

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.268-280>

УДК 338.2:658

**О. О. Плаксюк**, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-8707-9350

e-mail: plaksyk4@gmail.com,

Таврійський державний  
агротехнологічний університет імені  
Дмитра Моторного, м. Запоріжжя,  
Словацька асоціація якості, м. Трнава  
(Словаччина),

**О. В. Якушев**, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0002-0699-1795

e-mail: aleksandro@i.ua,

Черкаський державний технологічний  
університет,

**А. М. Близький**, здобувач

освітньо-наукового рівня

доктора філософії

ORCID 0009-0001-8369-4479

e-mail: artjomkh@gmail.com,

Херсонський державний технологічний  
університет

## ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИК СВІТОВОГО ДОСВІДУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Постановка проблеми.** Під час повномасштабного військового вторгнення росії Україна проходить складний етап, доводячи своє право на державну ідентичність у контексті численних кризових явищ: суспільно-політичної, демографічної та фінансово-економічної криз. Світовий досвід узагальнює різні підходи до досягнення позитивних соціально-економічних змін. Ця стаття присвячена пошуку методів роботи з підприємствами, які опинилися у кризових ситуаціях, а також вирішенню їхніх економічних та фінансових проблем шляхом аналізу міжнародного досвіду та його адаптації до українських умов, з метою поступової інтеграції України у світовий економічний простір. Система антикризового управління сприятиме подоланню кризового стану в країні та запобіганню його повторній появі.

**Аналіз останніх досліджень й публікацій.** Актуальна тематика, пов'язана з формуванням різних аспектів антикризового уп-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

равління підприємствами та прогнозуванням кризових явищ, набула значного дослідження у світі. Такі відомі науковці, як Я. Мітрофф, С. Фінк, У. Крістек, Р. Хіт, Е. Демінг та інші [4; 9], займалися вирішенням цих питань. Вітчизняні науковці, такі як С. Іванюта, Л. Лігоненко, О. Скібицький, В. Василенко, І. Бланк та багато інших, також активно досліджували цю тему і мають публікації, що заслуговують на увагу провідних менеджерів та науковців.

Зокрема, Б. Данилишин, І. Богдан та ін. [1-3; 17; 23] вивчали глобальні обмеження і зниження попиту під час пандемії коронавірусу, вплив на корпорації та малі підприємства, синхронний економічний спад у багатьох країнах світу, дисбаланс товарних і фінансових ринків у відповідь на поширення епідемії, а також системні недоліки в моделі економічного лібералізму та мінімізації впливу держави на соціальні процеси після глобальної кризи 2008–2009 років., системні недоліки в моделі економічного лібералізму і мінімізації впливу держави на соціальні процеси [1; 11; 15; 17].

М. Бриль зазначає, що на сучасному етапі в Україні значного поширення набуло вивчення причин виникнення нерівномірного розвитку економіки та факторів, що сприяють стабілізації подальшого економічного зростання. Економіка України стикається зі значними структурними дисбалансами в діяльності виробничо-господарських систем [5; 20; 22].

К. Котляревська наголошувала, що європейський курс відкриває перед Україною унікальну можливість досягнення якісно вищого рівня розвитку суспільства і держави, надаючи кожному громадянину шанс для розкриття власного потенціалу. Щоб скористатися перевагами від входження у простір Об'єднаної Європи, Україні необхідно опанувати сучасні моделі економічного зростання, орієнтовані на забезпечення стабільних і високих показників соціально-економічного розвитку на довгострокову перспективу [12].

Таким чином, українські науковці докладають значних зусиль для досягнення позитивних тенденцій у розвитку як антикризового управління підприємств, так і країни загалом. З метою створення більш сприятливих умов для виведення економіки з кризового стану, існує необхідність у поглибленні наукових знань у сфері антикризового управління. Це дозволить забезпечити реальні важелі регулювання розвитку підприємств України.

