

UDC 330.8
DOI: 10.24025/2306-4420.1(74).2025.326282

JEL Classification Code: L10, N10, G34
Article's History:
Received: 13.01.2025; Revised: 16.01.2025; Accepted: 20.01.2025.

Oksana Zakharova*

Doctor of Economic Sciences, Professor
Cherkasy State Technological University
18000, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-5793-6203>

Ivan Strekalov

Student
Cherkasy State Technological University
18000, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0007-0304-2360>

Historical lessons of crisis management: personalistic dimension, cost optimisation and innovation

Abstract. In the modern business environment, crises are inevitable, as the world constantly experiences economic recessions, technological shifts, pandemics, political and military conflicts, which significantly affects the functioning of business entities, regardless of their type of activity. The study of the experience of leading global companies in overcoming crises enables entrepreneurs to adapt more effectively, develop robust risk mitigation strategies, and apply proven practices for sustainable growth. Focusing on the measures implemented by top global corporations during crises should help business entities to avoid strategic management mistakes and reduce costs associated with various kinds of experiments. Moreover, the crisis management strategies of leading global companies are often based on long-term planning, allowing them not only to survive the crisis, but also to come out of it more economically powerful and strong. So following these successful practices can enhance the resilience and adaptability of modern enterprises, enabling them to navigate challenging market conditions more effectively. The objective of this study is to examine historical practices of crisis recovery employed by leading global companies across various industries. The object of the research encompasses top global corporations from diverse sectors, ranging from automobile manufacturing to fast-food chains. The primary task of the study is to substantiate the key components of a successful crisis management strategy, the implementation of which in the Ukrainian business environment would allow stabilising the country's socio-economic situation. The methodological foundation of the research is based on the works of Ukrainian scholars devoted to various aspects of crisis management, as well as on methods of selective and comparative analysis, scientific abstraction, and logical generalisation, which have been used to identify the key components of effective, time-tested crisis management. The study has identified three key components of successful crisis management: a talented leadership personality, cost optimisation, and innovation. The practical application of the research findings is associated with the potential for developing more effective crisis management strategies for Ukrainian businesses by aligning them with the measures implemented by leading global companies. The results of the study will enable Ukrainian enterprises to minimise risks, strengthen competitive advantages, and develop long-term growth strategies in the context of today's unstable external environment and the post-war recovery period.

Keywords: crisis, search for solutions, business entities, business, management, resources, efficiency

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Оксана Захарова

Доктор економічних наук, професор
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-5793-6203>

Іван Стрекалов

Здобувач вищої освіти
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0009-0007-0304-2360>

Історичні уроки антикризового управління: персоналістичний вимір, оптимізація витрат та інновації

Анотація. У сучасному бізнес-середовищі кризи є неминучими, адже постійно в світі спостерігаються економічні спади, технологічні зрушення, пандемії, політичні й воєнні конфлікти, що суттєво впливає на функціонування суб'єктів господарювання незалежно від виду їх діяльності. Вивчення досвіду провідних світових компаній у подоланні криз дозволяє підприємцям ефективніше адаптуватися, розробляти дієві стратегії мінімізації ризиків та використовувати перевірені практики для власного зростання. Орієнтація на заходи, які у період кризи здійснювали провідні світові компанії, має дозволити суб'єктам господарювання запобігти помилкам у стратегічному управлінні та скоротити витрати на експерименти різного роду. До того ж, антикризові заходи провідних компаній світу часто ґрунтуються на довгостроковому плануванні, що дозволяє їм не лише пережити кризу, але й вийти з неї більш економічно потужними та сильними, тому наслідування таких прикладів дозволить сучасним суб'єктам господарювання підвищити власну стійкість та адаптованість бізнесу до складних умов існування на ринку. Метою дослідження обрано вивчення історичних практик виходу з кризового стану провідними компаніями світу різних сфер діяльності. Об'єктом дослідження в роботі виступають провідні компанії світу різних сфер діяльності (від автомобілебудування до мережі ресторанів швидкого харчування). Завдання дослідження полягає в обґрунтуванні ключових складових успішної стратегії антикризового управління, застосування яких в українському діловому середовищі дозволило б стабілізувати соціально-економічний стан у країні. Методологічною основою дослідження виступили праці українських науковців, присвячені дослідженню різних аспектів антикризового управління, та методи вибіркового й порівняльного аналізу, наукової абстракції та логічного узагальнення, які було використано для встановлення ключових складових ефективного антикризового управління, перевірених часом. За результатами дослідження визначено три ключові складові успішного антикризового управління: персоналії, оптимізація витрат та інновації. Сфера застосування результатів дослідження пов'язана з можливістю створення більш дієдатних стратегій антикризового управління українськими суб'єктами господарювання, орієнтованих на ті заходи, які були здійснені в сфері антикризового управління провідними компаніями світу. Результати дослідження дозволять українським підприємствам мінімізувати ризики, посилити конкурентні переваги та сформулювати стратегії довгострокового розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища сьогодення та в повоєнний період.

Ключові слова: криза, пошук рішень, суб'єкти господарювання, бізнес, управління, ресурси, ефективність

Вступ

Сучасна людина живе в стані постійних стресів, що виникають через дію різного характеру кризових явищ, які майже в безперервному режимі впливають на всі сфери її життєдіяльності – від особистого життя і до успішності побудови професійної кар'єри.

