

УДК 65.012.4:658.5

Шендерівська Ліна Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Shenderivska Lina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of International Business and Logistics
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
ORCID: 0000-0003-3104-9803

Варварова Анастасія Кирилівна

магістрантка Факультету менеджменту та маркетингу
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Varvarova Anastasiia

Master's student at the Faculty of Management and Marketing
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”
ORCID: 0009-0001-4452-539X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11782

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ: ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ

MANAGING BUSINESS DEVELOPMENT IN TIMES OF CRISIS: INNOVATIVE AND INVESTMENT SOLUTIONS

Анотація. Вступ. У сучасних умовах економічної нестабільності та зростаючої конкуренції підприємства змушені постійно адаптуватися до турбулентних змін на ринку. Коливання ринкової кон'юнктури, вагоме скорочення внутрішніх ринків збуту, вплив кризових факторів та зростання вимог споживачів до якості, різноманітності й інноваційності продукції обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління розвитком. Ефективність реагування на зміни зовнішнього середовища стає визначальним чинником конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Тому актуальним є розроблення релевантних моделей управління розвитком підприємства в умовах кризи з урахуванням поточних обставин, можливостей і ресурсів та застосування комплексного підходу для вирішення групи завдань, зокрема, необхідності максимально ефективного використання потенціалу підприємства та пріоритетизації інвестицій в інновації.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування актуальних інноваційно-інвестиційних рішень, спрямованих на попередження і подолання криз у різних їх проявах.

Матеріал і методи. Для досягнення поставленої мети використано наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів. Практичною базою дослідження стала компанія харчової промисловості ТОВ «Щедро», що дозволило опрацювати прикладний досвід управління розвитком бізнесу в умовах кризи. Завдяки методу бенчмаркінгу виявлено актуальні рішення у сфері цифрових інновацій та інвестиційного розвитку. За результатами використання методу групування систематизовано інформацію щодо видів криз та їхніх проявів. Підсумком використання методів аналізу і синтезу стала розробка комплексу рішень, з розподілом за суб'єктними рівнями, спрямованих на подолання криз.

Результати. За підсумками наукового дослідження встановлено, що ухвалення ефективних рішень у кризових умовах потребує системної роботи щодо оцінки рівня розвитку підприємства, гармонізації цілей розвитку з баченням і місією

підприємства, прогнозування і сценарного планування, ідентифікації проявів, особливостей кризи і пошуку можливостей для зростання компанії навіть у несприятливих умовах. Розрізняють такі базові моделі управління розвитком підприємства у кризовий період: адаптивне управління, антикризове управління, сценарне планування, стейкхолдерські моделі, модель сталого розвитку. Використання підприємствами комбінованого підходу дозволить сформулювати унікальну модель, яка враховуватиме особливості конкретної кризи, орієнтацію на ефективне використання потенціалу підприємства та спрямування обмежених ресурсів на реалізацію інноваційних рішень. Сучасна криза в Україні має низку складників: кризу ресурсної бази, кадрову кризу, інноваційно-інвестиційну кризу, логістичну кризу, кризу ринків збуту та управлінську кризу. Ефективне управління розвитком компаній та країни є спільною колегіальною відповідальністю і передбачає реалізацію комплексу заходів на рівні держави, локальних регуляторів, підприємств та споживачів. Готовність до інвестицій та інтенсивного опанування цифрових технологій, розуміння пріоритетності формування і розвитку інтелектуального капіталу, зміна парадигми розбудови держави і бізнесу на засадах недопустимості корупції, кумівства, олігархату – це необхідні рішення задля конкурентоспроможності економіки і миру у глобальному світі.

Перспективи. Наступним етапом розвитку дослідження доцільно запланувати опрацювання прогресивного міжнародного досвіду управління в умовах кризи.

Ключові слова: управління, розвиток підприємства, цифровізація, інновації, інвестиції, інтелектуальний капітал, прийняття управлінських рішень, державні регулятори, види кризи.

Summary. Introduction. In today's environment of economic instability and growing competition, companies are forced to constantly adapt to turbulent changes in the market. Fluctuations in market conditions, significant reductions in domestic markets, the impact of crisis factors, and growing consumer demands for quality, variety, and innovation in products necessitate the search for new approaches to development management. The effectiveness of responding to changes in the external environment is becoming a determining factor in the competitiveness and sustainability of business. Therefore, it is important to develop relevant models for managing enterprise development in a crisis, taking into account current circumstances, opportunities, and resources, and to apply a comprehensive approach to solving a set of tasks, in particular, the need to make the most effective use of the enterprise's potential and prioritize investments in innovation.

Purpose. The purpose of the study is to justify relevant innovation and investment decisions aimed at preventing and overcoming crises in their various manifestations.

Materials and Methods. To achieve the set goal, scientific developments of domestic and foreign authors were used. The practical basis of the research was the food industry company Shchedro LLC, which made it possible to study the applied experience of business development management in crisis conditions. Thanks to the benchmarking method, relevant solutions in the field of digital innovation and investment development were identified. Based on the results of using the grouping method, information on the types of crises and their manifestations was systematized. The use of analysis and synthesis methods resulted in the development of a set of solutions, distributed by subject levels, aimed at overcoming crises.

