

УДК 005.334:658.5:65.012.4

І.Ф. Суржиков

ПРОАКТИВНИЙ КРИЗОВИЙ ТА АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ІНТЕГРОВАНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто сутність проактивного кризового та антикризового менеджменту, зокрема їхні принципи відмінності, що визначають можливості ефективного управління підприємствами в умовах сучасних викликів. Запропоновано інтегровані стратегії, які базуються на поєднанні елементів обох підходів, із метою створення стійкої системи управління, здатної адаптуватися до високого рівня невизначеності. Особлива увага приділена використанню практичних інструментів, таких як Big Data, кризові штаби та диверсифікація бізнесу, що забезпечують підприємствам гнучкість, спроможність прогнозувати загрози і оперативно реагувати на них. Зроблено акцент на ролі проактивності, яка дозволяє підприємствам не лише долати кризи, а й запобігати їхньому виникненню завдяки ранньому виявленню ознак небезпеки та впровадженню превентивних заходів. У статті представлено аналіз практичного досвіду українських компаній, які впроваджують інтегровані стратегії управління під час війни, і детально розглянуто досягнуті результати. Зокрема, описано використання аналітичних даних для прогнозування ризиків, балансування короткострокових і довгострокових рішень, а також налагодження партнерських відносин для ефективнішого протистояння кризам. Окремо розкрито перспективне значення таких підходів у післявоєнному відновленні економіки, коли стійкість та адаптивність підприємств стануть ключовими чинниками конкуренто-спроможності. Показано, що інтегрований підхід забезпечує не лише реакцію на зовнішні виклики, а й створює можливості для розвитку в складних умовах. Таким чином, дослідження підтверджує, що гармонійне поєднання елементів проактивного кризового та антикризового менеджменту здатне сприяти довготривалій стабільності та успіху українського бізнесу.

Ключові слова: кризовий менеджмент, антикризовий менеджмент, проактивний кризовий менеджмент, інтегровані стратегії проактивного кризового менеджмент

DOI 10.34079/2226-2822-2024-14-28-44-52

Після першого шоку, спричиненого повномасштабним вторгненням росії на територію України, вітчизняний бізнес поступово почав оговтуватися і швидко шукати нові, безпрецедентні способи управління своїми бізнес-моделями в умовах невизначеності та підвищеного ризику. Така непередбачуваність зовнішнього середовища значною мірою зруйнувала класичне розуміння стратегічного менеджменту, поставивши на перший план кризовий та антикризовий менеджмент.

В умовах війни багато українських компаній були змушені кардинально змінювати свої операційні процеси, аби зберегти свою життєздатність. Наприклад, низка підприємств перенесла свої виробничі потужності у відносно безпечні регіони, а деякі швидко освоїли цифрові інструменти для дистанційного ведення бізнесу. Саме завдяки кризовим стратегіям та вмінню оперативно реагувати на зміни компанії змогли мінімізувати втрати і пристосуватися до нових умов.

Водночас, проактивний підхід до управління став ще одним вагомим чинником виживання бізнесу. Компанії, які ще до війни мали чіткі аналітичні системи, плани на

випадок надзвичайних ситуацій та адаптивну організаційну структуру, значно швидше подолали виклики. Завчасно запроваджені інтегровані рішення, такі як диверсифікація постачальників чи розвиток експорту, не лише зменшили ризики, а й дали можливість зберегти конкурентоспроможність у надзвичайно складних умовах.

Звісно, що кризовий та антикризовий менеджмент мають як переваги, так і недоліки. Проактивний кризовий менеджмент полягає в передбаченні ризиків і створення механізмів та середовища, що дозволить запобігти кризі ще до її виникнення. Даний підхід сфокусований на аналізі можливих сценаріїв і побудові системи, що забезпечить стійкість та резильєнтність до змін. Наприклад, під час війни українські компанії, що завчасно розробили альтернативні ланцюги постачання або інтегрували цифрові технології, змогли швидше адаптуватися до перебоїв у роботі. Завчасна евакуація бізнесу з зон активних бойових дій чи переорієнтація на міжнародний ринок є яскравими прикладами такого підходу.