При цьому найбільш негативно стрес впливає на якість життя людини, визначаючи рівень її здоров'я (наприклад, у Німеччині медики пов'язують виникнення значної кількості хвороб саме з дією стресу, а людині, яка перебуває у стані стресу, надають оплачуваний лікарняний на три тижні, який за необхідності можна ще продовжувати у часі) і тривалість життя. А для України, яка протягом усього періоду незалежності живе у стані прогресуючої демографічної кризи, будь-які негативні впливи на тривалість життя населення виступають одним із найбільш дієвих факторів ризику для національної безпеки. На жаль, на сьогодні у цьому контексті для України позитивних тенденцій не простежується. Так, лише за останні п'ять років українське суспільство змушено було жити в умовах пандемії COVID-19 та необхідності раптового переведення своєї діяльності в дистанційний режим, повномасштабного воєнного вторгнення сусідньої країни й щоденного ризику окупації, втрати життя та майна пересічними громадянами, блекаутів і відсутності водо- та газопостачання через обстріли всієї території країни, потужних потоків внутрішнього переміщення населення та великої кількості воєнних мігрантів, падіння курсу національної валюти й зростання цін на споживчі товари при майже незмінному рівні заробітних плат і пенсій тощо. Враховуючі такі обставини, можна точно стверджувати, що кожний українець, який сьогодні захищає країну на фронті, мешкає на території країни або виїхав за її межі як воєнний мігрант, перебуває у стані хронічного стресу. Від того, наскільки швидким і результативним буде шлях виходу з цього негативного стану для кожного українця після закінчення дії кризових явищ, буде залежати й продуктивна віддача, і внесок населення країни у відновлення її економіки.

Разом з тим, слід чітко розуміти, що той досвід, якого набули українці, що вистояли за часів дії кризових явищ, є майже безцінним і він надасть суттєвих переваг безпосередньо кожній людині для подальшого успішного життя як у професійному, так і в особистому плані. Проте для отримання конкурентних переваг кожний українець має чітко усвідомити ті кроки та рішення, які були здійснені та прийняті ним у конкретній кризовій ситуації, і систематизувати набутий досвід – як позитивний, так і негативний, бо на своїх помилках потрібно вчитися, а успіхи – примножувати.

Описана ситуація на особистісному рівні в узагальненому вигляді може бути перенесена як проєкція і на організаційний рівень, тобто безпосередньо на діяльність суб'єктів господарювання. Управлінські рішення, які були прийняті під час найбільших викликів, і ті результати, до яких вони привели, мають аналізуватися фахівцями підприємства, і отриманий досвід доцільно трансформувати в основу нових стратегічних завдань, які ставить перед собою керівництво. Паралельно з цим дуже корисно вивчати досвід антикризового управління, який в різні епохи, в різних країнах та в різних сферах діяльності було досягнуто на практиці талановитими менеджерами, що і визначає актуальність обраної тематики дослідження.

Проблематиці антикризового управління присвячують сьогодні свої дослідження багато українських науковців. Так, Н. Вернюк *та ін.* (2024) обґрунтовують доцільність використання в системі антикризового управління підприємством новітніх інноваційних методів (методи цифрової трансформації, Agile-менеджменту, антикризового маркетингу, фінансового реінжинірингу тощо), які сприяють більш швидкому й найменш болісному для суб'єкта господарювання проходженню кризових станів. М. Хацер та Л. Полусмяк (2024) наголошують на необхідності впровадження цифрових технологій в систему антикризового управління підприємством, що дозволить прискорити процес досягнення запланованих цілей. Т. Рябоволик та І. Андрощук (2024) у своєму дослідженні поетапно деталізують процес антикризового управління, дотримання якого дозволить наблизити виробництво до виконання вимог сталого розвитку. Г. Миськів та В. Білик (2024) виокремлюють п'ять видів антикризового управління на мікрорівні, характеризують зміст кожного виду та

визначають їх потенціал у справі запобігання й подолання кризових явищ. І. Ахновська та П. Панасюк (2021), Н. Коренева (2024), Г. Мальований та Н. Корзун (2024) характеризують особливості здійснення процедур антикризового управління в умовах війни й економічно нестабільного стану функціонування ділового середовища країни. Крім того, низку досліджень науковці присвятили розкриттю галузевих особливостей здійснення ефективної антикризової політики суб'єктами господарювання.

Отже, можемо констатувати наявність досить інтенсивних досліджень різних аспектів здійснення антикризового управління сучасними суб'єктами господарювання. Разом з тим, сучасний арсенал антикризових інструментів суттєвим чином можна було б розширити, якщо проаналізувати той досвід в антикризовому управлінні, який набули провідні менеджери світу у різні історичні періоди часу. Саме висвітленню такого досвіду і присвячено це дослідження.

Мета роботи полягає у дослідженні найбільш успішного досвіду антикризового управління, який було нагромаджено у світі протягом останніх п'ятдесяти років з метою забезпечення сучасних українських суб'єктів господарювання ефективними інструментами запобігання кризовим явищам або успішного виходу з них.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі досвіду антикризового управління, який за різних часів і у різних країнах світу було застосовано провідними менеджерами для вирішення складних задач, які поставали перед ними через настання кризових станів зовнішнього та/або внутрішнього характеру. Дослідження є важливим внеском у теорію та практику антикризового управління, оскільки цінність систематизованого досвіду полягає в тому, що з моменту прийняття кожного антикризового рішення пройшло багато часу і можна не лише дати остаточну оцінку правильності обраних шляхів подолання кризових явищ, а й чітко простежувати всі наслідки, до яких такі рішення привели у коротко- та довгостроковому періодах.