Results. The scientific research has established that effective decision-making in crisis conditions requires systematic work to assess the level of development of the enterprise, harmonize development goals with the vision and mission of the enterprise, forecast and scenario planning, identify manifestations and characteristics of the crisis, and search for opportunities for the company's growth even in unfavorable conditions. The following basic models of enterprise development management in a crisis period are distinguished: adaptive management, anti-crisis management, scenario planning, stakeholder models, and the sustainable development model. The use of a combined approach by enterprises will allow them to form a unique model that takes into account the specifics of a particular crisis, focuses on the effective use of the enterprise's potential, and directs limited resources towards the implementation of innovative solutions. The current crisis in Ukraine has a number of components: a resource base crisis, a personnel crisis, an innovation and investment crisis, a logistics crisis, a sales market crisis, and a management crisis. Effective management of the development of companies and the country is a shared collegial responsibility and involves the implementation of a set of measures at the level of the state, local regulators, enterprises, and consumers. Readiness to invest and intensively master digital technologies, understanding the priority of forming and developing intellectual capital, changing the paradigm of state and business development based on the inadmissibility of corruption, nepotism, and oligarchy – these are necessary decisions for economic competitiveness and peace in the global world.

Discussion. The next stage of the study should focus on analyzing progressive international experience in crisis management.

Key words: management, enterprise development, digitalization, innovation, investment, intellectual capital, management decision-making, government regulators, types of crises.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються нестабільністю економічного середовища, посиленням конкуренції та зниженням платоспроможного попиту, що ускладнює діяльність підприємств і потребує пошуку ефективних шляхів їхнього розвитку. В умовах кризи

особливої актуальності набуває питання підвищення адаптивності бізнесу до змін зовнішнього середовища та формування стратегічних напрямів, здатних забезпечити стійке функціонування підприємства.

Перспективними напрямками розвитку підприємств є розширення та оновлення асортименту,

інвестування в інноваційну діяльність, що забезпечує гнучкість компанії, підвищує її спроможність задовольняти змінні потреби споживачів, підвищувати конкурентоспроможність і диверсифікувати ризики. Проте більшість підприємств не мають чітко сформованої стратегії інноваційного розвитку, що знижує ефективність антикризового управління та обмежує можливості використання нових рішень для стабілізації діяльності.

Тому актуальним є розроблення релевантних моделей управління розвитком підприємства в умовах кризи з урахуванням поточних обставин, можливостей і ресурсів та застосування комплексного підходу для вирішення групи завдань, зокрема, необхідності максимально ефективного використання потенціалу підприємства та пріоритезації інвестицій в інновації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Кризові умови в Україні актуалізували для підприємств значну кількість ризиків, а саме, порушення ланцюгів постачання, втрату ринків, кадрові проблеми, збільшення витрат на безпеку й ускладнений доступ до фінансування. За таких обставин пріоритетності набувають антикризові стратегії, які дозволяють забезпечити гнучкість і стійкість бізнесу; сучасні підходи до управління, включаючи інтеграцію ризик-менеджменту, інноваційні стратегії та проактивне планування. Дослідники Білоус С., Трохименко А., Камінський В. пропонують практичні рекомендації щодо формулювання довгострокових цілей, адаптації до змінного середовища та трансформації кризових викликів у можливості для розвитку [1].

Науковці Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. виокремлюють критичний виклик сьогодення — нестабільне регуляторне середовище, й ідентифікують такі його прояви: часті зміни в системі оподаткування, складність адміністрування, непрогнозованість державної підтримки та низький рівень захисту прав власності, як наслідок, це стримує довгострокові інвестиційні проекти. Фахівці висновують, що для впровадження новітніх технологій компаніям бракує інфраструктурної підтримки (технопарків, бізнес-інкубаторів, R&D-центрів), доступу до сучасного обладнання та актуальних цифрових рішень [2, с. 332].

Вчені Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Голобородько В. П., Зоренко І. А. узагальнюють, що нинішня бізнес-криза, спричинена воєнною агресією росії проти України, формує специфічні риси антикризового управління. По-перше, екстрене прийняття рішень і мобілізація усіх доступних ресурсів для продовження операційної діяльності підприємства. По-друге, антикризове безпекове управління, що враховує сценарії евакуації, збереження документації, дублювання функцій у віддалених локаціях або релокацію підприємства. По-третє, значна роль держави, міжнародних партнерів та гуманітарних організацій для підтримки бізнесу. По-четверте, фокусування на стратегічному управлінні ризика-

ми. По-п'яте, соціальна спрямованість антикризового управління: підтримка персоналу, допомога постраждалим [3, с. 119]. Постійна допомога ЗСУ та потерпілим під час війни стає важливим маркером довіри до бренду.

Дослідники Дячков Д. В., Бондар Т. А., Дарнев М. К. пріоритезують концепцію безперервного розвитку, а також системного підходу до управління, який сполучає управління розвитком та інші області менеджменту, а, отже, дозволяє переходити від загального управління розвитком підприємства до конкретних заходів у сфері функціональних сфер діяльності підприємства [4].

За результатами наукових пошуків Попик Н. В., Палей Д. А., Кондра Є. Ю. надають такі рекомендації щодо впровадження інноваційних рішень в антикризовому управлінні: комбінація традиційних антикризових підходів та креативного лідерства, вироблення здатності шукати нові можливості за наявних обмежень та застосовувати творчий підхід для пошуку нетрадиційних рішень [5].