Антикризовий менеджмент, у свою чергу, спрямований на подолання вже наявних кризових ситуацій і мінімізацію негативного впливу на компанію. Це більше про реактивні дії, що забезпечують виживання бізнесу. Наприклад, деякі українські підприємства, стикаючись із втратою інфраструктури або персоналу, були змушені швидко скорочувати витрати, оптимізувати бізнес-процеси або об'єднувати ресурси з іншими компаніями, щоб підтримувати свою діяльність.

Отже, обидва підходи є критично важливими під час війни. Застосування проактивного підходу дозволяє компаніям залишатися більш гнучкими й готовими до несподіванок, у той час як антикризовий менеджмент допомагає справлятися з гострими викликами. Наприклад, українські виробники, які зазнали фізичного руйнування виробничих потужностей, часто використовували антикризові заходи для збереження основних активів, у той час як проактивний підхід допомагав їм стратегічно планувати відновлення й пошук нових ринків. Оскільки кожна ситуація унікальна, успішне управління зазвичай поєднує елементи обох підходів, адаптуючи їх до конкретних обставин.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Дослідження питання кризового та антикризового менеджменту у діяльності вітчизняних компаній є достатньо досліджуваною під час війни. Так, Кулик А. В., (2024), у статті розглядає етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій, акцентуючи увагу на адаптивності та гнучкості бізнес-моделей. В свою чергу, група вітчизняних науковців Шуміло О. С., Заїка О. В. та Чаладзе Р. М., (2024), дослідили особливості антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів, зокрема в контексті забезпечення фінансової стабільності підприємств. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н. та Лозова О., (2024), проаналізували вплив діджиталізації на проактивність бізнес-процесів українських підприємств під час війни, підкреслюючи важливість інновацій. Лозова О.В. та Тимошенко І. С., (2024), розглянули проактивний підхід до управління стратегічними змінами, зокрема роль кадрового потенціалу у забезпеченні стійкості підприємств та досліджували проактивну поведінку підприємств у сучасних умовах господарювання, акцентуючи увагу на її вплив на конкурентоспроможність. Горячова О.О., Лавецький М. В., Педченко Г. В. та Пиріг Я. Б., (2024), запропонували інноваційні стратегії адаптації бізнес-моделей в умовах невизначеності, зокрема через інтеграцію якості менеджменту. Чорнодід І. С., Федотов О. О., Пекін А. Ю., (2024), досліджували сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах постійних змін зовнішнього середовища, зокрема через стратегічне планування. Дацюк А. М., Процак К. В. та Городня Т. А., (2024), проаналізували адаптацію бізнесу в умовах війни, зокрема через оптимізацію ресурсів та пошук нових ринків.

Отже, тема проактивного кризового та антикризового менеджменту є досить дослідженою, особливо в контексті сучасних викликів, таких як війна та економічна

нестабільність. Останні публікації відображають широкий спектр аспектів теми: від стратегічних змін і інноваційних підходів до проактивної адаптації бізнес-моделей. Проте глибина аналізу може варіюватися, і є місце для подальших досліджень, особливо з акцентом на інтеграції стратегій для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Метою статті є дослідження сутності та принципових відмінностей проактивного кризового й антикризового менеджменту, а також визначення інтегрованих стратегій їхнього застосування для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах сучасних викликів та високого рівня невизначеності.

Сучасний бізнес-феномен перебуває під впливом численних зовнішніх чинників, серед яких глобальні кризи, економічна нестабільність та непередбачувані виклики займають домінуюче місце. Ці фактори не лише формують нові умови функціонування підприємств, але й вимагають адаптації стратегій управління. У таких реаліях проактивний кризовий та антикризовий менеджмент стають фундаментом стійкого розвитку бізнесу, відкриваючи перспективи ефективного управління навіть у найскладніших ситуаціях.