Матеріали і методи

В основу дослідження було покладено відбір показових історичних прикладів успішного антикризового управління та їх подальший детальний аналіз з метою обґрунтування ключових підходів та інструментів швидкого й ефективного виведення сучасних суб'єктів господарювання з кризових станів різного характеру. Джерелами даних виступила інформація, розміщена на офіційних сайтах компаній, на прикладі яких здійснювався аналіз найкращих практик. З метою обробки інформаційної бази дослідження та досягнення на цьому підґрунті поставлених цілей в роботі використано такі методи:

вибіркового та порівняльного аналізу – для детального аналізу змісту кризової ситуації і характеристики тих методів та інструментів, які були використані менеджерами у кожному конкретному випадку для стабілізації ситуації в оперативному та стратегічному планах;

наукової абстракції – для окреслення зовнішніх і внутрішніх факторів кризового впливу на діяльність сучасних суб'єктів господарювання та систематизації напрямів виходу з кризового стану в історичній перспективі;

логічного узагальнення – для визначення ключових напрямів історичного досвіду антикризового управління, які мають стати орієнтиром сучасних українських суб'єктів господарювання з метою мінімізації негативних наслідків, які заподіяла війна.

Результати та обговорення

Антикризове управління є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, що забезпечує стабільність, адаптивність, гнучкість і перспективний довгостроковий розвиток суб'єктам господарювання в умовах динамічного та постійно змінного зовнішнього

середовища. Його значущість зростає через посилення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що створюють суттєві ризики для функціонування бізнесу, розвитку економіки та суспільства. Дійсно, сучасний світ постійно стикається з численними зовнішніми проявами кризових явищ: економічними (дефолт, інфляція, фінансові рецесії, неспроможність влади забезпечити населення та бізнес необхідними групами товарів, енергетичні та ресурсні обмеження, потужний податковий тиск), ринковими (глобалізація, постійна зміна споживчих поведінкових моделей), політичними (революції, війни, санкції), соціальними (нерівність, безробіття, міграція економічно активного населення, демографічні проблеми), екологічними (зміна клімату, забруднення екосистеми, погіршення стану здоров'я людини) і техногенними (стихійні лиха та катастрофи, аварії). За таких складних, ризикованих і невизначених умов функціонування саме ефективне антикризове управління покликане допомогти суб'єктам господарювання зберегти стабільність і забезпечити стійкість своєї діяльності у часі. Завдяки наявному арсеналу інструментів антикризове управління дозволяє своєчасно ідентифікувати зовнішні ризики, розробляти та впроваджувати ефективні заходи для їх мінімізації, вчить усіх учасників ділового середовища швидко пристосовуватися до змін і навіть знаходити у цьому процесі натхнення для створення і впровадження інновацій.

Разом з тим, внутрішні прояви кризових станів також справляють потужний дестабілізуючий вплив на діяльність суб'єкта господарювання, і тому ймовірність їх настання слід вчасно враховувати й розробляти відповідні антикризові заходи. Такими дестабілізуючими чинниками можуть виступати конфлікти в трудовому колективі, фінансова нестабільність і збитковість виробничо-господарської діяльності, некомпетентне управління або низька продуктивність праці персоналу, незадовільний рівень кваліфікації персоналу та відсутність у нього мотивації до підвищення обсягу власних професійних знань і вмій тощо. Саме антикризове управління дозволяє своєчасно ідентифікувати внутрішні проблеми, запобігати їхньому розвитку та поступово стабілізувати діяльність суб'єкта господарювання. Бізнеси, які мають чіткі антикризові плани й ефективні механізми управління ризиками, стають на ринку більш гнучкими та конкурентоспроможними на довгостроковій основі. Вони можуть швидше реагувати на виклики та використовувати кризові ситуації як потенційні можливості для власного зростання (за обсягами виробництва, за прибутками, за сегментом ринку, за брендом роботодавця тощо). До того ж, антикризове управління мінімізує ризик банкрутства, втрати робочих місць і зниження рівня доходів працівників та населення громади, яка розташована поруч з виробничими потужностями підприємства.

Ефективне антикризове управління не лише вирішує поточні проблеми, а й створює умови для довгострокового розвитку суб'єктів господарювання, що реалізується як через вчасну розробку і впровадження стратегії, спрямованої на попередження негативних наслідків від майбутніх криз і формування стійкої бізнес-моделі, так і через вдале використання нових можливостей, які виникли через настання кризових явищ, для отримання конкурентних переваг або нових напрямів розвитку бізнесу. Такий позитивний ефект від кризового стану пояснюється тим, що в момент, коли ситуація досягає найбільш критичних рівнів показників, таланти в компанії починають пришвидшено шукати вихід із тупикової ситуації, використовують негативні аспекти в зовнішньому середовищі на користь для бізнесу. Дійсно, під час кризи суб'єкти господарювання вимушено скорочують витрати на виробничо-господарську та комерційну діяльність, що може стати шляхом до підвищення ефективності діяльності через автоматизацію та цифровізацію виробництва, впровадження інновацій. Проілюструвати цю тезу можна тим фактом, що за часів пандемії COVID-19 успіху, перш за все, досягли ті компанії у світі, які швидко змогли адаптуватися до нових умов господарювання і перевести свою діяльність в онлайн-сферу, почали