Поглиблення наукових знань у цій сфері передбачає не лише теоретичні дослідження, але й практичне впровадження отриманих результатів. Це включає детальний аналіз успішних прикладів, роз-

робку нових моделей управління та прогнозування, а також підвищення кваліфікації фахівців у відповідній сфері. Ефективне антикризове управління підприємствами вимагає тісної взаємодії між науковими установами, бізнесом та державними органами. Лише за умов консолідації зусиль можна створити необхідні передумови для стабілізації та подальшого економічного зростання України.

**Мета статті** – розкриття можливостей формування антикризового управління підприємствами України, яке виступає важелем успішного регулювання розвитку економіки країни.

**Основні результати дослідження.** Розвиток антикризового управління бізнес-процесами в Україні характеризується дедалі ширшим впровадженням досвіду країн з розвиненими ринковими економіками, що суттєво сприяє прискоренню процесів прийняття ефективних управлінських рішень. Міжнародний обмін досвідом та зростання рівня використання сучасних управлінських практик у виробничо-господарській діяльності суб'єктів господарювання поступово формують традиційний формат бізнесу в його сучасному розумінні, що, в свою чергу, стимулює створення і розповсюдження нових методів професійного управління підприємствами та забезпечує можливості для впровадження форм антикризового управління в умовах кризових ситуацій.

Моделювання розвитку антикризового управління бізнес-процесів в економіці країни здійснюється за допомогою процедур діагностики фінансового стану підприємств та оцінки їх перспектив розвитку, розробки плану фінансового зростання, тобто оцінки глибини стану економічної та фінансової кризи підприємств та вживання ефективних заходів щодо фінансового оздоровлення. Бізнес є діловою активністю, що використовує можливості ефективного управління для зміни внутрішніх та зовнішніх зв'язків з метою отримання комерційного прибутку. Антикризове управління не є окремою системою управління бізнесом, воно являє собою частину цього управління.

Надзвичайні та кризові ситуації є серйозним викликом для кожної компанії. Перерви в постачаннях енергії, збої в ІТ-процесах, пандемії [17], війни та стихійні лиха є деякими з чинників, які можуть призвести до подій з далекосяжними наслідками як для окремих підприємств, так і для галузі в цілому, або навіть в глобальному масштабі. Надзвичайні ситуації зазвичай виникають без попередження, і всі непередбачувані події несуть загрозу для існування підприємств. Вирішальним є не лише факт виникнення події, але й її вплив на постраждалу компанію. Тому попередження надзвичай-

них ситуацій та ефективно управління кризовими ситуаціями є надзвичайно важливими для забезпечення стійкості і стабільності діяльності підприємств [14; 17].

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) є незалежною неурядовою організацією і найбільшим у світі розробником рекомендаційних міжнародних стандартів. Тут було створено технічний комітет TC 223 «Соціальна безпека» для розробки стандартів захисту суспільства та організацій в умовах таких катастроф, як стихійні лиха, великі терористичні акти або відключення електромереж. Стандарт ISO 22301:2019 [8], розроблений технічним комітетом і опублікований у 2012 році, є першим міжнародним стандартом для систем управління, що допомагають забезпечити безперервність бізнесу. ISO 22301 є розширеним стандартом безперервності бізнесу, і його сертифікація підтверджує відповідність суворим вимогам з попередження, пом'якшення, реагування на і усунення наслідків руйнівних інцидентів.

Міжнародно визнаний стандарт ISO 22301 забезпечує основу для впровадження системи управління безперервністю бізнесу (BCM – business continuity management) на підприємствах. Управління безперервністю бізнесу є комплексним підходом до забезпечення стійкості організації та допомагає компаніям ідентифікувати ключові процеси та цінності, що є критичними для їхньої діяльності, і визначити способи їх захисту від шкідливих впливів або забезпечення максимальної надійності. Завдяки систематичному плануванню, ранньому виявленню ризиків, ідентифікації потенційних загроз та розробці відповідних заходів, компанії можуть підтримувати свої бізнес-операції в складних умовах і швидше відновлюватися після кризових ситуацій. Оцінка впливу на бізнес дозволяє визначити пріоритети відновлення операцій, що сприяє оптимальному відновленню після завершення кризи. Ефективне управління безперервністю бізнесу з акцентом на превентивну обробку ризиків і структуроване управління в надзвичайних ситуаціях зміцнює стійкість підприємств до поточних і майбутніх ризиків.