Визначимо в чому ми вбачаємо сутність кризового та антикризового менеджменту і їх принципову різницю. Так, Сунгуровський М., директор військових програм Центру Разумкова зазначає, що «кризовий менеджмент – це інструмент забезпечення ефективності і гнучкості системи національної (регіональної, глобальної) безпеки в запобіганні та реагуванні на кризові ситуації у різноманітному і складному просторі реальних і потенційних загроз за умов високого рівня невизначеності» (Сунгуровський, 2024).

В свою чергу, львівські науковці Сулига С. М. та Повстин О. В. зазначають, що «антикризове управління – це спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для своєчасного їх подолання. Ця система спрямована на створення умов для швидкої реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень, формуванню стратегічних цілей, розробці і впровадженню інвестиційних проектів» (Сулига та Повстин, 2019).

На основі наведених визначень можна виокремити принципові відмінності між кризовим та антикризовим менеджментом за основними аспектами: спрямованість, підхід та масштабність (табл.1).

Таблиця 1

Відмінності між кризовим та антикризовим менеджментом

№ п/п	Аспект	Кризовий менеджмент	Антикризовий менеджмент
1	Спрямованість	акцент на запобіганні та реагуванні на кризові ситуації, забезпечуючи гнучкість і ефективність у складному просторі загроз	зосереджується на оперативному виявленні ознак кризи та створенні умов для її своєчасного подолання
2	Підхід	передбачає глибокий аналіз ризиків і сценаріїв, орієнтуючись на системність і стратегії запобігання кризам	більше акцентує увагу на динамічних і оперативних діях, які сприяють швидкому реагуванню та мінімізації збитків
3	Масштабність	здебільшого використовується на макрорівні (національному, регіональному чи глобальному), орієнтуючись на безпеку та стабільність великих систем	більш прикладний характер на рівні окремих підприємств або організацій, забезпечуючи їхню адаптацію до змін зовнішнього й внутрішнього середовища

Джерело: складено автором

Таким чином, кризовий менеджмент виконує функції прогнозування й стратегічного планування, а антикризовий менеджмент забезпечує гнучке реагування та оперативність у подоланні кризових ситуацій. Обидва підходи є взаємодоповнюючими, залежно від рівня і масштабу викликів, з якими стикається система або підприємство.

На нашу думку, під час війни вітчизняним компаніям недостатньо лише впроваджувати кризовий менеджмент у свою діяльність, оскільки позиція очікування кризи і реагування на неї може завдати підприємству масштабних збитків. Саме тому ключовим є впровадження саме проактивного кризового управління під час якого компанії формують, на наш погляд, стійкість та резильєнтність.

Вітчизняні науковці Лозова О. та Тимошенко І. окреслюють проактивну поведінку підприємств, «як це дії та рішення, прийняті компанією з метою активного вирішення проблем і досягнення успіху в майбутньому. Це означає, що компанії, які проявляють проактивну поведінку, не чекають на те, що їх проблеми самі вирішаться або їх успіх буде гарантований, а використовують свої знання та ресурси, щоб планувати та впроваджувати стратегії, які допоможуть їм досягти своїх цілей» (Лозова та Тимошенко, 2023).

Можемо сформулювати, що проактивний кризовий менеджмент – це стратегічний підхід до управління, який фокусується на прогнозуванні та передбаченні потенційних криз та запобіганні їх виникненню. Його основна ідея полягає в тому, щоб підготувати організацію до можливих ризиків до того, як вони стануть реальністю, що, в свою чергу, включає аналіз загроз, розробку планів дій та впровадження превентивних заходів.

