

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.46>

УДК 005.334:658.014.1:658.012.32

Т. В. Гринько,

д. е. н., професор, декан факультету економіки, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

Т. І. Олійник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>

В. Л. Петьков,

магістр з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4808-0412>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ І ЛІДЕРСТВО: ІНТЕГРАЦІЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ

T. Grynko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

T. Oliynyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

V. Petkov,

Master in Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activities

CRISIS MANAGEMENT AND LEADERSHIP: INTEGRATION OF MODERN MANAGEMENT CONCEPTS

У статті досліджується сутність та практичні аспекти антикризового управління в умовах динамічного бізнес-середовища, а також розкривається ключова роль лідерства як одного з основних факторів успішного подолання кризових ситуацій. Особлива увага приділяється поетапному аналізу кризового циклу, починаючи з діагностики проблем і завершуючи етапом відновлення та переходу до сталого розвитку. Розглянуто сучасні управлінські концепції, які інтегруються в антикризові підходи такі як ситуаційне лідерство, стратегічне планування, управління змінами, гнучкі моделі (Agile), комунікаційні стратегії та система ключових показників ефективності (KPI).

Аналізується, як лідер здатен змінювати стиль управління залежно від фази кризи, мобілізувати команду, забезпечити ефективну комунікацію та створити умови для трансформаційного зростання підприємства. Встановлено, що лише інтегрований підхід до антикризового управління у поєднанні з ефективним лідерством дозволяє підприємству не тільки уникнути деструктивних наслідків, а й використати кризу як можливість для розвитку та оновлення.

The article examines the essence, structure and practical aspects of crisis management in a modern, dynamic and high-risk business environment. Market instability, technological transformations, social and political challenges create a need for new management approaches that allow for timely detection of threats, rapid response to changes and adaptation of organizational processes to new conditions. In this context, special attention is paid to the phased analysis of the crisis cycle: from early diagnosis of crisis phenomena and assessment of the level of threats, to the implementation of anti-crisis measures, post-crisis monitoring and restoration of stable enterprise operations.

The key focus of the article is to reveal the role of leadership as an integral element of effective crisis management. It is emphasized that it is the leader's ability to think strategically, mobilize the team, adapt the management style to different

phases of the crisis and build trusting communication that determines how successful the transformation of the enterprise will be in a crisis.

The article analyzes and systematizes modern management concepts that are integrated into anti-crisis practice: situational leadership, strategic management, change management, the use of flexible approaches (Agile), anti-crisis communication strategies, the use of digital risk management tools, as well as the implementation of a system of key performance indicators (KPI) for monitoring results.

It is shown that effective leadership, combined with flexible management approaches, acts not only as a means of responding promptly to crisis challenges, but also as a strategic resource that ensures the sustainable functioning and adaptation of the enterprise in the long term. Thanks to the leader's ability to mobilize the team in a timely manner, set up effective communication, maintain motivation in conditions of uncertainty and make informed decisions, the enterprise gains an advantage in situations where others lose stability.

It is established that the integration of modern management concepts with leadership competence forms a sustainable anti-crisis culture at the enterprise level. Such a culture is focused not only on protection from external and internal threats, but also on proactively anticipating challenges, building long-term competitiveness and the ability to innovate even in unstable conditions. As a result, the company does not just recover from the crisis, but emerges from it stronger, with new approaches to management, thinking and the potential for scaling.

Ключові слова: *антикризове управління, лідерство, бізнес, діагностика, моніторинг, гнучкість, адаптивність, планування.*

Keywords: *crisis management, leadership, business, diagnostics, monitoring, flexibility, adaptability, planning.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної нестабільності, швидких змін зовнішнього середовища та частих кризових явищ (економічних,

політичних, соціальних чи технологічних) особливої ваги набуває ефективне антикризове управління. Геополітична напруженість, інфляційні коливання, цифрові трансформації, зміни споживчих очікувань та загрози кібератак – усе це формує складну динаміку ризиків для суб'єктів господарювання, незалежно від сфери діяльності чи масштабів бізнесу. У таких умовах традиційні управлінські підходи дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стійкості та довгострокового функціонування підприємств.