Щоб відповідати юридичним і нормативним вимогам або вимогам своїх клієнтів і постачальників, багато міжнародних організацій вже впровадили системи управління ризиками згідно зі стандартом ISO 31000 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» [7]. Хоча ці системи надають компаніям можливість визначати та оцінювати індивідуальні ризики, стандарт ISO 22301 «Управління безперервністю бізнесу» пропонує більш комплексний підхід до виявлення потенційних загроз і оцінки їх впливу на критичні бізнес-

процеси. ISO 22301 зосереджений на аспектах, які можуть загрожувати існуванню компанії, і має на меті відновлення життєздатності компанії та забезпечення швидкого відновлення після інцидентів, які порушують її діяльність. Тому система управління безперервністю бізнесу чітко відрізняється від традиційних методів управління ризиками завдяки своєму фокусу на комплексному управлінні кризовими ситуаціями і виконанні запобіжних та корпоративних зобов'язань щодо можливих збитків.

Безперервність бізнесу (Business Continuity) – це концепція, що забезпечує неперервність і стабільність бізнес-процесів у разі виникнення надзвичайних ситуацій або кризових ситуацій. Вона включає в себе кілька основних елементів, зокрема:

1. Оцінка ризиків і впливу (Risk Assessment and Impact Analysis): Визначення потенційних загроз і уразливих місць для бізнесу. Оцінка впливу цих загроз на ключові бізнес-процеси, активи і ресурси. Розробка планів для мінімізації ризиків і зменшення негативного впливу на бізнес.

2. Планування безперервності (Business Continuity Planning): Розробка і впровадження планів і процедур для забезпечення функціонування бізнесу в умовах кризи. Включає плани евакуації, відновлення інформаційних систем, забезпечення комунікації та інші заходи для відновлення операцій. Створення планів резервування ресурсів і ресурсів для швидкого відновлення критичних функцій.

3. Тестування та вдосконалення планів (Testing and Plan Improvement): Регулярне проведення тестів і вправ для перевірки ефективності планів безперервності бізнесу. Оцінка результатів тестувань і виявлення можливих удосконалень для покращення планів і процесів [7].

Дослідження Allianz Group під назвою «Барометр ризиків» (Allianz Risk Barometer) – це щорічне дослідження, яке аналізує основні ризики та загрози для бізнесу на глобальному рівні. Це дослідження є важливим джерелом інформації для розуміння змін у середовищі ризиків і допомагає компаніям адаптувати свої стратегії безперервності бізнесу. Основні аспекти і результати, які зазвичай включаються в дослідження «Барометр ризиків» [7-8]:

1. Аналіз основних бізнес-ризиків. В дослідженні розглядаються різні типи ризиків, які найбільше турбують бізнеси на даний момент. Серед них можуть бути: Ризики для репутації (Reputational Risks): Втрата довіри клієнтів або партнерів через кризові ситуації або помилки; Кіберризики (Cyber Risks): Кібератаки, витік даних, або системні збої; Ризики, пов'язані з економікою (Economic Risks):

Коливання валютних курсів, інфляція або рецесія; Природні катастрофи (Natural Disasters): Повені, землетруси, або урагани; Правові та регуляторні ризики (Legal and Regulatory Risks): Зміни в законодавстві або нові регуляторні вимоги.