активно використовувати хмарне середовище, запровадили онлайн-продажі тощо. При цьому у кризові періоди бізнес, який демонструє соціальну відповідальність і підтримує власний персонал, постачальників та клієнтів, суттєво підвищую власну репутацію, забезпечує зростання лояльності споживачів. Отже, антикризове управління дозволяє бізнесу не лише відновити втрачені позиції, а й вийти з кризи сильнішим гравцем завдяки переоцінці цінностей, перебудові бізнес-процесів і широкому впровадженню інновацій. Саме тому дуже важливо вивчати та переосмислювати досвід антикризового управління провідних компаній світу.

Як ґрунтовно доводив у своїх дослідженнях Пителин Сорокін (1889–1968 рр.), жодна родина, жодна компанія і жодна країна не можуть постійно багатіти або весь час банкрутіти – існують періоди флуктації, відповідно до яких часові проміжки розквіту та занепаду змінюють один одного з певною періодичністю у вигляді синусоїди (Sorokin, 1985). На жаль на цьому шляху виживають лише сильніші. Саме тому, на нашу думку, досить цінним буде досвід провідних компаній світу, які тривалий час існують на ринку, а отже, були змушені неодноразово проходити різні кризові стани і накопичити власний досвід антикризового управління. З цією метою ми обрали шість всесвітньо відомих компаній, які належать до різних видів діяльності – від автомобілебудування і до мережі ресторанів швидкого харчування, які у різні часи успішно пройшли різного роду кризові явища й завдяки цьому суттєво підвищили власний бренд та забезпечили високу конкурентоспроможність бізнесу на світовому ринку (таблиця 1).

Таблиця 1. Історичні приклади успішного антикризового управління, реалізованого топ-менеджерами провідних компаній світу різних сфер діяльності

Компанія, рік заснування	Періоди кризи	Причини кризи	Шляхи виходу з кризи
General Motors, 1908 р.	1974–1993 рр.	Зростання цін на пальне через введення нафтового ембарго і запровадження жорстких федеральних норм на забруднення повітря у 1974 р. призвело до падіння продажів елітних моделей автомобілів та вимагало від компанії значних інвестицій.	Зміна керівництва, скорочення нерентабельного виробництва, перехід до виробництва сімейних автомобілів. Інвестовано понад 60 млрд дол. США на зміну більшості конструкцій моделей автомобілів і технічну модернізацію заводів. Придбали дві корпорації: Hughes Aircraft (1986 р.) та Electronic Data Systems (1984 р.), що забезпечило централізовані системи зв'язку та резервного копіювання. У 1990 р. придбали 50 % акцій Saab Automobile AB і створили Saturn Corporation – дочірню компанію для виробництва компактних автомобілів. У 1993 р. підвищили заробітну плату робітникам на 16 % при скороченні 65 тис. робочих місць і закритті 24 заводів.
	2007–2012 рр.	Падіння продажів автомобілів та зниження ціни акцій компанії на 98,7 % під час світової фінансової кризи 2008 р.	У 2009 р. було запущено процедуру банкрутства, за правилами якого влада США надала близько 30 млрд дол. США та отримала 60 % акцій концерну, влада Канади – 9,5 млрд дол. США за 12 % акцій, а інші акції були розподілені між Об'єднаною профспілкою працівників автомобільної промисловості та кредиторамі концерну. Створено нову незалежну компанію General Motors Company, до складу якої увійшли лише підрозділи, що мали високий потенціал до розвитку та конкурентоспроможність; повністю змінено керівництво компанії; перехід на рентабельне виробництво. У 2010 р. здійснено найбільше розміщення акцій, де влада США та Канади реалізували свої акції на суму 23,1 млрд дол. США.

Продовження таблиці 1.