З-поміж актуальних інноваційних стратегій в умовах кризи обґрунтовують цифровізацію бізнес-процесів. Вона дозволяє вирішити низку завдань і проблем: забезпечити віддалену роботу, використання ІІІ та машинного навчання дозволяють вивільнити час та зосередитися на стратегічному мисленні, сприяють швидкому розвитку компанії [6].

Метою статті є обґрунтування актуальних інноваційно-інвестиційних рішень, спрямованих на попередження і подолання криз у різних їх проявах.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети використано наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів. Практичною базою дослідження стала компанія харчової галузі ТОВ «Щедро», що дозволило опрацювати прикладний досвід управління розвитком бізнесу в умовах кризи. Завдяки методу бенчмаркінгу виявлено актуальні рішення у сфері цифрових інновацій та інвестиційного розвитку. За результатами використання методу групування систематизовано інформацію щодо видів криз та їхніх проявів. Підсумком використання методів аналізу і синтезу стала розробка комплексу рішень, з розподілом за суб'єктивними рівнями, спрямованих на подолання криз.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі існує значна кількість трактувань поняття «розвиток підприємства», що підкреслює його багатовимірність і складність. У загальному розумінні розвиток підприємства розглядається як процес кількісних і якісних змін, спрямованих на підвищення результативності діяльності, конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання.

З економічного погляду розвиток підприємства відображає досягнення більш ефективного використання ресурсів і зростання основних показників — обсягів виробництва, прибутку, рентабельності, освоєння нових ринків, розширення асортименту

продукції, впровадження інноваційних технологій та підвищення кваліфікації персоналу [7; 8].

Менеджерський підхід до розвитку акцентує увагу на організаційних і системних змінах у діяльності підприємства — оптимізації управлінської структури, удосконаленні бізнес-процесів, трансформації корпоративної культури, розвитку професійних компетенцій персоналу. У межах цього підходу застосовуються сучасні управлінські інструменти, зокрема управління якістю, ризиками, знаннями та проектами, що сприяє підвищенню гнучкості й адаптивності підприємства [9].

Стратегічний розвиток передбачає формування довгострокових орієнтирів — визначення місії, візії, стратегічних цілей і вибір стратегії зростання, стабілізації або скорочення. Його сутність полягає у забезпеченні конкурентних переваг і здатності підприємства до виживання та поступального розвитку у тривалій перспективі.

У процесі розвитку доцільно розмежовувати взаємопов'язані, проте не тотожні поняття — зростання, розвиток і модернізація.

- Зростання характеризує кількісне збільшення масштабів діяльності підприємства — виробництва, продажів, активів тощо — і є одним із показників розвитку.
- Розвиток охоплює як кількісні, так і якісні зміни, що забезпечують підвищення ефективності, стійкості та адаптивності підприємства.
- Модернізація виступає окремим інструментом розвитку й полягає у впровадженні нових технологій, процесів і технічних рішень, які сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності [10].

Порівняльна характеристика зазначених понять наведена в таблиці 1.

Таким чином, зростання, розвиток і модернізація вимагають інвестиційних ресурсів, проте найвищу капіталомісткість мають саме зростання та модернізація, оскільки передбачають масштабні кількісні зміни. Водночас розвиток може досягатися й за рахунок удосконалення підходів до управління та підвищення ефективності організаційних процесів, що не завжди потребує значних фінансових вкладень, але вимагає системності у прийнятті управлінських рішень для охоплення комплексу напрямів діяльності підприємства та його якісної й повноцінної трансформації.

Оцінка рівня розвитку підприємства є важливим інструментом аналізу його ефективності та формування подальшої стратегії. Розвиток відображає не лише зростання обсягів виробництва, а й якісні зміни, що підвищують конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Для цього використовують індекси виробництва, витрат, економічної ефективності та інтегральні показники, які комплексно характеризують стан підприємства. Результати такої оцінки дозволяють визначити етап життєвого циклу підприємства та обґрунтувати управлінські рішення щодо його подальшого розвитку.

Для більш детального розуміння підходів до управління розвитком підприємства в умовах кризи доцільно розглянути основні теоретичні моделі, що застосовуються у практиці менеджменту. Кожна з них відрізняється цілями, умовами застосування, перевагами та обмеженнями, що визначає її доцільність у конкретних кризових ситуаціях. Нижче наведена порівняльна характеристика таких моделей, що дозволяє оцінити їх ефективність