2. Оцінка впливу ризиків. Звіт аналізує вплив виявлених ризиків на бізнес-процеси, включаючи можливі фінансові збитки, порушення бізнес-операцій і загрози для безпеки даних.

3. Рекомендації для управління ризиками. На основі результатів дослідження Allianz надає рекомендації для управління ризиками, такі як:

- розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій і відновлення після катастроф;
- розробка стратегій кібербезпеки і захисту даних;
- поліпшення внутрішніх комунікацій і управлінських процесів;
- створення резервних ресурсів і страхових покриттів для захисту бізнесу від негативних впливів.

4. Тренди та прогнози. Дослідження відзначає ключові тренди в управлінні ризиками і прогнозує, як ці тренди вплинуть на бізнес в найближчі роки [7-8].

Ось кілька прикладів основних висновків і тенденцій з останніх видань «Барометра ризиків»: Кіберризики стали найбільшим глобальним ризиком, що підтверджується зростанням кількості кіберінцидентів та витрат на кібербезпеку. Екологічні і соціальні ризики (ESG-ризики) стають все важливішими для бізнесів, оскільки компанії зосереджені на сталому розвитку і відповідальності перед суспільством. Ризики, пов'язані з політичною і економічною невизначеністю, стали більш актуальними через геополітичні конфлікти і торговельні війни.

«Барометр ризиків» від Allianz Group є корисним інструментом для розуміння сучасних ризиків і планування стратегії безперервності бізнесу. Дослідження допомагає ідентифікувати головні загрози і розробити ефективні стратегії для їх управління.

Матриця Ансоффа як антикризовий інструмент – це стратегічний підхід, який допомагає компаніям визначити найефективніші стратегії для подолання кризових ситуацій і забезпечення довгострокового зростання. В умовах кризи бізнесу потрібно знайти способи адаптації до змінюваних умов та можливості зміцнення своїх позицій на ринку. Матриця Ансоффа може бути використана для оцінки різних стратегічних варіантів і вибору найкращих рі-

шень у кризовій ситуації. Ось як кожна з чотирьох стратегій Матриці Ансоффа може бути адаптована як антикризовий інструмент:

1. Розширення Ринку (Market Penetration) Зміцнення позицій на ринку: Зосередження на збільшенні частки на ринку через агресивні маркетингові стратегії, акції та покращення обслуговування клієнтів. Залучення нових клієнтів: розробка програм лояльності, знижок або спеціальних пропозицій для залучення нових споживачів. Оптимізація витрат: поліпшення ефективності бізнес-процесів для зменшення витрат і підвищення рентабельності.

До прикладу, запровадження компаніями під час економічної рецесії акційних пропозицій та розробка нових маркетингових кампаній для підтримки продажів і утримання клієнтів. Компанія Zara (провідна торгівельна мережа групи компаній Inditex) застосувала не поширену стратегію в індустрії виробництва одягу. Ритейлери зазвичай займаються розвитком іміджу бренду за допомогою рекламних кампаній, але не мають реального контролю над субпідрядниками у авторитарних країнах з низькою собівартістю виробництва. Zara зруйнувала дану аутсорсингову тенденцію, маючи власні виробничі потужності, і, натомість, інвестувала у відкриття нових торгових точок по всьому світу. Директор дому моди Louis Vuitton Даніель П'єт описав Zara як, «можливо, найбільш інноваційну роздрібну мережу в світі». CNN назвала статтю про Zara «Іспанська історія успіху» [18]

2. Розвиток Ринку (Market Development). Вхід на нові ринки: виведення продуктів на нові географічні або демографічні ринки може допомогти компенсувати втрати на існуючих ринках. Нові канали розподілу: залучення нових каналів збуту, наприклад, через інтернет-магазини або партнерські програми.