У цьому контексті ключову роль починає відігравати лідерство, як здатність забезпечити адаптивність підприємства, згуртованість команди, швидку реакцію на виклики та стратегічне бачення в умовах невизначеності. Саме лідерство дозволяє не лише оперативно реагувати на кризові прояви, а й трансформувати їх у нові можливості для розвитку. Особливу актуальність мають лідерські моделі, що базуються на довірі, інноваційності, емоційному інтелекті та системному мисленні.

Сучасні концепції управління, зокрема трансформаційне лідерство, адаптивне управління, гнучкі методології (*agile*), принципи сервісного лідерства та моделі, орієнтовані на стейкхолдерів, відкривають нові можливості для інтеграції в антикризові управлінські практики. В результаті лідерство дедалі більше розглядається не лише як підтримувальний елемент, а як стратегічний ресурс подолання кризи, що визначає вектор мобілізації людського, організаційного та інтелектуального капіталу.

Дослідження взаємозв'язку між лідерством і антикризовим менеджментом, а також вивчення можливостей інтеграції сучасних управлінських концепцій у практику кризового управління, є надзвичайно актуальним як з теоретичної, так і з прикладної точки зору. Це дозволяє формувати ефективні управлінські моделі для бізнесу, здатні не лише виживати в умовах криз, а й виходити з них сильнішими, гнучкішими та конкурентоспроможнішими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці антикризового управління та лідерства присвячено значну кількість наукових праць як

вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед українських науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток цієї тематики, варто відзначити С. Войтка, Р. Зварича, Т. Тиш, В. Онисіфорову, В. Сідельнікову, О. Джур, Л. Джигу, С. Саламаніну, А. Коломієць [1-5] та багато інших. У їхніх роботах досліджуються особливості застосування інструментів антикризового менеджменту в умовах невизначеності, а також розглядаються сучасні моделі лідерської поведінки, ефективні в кризовий період. Серед зарубіжних учених значну увагу проблемам лідерства у кризових ситуаціях приділили В. Врум, Ф. Йеттон, А. Яго, Р. Танненбаум, У. Шмідт, Ф. Фідлер та інші. У їх працях розглядаються теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень у складних ситуаціях, моделі ситуаційного та трансформаційного лідерства, а також роль лідера у забезпеченні адаптивності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності.

Загалом науковцями запропоновано низку організаційно-управлінських рішень, спрямованих на запобігання кризовим явищам і мінімізацію їх негативного впливу. Особливу увагу приділено формуванню стратегії лідерства, що ґрунтується на гнучкості, проактивності, емоційному інтелекті та здатності до швидкого прийняття рішень у непередбачуваних умовах. Проте, жодним чином не принижуючи наукові розробки та дослідження плеяди вчених, постає необхідність у систематизації наукових підходів до вивчення лідерства та антикризового менеджменту, що надасть змогу краще зрозуміти механізми управлінського впливу в умовах кризи, а також створення підґрунтя для формування ефективної моделі взаємодії між керівником і командою в період нестабільності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз ролі лідерства в системі антикризового управління підприємством та обґрунтування доцільності інтеграції сучасних управлінських концепцій (трансформаційного, адаптивного, гнучкого управління тощо) у практику кризового менеджменту для підвищення ефективності реагування на кризові ситуації в бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління являє собою систему управлінських дій, спрямованих на запобігання, виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ, які загрожують стабільності й ефективності функціонування підприємства. Це управлінська діяльність, яка орієнтована на збереження життєздатності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності, зростаючих ризиків і зовнішніх викликів.