Таблиця 1

Порівняння понять «зростання», «розвиток» та «модернізація» підприємства

Характеристика	Зростання	Розвиток	Модернізація
Сутність змін	Кількісні зміни (результатів роботи та/або обсягу ресурсів: збільшення обсягів виробництва, продажів, активів тощо)	Якісні та кількісні зміни, що призводять до підвищення ефективності та конкурентоздатності	Впровадження нових технологій, обладнання, процесів з метою підвищення ефективності та конкурентоздатності (часто стосується технічної бази)
Основна мета	Збільшення масштабів діяльності	Підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоздатності	Оновлення технічної та технологічної бази, покращення окремих аспектів діяльності
Характер змін	Переважно екстенсивний (за рахунок збільшення ресурсів)	Переважно інтенсивний (за рахунок якісних змін, інновацій, удосконалення управління)	Технологічний, організаційний, також має економічні наслідки
Тривалість процесу	Може бути як коротко-, так і довгостроковим	Переважно довгостроковий процес, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства	Може бути як коротко-, так і середньостроковим, спрямованим на конкретні сфери
Приклади	Збільшення кількості працівників, розширення виробничих площ	Впровадження нової системи управління якістю (наприклад, ISO 9000), розробка та вихід на ринок інноваційного продукту, освоєння нових ринків збуту	Заміна застарілого обладнання на нове, автоматизація виробничих процесів, впровадження CRM-системи, ERP-системи тощо

Джерело: складено авторами на основі [10; 11; 12]

та адаптивність до різних викликів ринкового середовища (таблиця 2).

Отже, аналіз представлених моделей свідчить, що вибір підходу до управління розвитком підприємства у кризовий період залежить від конкретних умов зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів компанії. Адаптивне управління забезпечує гнучкість і швидкість реагування, антикризове управління — комплексне відновлення підприємства, сценарне планування — підготовку до різних можливих сценаріїв, стейкхолдерські моделі — збалансування інтересів усіх учасників процесу, а модель сталого розвитку — забезпечення довгострокової стабільності. Використання комбінованого підходу дозволяє підприємству максимально ефективно реагувати на кризові явища та забезпечувати стійке зростання в умовах невизначеності.

За результатами аналізу управління розвитком на прикладі одного з найбільших виробників у галузі харчової промисловості — ТОВ «Щедро» — ми виявили, що в компанії діє централізована система стратегічного та оперативного менеджменту, що поєднує планування, контроль і коригування управлінських рішень. Ключові управлінські рішення щодо розвитку приймаються на рівні вищого керівництва, тоді як функціональні підрозділи забезпечують їх реалізацію в межах виробничої, фінансової та збутової діяльності. Розвиток підприємства орієнтований на підвищення виробничого потенціалу, фінансової стійкості та адаптацію до нестабільних умов зовнішнього середовища, що забезпечується через аналіз показників діяльності та поступове впровадження організаційних і технологічних змін.

Як показало дослідження, для підвищення ефективності управління розвитком підприємства в умовах кризи, для ухвалення релевантних рішень, потрібно розуміти специфіку і чинники конкретної кризи. Щоб визначити особливості поточної кризи в Україні, спровокованої повномасштабним вторгненням 24 лютого 2022 року збройних сил російської федерації на територію суверенної України, нами ідентифіковано такі її складники:

1. Криза ресурсної бази

Криза ресурсної бази має комплекс проявів — це кількісний, якісний і вартісний. Окупація частини території незалежної України військами Російської Федерації (московії) спричинила дефіцит сировини, матеріальних ресурсів для виробництва.

Особливо потерпає галузь харчової промисловості. Територія України замінована на 25%. Для порівняльної оцінки площі замінування: вона більша, ніж площа Англії [18]. Росія системно винищує землі України: замінування, вибухи, хімічні забруднення, пожежі, затоплення (підлив Каховської ГЕС), ерозія через техніку — усе це призводить до деградації земель, роблячи їх малопридатними або повністю непридатними для сільського господарства.

Крім того, екстремальні кліматичні явища, такі як посухи та повені, порушують врожаї та створюють ризики дефіциту ключових продуктів, включно з зерновими та олійними культурами. Дефіцит ресурсів супроводжується ще однією значущою проблемою — це зростання витрат на сировину, матеріали та енергію, що зменшує рентабельність підприємств.

Особливу увагу в українських умовах слід приділити проблемам енергозабезпечення та підтримки

Таблиця 2

Порівняльна характеристика моделей управління розвитком підприємства в кризовий період

Назва моделі	Мета	Ситуація застосування	Переваги	Обмеження
Адаптивне управління	Забезпечення гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища	Висока нестабільність, потреба в оперативному реагуванні	Гнучкість, швидкість рішень, мінімізація ризиків	Вимагає постійного моніторингу, може бути неефективною без якісної аналітики
Антикризове управління	Виведення підприємства з критичного стану через реструктуризацію	Глибока фінансова криза, загроза банкрутства	Комплексне відновлення, покращення фінансових показників	Висока вартість впровадження, потреба в жорстких рішеннях
Сценарне планування	Передбачення можливих варіантів розвитку і підготовка стратегій дій	Висока невизначеність, стратегічне планування	Готовність до різних сценаріїв, стратегічна стійкість	Потребує значних аналітичних ресурсів і часу
Стейкхолдерські моделі	Збалансування інтересів усіх зацікавлених сторін	Соціальна напруга, конфлікт інтересів	Підвищення довіри, легітимність рішень	Складність координації, можливі компроміси на шкоду ефективності
Модель сталого розвитку	Забезпечення довгострокової стабільності підприємства	Потреба в ESG-звітванні, доступ до «зеленого» фінансування	Репутаційна стабільність, довіра інвесторів	Складність інтеграції принципів у кризовий період, висока вартість

Джерело: створено авторами на основі [13; 14; 15; 16; 17]

холодового ланцюга, наприклад у молочній промисловості, де відключення електроенергії призводять до додаткових витрат або втрати продукції [19].