До прикладу, впровадження компаніями продажів через онлайн-платформи або розширення своєї присутності на міжнародних ринках для компенсування зниження попиту на основних ринках. Компанія ІКЕА є прикладом постійного розширення на нові географічні ринки та адаптації до їх особливостей. Шведський бренд ІКЕА адаптував свій товарний каталог для 72 різних регіонів, враховуючи культурні особливості кожної країни. Хоча основний зміст залишається незмінним, деталі каталогу коригуються відповідно до місцевих відмінностей. Засновник компанії Інгвар Кампрад у своєму маніфесті «Заповіт торговця меблями», опублікованому в 1976 р., написав: «У кожній групі товарів потрібно мати пропозицію, від якої у покупця захоплює дух» [13].

3. Розвиток Продукту (Product Development). Оновлення продукції: розробка нових або вдосконалених продуктів може допомогти підтримувати інтерес до компанії і відновити продажі. Інновації: впровадження нових функцій або вдосконалення продуктів для задоволення змінених потреб споживачів.

Наприклад, розробка технологічними компаніями нових версій програмного забезпечення або розробка компаніями таких продуктів, які відповідають новим потребам користувачів під час кризи. Однією з основних стратегій зростання компанії Apple було регулярне впровадження нових моделей продуктів. Хоча функціональність нових моделей залишалася досить схожою, вони відрізнялися стилем, що сприяло багаторазовим покупкам від одного споживача. Регулярні оновлення продукції дозволяли Apple залишатися на передовій дизайну та ускладнювали конкурентам завоювання ринкової частки на етапі розвитку продукту. У другому кварталі 2024 фінансового року продажі iPad принесли Apple близько 5,6 мільярда доларів США доходу [16].

4. Диверсифікація (Diversification). Зменшення залежності: диверсифікація дозволяє розподілити ризики і зменшити залежність від одного ринку чи продукту. Вхід у нові бізнес-інструменти: розробка нових бізнес-ліній або інвестиції в нові сектори економіки можуть забезпечити додаткові джерела доходу.

Прикладом може бути запуск нових послуг компанією, що спеціалізується на туризмі, таких як онлайн-консультації або продуктів для роботи з дому, для адаптації до змін на ринку. Втілює принцип диверсифікації у розвитку така відома компанія, як Samsung, розширюючи свою діяльність та включивши до неї страхування, охоронний бізнес та роздрібну торгівлю. Наприкінці 60-х років Samsung увійшла до сфери електроніки. В цей період у Південній Кореї діяла заборона на імпорт іноземної електроніки, що надало компанії можливість протягом 18 років розвивати власні технології без конкуренції. Завдяки державній підтримці, разом із Samsung у цей період розвинулися й інші гіганти корейського ринку, такі як Daewoo, LG та Hyundai.

На сьогоднішній день Samsung займається не лише виробництвом електроніки, але й виготовленням полімерів, нафтопереробкою, будівництвом танкерів, військової техніки та легкових автомобілів. Крім того, компанія активно функціонує у фінансовій сфері, страхуванні, текстильному виробництві, а також володіє мережею готелів, курортів та парків розваг. Щоб досягти лідерства, Samsung застосувала особливу тактику: кожна дочірня компанія або

підрозділ повинні розробити та вивести на ринок принаймні один продукт, який займе провідне місце у своєму сегменті.

Також Samsung стала досягати більш інтенсивного використання «м'яких» можливостей, заснованих на таких нематеріальних активах, як технології, дизайн і брендинг. У своїй діяльності Samsung повинна була враховувати клієнтоорієнтованість, обумовлену ринковими змінами, та застосовувати інновацію цінності [10].

В таблиці згруповано приклади кризових ситуацій та можливі впровадження відповідно до стратегії Ансоффа.