Головні відмінності між проактивним і реактивним кризовим менеджментом є:

- фокус на часі. Проактивний кризовий менеджмент спрямований на майбутнє, тобто на прогнозуванні й уникненню криз, тоді як, реактивний – реагує на вже існуючі або поточні кризи, намагаючись мінімізувати збитки;
- планування. Проактивний кризовий менеджмент передбачає розробку детальних планів дій на випадок різних сценаріїв, створення резервів і впровадження систем раннього попередження, тоді як, у реактивному плани часто створюються «по ходу», щоб впоратися з конкретною ситуацією;
- підхід до ризиків. Проактивний базується на оцінці ризиків, їх профілактиці та мінімізації можливих наслідків, а кризовий спрямований на ліквідацію наслідків кризових ситуацій, коли вони вже виникли;
- ресурси. Проактивний підхід зазвичай вимагає інвестицій у попереджувальні заходи, що може бути витратним, але значно зменшує ризики в майбутньому, а кризовий – потребує швидкої мобілізації ресурсів для вирішення нагальних проблем.

Іншими словами, проактивний менеджмент будує «захисну парасольку» до настання дощу, а реактивний шукає «парасольку», коли дощ уже почався. Це доволі важливий аспект сучасного стратегічного управління, адже завдяки проактивному підходу організації можуть залишатися гнучкими та стійкими навіть в умовах невизначеності під час війни, так і в поствоєнний період.

Кожен із видів кризового менеджменту включає певний набір стратегій, які компанія може застосовувати під час тих чи інших криз та труднощів. На нашу думку, вітчизняні компанії мають застосовувати у своїй діяльності саме інтегровані стратегії, які дадуть їм таку необхідні конкурентні переваги (табл. 2).

Інтегрований підхід у контексті українського бізнесу є важливим інструментом для забезпечення стійкості в умовах складної економічної та соціальної ситуації. Використання Big Data для аналізу великих обсягів даних допомагає підприємствам виявляти потенційні ризики ще до того, як вони стануть реальними проблемами. Це особливо актуально в українських реаліях, де зміни на ринку можуть бути різкими, а зовнішні фактори, такі як геополітична ситуація, мають значний вплив. Наприклад, українські аграрні компанії можуть використовувати аналітику для прогнозування

врожайів або цін на світових ринках, забезпечуючи тим самим більш стабільне планування.

Таблиця 2

**Інтегровані стратегії кризового та антикризового менеджменту для
забезпечення стійкого розвитку підприємств**

Тип стратегії	Назва стратегії	Характеристика
Проактивний кризовий менеджмент Особливості: спрямований на передбачення та запобігання можливим ризикам. Стратегічне планування та впровадження попереджувальних заходів. Приклади впровадження: розробка резервних ланцюгів постачання; аналіз потенційних загроз; цифровізація бізнесу для підвищення стійкості.	Стратегічне планування ризиків	Аналіз потенційних загроз, побудова сценаріїв розвитку подій та запобіжних дій.
	Диверсифікація постачальників та ринків	Створення альтернативних каналів для постачання та реалізації продукції.
	Інвестиції в інновації	Впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності та адаптивності.
	Навчання та підготовка персоналу	Регулярні тренінги з управління кризами, розвиток навичок антикризового мислення.
	Резервування ресурсів	Створення резервів фінансових, матеріальних і людських ресурсів для екстрених випадків.
Антикризовий менеджмент Особливості: реагує на вже існуючі кризи. Основна мета — мінімізація збитків та відновлення стабільності через швидкі оперативні дії. Приклади впровадження: оптимізація витрат; скорочення персоналу; реструктуризація боргів; кооперація з іншими компаніями для об'єднання ресурсів.	Оптимізація витрат	Скорочення зайвих операційних витрат для зменшення фінансового тиску.
	Реструктуризація боргів	Перегляд умов кредитів, відстрочення платежів чи переговори з кредиторами.
	Оперативне управління	Впровадження кризових штабів для швидкої координації дій.
	Адаптація бізнес-моделі	Зміна структури бізнесу залежно від нових умов (наприклад, перехід на онлайн-формат).
	Комунікація зі стейкхолдерами	Постійний зв'язок з працівниками, партнерами та клієнтами для збереження довіри та підтримки.
Інтегрований підхід Особливості: поєднує елементи проактивного та антикризового менеджменту; забезпечує гнучкість, прогнозування та ефективну реакцію на зміни. Приклади впровадження: використання Big Data для прогнозування ризиків; створення кризових штабів для оперативного реагування; диверсифікація бізнесу.	Використання Big Data та аналітики	Прогнозування ризиків та кризових ситуацій на основі аналізу великих даних.
	Комбінація коротко- та довгострокових рішень	Баланс між оперативними діями і стратегічним плануванням для забезпечення стійкості.
	Партнерство та співробітництво	Об'єднання зусиль із іншими компаніями для спільного подолання криз.
	Гібридний формат управління	Поєднання дистанційної та офісної роботи, що забезпечує ефективність у різних умовах.