Антикризове управління включає як реактивні заходи (усунення наслідків уже наявної кризи), так і проактивні дії, пов'язані з прогнозуванням можливих загроз з їх оцінкою та запобіганням. Його основна мета – відновити стабільність підприємства, мінімізувати втрати, адаптувати стратегії та структуру до нових умов, а також створити основу для подальшого сталого розвитку [6]. При цьому основні завдання антикризового управління полягають у діагностиці кризових ознак і ризиків, визначення типу та стадії кризи, розробка антикризових стратегій, оптимізація управлінських і виробничих процесів, підтримка фінансової стабільності, збереження ключових ресурсів (особливо людських), формування ефективного лідерства та управлінської команди.

На наше бачення, особливості антикризового управління полягають в наступному: функціонує в умовах високої невизначеності, потребує швидкого прийняття рішень, орієнтоване на адаптивність і гнучкість систем управління, передбачає зміну організаційної поведінки та культури, інтегрує сучасні концепції лідерства, комунікації та стратегічного планування.

Отже, антикризове управління – це не лише тимчасова реакція на загрозу, а стратегічно важлива функція сучасного менеджменту, що забезпечує довготривалу конкурентоспроможність та виживання підприємства. Його ефективність значною мірою залежить від рівня професіоналізму керівництва, якості прийнятих рішень та лідерських компетенцій управлінців.

Антикризове управління, попри тісний зв'язок із іншими управлінськими підсистемами, має низку специфічних характеристик, які виокремлюють його серед стратегічного, операційного та інноваційного управління (табл. 1) [7-8].

**Таблиця 1. Порівняння антикризового управління
з іншими видами управління**

Критерій	Антикризове управління	Стратегічне управління	Операційне управління	Інноваційне управління
Основна мета	Подолання або запобігання кризі	Досягнення довгострокових цілей	Щоденне забезпечення ефективного функціонування	Впровадження нових рішень, технологій
Часова орієнтація	Коротко- та середньострокова	Довгострокова	Короткострокова	Середньо- та довгострокова
Характер середовища	Висока турбулентність, невизначеність	Стабільність або помірна динаміка	Відносна передбачуваність	Динамічність, змінність
Ключовий інструмент	Адаптація, реструктуризація, кризові стратегії	Стратегічне планування, аналіз зовнішнього середовища	Регламенти, стандарти, контроль виконання	Креативність, R&D, трансформації
Роль лідера	Антикризовий лідер: швидкі рішення, згуртованість	Стратег: візіонер, планувальник	Адміністратор, координатор	Агент змін, інноватор
Орієнтація на персонал	Мобілізація, стрес-менеджмент, збереження ядра	Розвиток кадрів, HR-стратегія	Виконання обов'язків, продуктивність	Підтримка творчості, культура інновацій
Тип управлінських рішень	Реактивні та проактивні, часто нестандартні	Планові, системні	Регламентовані, щоденні	Гнучкі, ризиковані
Приклади застосування	Підприємства у стані загрози банкрутства, війни	Підприємства, що планують розвиток на 5-10 років	Більшість функціональних відділів (бухгалтерія, логістика)	Стартапи, технологічні підприємства

Антикризове управління вирізняється високою адаптивністю, короткою реакцією на виклики та фокусом на збереженні життєздатності підприємства. У той час як стратегічне управління працює на перспективу, антикризове зосереджується на «тут і зараз», часто в умовах дефіциту часу та ресурсів. Таке управління ґрунтується на системному аналізі зовнішнього середовища, формуванні місії та бачення, а також довгостроковому плануванню і орієнтоване

на досягнення довгострокових цілей в умовах відносної стабільності або прогнозованої динаміки. При цьому антикризове управління передбачає швидке реагування в умовах невизначеності, з акцентом на подолання загроз життєздатності підприємства [9].

Натомість операційне (поточне) управління забезпечує функціонування підприємства в щоденному режимі, передбачає виконання стандартних процедур, регламентів і контроль за поточними результатами. Його ключова мета – стабільна ефективність. У той час антикризове управління є гнучким, антирегламентним за своєю природою, і часто передбачає відмову від стандартних підходів задля досягнення виживання [10].

