінливі потреби ринку. Антикризовий підхід також включає в себе активне використання програмного забезпечення для управління ланцюгами поставок та прогнозування попиту. Застосування штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє «Tesla» оперативно реагувати на зміни в доступності сировини, комплектуючих та динаміці ринку, що забезпечує необхідну гнучкість для коригування виробничих планів та управління запасами, мінімізуючи ризики збитків або надлишкових запасів.

У контексті глобальних викликів, компанія «Tesla» ефективно інтегрує інноваційні підходи з антикризовим менеджментом, демонструючи свою здатність до швидкої адаптації. Це дозволяє компанії не тільки витримувати тиск зовнішніх факторів, але й залишатися лідером ринку, постійно вдосконалюючи свої продукти та виробничі процеси.

Отже, успішна реалізація антикризових стратегій на платформі високотехнологічних підприємств ґрунтується на поєднанні технічних інновацій, новітніх управлінських практик та активної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. При цьому, впровадження моделі антикризових стратегій на платформі високотехнологічних підприємств вимагає системного підходу, що охоплює всі рівні організаційної структури. Першочерговим етапом є діагностика слабких місць та потенційних загроз, яка включає

аналіз фінансових показників, операційних процесів та ринкового середовища. Важливою умовою є формування міжфункціональної антикризової команди, до складу якої мають входити представники ключових департаментів. Досвід компаній-лідерів, таких як «IBM» [8], підтверджує, що гнучка структура управління допомагає оперативно реагувати на зміни. Наступним кроком є розробка детального плану впровадження антикризових заходів. Цей план повинен містити чітко визначені цілі, терміни виконання, відповідальних осіб та ключові показники ефективності, що дозволять відстежувати прогрес.

Модель впровадження антикризових стратегій на платформі високотехнологічних підприємств представлено на рис. 2.



Рис. 2. Модель впровадження антикризових стратегій на платформі високотехнологічних підприємств
Джерело: сформовано автором

В цілому, стратегії можуть варіюватися від оптимізації витрат до реструктуризації виробничих потужностей та інтенсифікації інноваційної діяльності для пошуку нових ринків збуту або продуктів. Критично важливим елементом є комунікаційна стратегія. В умовах кризи прозоре та своєчасне інформування всіх зацікавлених сторін про вживані заходи та очікувані результати сприяє зниженню невизначеності та підвищенню довіри, що може включати регулярні брифінги, корпоративні новини, а також індивідуальні консультації з ключовими співробітниками. Використання систем бізнес-аналітики дозволяє оперативно коригувати стратегію в разі виявлення невідповідностей. Гнучкість та адаптивність є ключовими якостями успішної реалізації означеної моделі. Прикладом ефективного моніторингу може слугувати використання систем управління продуктивністю, що дозволяють у режимі реального часу відстежувати показники операційної діяльності. Формування бази знань та розробка стандартних процедур для реагування на кризові ситуації є запорукою довгострокової стійкості високотехнологічного підприємства.

Розробка антикризової стратегії для високотехнологічного підприємства потребує системного, комплексного та поетапного підходу, який враховує специфіку галузі, інноваційний характер виробництва, динамічність ринкових умов та технологічні ризики. Представлений нижче алгоритм охоплює ключові етапи, що забезпечують своєчасне виявлення кризових проявів, розробку ефективних заходів реагування та стабілізацію функціонування підприємства.

Розробка антикризових заходів передбачає створення резервів та планування дій для кожного ідентифікованого сценарію. Фінансові резерви (ліквідні активи, кредитні лінії) забезпечують гнучкість у кризових умовах. Операційні заходи можуть включати диверсифікацію постачальників,

оптимізацію виробничих процесів, створення запасів критично важливих компонентів. Стратегічні заходи можуть полягати у розробці альтернативних ринків збуту, пошуку нових ніш, а також у проведенні реструктуризації компанії. Важливим елементом є створення антикризової команди, яка буде відповідати за координацію дій та прийняття рішень.