*Таблиця*

**Приклади кризових ситуацій  
і впровадження стратегій Ансоффа**

| <b>Кризова ситуація</b> | <b>Стратегія Ансоффа</b> | <b>Опис впровадження</b>                                                              |
|-------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічна рецесія      | Розширення ринку         | Запуск рекламних кампаній для підвищення попиту і залучення нових клієнтів            |
| Зменшення попиту        | Розвиток продукту        | Випуск нових продуктів або вдосконалення існуючих для відновлення інтересу споживачів |
| Втрата ринку            | Розвиток ринку           | Вихід на нові ринки або нові сегменти для відновлення зростання бізнесу               |
| Конкуренція             | Диверсифікація           | Розширення бізнесу в нові сфери або нові продукти для зменшення конкурентного тиску   |

Джерело: розроблено авторами відповідно до [6; 10].

У кризовій ситуації важливо не тільки вибрати стратегію, але і постійно тестувати і вдосконалювати її, відстежувати ефективність обраної стратегії і коригування планів залежно від результатів, отримувати зворотній зв'язок від клієнтів і партнерів для вдосконалення продуктів і послуг, аналізувати ризики, постійно переглядаючи і оцінюючи нові ризики для своєчасного реагування на зміни в умовах кризи. Матриця Ансоффа є потужним інструментом для розробки антикризових стратегій, який допомагає компаніям визначити відповідні напрямки для зростання і відновлення в умовах кризи. Використовуючи різні стратегії, компанії можуть адаптуватися до змінюваного середовища і забезпечити стійкий розвиток.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У рамках проведеного дослідження встановлено необхідність більш глибокого аналізу сутності, змісту та специфіки антикризового управління підприємствами. Ця необхідність обумовлена тим, що антикризове управління є ключовим інструментом забезпечення фінансової стабільності суб'єктів господарювання та активатором соці-

ально-економічного розвитку країни, що в умовах сучасної України набуває особливого значення. На жаль, залученість українських підприємств до сучасних процедур антикризового управління, навіть у довоєнний період, була недостатньою, що не дає повною мірою використати потенціал цього інструменту.

З метою поліпшення ситуації в роботі обґрунтовано шляхи підвищення залученості суб'єктів господарювання до світового досвіду в сфері антикризового управління підприємствами. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку дорожньої карти створення в Україні умов для навчання спеціалістів з антикризового управління підприємствами. Це дозволить прискорити процеси виведення України з кризового стану у повоєнний період.

### Література

1. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.
2. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79).
3. Томпсон А. А., Стріклентд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: підручник для ЗВО / пер. з англ.: за ред. Л. Г. Зайцева, М. І. Соколовой. М.: Банки та біржі, ЮНІТИ, 1998. 576 с.
4. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62).
5. Бріль М. С. Дослідження макроекономічних дисбалансів України. *Економіка розвитку*. 2018. Т. 17. С. 20–29. DOI: [https://doi.org/10.21511/ed.17\(4\).2018.03](https://doi.org/10.21511/ed.17(4).2018.03).
6. Danylyshyn B., Bohdan I. Developing a system of anti-crisis measures for Ukraine's economy in the spread of the coronavirus pandemic. *Banks and Bank Systems*. 2020. Vol. 15. Issue 2. P. 1–15. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.01](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.01).
7. ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.
8. ISO 22301:2019 Societal security – Business continuity management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/50038.html>.
9. Grünig R., Morschett D. Developing International Strategies. Berlin, Heidelberg: Springer Science & Business Media, Business & Economics, 2012. 368 p.
10. Jaeyong Song, Kyungmook Lee. The Samsung Way: Transformational Management Strategies from the World Leader in Innovation and Design. New York; McGraw-Hill Education, 2017.
11. Katsoulakos T., Katsoulacos Y. Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance*. 2007. Vol. 7(4). P. 355-369. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700710820443>.