Інноваційне управління орієнтоване на генерацію та впровадження нових ідей, технологій, продуктів чи процесів. Воно також працює в умовах невизначеності, проте акцент робиться на розвитку, а не на відновленні. В умовах кризи обидва типи управління можуть поєднуватися через впровадження *agile*-підходів у антикризову діяльність [11].

Окрему увагу варто приділити ролі лідера у зазначених видах управління. Якщо в операційному контексті лідер виступає адміністратором, а в стратегічному візіонером, то в умовах кризи він перетворюється на антикризового лідера, здатного діяти рішуче, мобілізувати команду, швидко приймати нестандартні рішення та адаптувати бізнес підприємства до нової реальності.

Отже, антикризове управління (антикризовий менеджмент) є унікальним управлінським інструментом, який синтезує елементи стратегічного бачення, оперативної дії та інноваційної гнучкості, проте функціонує за логікою подолання та нейтралізації деструктивних чинників, що ставлять під загрозу існування суб'єкта господарювання.

Антикризовий менеджмент виступає одним із найважливіших інструментів забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності, економічної турбулентності та зовнішніх загроз. Його ефективність

безпосередньо залежить від дотримання послідовної логіки дій, що охоплюють весь життєвий цикл кризи – від її передумов до посткризового відновлення.

У науковій та практичній літературі, антикризовий менеджмент поділяється на кілька ключових етапів, кожен з яких виконує окрему функціональну роль у подоланні кризового стану [12]. Так перший етап – діагностика кризових явищ, передбачає своєчасне виявлення ознак фінансової, організаційної або репутаційної нестабільності. На цьому етапі проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначаються слабкі сторони підприємства, фактори ризику, а також здійснюється моніторинг показників, які можуть свідчити про наближення кризи (зниження прибутковості, втрати ринку, падіння лояльності клієнтів тощо).

Оцінка рівня та типу кризи – другий етап, на якому після виявлення ознак кризи важливо класифікувати її як за ступенем впливу (локальна, системна, катастрофічна), так і за характером походження (внутрішня або зовнішня). Така типологізація дає змогу обрати відповідні управлінські інструменти та уникнути неадекватних дій.

Третій етап – формування антикризової стратегії. Цей етап охоплює розробку тактичних і стратегічних рішень, спрямованих на стабілізацію ситуації. До ключових складових стратегії можуть входити: реструктуризація активів і зобов'язань, зміна управлінської структури, оптимізація витрат, диверсифікація джерел доходів, впровадження антикризових фінансових інструментів тощо. Особливу роль тут відіграє участь лідера, здатного мобілізувати команду та забезпечити злагоджене виконання запланованих дій.

На четвертому етапі відбувається реалізація антикризових заходів, тобто втілення затвердженого плану, включно з управлінськими, організаційними та фінансовими інтервенціями. Важливими є чітка комунікація, контроль за виконанням, гнучке реагування на зміну умов, а також мотивація персоналу, який працює в умовах підвищеного психологічного навантаження.

Як правило антикризове управління не є статичним процесом, тому потребує безперервного моніторингу і коригування дій, як результат

ефективності вжитих заходів. На цьому етапі, п'ятому етапі, можливе коригування стратегії, адаптація управлінських дій до нових реалій або додаткові зміни в організаційній структурі. При цьому важливим інструментом є система ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє об'єктивно оцінювати динаміку змін.

Заключним етапом є відновлення нормального функціонування підприємства. Проте ефективне антикризове управління не завершується лише виходом з кризи, воно також має створити умови для сталого розвитку. На цьому етапі здійснюється переоцінка бізнес-моделі, впровадження нових стандартів управління, розвиток організаційної культури та формування довгострокових механізмів запобігання кризам.