2. Кадрова криза

Основним проявами кадрової кризи є дефіцит персоналу, що виник внаслідок виїзду працівників за кордон, внутрішнього переміщення, долучення до ЗСУ, загибелі від збройної агресії Російської Федерації; складні обставини для здобуття освіти, що спричинені постійними обстрілами, дронними і ракетними атаками, знищенням Російською Федерацією приміщень, матеріально-технічної бази освітніх закладів, створенням постійної загрози життю.

3. Інноваційно-інвестиційна криза

Зважаючи на воєнний стан в Україні, держава обмежена у ресурсах прямого інвестування. Компанії з обережністю інвестують в інноваційний розвиток, зважаючи на високий рівень капіталомісткості та ризиків. Інвестиції спрямовуються на покриття збитків від руйнувань, завданих Російською Федерацією, на релокацію виробництва, на пошук і найм персоналу, на підвищення рівня безпеки і додаткові джерела енергозабезпечення.

4. Логістична криза

Прифронтова зона, збільшення кількості атак Російської Федерації (москвії) по цивільних, промислових об'єктах, по складській, дорожній інфраструктурі тощо, підвищують рівень небезпеки логістики, ускладнюють її, призводять до знищення запасів на складах і в дорозі. В Україні порушені транспортні маршрути, обмежений доступ до імпорту та експорту, що формує кризу у галузі [20].

5. Криза ринків збуту

Основний чинник кризи ринків збуту — це зменшення попиту через скорочення чисельності населення, що сталося внаслідок вбивства збройними силами Російської Федерації громадян України на території суверенної України, а також внаслідок виїзду громадян України за кордон, щоб врятувати життя дітей і власне життя. За твердженням директорки Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України — Елли Лібанової, у 2025 році чисельність громадян України, які мешкають в Україні, становить від 28 до 30 млн. осіб, що на 11–13 млн. осіб менше, порівнюючи з довоєнним 2021 роком.

Ще одним проявом кризи ринків збуту є зменшення платоспроможності населення в умовах інфляції.

Змінилася також структура витрат домогосподарств. Зросли видатки на забезпечення освітлення в умовах дефіциту централізованого електропостачання в Україні, на придбання автономних приладів електрогенерації, впровадження енергоощадних технологій і приладів. Свідоме населення робить свій внесок у збереження життя і здоров'я військових Збройних Сил України: донатить на тактичну медицину, на ліки.

6. Управлінська криза

Керівники, які працюють за нинішнім умов, не мали досвіду управління компаніями у надскладних умовах війни, не здобували цих знань у закладах освіти. Тому управлінські рішення ухвалюються в обставинах невизначеності і високого рівня ризиків, дефіциту персоналу і фінансування, необхідності перерозподіляти додаткові навантаження на працівників без змоги адекватної фінансової компенсації. Теперішня криза — це застарілість підходів у прийнятті управлінських рішень, наслідок недалекоглядності, часом безвідповідальності та інертності. Тому трансформації в управлінні — це не виклик, а необхідність.

Для подолання кризових явищ і попередження криз потрібні якісні зміни на різних рівнях управління (таблиця 3).

Підвищення частоти криз в Україні, збільшення тривалості криз і непередбачуваність періоду завершення стимулюють компанії удосконалювати фінансовий менеджмент задля формування більшого запасу фінансової міцності, що дозволить зберегти життєздатність компаній у кризовий період, а також ухвалювати більш сміливі рішення щодо розробки і реалізації стратегії міжнародної експансії задля компенсації втрати ринків збуту в Україні.

Для покращення інвестиційних можливостей доцільно фокусуватися на інноваціях, диверсифікувати інвестиційні джерела за рахунок фінансового лізингу, грантових ресурсів. Напрямами державної підтримки є [21, с. 229]: надання податкових пільг і канікул, гарантій повернення кредитних ресурсів зменшення бази оподаткування на величину капітальних інноваційних витрат. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити більш стійке фінансове підґрунтя для розвитку компаній.

Кризові умови спонукають підприємства більш комплексно впроваджувати цифрові технології. Вони стають критично важливими, оскільки дозволяють швидше виявляти точки зростання компанії, краще розуміти цільові аудиторії, робити більш якісну і комплексну аналітику. З-поміж напрямів цифровізації можна виокремити: розвиток електронної комерції, застосування CRM, ERP, інтелектуальне управління запасами, використання штучного інтелекту для автоматизації, оперативності і підвищення якості операційних, аналітичних завдань, для вивільнення від рутини; роботизацію [22, с. 146].