Компанія, рік заснування	Періоди кризи	Причини кризи	Шляхи виходу з кризи
Gucci, 1921 р.	1979– 1995 рр.	Перехід від продажів елітарного продукту до масового випуску ліцензійної продукції. Сімейні чвари, що знизили репутацію бренду. Значне розширення асортименту продукції та боротьба з масовим виробництвом підробок. Тотальна економія в офісах на канцелярії та електроенергії, втрата довіри споживачів.	У 1983 р. контрольний пакет акцій компанії перейшов Мауріціо Гуччі, який прийняв стратегічне рішення відійти від прибуткового масового продажу ліцензійної продукції та повернути бренду статус елітарного, знову стати світовим символом розкоші та високої якості. Запроваджені трансформації були спрямовані на майбутні зміни репутації компанії, проте вимагали значних інвестицій та часу на їх реалізацію, яких не було. Продажі почали падати, збитки – зростати. Мауріціо Гуччі був змушений продати свої акції компанії Investcorp і вже за кілька років стратегія Мауріціо почала приносити віддачу, хоча родина вже не була формально пов'язана з брендом. У 1989 р. головним дизайнером компанії стала Доун Мелло, яка зробила ставку на молодих талановитих дизайнерів, що суттєво змінили імідж компанії. Концепція елітного одягу та взуття від Тома Форда повернула компанії колишню славу. Відбулося скорочення кількості магазинів – з 1000 до 180, докорінно скоротився асортимент продукції – з 22 тис. найменувань до 7 од. Бюджет на рекламу було збільшено в два рази, скорочено топ-менеджмент, запроваджено систему корпоративного навчання.
Apple Inc., 1976 р.	1996– 1998 рр.	Втрата лідерства на ринку на користь конкурентів, що здебільшого відбулося і через зміну стратегії розвитку компанії після звільнення у 1993 р. Стіва Джобса, який заснував власну компанію NeXT.	У 1996 р. придбали компанію NeXT, що повернуло Стіва Джобса і він зайняв позицію виконавчого директора. Здійснено корегування стратегії розвитку компанії, проаналізовано і суттєво змінено продуктивний портфель, зроблено ставку на інновації та повернуто раніше звільнених ключових працівників. У 1998 р. було презентовано комп'ютер iMac, який став першим в успішній лінійці з 60 програмних продуктів. Відбулася кооперація з Microsoft.
LEGO, 1932 р.	2002– 2006 рр.	Керівництво компанії приділяло велику увагу інноваціям, інвестувалися значні кошти у створення нової лінійки продуктів, відкриття нових парків Legoland, проведення турнірів і конференцій з робототехніки, відкриття фірмових магазинів у нових країнах. Проте попит на продукцію компанії почав суттєво скорочуватися й продукція накопичувалася на складах магазинів, зокрема й фірмових, що вело до фінансового краху.	У 2002 р. новий директор зі стратегічного розвитку Йорген Кнудсторп за завданням ради директорів зробив оцінку стану справ у компанії та з'ясував, що інновації прибутку не приносять; продукти розробляються масово, проте не доводяться до фінальної стадії та не мають окупності; взаємодія між регіональними керівниками відсутня, система управління неефективна. Почалась розробка стратегії порятунку: налагодили зв'язок з мережами магазинів; зупинили виробництво всіх нерентабельних продуктів і повернули зняті з виробництва популярні серії; відділу дизайну віддали всі права по створенню та розвитку нових продуктів; інновації перед запуском у виробництво проходили перевірку; нові набори дизайнери створювали з вже наявних деталей, що скоротило витрати і час; скоротили робочі місця та вивели виробництво до Мексиці та Китаю; понизили клас автомобілів топ-менеджерів, продали корпоративний літак і закрили центральний офіс. Фінальним фактором успіху став випуск серії Bionicle, яка мала пророблену сюжетну лінію, що постійно доповнювалася, супроводжувалася коміксами та мала супровід фахівців у соціальних мережах.

Продовження таблиці 1.

Компанія, рік заснування	Періоди кризи	Причини кризи	Шляхи виходу з кризи
Kodak, 1881 р.	2003–2012 рр.	У 1975 р. в компанії вигадали технологію цифрового фотоапарату, проте керівництво наступні 30 років вкладало значні кошти лише у розвиток плівкових фотоапаратів. Відмова від модернізації виробництва та випуск фотоплівки, попит на яку суттєво впав через масове виробництво і виведення на ринок конкурентами цифрових фотоапаратів, скоротив частку світового ринку компанії з 90 до 7 %, а вартість акцій впала з 60 до 3 дол. США.	Компанія скоротила виробництво продукції, відмовилася від виробництва побутових фотоапаратів, продала права на виробництво й унікальні технології та подала судові позови на всі компанії, що мали відношення до фотографії. У 2007 р. придбали компанію з виробництва принтерів, проте не вдалося її інтегрувати у бізнес і зазнали понад 3 млрд дол. США збитку. У 2011 р. скоротили бюджет на маркетинг і рекламу на 25 %, що знизило впізнаваність бренду, було втрачено майже 90 % капіталізації компанії. Вівся пошук нових видів діяльності, зокрема й фармацевтики, проте ідея не була вдалою. У 2012 р. запущено процедуру банкрутства, закрито 13 заводів і скорочено 48 тис. робочих місць. Банк Citigroup надав близько 1 млрд дол. США, що дозволило оптимізувати виробництво, погасити зобов'язання та почати відновлення.
Burger King, 1954 р.	2010–2013 рр.	Суттєве падіння прибутків ресторанів через популяризацію у світі здорової їжі та загальну рецесію економіки й безробіття в США, через що люди, і в першу чергу молоді чоловіки, на яких було зосереджено стратегію компанії, задля економії коштів здебільшого харчувалися вдома. Борги компанії швидко зростали та досягли 700 млн дол. США	У 2010 р. мережу компанії (1,2 тис. ресторанів у 75 країнах світу) купив бразильський інвестиційний фонд 3G Capital за майже 4 млрд дол. США. Нові власники здійснили реструктуризацію компанії: найняли молодого керівника Деніела Шварца з інноваційними антикризовими ідеями, об'єднали компанію з канадською мережею закусочних Tim Hortons, здійснили перехід на повну модель франчайзингу, суттєво змінили меню за рахунок додавання корисних для здоров'я страв (що мало залучити й жіночу аудиторію), скоротили витрати. За рік прибуток зріс майже на 40 %, а у 2013 р. мережа компанії становила вже 13 тис. ресторанів у 79 країнах світу.

Джерела: складено за: General Motors corporation (n.d.), General Motors company. (n.d.), Gucci (n.d.), Apple (n.d.), Дивовижна історія LEGO (б.д.), Kodak (б.д.)