Таким чином, антикризовий менеджмент, це багатокomпонентний, адаптивний процес, що вимагає системного підходу, високої управлінської компетентності та лідерства. Послідовне проходження зазначених етапів дозволяє підприємству не лише подолати складний період, але й може стати основою для нового етапу розвитку бізнесу, спираючись на провідну роль лідера – особа, яка здатна мобілізувати ресурси, консолідувати команду та приймати виважені, але рішучі рішення в умовах невизначеності.

Лідерство у кризі виходить за межі формального керівництва та потребує прояву особливих особистісних та управлінських якостей, а саме [13]:

1. Стратегічне мислення і бачення: направлено на формування довгострокової антикризової стратегії, яка не лише усуває поточні загрози, а й створює перспективу розвитку, а також визначення пріоритетів у ситуаціях обмежених ресурсів та передбачення можливих сценаріїв з підготовкою альтернативних планів дій. Дана властивість спонукована тим, що криза часто супроводжується хаосом, інформаційною перевантаженістю та нестачею часу. У таких умовах лідер повинен мислити системно та бачити «велику картину».

2. Рішучість і відповідальність: кризовий період вимагає швидких, але продуманих рішень, навіть попри ризики або обмежену інформацію, лідер повинен брати на себе відповідальність за дії команди та їх наслідки, не боятися

непопулярних рішень, особливо якщо вони є критично важливими для збереження підприємства, це може бути як скорочення витрат або зміна структури управління, утримання контролю у складних ситуаціях, не демонструючи паніки чи невпевненості.

3. Комунікбельність і чесність, за яких у часи невизначеності інформаційний вакуум породжує чутки, недовіру та паніку, тому лідер зобов'язаний забезпечити відкриту, чітку та регулярну комунікцію з працівниками, партнерами, інвесторами, вміти пояснити складні речі простою мовою, не применшуючи серйозності ситуації, забезпечуючи чесність і прозорість, навіть у неприємних повідомленнях, адже це формує довіру та мобілізує колектив.

4. Емоційна стійкість і стресостійкість, як кризові умови що супроводжуються високим психологічним тиском, де лідер повинен зберігати емоційний баланс навіть у критичних ситуаціях, бути прикладом для інших, вселяти впевненість і спокій та вміти працювати в умовах невизначеності, перенавантаження та опору змінам.

5. Здатність до мобілізації та натхнення команди – одне з головних завдань лідера в кризі – об'єднати колектив навколо спільної мети та надихнути на подолання труднощів, формуючи мобілізаційне бачення, визнання внеску кожного члена команди що підвищує мотивацію і створення атмосфери підтримки, а не страху – особливо важливо коли підприємству доводиться ухвалювати жорсткі рішення.

6. Гнучкість і адаптивність: притаманна ситуації яка може змінюватись щоденно під час кризи. Внаслідок чого, лідер повинен бути готовим до перегляду планів відповідно до нових обставин, приймати нестандартні рішення, які виходять за межі звичних процедур та змінювати управлінський стиль за потреби.

Вищенаведені якості лідера мають тісне переплетіння з етапами антикризового менеджменту, де лідер у кризовій ситуації не просто управлінець, а ключовий агент змін, який забезпечує цілісність системи,

координує дії та формує орієнтири для подолання труднощів. Тому успішне антикризове управління вимагає від лідера поєднання стратегічного бачення, емоційної зрілості та готовності діяти рішуче. Саме ці якості є вирішальними для того, щоб трансформувати кризу не лише у виклик, а й у можливість для оновлення та зростання, що в цілому має тісний зв'язок з етапами антикризового менеджменту на підприємстві (табл. 2) [14].