Джерело: складено автором

Диверсифікація бізнесу також є ключовим елементом стратегії. Українські компанії, орієнтовані на експорт, прагнуть розширювати свою діяльність на нові ринки, щоб зменшити залежність від однієї країни або регіону. Це не лише знижує ризики, але

й відкриває нові можливості для зростання. Наприклад, у сфері ІТ, яка є одним із флагманів української економіки, компанії активно працюють із клієнтами з Північної Америки, Європи та Азії, що дозволяє зберігати стабільність навіть у разі локальних криз.

Комбінація коротко- і довгострокових рішень забезпечує баланс між негайним реагуванням на проблеми та стратегічним плануванням на майбутнє. Наприклад, під час енергетичної кризи багато українських компаній переходили на генератори або альтернативні джерела енергії як тимчасове рішення, але паралельно інвестували в сонячні панелі або інші довгострокові стійкі технології. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективність і стабільність навіть в умовах обмежених ресурсів.

Кризові штаби та партнерство зіграють важливу роль у впровадженні інтегрованого підходу. В умовах швидко змінюваних обставин, таких як військові дії або економічні потрясіння, об'єднання зусиль із іншими компаніями чи організаціями дає можливість швидше реагувати на виклики. Наприклад, український бізнес часто співпрацює з державними установами або благодійними організаціями для підтримки гуманітарних ініціатив і вирішення нагальних проблем.

Гібридний формат управління стає невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Багато українських компаній перейшли на модель, яка поєднує дистанційну і офісну роботу, що дозволяє зберегти продуктивність навіть за складних умов. Зокрема, у сфері ІТ або консалтингу це дає змогу залучати таланти з різних регіонів країни чи навіть із-за кордону. Таким чином, інтегрований підхід допомагає українському бізнесу залишатися гнучким, стійким і готовим до непередбачуваних змін.

Таким чином, можна зробити такі висновки:

У сучасному світі бізнес змушений функціонувати в умовах численних викликів, серед яких глобальні кризи, економічна невизначеність та геополітичні ризики. Це вимагає не лише оперативності у реагуванні, але й стійкої стратегічної підготовки. Поєднання кризового, антикризового і проактивного підходів дозволяє компаніям адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зменшити потенційні загрози. Інтегрований підхід, який передбачає використання Big Data для прогнозування ризиків, диверсифікацію бізнесу, кризові штаби та партнерства, допомагає вітчизняним підприємствам залишатися гнучкими навіть у найскладніших умовах.

Потенціал проактивного кризового управління дозволяє підприємствам не лише уникати значних втрат у кризових ситуаціях, а й створювати нові можливості для розвитку. Завдяки впровадженню превентивних заходів та глибокому аналізу ризиків, українські компанії можуть формувати резильєнтність, яка стане критично важливою у період післявоєнного відновлення. Унікальні виклики, з якими стикається бізнес в Україні, спонукають до впровадження інноваційних рішень, таких як гібридні моделі управління чи стратегічне партнерство.