Аналіз наведених прикладів антикризового управління дозволяє дійти наступних висновків, усвідомлення яких має дозволити керівництву українських суб'єктів господарювання розробити власну ефективну стратегію антикризового управління:

1. В основі ефективного антикризового управління завжди знаходиться особистість – талановитий менеджер, інтуїція якого дозволяє передбачити наперед споживчу поведінку на ринку, розпізнати потенційні ризики й адаптувати бізнес-стратегію відповідно до нових викликів ведення бізнесу та зовнішніх обставин. Такий керівник володіє не лише аналітичним мисленням і здатністю переконувати інших, а й високим рівнем емоційного інтелекту, що дозволяє ефективно комунікувати з командою, мотивувати персонал і зберігати баланс між інтересами компанії та очікуваннями зовнішнього середовища. Основними якостями успішного антикризового менеджера виступають стратегічне бачення, рішучість та адаптивність, креативність та інноваційність, стресостійкість і комунікативні навички. Талановитий антикризовий менеджер – це лідер, який не лише здатен у відносно короткий період часу і з обмеженими ресурсами стабілізувати ситуацію, це особистість, яка використовує кризу як поштовх до запровадження інновацій та зростання конкурентоспроможності бізнесу, вміє консолідувати навколо себе команду талантів, високопрофесійних фахівців, мотивованих до позитивних змін (Zakharova, 2024; Zakharova, 2023).

2. За умов кризи суб'єкти господарювання майже завжди стикаються з нестачею фінансових ресурсів при високих боргових зобов'язаннях, падінням попиту на продукцію

та необхідністю швидкої адаптації до ринкових змін. Саме тому ключовим інструментом антикризового управління, який має бути застосовано при перших же симптомах кризи, має стати оптимізація витрат, що дозволить зберегти ключових працівників і забезпечити на певний період фінансову стійкість, підтримати достатній рівень конкурентоспроможності і створити умови для подальшого відновлення бізнес-позицій компанії на ринку (Скоропад & Лазарев, 2024; Сухецька, 2024; Рамський *та ін.*, 2023; Колесніченко & Купригін, 2024). За результатами аудиту витрат менеджери мають прийняти непопулярні рішення, які, залежно від контексту ситуації, можуть обмежитися скороченням адміністративних витрат або торкнутися всіх сфер функціонування бізнесу. При цьому основною метою процесу оптимізації витрат має стати не стільки скорочення їх розміру, скільки збереження на цій основі ефективності бізнесу, щоб забезпечити довгострокове зростання компанії на ринку.

3. Криза, з одного боку, виступає викликом для бізнесу, проте з другого – створює умови для докорінного перегляду всіх складових функціонування підприємства, спонукає до оптимізації бізнес-процесів, пошуку нових шляхів перспективного розвитку компанії. У цьому контексті інновації відіграють ключову роль як високоефективний стратегічний інструмент антикризового управління, що допомагає бізнесу адаптуватися до нових агресивних умов зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність і знаходити нові джерела прибутку (Гринько & Перерва, 2024; Никон, 2024). Саме завдяки впровадженню інноваційних технологій можливо створити конкурентні переваги та досягти зростання ефективності виробничо-господарської діяльності через виведення на ринок нового продукту, скорочення витрат і підвищення продуктивності праці, вийти на нові ринки збуту й розширити клієнтську базу при збереженні тих клієнтів, які багато років були з компанією.

4. Досвід багатьох компаній світу доводить, що сімейний тип управління великим бізнесом є неефективним. Управління компанією в рамках однієї сім'ї має на меті зберігання корпорації в руках одного власника, спільну роботу заради процвітання бізнесу та взаємодопомогу членів родини для вирішення проблемних питань. Ця схема непогано працює у малому бізнесі, але у великих корпораціях з багатомільйонними прибутками усі зацікавлені сторони, найімовірніше, будуть думати про власне збагачення, а не про кровні зв'язки. До того ж, у сім'ях можуть виникати сварки за позицію лідера, які дуже часто є більш кривавими, ніж конфлікти між звичайними бізнесменами. Окрім жорстоких конфліктів, існує ще одна проблема – у компаніях сімейного типу керівні посади отримують не за компетенціями та діловими якостями, а у спадок. Це часто призводить до того, що на зміну ефективному керівнику може прийти абсолютно некомпетентна людина, що стане фатальним рішенням для бізнесу.

5. Для того щоб вистояти на ринку і мати перспективи розвитку, бізнес має завжди йти у ногу з часом, вгадувати ті тенденції, які в майбутньому будуть затребуваними та постійно проходити оновлення й модернізацію власної бізнес-моделі. Багато компаній замість ефективних змін до останнього тримаються за свій продукт, аргументуючи це "традиціями компанії" та тим, що його прибутковість вимірювалася десятиліттями, що в сучасних умовах може призвести до повного краху. Тому важливою частиною політики будь-якого бізнесу має стати стратегія на випередження, в основі якої лежить залучення талантів і постійний інноваційний пошук, розвиток продукту і технологій, виховування споживачів та орієнтація на їх майбутні потреби. При цьому різка зміна виду діяльності не завжди є чимось негативним і небажаним. Бізнес зможе змінити профільну орієнтацію задля виходу з кризи, підвищення ефективності роботи та збільшення обсягів загальних прибутків. Іноді реструктуризація та докорінна зміна діяльності може врятувати компанію, коли вже майже не було шансів на виживання.