Таблиця 2. Зв'язок лідерства з етапами антикризового менеджменту

Етап антикризового менеджменту	Вимоги до лідера
1. Діагностика	Аналітичне мислення, увага до деталей, здатність бачити ризики.
2. Оцінка рівня та типу кризи	Об'єктивність, стратегічне бачення, швидка адаптація.
3. Формування стратегії	Креативність, рішучість, здатність приймати ризикові рішення.
4. Реалізація заходів	Організаторські здібності, вміння мотивувати, контролювати.
5. Моніторинг і коригування	Гнучкість, відкритість до змін, прагнення до вдосконалення.
6. Відновлення та розвиток	Лідерство, натхнення, формування довгострокового бачення.

Криза це не лише випробування для підприємства, а й тест на ефективність лідерства. На кожному етапі антикризового циклу лідер відіграє унікальну функціональну та емоційну роль, яка безпосередньо впливає на здатність підприємства вижити, адаптуватися та розвиватися. Здатність лідера адаптуватися до вимог кожного етапу кризового циклу, змінюючи стиль управління, пріоритети та поведінку, є критично важливою. Сильне лідерство не просто допомагає подолати кризу, воно формує фундамент для оновлення і сталого зростання підприємства в майбутньому. Внаслідок чого постає завдання у виборі стратегії та стилю управління у кризовий період.

Кризовий період вимагає від керівництва підприємства не тільки оперативного реагування, але й гнучкого підходу до управління, що враховує специфіку ситуації, ресурсні можливості та стан внутрішнього середовища. Звідси стратегія є загальним напрямом дій для подолання кризи, а стиль

управління визначає, як саме ці дії реалізуються в щоденній практиці взаємодії з командою.

Залежно від характеру, глибини та причин кризи, підприємство може обирати одну або кілька стратегій антикризового реагування із найпоширеніших з них, це:

1. Стратегія скорочення (*defensive strategy*) має ціль мінімізацію витрат і збереження ресурсів для забезпечення виживання підприємства. При цьому її ключові дії, це скорочення персоналу, оптимізація витрат, згортання нерентабельних напрямків. Така стратегія застосовується у випадках гострого дефіциту фінансових ресурсів, падіння попиту, критичних загроз виживанню. Внаслідок чого можливі ризики щодо послаблення потенціалу розвитку в майбутньому, демотивування персоналу.

2. Стратегія стабілізації – має за мету утримання позицій підприємства на ринку без активного розширення чи згортання, проводячи такі ключові дії як посилення контролю за фінансами, удосконалення внутрішніх процесів з фокусуванням на ключових продуктах або послугах. Дана стратегія застосовується під час короткочасних або контрольованих криз, коли немає потреби у радикальних змінах, і має свою перевагу у виграші часу та збереженні ресурсної бази підприємства.

3. Стратегія реструктуризації – переформатування бізнес-моделі з метою пристосування до нових умов щодо зміни структури управління, злиття або поділ підрозділів, перегляд товарного портфеля, реінжиніринг процесів. Цю стратегію застосовують у разі системної кризи або глибоких внутрішніх проблем, а її результатом може бути оновлення підприємства, підвищення його стійкості та ефективності господарювання.

4. Стратегія інновацій та трансформації використовує кризу як можливість для створення конкурентних переваг за такими діями як впровадження цифрових технологій, вихід на нові ринки, створення нових продуктів, інвестиції в R&D. Застосовується за наявності стратегічного

бачення, ресурсів і готовності до ризику, що стає поштовхом для розвитку і трансформації.

5. Комунікаційна стратегія: основна ціль – зберегти довіру всіх стейкхолдерів у період турбулентності на основі здійснення регулярних комунікацій з персоналом, партнерами, клієнтами, а також забезпечення прозорості дій та етичності. Це має певне значення: підтримує моральний дух, зменшує невизначеність, формує позитивну репутацію.

Немаловажного значення у виборі тієї чи іншої стратегії відіграє стиль управління у кризовий період, який має адаптуватися до ситуації залежно від фази кризи, рівня залученості команди та доступності інформації. При цьому розрізняють авторитарний стиль, або ж директивний, як жорстке централізоване прийняття рішень з чітким підпорядкуванням що сприяє швидкості реагування, контролю у ситуаціях хаосу чи кризи довіри. Проте може викликати опір команди, а також не стимулює ініціативність. Такий стиль управління доречний на початкових фазах кризи.