Відзначимо, що інтегровані стратегії надають перевагу не лише у виживанні, а й у створенні конкурентної позиції на ринку. Комплексний підхід, що охоплює як коротко-, так і довгострокові рішення, забезпечує збалансованість між негайними діями та стратегічними інвестиціями. У результаті, підприємства не лише реагують на кризи, а й стають активними учасниками змін, підлаштовуючи умови бізнес-середовища під власні потреби. Український бізнес, спираючись на ці підходи, має реальний шанс стати прикладом стійкості та інноваційності для світу.

Бібліографічний список

Горячова, О. О., Лавецький, М. В., Педченко, Г. В. та Пиріг, Я. Б., 2024. Інноваційні стратегії та підходи до адаптації українських бізнес-моделей і менеджменту якості в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*, 12, сс. 303-309. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-12-303-309

- Дацюк, А.М., Процак, К.В. та Городня, Т.А., 2024. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (67). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-8
- Кулик, А.В., 2024. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*, 2, сс. 289-296. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-2-289-296
- Лозова, О.В. та Тимошенко, І.С., 2023. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*, 4, сс. 155-160. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-4-155-160
- Лозова, О.В. та Тимошенко, І.С., 2024. Управління стратегічними змінами підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, 5(75), сс. 51-58. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.6
- Сунгуровський, М., 2024. Перспективи кризового менеджменту в Україні. *Центр Разумкова*, [онлайн]. Доступно: <https://razumkov.org.ua/upload/1434698994_file.pdf>.
- Сулига, С.М. та Повстин, О.В., 2019. Основні аспекти кризового менеджменту. *Управлінські, правові та економічні аспекти забезпечення безпеки життєдіяльності населення і територій: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, курсантів та студентів. Л.: ЛДУ БЖД*, [онлайн], сс. 268-270. Доступно: <https://ldubgd.edu.ua/sites/default/files/zbirnik_konferenciyi_2019.pdf> [Дата звернення 17 березня 2025].
- Чорнодід, І.С., Федотов, О.О. та Пекін, А.Ю., 2024. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер.: Економіка та управління*, 6, сс. 34-45. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-13-04-10
- Шимановська-Діанич, Л., Педченко, Н., та Лозова, О., 2024. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*, 2(112), сс. 109-116. DOI: 10.37734/2409-6873-2024-2-16
- Шуміло, О.С., Заїка, О.В. та Чаладзе, Р.М., 2024. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів. *Бізнес-Інформ*, [онлайн] 10, сс. 426-432. Доступно: <https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-426_432.pdf>.

References (transliterated)

- Chornodid, I.S., Fedotov, O.O. and Pekin, A.Yu., 2024. Suchasni pidkhody do adaptatsii biznes-modelei v umovakh permanentnykh zmin zovnishnoho seredovishcha [Modern approaches to adapting business models in conditions of permanent external environment changes]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Ser.: Ekonomika ta upravlinnia*, 6, pp. 34-45. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-13-04-10 (in Ukrainian).
- Datsiuk, A.M., Protsak, K.V. and Horodnia, T.A., 2024. Adaptatsiia biznesu v umovakh viiny [Business adaptation in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue (67). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-8 (in Ukrainian).
- Horiachova, O.O., Lavetskyi, M.V., Pedchenko, H.V. and Pyrih Ya.B., 2024. Innovatsiini stratehii ta pidkhody do adaptatsii ukrainskykh biznes-modelei i menedzhmentu yakosti v umovakh nevyznachenosti [Innovative strategies and approaches for adapting ukrainian business models and quality management in uncertainty]. *Biznes Inform*, 12, pp. 303-309. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-12-303-309 (in Ukrainian).