6. Не можна втрачати найдорожчий ресурс – час і з кризою потрібно боротися при її зародженні. Своєчасні антикризові заходи з боку керівництва зможуть допомогти бізнесу подолати кризові прояви досить швидко і майже без втрат. Однак передбачити кризу та прийняти заходи протидії може лише дійсно талановитий керівник.

Висновки

Антикризове управління є критично важливим інструментом виживання суб'єктів господарювання у сучасному нестабільному світі. Воно забезпечує підприємцям, незалежно від розміру та виду економічної діяльності їх бізнесу, здатність оперативно реагувати на виклики, мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій і створювати стратегії для стійкого та сталого розвитку. З огляду на частоту криз різного масштабу та характеру, які протягом усього періоду незалежності України впливають на функціонування представників її ділового середовища, антикризове управління має стати обов'язковим елементом ефективного оперативного та стратегічного менеджменту всіх видів бізнесу в країні. При цьому слід враховувати той факт, що різні інструменти антикризового управління будуть мати різну результативність і віддачу залежно від низки умов і особливо від того, на якій стадії безпосередньої дії кризового фактора вони були застосовані. Саме для того щоб отримати максимально повне уявлення про можливі варіанти реагування і відгуку внутрішнього середовища суб'єкта господарювання на запровадження тих чи інших антикризових інструментів, а отже, мати можливість для оцінювання рівня їх результативності, існує необхідність у вивченні найбільш успішних прикладів антикризового управління, які за різних часів були реалізовані менеджерами різних компаній світу. Систематизація історичного досвіду антикризового управління, яку було здійснено в статті, дозволила дійти висновку, що в основі ефективного антикризового управління лежать три ключові компоненти – персоналії, процедури оптимізації витрат та інновації. Подальші дослідження мають бути присвячені детальному вивченню досвіду антикризового управління українських суб'єктів господарювання, набутого ними протягом останніх 11 важких років під час анексії рф АР Крим і окупації частини Донецької та Луганської областей, пандемії COVID-19 і повномасштабного вторгнення рф на територію України.

Подяки

Немає.

Конфлікт інтересів

Немає.

Список використаних джерел

- [1] Ахновська, І. О., & Панасюк, П. І. (2021). Алгоритм антикризового управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Інфраструктура ринку*, 62, 49-54.
- [2] Вернюк, Н. О., Декарчук, В. В., & Дмитрик, І. О. (2024). Впровадження інноваційних методів управління підприємствами як інструмент антикризового менеджменту. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*, 105(2), 282-291.
- [3] Гринько, Т. В., & Перерва, Б. К. (2024). Інноваційні технології підвищення ефективності системи управління підприємством під час економічної кризи. *Бізнес Інформ*, 11, 96-102.
- [4] *Дивовижна історія LEGO: від дерев'яних качечок до сучасної робототехніки*. (б.д.). Взято з <https://drukarnia.com.ua/articles/divovizhna-istoriya-lego-vid-derev-yanikh-kachechok-do-suchasnoyi-robototekhniki-LgBu7>
- [5] Колесніченко, А. С., & Купригін, М. О. (2024). Інвестиційна політика промислового підприємства: теоретичні аспекти та особливості формування в кризових умовах. *Бізнес Інформ*, 7, 240-247.
- [6] Коренєва, Н. О. (2024). Особливості антикризового управління під час воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, 5, 96-101.
- [7] Мальований, Г. О., & Корзун, Н. К. (2024). Особливості антикризового управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*, 2, 15-20.
- [8] Миськів, Г. В., & Білик, В. М. (2024). Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*, 1. Взято з http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_27

- [9] Никон, Ю. Є. (2024). Цифрові технології в процесах розвитку підприємств в умовах глобальних криз та пост-кризових періодів. *Вісник економічної науки України*, 1, 145-149.
- [10] Рамський, А. Ю., Васечко, Л. І., & Пожар, А. С. (2023). Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в кризових умовах. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2, 33-45.
- [11] Рябоволик, Т. Ф., & Андрощук, І. О. (2024). Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. *Економічний простір*, 189, 390-395.
- [12] Скоропад, І. С., & Лазарєв, О. М. (2024). Фінансова стійкість підприємства в умовах кризи: нові виклики та імперативи посилення. *Бізнес Інформ*, 11, 300-307.
- [13] Сухецька, К. В. (2024). Ефективне управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств в умовах кризи. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*, 104(2), 36-45.
- [14] Хацер, М. В., & Полусмяк, Л. Л. (2024). Цифровізація як складова антикризового управління на макро-, мезо-, мікрорівнях функціонування економічних систем. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*, 2, 76-85.
- [15] *Apple gains tech, agency customers in Next deal*. (n.d.). Retrieved from http://www.fcw.com/print/3_1/news/64412-1.html?type=pf
- [16] *Burger King agrees to \$3.3 billion sale to 3G Capital*. (n.d.). Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-burgerking/burger-king-agrees-to-3-3-billion-sale-to-3g-capital-idUSTRE6801CB20100902/>
- [17] *General Motors company. United States securities and exchange commission*. (n.d.). Retrieved from <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1467858/000119312510078119/d10k.htm>
- [18] *General Motors corporation history*. (n.d.). Retrieved from <https://www.fundinguniverse.com/company-histories/general-motors-corporation-history/>
- [19] *Gucci restores its tarnished image*. (n.d.). *Financial Review*. Retrieved from <https://www.afr.com/companies/gucci-restores-its-tarnished-image-19901019-kan8z>
- [20] *Kodak: як змінити світ і все втратити. Період занепаду*. (б.д.). Взято з <https://www.imena.ua/blog/kodak-period-of-decline/>
- [21] Sorokin, P. (1985). *Social and cultural dynamics. A study of change in major systems of art, truth, ethics, law and social relationships* (1st ed.). New York.
- [22] Zakharova, O. (2023). Use of management work at the enterprise: Indicators and evaluation criteria. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu: Serii: Ekonomichni nauky*, 23(2), 61-74.
- [23] Zakharova, O. (2024). Talent management in business: Best international and Ukrainian practices. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu: Serii: Ekonomichni nauky*, 25(1), 21-31.