На відміну цьому, демократичний стиль (колегіальний) характерний для прийняття рішень із залученням команди, проведення обговорень та колективного генерування ідей на етапах формування антикризової стратегії або пошуку нових моделей розвитку. Перевагами такого стилю є підвищення мотивації працівників та генерація нестандартних рішень. Але з негативної сторони, це повільне прийняття рішень в тих ситуаціях, які вимагають оперативності.

Трансформаційний стиль (натхненний, лідерський), спрямовує фокус на місії, візії, емоційній мобілізації команди, що надає підвищенню довіри і лояльності працівників, а також формуванню культури змін під час довготривалих трансформацій, реструктуризації та виходу з кризи. Це вимагає сильного лідера із стратегічним мисленням. І насамкінець ліберальний або делегуючий стиль полягає у мінімальному втручанні в оперативні процеси з наданням високої автономії команді, яка стимулює ініціативність та розвиток лідерства на нижчих рівнях, що доречно у стабільній фазі після кризи або в

командах з високою самодисципліною. Проте такий стиль може призвести до хаосу або безвідповідальності у критичній ситуації.

В даному випадку вибір стратегії і стилю, є поєднання гнучкості та цільової ефективності в умовах кризи, хоча при цьому на сьогодні і немає універсального рецепта. Тому ефективний лідер повинен вміти змінювати стиль управління залежно від ситуації, поєднувати жорсткість у кризовому реагуванні з емпатією у спілкуванні з людьми, обирати стратегії, що відповідають не лише зовнішній ситуації, але й внутрішньому потенціалу підприємства, а також постійно аналізувати результативність обраного підходу й бути готовим його коригувати.

Таким чином, стратегії та стилі управління в кризовий період, це ключові інструменти, які визначають не лише виживання підприємства, а й те, як швидко та ефективно воно відновиться і розвиватиметься після кризи. Від здатності керівника гнучко поєднувати стратегічне бачення з відповідним стилем управління, залежить, чи стане криза точкою руйнування, чи новим стартом.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Антикризове управління в сучасних умовах постійної економічної турбулентності, геополітичної нестабільності та технологічних змін перестає бути винятковим явищем і дедалі більше перетворюється на невід'ємну складову стратегічного менеджменту. Ефективне реагування на кризові ситуації потребує не лише наявності чітких процедур і планів дій, але й глибокої інтеграції сучасних управлінських підходів, що базуються на гнучкості, адаптивності, цифровізації та орієнтації на людину.

У центрі цього процесу стоїть лідер, роль якого значно виходить за межі традиційного адміністрування. Сьогодні лідер, - це не лише особа, яка приймає рішення в умовах невизначеності, а й комунікатор, візіонер, натхненник і кризовий стратег, здатний консолідувати команду та зберегти цінності підприємства навіть у найскладніші періоди. Від його здатності швидко адаптувати стиль управління до потреб ситуації, підтримувати мотивацію

персоналу та ініціювати конструктивні зміни, часто залежить саме існування підприємства.

Інтеграція сучасних управлінських концепцій, таких як ситуаційне лідерство, стратегічне планування, управління змінами, кризова комунікація, *agile*-підходи та *KPI*-системи, дозволяє створити цілісну модель антикризового управління, де рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі даних аналізу ризиків та довіри до команди.

Отже, антикризове управління і лідерство, це взаємодоповнюючі елементи єдиного управлінського процесу, який дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й трансформувати її на користь підприємства. Успішна інтеграція сучасних концепцій управління у цей процес, забезпечує підприємствам не лише стійкість, а й довготривалу конкурентоспроможність у майбутньому.