- Kulyk, A.V., 2024. Etapy ta instrumenty upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvakh pid chas kryzovykh sytuatsii [Stages and tools for managing strategic changes in enterprises during crisis situations]. *Biznes Inform*, 2, pp. 289-296. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-2-289-296 (in Ukrainian).
- Lozova, O.V. and Tymoshenko, I.S., 2023. Proaktyvna povedinka pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Proactive behavior of enterprises in modern economic conditions]. *Biznes Inform*, 4, pp. 155-160. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-4-155-160 (in Ukrainian).
- Lozova, O.V. and Tymoshenko, I.S., 2024. Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstva: proaktyvnyi pidkhid ta kadrovyi potentsial [Strategic change management of the enterprise: proactive approach and personnel potential]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovi zhurnal*, 5(75), pp. 51-58. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.6 (in Ukrainian).
- Shumylo, O.S., Zaika, O.V. and Chaladze, R.M., 2024. Osoblyvosti ta problemy antykryzovoho menedzhmentu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Features and problems of crisis management in modern challenges]. *Biznes Inform*, [online] 10, pp. 426-432. Available at: <https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-426_432.pdf>. (in Ukrainian).
- Shymanovska-Dianykh, L., Pedchenko, N. and Lozova, O., 2024. Proaktyvnist v umovakh didzhitalizatsii ekonomiky: udoskonalennia biznes-protsesiv vitchyznianskykh pidpriemstv pid chas viiny [Proactivity in the digitalization of the economy: improving business processes of domestic enterprises during the war]. *Naukovi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky*, 2(112), pp. 109-116. DOI: 10.37734/2409-6873-2024-2-16 (in Ukrainian).
- Sulyha, S.M. ta Povstyn, O.V., 2019. Osnovni aspekty kryzovoho menedzhmentu [Key aspects of crisis management]. *Upravlinski, pravovi ta ekonomichni aspekty zabezpechennia bezpeky zhyttiedialnosti naseleння i terytorii: materialy vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh, kursantiv ta studentiv*. L.: LDU BZhD, [online], ss. 268-270. L., LDU BZhD, p. 277, pp. 268-270. Available at: <https://ldubgd.edu.ua/sites/default/files/zbirnik_konferenciyi_2019.pdf> [Accessed 17 march 2025]. (in Ukrainian).
- Sunhurovskyi, M., 2024. Perspektyvy kryzovoho menedzhmentu v Ukraini [Perspectives of crisis management in Ukraine]. *Tsentr Razumkova*, [online]. Available at: <https://razumkov.org.ua/upload/1434698994_file.pdf>. (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції 20.12.2024

Surzhykov I. F.

PROACTIVE CRISIS AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT: INTEGRATED STRATEGIES FOR ENSURING SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT

The article examines the essence of proactive crisis management and anti-crisis management, including their fundamental differences that determine the possibilities for effective management of enterprises in the face of modern challenges. Integrated strategies are proposed, based on the combination of elements of both approaches, aimed at creating a sustainable management system capable of adapting to high levels of uncertainty. Particular attention is paid to the use of practical tools such as Big Data, crisis headquarters, and business diversification, which ensure flexibility, the ability to predict threats, and respond to them promptly. Emphasis is placed on the role of proactivity, which allows enterprises not only to

overcome crises but also to prevent their occurrence by early identifying signs of danger and implementing preventive measures. The article presents an analysis of the practical experience of Ukrainian companies implementing integrated management strategies during wartime, with a detailed review of the results achieved. In particular, it describes the use of analytical data for risk prediction, balancing short-term and long-term decisions, and establishing partnerships to counter crises more effectively. The prospective significance of such approaches in post-war economic recovery is specifically highlighted, as the resilience and adaptability of enterprises will become key factors of competitiveness. It is shown that the integrated approach not only provides a response to external challenges but also creates opportunities for development under difficult conditions. Thus, the study confirms that a harmonious combination of elements of proactive crisis management and anti-crisis management can contribute to long-term stability and success of Ukrainian business.

Key words: *crisis management, anti-crisis management, proactive crisis management, integrated strategies of proactive crisis management.*