References

- [1] Akhnovska, I. O., & Panasyuk, P. I. (2021). Algorithm for crisis management of an enterprise in a minimal contact economy. *Market Infrastructure*, 62, 49-54.
- [2] *Apple gains tech, agency customers in Next deal*. (n.d.). Retrieved from http://www.fcw.com/print/3_1/news/64412-1.html?type=pf
- [3] *Burger King agrees to \$3.3 billion sale to 3G Capital*. (n.d.). Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-burgerking/burger-king-agrees-to-3-3-billion-sale-to-3g-capital-idUSTRE6801CB20100902/>
- [4] *General Motors company. United States securities and exchange commission*. (n.d.). Retrieved from <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1467858/000119312510078119/d10k.htm>
- [5] *General Motors corporation history*. (n.d.). Retrieved from <https://www.fundinguniverse.com/company-histories/general-motors-corporation-history/>
- [6] *Gucci restores its tarnished image*. (n.d.). *Financial Review*. Retrieved from <https://www.afr.com/companies/gucci-restores-its-tarnished-image-19901019-kan8z>
- [7] Hrynko, T. V., & Pererva, B. K. (2024). Innovative technologies for increasing the efficiency of the enterprise management system during the economic crisis. *Business Inform*, 11, 96-102.

- [8] Khatser, M. V., & Polusmiak, L. L. (2024). Digitalization as a component of anti-crisis management at the macro-, meso-, and micro-levels of the functioning of economic systems. *Management and entrepreneurship: Development trends*, 2, 76-85.
- [9] *Kodak: How to change the world and lose everything. The period of decline.* (n.d.). Retrieved from <https://www.imena.ua/blog/kodak-period-of-decline/>
- [10] Kolesnichenko, A. S., & Kupryhin, M. O. (2024). Investment policy of an industrial enterprise: Theoretical aspects and features of formation in crisis conditions. *Business Inform*, 7, 240-247.
- [11] Koreneva, N. O. (2024). Peculiarities of crisis management during martial law. *Investments: Practice and Experience*, 5, 96-101.
- [12] Malovanyi, G. O., & Korzun, N. K. (2024). Peculiarities of crisis management of enterprises in conditions of economic instability. *Municipal Utilities. Series: Economic sciences*, 2, 15-20.
- [13] Myskiv, G. V., & Bilyk, V. M. (2024). The essence and types of crisis management of an enterprise. *Effective Economy*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_27
- [14] Nikon, Yu. Ye. (2024). Digital technologies in the processes of enterprise development in conditions of global crises and post-crisis periods. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 145-149.
- [15] Ramskyi, A. Yu., Vasechko, L. I., & Pozhar, A. S. (2023). Peculiarities of managing the financial resources of an enterprise in crisis conditions. *European Scientific Journal of Yconomic and Financial Innovation*, 2, 33-45.
- [16] Riabovolyk, T. F., & Androschuk, I. O. (2024). Modern technology of crisis management as a tool of operational and production management in the organization in the context of ensuring the principles of stability and sustainability in the conditions of industry 5.0. *Economic Space*, 189, 390-395.
- [17] Skoropad, I. S., & Lazarev, O. M. (2024). Financial stability of an enterprise in times of crisis: New challenges and imperatives of strengthening. *Business Inform*, 11, 300-307.
- [18] Sorokin, P. (1985). *Social and cultural dynamics. A study of change in major systems of art, truth, ethics, law and social relationships* (1st ed.). New York.
- [19] Sukhetska, K. V. (2024). Effective management of financial resources of agricultural enterprises in times of crisis. *Collection of scientific works of the Uman National University of Horticulture*, 104(2), 36-45.
- [20] *The amazing history of LEGO: From wooden ducks to modern robotics.* (n.d.). Retrieved from <https://drukarnia.com.ua/articles/divovizhna-istoriya-lego-vid-derev-yanikh-kachechok-do-suchasnoyi-robototekhniki-LgBu7>
- [21] Verniuk, N. O., Dekarchuk, V. V., & Dmytryk, I. O. (2024). Implementation of innovative enterprise management methods as a crisis management tool. *Collection of scientific papers of the Uman National University of Horticulture*, 105(2), 282-291.
- [22] Zakharova, O. (2023). Use of management work at the enterprise: Indicators and evaluation criteria. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu: Serii: Ekonomichni nauky*, 23(2), 61-74.
- [23] Zakharova, O. (2024). Talent management in business: Best international and Ukrainian practices. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu: Serii: Ekonomichni nauky*, 25(1), 21-31.