Література

1. Войтко С.І., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент. Навчальний посібник. Київ, «Політехніка», 2021. 180 с.
2. Зварич Р.В., Тиш Т.В. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. *Вісник ТНЕУ*. 2020. № 4(96). С. 55-61.
3. Онисіфорова В.М., Сідельнікова В.А. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2020. № 45. С. 34-41.
4. Джур О.Б., Джига Л.С., Саламаніна С.С. Лідерство в антикризовому управлінні на підприємствах високотехнологічного сектора. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 84-90.
5. Коломієць А.О. Сучасні підходи до формування антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 42-47.
6. Насад Н.В., Терещук С.А. Антикризове управління ризиками підприємств у період війни. *Економічний дискурс*. 2025. № 2. С. 100-108.

7. Ілляшенко С.М. Антикризове управління підприємством. Монографія. Суми, СумДУ, 2018. 288 с.
8. Скібіцький О.М. Антикризоровий менеджмент. Навчальний посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
9. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.
10. Олійник Т.І. Антикризове управління бізнесом: національний аспект становлення та розвитку. *Ефективна економіка*. № 7. 2025. URL: <http://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7051/7164> (дата звернення: 27.07.2025).
11. Міщенко Т.О. Інтеграція гнучких методів управління (agile) в систему антикризового менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С. 77-82.
12. Савіна Г.О., Радовенчук Н.В. Адаптивне управління в умовах криз: виклики для лідерства. *Економіка та держава*. 2024. № 4. С. 12-16.
13. Бевз Г.М. Лідерство як інструмент стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 74. С. 139-144.
14. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства та роль лідера. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265-269.

References

1. Voitko, S.I. and Melnichenko, A.A. (2021), *Liderstvo ta antykrizovyj menedzhment* [Leadership and crisis management], Politekhnik, Kyiv, Ukraine.
2. Zvarych, R.V. and Tish, T.V. (2020), "Crisis management and leadership in the corona crisis", *Visnyk TNEU*, vol. 4, no. 96, pp. 41-45.
3. Onisiforova, V.M. and Sidelnikova, V.A. (2020), "Current aspects of anti-crisis management of the enterprise", *Problemy pidvyschennia efektyvnosti infrastruktury*, vol. 45, pp. 34-41.

4. Dzhur, O.B. Dzhiga, L.S. and Salamanina S.S. (2023), "Leadership in crisis management at enterprises of the high-tech sector", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 52, pp. 84-90.
5. Kolomiets, A.O. (2023), "Modern approaches to the formation of anti-crisis management in wartime conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 52, pp. 42-47.
6. Nasad, N.V. and Tereshchuk, S.A. (2025), "Anti-crisis risk management of enterprises during the war", *Ekonomichnyj diskurs*, vol. 2, pp. 100-108.
7. Ilyashenko, S.M. (2018), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], SumDU, Sumy, Ukraine.
8. Skibitsky, O.M. (2009), *Antykryzovyj menedzhment* [Anti-crisis management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
9. Grynko, T.V. (2013), "Strategy as a tool for anti-crisis management at the enterprise", *Ekonomist*, vol. 8, pp. 51-53.
10. Oliynyk, T.I. (2025), "Anti-crisis business management: national aspect of formation and development", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7051/7164> (Accessed 27 July 2025).
11. Mishchenko, T.O. (2022), "Integration of flexible management methods (agile) into the anti-crisis management system", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3, no. 47, pp. 77-82.
12. Savina, G.O. and Radovenchuk, N.V. (2024), "Adaptive management in times of crisis: challenges for leadership", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 12-16.
13. Bevz, G.M. (2023), "Leadership as a tool for strategic management of an enterprise in conditions of instability", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 74, pp. 139-144.
14. Epifanova I.Yu. and Oranska, N.O. (2016), "The essence of anti-crisis management of an enterprise and the role of the leader", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 2, pp. 265-269.

Стаття надійшла до редакції 01.08.2025 р.