Враховуючи сучасні виклики — від нестачі робочої сили та зростання витрат на сировину до складнощів з логістикою та енергозабезпеченням — стає очевидною потреба в інноваційних рішеннях, які дозволяють підвищити ефективність виробництва та знизити ризики, досягти гнучкої адаптації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Нинішня криза в Україні, коли Російська Федерація вторглася на територію незалежної держави, знищує націю українців, як це було майже завжди, від створення московії, потребує не лише

Таблиця 3

Види криз та напрями їх подолання і попередження

Вид криз	Напрями подолання/попередження криз за суб'єктними рівнями	
	Державний/локальний	Підприємство
Криза ресурсної бази	Створення програм для релокації бізнесу. Компенсація і підтримка компаній, які втратили виробничі потужності, ресурси. Інвестування у захист енергетичної системи України. Надання підтримки, грантів на енергетичне забезпечення малих і середніх підприємств. Розвиток атомної енергетики. Поширення малих атомних генераторів як найбільш економних для виробництва електроенергії.	Пошук альтернативних джерел матеріально-технічного забезпечення. Лояльна політика взаємодії з постачальниками, зважаючи на ризики і загрози в умовах війни. Інтелектуальне управління запасами (Intelligent Inventory Management). Впровадження ресурсоощадних технологій.
Кадрова криза	Створення умов для розвитку індивідуального підприємництва, ветеранського бізнесу. Інвестування в освіту, її реформування на усіх рівнях. Створення і підтримка навчальних/просвітницьких платформ. Забезпечення сприятливого середовища для повернення громадян на Батьківщину. Активізація створення робочих місць для молоді.	Удосконалення підходів до найму працівників, більш вимогливе ставлення до компетентностей працівників, їхньої відповідності цінностям, корпоративній культурі компанії, рівня відповідальності і залученості, прагнення до постійного розвитку і удосконалення. Залучення фахівців високого ґатунку для усіх стратегічно важливих напрямів діяльності підприємства. Підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу. Поліпшення програм онбордингу. Розробка і впровадження програм постійного навчання працівників. Заохочення самоосвіти. Створення умов для дистанційної роботи. Впровадження гнучкого робочого графіку. Забезпечення винагороди за розширення зони обслуговування і виконання додаткових функцій. Поширення практики застосування індивідуального підходу до працівників. Турбота про ментальне здоров'я працівників.
Інноваційно-інвестиційна криза	Формування інвестиційної привабливості країни. Реалізація міжнародних інвестиційних програм/проектів. Розробка дієвих механізмів інвестування. Розвиток державно-приватного партнерства. Інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності. Послідовна державна/локальна політика у сфері підтримки інновацій на різних рівнях.	Нарощування власного капіталу, зменшення частки короткострокових кредитів та оптимізація управління активами. Пріоритетність інвестицій в інновації. Стимулювання творчості, заохочення і підтримка раціоналізаторських пропозицій, реалізація концепцій управління талантами, інтрапренерства.
Логістична криза	Створення інфраструктури для підвищення безпеки постачань. Надання інвестиційної підтримки для модернізації логістичних компаній. Консалтингово-інформаційна підтримка, у тому числі за допомогою онлайн-платформ, розвитку ланцюгів постачання.	Збільшення страхових запасів. Диверсифікація договорів постачання. Поширення практики інтермодальних перевезень та збірних тиражів. Комплексна автоматизація і механізація. Активізація освоєння цифрових технологій. Впровадження інтегральних інформаційно-аналітичних систем учасниками ланцюгів постачання.
Криза ринків збуту	Сприяння експортній діяльності підприємств, включаючи інформаційну, податкову підтримку, адаптацію українських стандартів до європейських та міжнародних вимог.	Оцінка і вибір найбільш перспективних ринків збуту з урахуванням вхідних бар'єрів і очікуваних результатів, відмінностей у регуляторах. Сертифікація за міжнародними стандартами. Участь у міжнародних виставках. Розвиток експортної діяльності. Розширення сервісів і поліпшення якості обслуговування.

Продовження табл. 3

Управлінська криза	Впровадження парадигми управління, в якій влада служить інтересам економіки, суспільства, громади, людини. Подолання корупції. Перехід від популізму до реальних управлінських рішень та впровадження механізмів змін. Поширення практики неупередженого добору громадських наглядових рад. Ефективне і прозоре використання коштів. Послідовність державної/місцевої політики у пошуку і впровадженні прогресивних практик управління і адміністрування в інтересах людей, а не олігархату. Сприяння конкуренції, а не монополізму. Розробка своєї власної, унікальної, ефективної та конкурентоспроможної політики державного і місцевого управління. Посилення діалогу органів влади з громадою. Свобода споживачів у виборі надавачів і видів послуг, у тому числі комунальних. Розробка і реалізація програм підтримки малого і середнього бізнесу, розвиток консалтингу і державно-приватного партнерства.	Аналіз і впровадження релевантних у кризових умовах методів, моделей управління. Приділення більшої уваги прогнозуванню і сценарному плануванню, управлінню ризиками. Поширення практики колегіального ухвалення рішень. Пошук нових можливостей навіть в умовах кризи. Розвиток гнучкості і критичного мислення. Прийняття нестандартних рішень. Впровадження CRM, ERP, Big Data Analysis, штучного інтелекту, хмарних сервісів, інтернету речей.
--------------------	---	---

Джерело: створено авторами

витіснення ворога з рідної землі, а й вимагає від українців позбавитися врешті-решт комплексу меншовартості, виховувати в собі самодостатність та самоповагу, в основі яких — неприпустимість корупції, кумівства, олігархату. Це вимагає значних зусиль, зміни способу мислення, потребує реформування освіти і прищеплення життєствердних цінностей прагнення до справедливого добробуту, критичного мислення і самокритичності змалечку, починаючи з дошкільної освіти і далі системно на усіх етапах розвитку людини. Це й буде суть інноваційного антикризового менеджменту, спрямованого на попередження руйнування демократії, на досягнення чесної конкуренції, на пріоритезацію інвестицій в інтелектуальний капітал, в інновації.