12. Kotlyarevskaya K. Strategies for socially responsible recruitment at Ukrainian enterprises under European integration. *Development Management*. 2019. Vol. 17(1). P. 15–22. DOI: [https://doi.org/10.21511/dm.5\(1\).2019.02](https://doi.org/10.21511/dm.5(1).2019.02).
13. Laloux F. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Publisher Nelson Parker, 2014. 382 p.
14. Плаксюк О., Панкова Л. Капіталізація інтелектуального потенціалу: освітньо-управлінський аспект. *Academy Review*. 2024. Vol. 1 (60). P. 36-49. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-3>.
15. Powell T. C. The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23. P. 873-880. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.254>.
16. Statista. Apple's global revenue from iPad sales 2010-2024. URL: <https://mspoweruser.com/ru/ipad-statistics/7>.
17. Yakushev O., Moisieienko L., Yakusheva O., Prodanova L., Plaksiuk O., Chepurda L. Socio-economic sustainability of the tourism sector enterprises in the context of the covid-19 pandemic: global and ukrainian dimensions. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*. 2024. Vol. 5(58). P. 484-499. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4377>.
18. Zara, a Spanish success story. CNN. 2001. 15 June. URL: <https://web.archive.org/web/20091001112413/http://edition.cnn.com/BUSINESS/programs/yourbusiness/stories2001/zara/>.
19. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Зб. наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2020. Вип. 57. С.104-109. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.57.2020.206457>.
20. Якушев О. В. Регіональні аспекти розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. *Економіка і організація управління: зб. наук. праць Донецького національного університету. Вінниця: ДонНУ*, 2016. №2 (22). С. 113–122.
21. Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., Moisieienko, L. Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics. Ecology. Socium*. 2023. Vol. 7(3). P. 13-25. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>.
22. Якушева О. В. Концептуальні положення підтримки малого та середнього бізнесу в Україні: регіональний аспект. *Зб. наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 40 (3). С. 43-49.
23. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю. Формування аналітичного забезпечення сталого функціонування підприємств сфери послуг. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. Вип. 20 (49). С. 81-102.
24. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бойко О. В. Інноваційно-інтегрований розвиток монопрофільних виробничих структур транспортного ринку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3. С. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-13-20](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-13-20).
25. Hutsaliuk O. M., Hryhir S.I., Salo S. O. Strategies for the development of risk-oriented management of financial and economic security of integration enterprises. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. Вип. 2 (32). С. 301-317. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-023](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-023).

## References

1. Hutsaliuk, O. M. (2017). *Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehtratsiinymy protsesamy* [Theore-

tical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28-33 [in Ukrainian].

2. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V., Kotlubay, V. O. (2021). Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Modern Features of Risk Management in the Context of Strategic Development of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (40), pp. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79) [in Ukrainian].

3. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1998). *Strategic Management. The Art of Strategy Development and Implementation: A Textbook for Higher Education Institutions*. Trans. from English. Moscow, Banks and Stock Exchanges, UNITY. 576 p.

4. Shmatko, N. M. (2020). Zakonomirnosti protsesu zdinsnennia orhanizatsiynykh zmin u strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Regularities of process of realization of organizational changes in structure of management of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62) [in Ukrainian].

5. Bril, M. S. (2018). Doslidzhennia makroekonomichnykh dysbalansiv Ukrainy [Research of macroeconomic disbalances of Ukraine]. *Ekonomika rozvytku – Economics of Development*, Vol. 17, pp. 20–29. DOI: [https://doi.org/10.21511/ed.17\(4\).2018.03](https://doi.org/10.21511/ed.17(4).2018.03) [in Ukrainian].

6. Danylyshyn, B., Bohdan, I. (2020). Developing a system of anti-crisis measures for Ukraine's economy in the spread of the coronavirus pandemic. *Banks and Bank Systems*, Vol. 15, Issue 2, pp. 1–15. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.01](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.01).

7. ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation. IDT. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.

8. ISO 22301:2019 Societal security – Business continuity management systems – Requirements. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/50038.html>.

9. Grünig, R. (2012). *Developing International Strategies*. Berlin, Heidelberg, Springer Science & Business Media, Business & Economics. 368 p. [in German].

10. Jaeyong Song, Kyungmook Lee. (2017). *The Samsung Way: Transformational Management Strategies from the World Leader in Innovation and Design*. New York, McGraw-Hill Education.