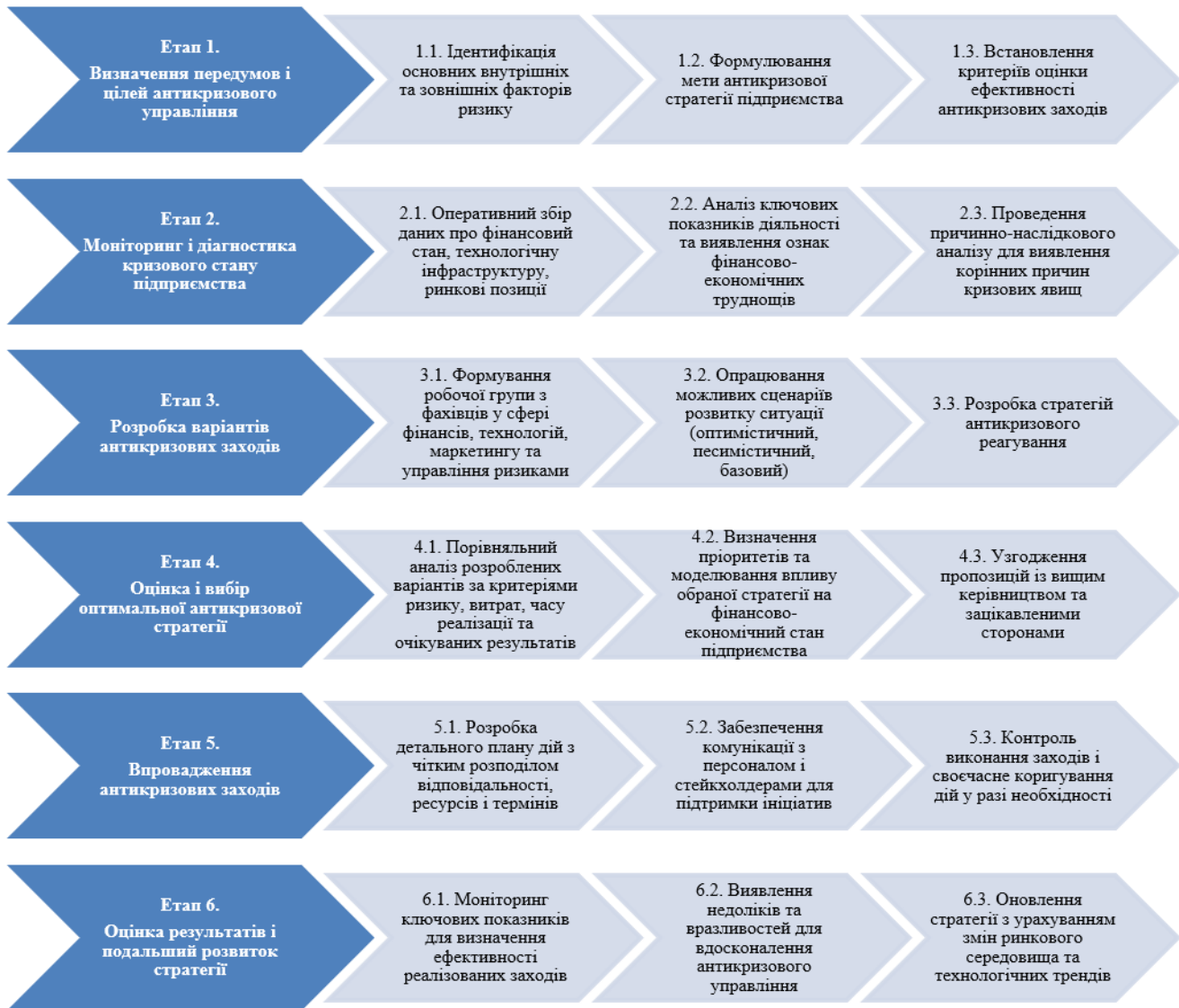


Рис. 3. Алгоритм формування ефективної стратегії антикризового управління на платформі високотехнологічних підприємств
Джерело: сформовано автором

Запропонований алгоритм дозволяє системно підходити до формування антикризової стратегії на високотехнологічному підприємстві, забезпечуючи адаптивність, інноваційну спрямованість та стійкість перед викликами кризового характеру. Ефективність такої стратегії залежить від комплексності аналізу, активної взаємодії всіх підрозділів та оперативності прийняття управлінських рішень.