Побудова конкурентоспроможної економіки, створення і розвиток компаній, здатних протидіяти кризам — це спільна колегіальна відповідальність таких зацікавлених сторін:

- 1) держави за формування прогресивної регуляторної бази, яка стимулюватиме розвиток підприємництва, а не ухвалення популістських рішень по збільшенню соціальних виплат, захисту інтересів олігархату, ухвалення дискримінаційних законів; за розвиток сучасної інфраструктурної бази; за забезпечення захисту права власності і прав споживачів на отримання товарів, робіт і послуг належної якості, на дотримання стандартів обслуговування обслуговуючими компаніями; за розробку і впровадження дієвої антикорупційної політики; за системність підходу щодо ініціювання і ефективного проведення реформ;
- 2) локальних регуляторів (обласних, районних рад, міських, сільських, селищних рад) за нормотворчу

діяльність для захисту прав громади; раціональний розподіл бюджету; за недопущення отримання представниками влади, працівниками комунальних підприємств неправомірної винагороди; за дорадчу, підтримувальну а не каральну функцію обслуговуючих підприємств, установ, організацій; за недопущення розширення адміністративного штату, а навпаки, фокусування на створенні цифрового/ «розумного» села, селища, міста;

- 3) підприємств, які відповідальні за впровадження практики комплаєнсу, своєчасне передбачення і діагностику криз, за ефективне управління ризиками; за якісний добір персоналу, який відповідає корпоративній культурі, критично і стратегічно мислить, здатний до трансформацій, ухвалення релевантних та інноваційних рішень; за фокусування на цифровізації, яка дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, поліпшити структуру витрат робочого часу, підвищити продуктивність і якість праці, задати нові стандарти, створити вищу цінність для споживачів і досягнути лідируючих позицій, а також створює умови для прозорості бізнесу;
- 4) споживачів, які своїми фінансами, зворотним зв'язком «голосують» за товари, роботи, послуги; формують нові запити щодо асортименту, сервісів, екологічності, ефективності комунікацій, відповідальності і прозорості ведення бізнесу та роботи органів влади; стимулюють гнучкість і адаптивність, конкурентний розвиток, інвестування в інновації та постійне удосконалення на усіх рівнях економіки і управління.

Наступним етапом розвитку дослідження доцільно запланувати опрацювання прогресивного міжнародного досвіду управління в умовах кризи.

Література

1. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
2. Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 329–334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>
3. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Л., Голобородько В.П., Зоренко І.А. Антикризисное управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114–123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114>
4. Дячков Д.В., Бондар Т.А., Дарнев М.К. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41>
5. Попик Н.В., Палей Д.А., Кондра Є.Ю. Впровадження та оцінка інноваційних рішень в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-119>
6. Unlocking the power of creative problem-solving in crisis management. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/unlocking-power-creative-problem-solving-crisis-vanessa-wainwright-lfmne> (дата звернення: 29.11.2025).
7. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм і демократія. Київ : Основи, 2011. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Kapitalizm_sotsializm_i_demokratiia/ (дата звернення: 31.10.2025).
8. Baumol, W.J. The Free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism. Princeton: Princeton University Press, 2002. URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt6wpz8j> (дата звернення: 07.11.2025).
9. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 2009. URL: https://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management (дата звернення: 20.10.2025).
10. Penrose, E.T. The theory of the growth of the firm. Oxford: John Wiley & Sons, 2009. URL: <https://surl.li/lnsfpo> (дата звернення: 31.10.2025).
11. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. International marketing. 10th ed. Cengage Learning, 2012. URL: <https://www.amazon.com/International-Marketing-Czinkota-Ronkainen-published/dp/B00E31HIGG> (дата звернення: 07.11.2025).
12. Li, F. Strategies of Service innovation — internet and substance marketing. Taiwan: National Kaohsiung University of Science and Technology, 2021. URL: <https://dba.nkust.edu.tw/uploads/asset/data/622b06272e6356468faa4a28/21.pdf> (дата звернення: 14.11.2025).
13. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 172–174. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/172-174.pdf (дата звернення: 20.11.2025).
14. Шурпенкова Р.К. Антикризисное управління підприємством. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214881556.pdf> (дата звернення: 31.10.2025).
15. Загальний опис моделі «Сценарне планування». URL: <https://surl.li/utackl> (дата звернення: 14.11.2025).
16. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таверійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (50). С. 84–94. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682> (дата звернення: 27.10.2025).
17. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 344–347. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).
18. Romandash, A., Kumar, R. Dropped by drones and scattered by rockets: how Ukraine became one of the most heavily mined countries in the world. *The Guardian*. 26 August 2025. URL: https://www.theguardian.com/world/2025/aug/26/ukraine-russia-mines-deadly?utm_source= (дата звернення: 14.11.2025).
19. EBA.com.ua. URL: <https://www.eba.com.ua> (дата звернення: 25.10.2025).
20. FAO.org. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 20.11.2025).
21. Шендерівська Л.П. Фінансування інноваційної діяльності підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Фінансове забезпечення інноваційних проєктів малого та середнього бізнесу: глобальні виклики та українські реалії: збірник матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 07 грудня 2016 р.). Київ, 2016. С. 228–231. URL: <https://surl.li/tckfwn> (дата звернення: 29.11.2025).
22. Шендерівська Л.П., Варварова А.К. Стратегії управління розвитком підприємства в умовах кризи. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 24 квітня 2025 р.). Київ, 2024. С. 145–146. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329482> (дата звернення: 19.11.2025).