11. Katsoulakos, T., Katsoulacos, Y. (2007). Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance*, Vol. 7(4), pp. 355-369. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700710820443>.

12. Kotlyarevskaya, K. (2019). Strategies for socially responsible recruitment at Ukrainian enterprises under European integration. *Development Management*, Vol. 17(1), pp. 15–22. DOI: [https://doi.org/10.21511/dm.5\(1\).2019.02](https://doi.org/10.21511/dm.5(1).2019.02).

13. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Publisher Nelson Parker. 382 p.

14. Plaksiuk, O., Pankova, L. (2024). Kapitalizatsiia intelektualnoho potentsialu: osvitno-upravlinskyi aspekt [Capitalization of intellectual potential: educational and managerial aspect]. *Academy Review*, Vol. 1 (60), pp. 36-49. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-3> [in Ukrainian].

15. Powell, T. C. (2002). The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 873-880. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.254>.

16. Statista. Apple's global revenue from iPad sales 2010-2024. Retrieved from <https://mspoweruser.com/ru/ipad-statistics/7>.
17. Yakushev, O., Moisieienko, L., Yakusheva, O., Prodanova, L., Plaksiuk, O., Chepurda, L. (2024). Socio-economic sustainability of the tourism sector enterprises in the context of the covid-19 pandemic: global and ukrainian dimensions. – *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, Vol. 5(58), pp. 484-499. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4377>.
18. Zara, a Spanish success story. (2001). *CNN*, June 15. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20091001112413/http://edition.cnn.com/BUSINESS/programs/yourbusiness/stories2001/zara/>.
19. Podluzhna, N. O., Petchenko, M. V., Yakushev, O. V. (2020). Vykyky transformatsii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy v suchasnykh umovakh [Challenges of transformation of enterprise crisis management in modern conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Ser.: Economic Sciences*, 57, pp. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.57.2020.206457> [in Ukrainian].
20. Yakushev, O. V. (2016). Rehionalni aspekty rozvytku biznesu inkubatoriv v Ukraini [Regional aspects of business incubator in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, 2 (22), pp. 113-122 [in Ukrainian].
21. Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., Moisieienko, L. (2023). Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics. Ecology. Socium*, Vol. 7(3), pp. 13-25. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>.
22. Yakusheva, O. V. (2016). Kontseptualni polozhennia pidtrymky maloho ta serednoho biznesu v Ukraini: rehionalnyi aspekt [Conceptual provisions for supporting small and medium-sized businesses in Ukraine: regional aspect]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, Issue 40 (3), pp. 43-49 [in Ukrainian].
23. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kotsiurba, A. Yu. (2022). Formuvannia analitychnoho zabezpechennia staloho funktsionuvannia pidpriemstv sfery posluh [Formation of analytical support for the sustainable functioning of service enterprises]. *Visnyk pisladiplomnoi osvity. Seriya «Sotsialni ta povedinkovi nauky» – Bulletin of postgraduate education. Series "Social and behavioral sciences"*, 20 (49), pp. 81-102 [in Ukrainian].
24. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Boiko, O. V. (2024). Innovatsiino-intehrovanyi rozvytok monopofilnykh vyrobnychyykh struktur transportnoho rynku natsionalnoi ekonomiky [Innovative and Integrated Development of Single-Industry Production Structures of the Transport Market of the National Economy]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3, pp. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-13-20](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-13-20) [in Ukrainian].
25. Hutsaliuk, O. M., Hryhir, S. I., Salo, S. O. (2024). Strategies for the development of risk-oriented management of financial and economic security of integration enterprises. *Visnyk Skhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu – Bulletin of East European University of Economics and Management*, Vol. 2 (32), pp. 301-317. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-023](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-023).

Надійшла до редакції: 31.10.2024 р.

Рецензовано: 15.11.2024 р.