Висновки. Реалізація ефективних антикризових стратегій управління високотехнологічними підприємствами в умовах глобальних економічних викликів є комплексним завданням, що вимагає інтеграції сучасних управлінських підходів, цифрових технологій і гнучкої організаційної структури. Системний та адаптивний підхід дозволяє забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток високотехнологічних підприємств у мінливому глобальному середовищі.

Реалізація ефективної антикризової стратегії на платформі високотехнологічних підприємств вимагає глибокого розуміння динаміки ринку та внутрішніх процесів. Синергетичний ефект від комплексного застосування зазначених у матеріалах дослідження напрямів дозволяє високотехнологічним підприємствам не тільки мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й трансформувати їх у

можливості для зростання та підвищення конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Література

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч 2. С. 208–211.
3. Келеберда Т.В., Далик В.П. Ключук Р.В. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9> (дата звернення: 25.03.2026).
4. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71). С. 38–41.
5. Гришова І.Ю., Гнат'єва Т.М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. № 1(3). С. 32–40.
6. 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): 1661–1692. DOI: [doi:10.1177/0149206316680030](https://doi.org/10.1177/0149206316680030) (дата звернення: 19.03.2026).
7. Лункіна І.Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf (дата звернення: 02.03.2026).
8. Conges A., Breard L., Patruno W., Ouro-Sao A., Salatge N. et al. 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 March 02, 2026).
9. Ткаченко А.А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Is. 1. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30> (дата звернення: 21.03.2026).
10. Одношєвна 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. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (дата звернення: 01.03.2026).
11. Чаркіна Т.Ю., Задоя, В.О., Марценюк Л.В. Діджитал - менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства // *Review of transport economics and management*. 2024. Вип. 12 (28). С. 214–223. DOI: [10.15802/rtem2024/328092](https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092).
12. Чаркіна Т. Ю., Пікуліна О. В., Задоя В. О. Стратегії антикризового управління залізничними перевезеннями в умовах тотальної цифровізації [Електронний ресурс] // *Ефективна економіка*. – 2025. – № 2. – DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.20>

References

1. Arefeva O., Piletska S., Listrova M. (2022) Formuvannya konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva v systemi antykrizovoho upravlinnya [Formation of the competitive strategy of the enterprise in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (accessed March 10, 2026).
2. Kostetskyi V. (2011) Formuvannya stratehiyi antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Formation of the strategy of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomichnyy analiz*. Issue 8. Ch 2, pp. 208–211.
3. Celeberda T.V., Dalyk V.P. Klyuchuk R.V. (2023) Vybir ta obgruntuvannya stratehiyi antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Selection and justification of the enterprise's anti-crisis management strategy]. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. DOI: <https://doi.org/10.25313/25202294-2023-9> (accessed March 25, 2026).
4. Grynchyshyn Y.M. (2021) Stratehichnyy pidkhid do antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvamy [Strategic approach to anti-crisis management of enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Series: Economics and management*. Vol. 32 (71). P. 38–41.
5. Hryshova I.Yu., Hnatieva T.M. (2016) Hnatyeva T.M. Upravlinnya ryzykamy u konteksti stratehiyi antykrizovoho upravlinnya [Risk management in the context of crisis management strategy]. *Ukrayinsky zhurnal prykladnoyi ekonomiky*. № 1 (3). P. 32–40.
6. 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. DOI: 10.1177/0149206316680030 (accessed March 19, 2026).

7. Lunkina I.Yu. (2024) Teoretychni 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]. *Biznes Inform.* Vol. 1, pp. 22–28. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf (accessed March 02, 2026).

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 March 02, 2026).

9. Tkachenko A. (2023) Antykryzove upravlinnia yak kompleksna systema zapobihannia kryzovym sytuatsiiam [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 March 21, 2026).

10. 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]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 49. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (accessed March 01, 2026).

11. Чаркіна Т.Ю., Задоя, В.О., Марценюк Л.В. Діджитал - менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства // Review of transport economics and management. 2024. Вип. 12 (28). С. 214–223. DOI: 10.15802/rtem2024/328092.

12. Чаркіна Т. Ю., Пікуліна О. В., Задоя В. О. Стратегії антикризового управління залізничними перевезеннями в умовах тотальної цифровізації [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2025. – № 2. – DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.20>

Отримано: 28.03.2026

Прийнято до публікації: 27.04.2026

Опубліковано: 15.05.2026