References

1. Bilous, S., Trokhymenko, A., & Kaminskyi, V. (2024). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv [Strategic management of enterprise development in conditions of crisis and military challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62> [in Ukrainian].
2. Liba, N., Turianchyk, Yu., & Lendel, M. (2025). Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy: vyklyky intehtatsii ta rol pidpriemnytskoi aktyvnosti [Innovative business development strategies in the conditions of Ukraine's post-war recovery: integration challenges and the role of entrepreneurial activity]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2025. № 2 (53). Pp. 329–334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45> [in Ukrainian].
3. Skopenko, N.S., Mostenska, T.L., Holoborodko, V.P., & Zorenko, I.A. (2025). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy: stratehichniy vymir v umovakh voiennoho stanu [Anti-crisis management of enterprises: strategic dimension in martial law conditions]. *Ahrosvit*. № 11. Pp. 114–123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114> [in Ukrainian].
4. Diachkov, D.V., Bondar, T.A., & Darniev, M.K. (2021). Systema upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh dynamichnoi konkurentsii [Formation of the enterprise development management system in the conditions of dynamic competition]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41> [in Ukrainian].
5. Popyk, N.V., Palei, D.A., & Kondra, Ye.Yu. (2025). Vprovadzhennia ta otsinka innovatsiinykh rishen v antykryzovomu upravlinni [Implementation and assessment of innovative solutions in crisis management], *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-119> [in Ukrainian].
6. Unlocking the power of creative problem-solving in crisis management. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/unlocking-power-creative-problem-solving-crisis-vanessa-wainwright-lfmne>
7. Shumpeter, Y.A. (2011). Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Kapitalizm, sotsializm i demokratiia. Kyiv: Osnovy. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Kapitalizm_sotsializm_i_demokratiia/ [in Ukrainian].
8. Baumol, W.J. (2002). The Free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism. Princeton: Princeton University Press. URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt6wpz8j>
9. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, URL: https://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management
10. Penrose, E.T. (2009). The theory of the growth of the firm. Oxford: John Wiley & Sons. URL: <https://surl.li/lnsfpy>
11. Czinkota, M.R., & Ronkainen, I.A. (2012). International marketing. 10th ed. Cengage Learning. URL: <https://www.amazon.com/International-Marketing-Czinkota-Ronkainen-published/dp/B00E31HIGG>
12. Li, F. (2021). Strategies of Service innovation — internet and substance marketing. Taiwan: National Kaohsiung University of Science and Technology. URL: <https://dba.nkust.edu.tw/uploads/asset/data/622b06272e6356468faa4a28/21.pdf>.
13. Kudlaienko, S.V. (2009). Teoretychni osnovy poniattia «adaptatsiia pidpriemstv» [Theoretical basis of the concept of “enterprise adaptation”]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 5. Pp. 172–174. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/172-174.pdf [in Ukrainian].
14. Shurpenkova, R.K. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Crisis management in business.]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214881556.pdf> [in Ukrainian].
15. Zahalniy opys modeli “Stsenarne planuvannia” [General description of the “Scenario Planning” model]. URL: <https://surl.lu/otackl>
16. Oliinyk, I.V. (2024). Efektyvni stratehii upravlinnia konfliktamy v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Effective conflict management strategies in the enterprise administration system]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*. № 1 (50). Pp. 84–94. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682> [in Ukrainian].
17. Hurzhii, N.M., & Koltunik, A.Yu. (2016). Osoblyvosti suchasnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [The features of modern approaches to the strategic management of enterprise development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vyp. 14. Pp. 344–347. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf> [in Ukrainian].
18. Romandash, A., & Kumar, R. (2025). Dropped by drones and scattered by rockets: how Ukraine became one of the most heavily mined countries in the world. *The Guardian*. URL: https://www.theguardian.com/world/2025/aug/26/ukraine-russia-mines-deadly?utm_source=
19. EBA.com.ua. URL: <https://www.eba.com.ua>
20. FAO.org. URL: <https://www.fao.org>
21. Shenderivska, L.P. (2016). Finansuvannia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv vydavnycho-polihrafichnoi haluzi [Financing innovative activities of enterprises in the publishing and printing industry]. *Finansove zabezpechennia innovatsiinykh proektiv maloho ta serednoho biznesu: hlobalni vyklyky ta ukraïnski realii: zbirnyk materialiv I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. (Kyiv, 07 hrudnia 2016 r.). Pp. 228–231. URL: <https://surl.lu/tckfwn> [in Ukrainian].
22. Shenderivska, L.P., & Varvarova, A.K. (2025). Stratehii upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh kryzy [Strategies for managing enterprise development in times of crisis]. *Business, innovation, management: problems and prospects: collection of abstracts from the VI International Scientific and Practical Conference* (Kyiv, April 24, 2025). Pp. 145–146. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329482> [in Ukrainian].