



Науковий вісник Львівського національного університету
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького.

Серія: Економічні науки

Scientific Messenger of Lviv National University
of Veterinary Medicine and Biotechnologies.

Series: Economical Sciences

ISSN 2519–2701 print

<https://nvlvet.com.ua/index.php/economy>

doi: 10.32718/nvlvet-e10609

UDC 338.24:005.334:005.346

Anti-crisis strategies in entrepreneurship: enhancing business resiliency under global uncertainty

N. B. Zelisko

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine

Article info

Received 01.09.2025

Received in revised form

02.10.2025

Accepted 03.10.2025

Stepan Gzhytskyi National
University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies Lviv,
Pekarska Str., 50, Lviv,
79010, Ukraine.
E-mail: zeliskon@ukr.net

Zelisko, N. B. (2025). Anti-crisis strategies in entrepreneurship: enhancing business resiliency under global uncertainty. Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Economical Sciences, 27(106), 48–53. doi: 10.32718/nvlvet-e10609

The article examines theoretical and practical approaches to the development of anti-crisis strategies in entrepreneurship, with an emphasis on strengthening business resiliency under conditions of global uncertainty and crisis phenomena. The essence of business resilience is defined as the enterprise's ability to adapt, recover, and transform in response to dynamic challenges. The methodological framework of the study is based on a systemic approach that integrates risk analysis, assessment of diversification tools, and exploration of the role of entrepreneurship in ensuring sustainable economic development. The study focuses on the analysis of key risks accompanying entrepreneurial activity during crisis periods – financial, operational, market, and reputational. It is shown that traditional risk management methods lose their effectiveness amid rapidly changing environments, which necessitates the application of modern business technologies – from digital forecasting and risk-monitoring platforms to blockchain solutions ensuring transparency and cybersecurity. It is proven that diversification of business models, product portfolios, and sales markets serves as one of the most effective tools for reducing enterprise vulnerability. Special attention is paid to the role of entrepreneurship as a driver of economic recovery in the post-crisis period. Entrepreneurial initiatives aimed at developing new business models, creating partnership networks, and implementing innovations become the foundation for regional economic growth and enhanced competitiveness. The article also reveals the practical potential of business technologies such as big data, artificial intelligence, cloud solutions, and automated management systems, which enable enterprises to respond swiftly to crisis factors and ensure long-term resilience. It is concluded that an effective anti-crisis strategy in modern conditions requires the integration of flexible risk management, diversification, and innovative business technologies. A promising direction for further research is the development of integrated models of business resiliency focused on sustainable enterprise recovery in the context of global challenges.

Key words: risk management, business diversification, economic recovery, digital business technologies, entrepreneurial models.

Антикризова стратегія та резильєнтність бізнесу: підприємництво й бізнес-технології як інструменти економічного відновлення

Н. Б. Зеліско

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів, Україна

У статті розглядаються теоретичні та практичні підходи до формування антикризових стратегій у підприємстві з акцентом на підвищенні бізнес-резильєнтності в умовах глобальної невизначеності та кризових явищ. Визначено сутність поняття *resiliency* бізнесу як здатності підприємства адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися в умовах динамічних викликів. Методологічну основу дослідження становить системний підхід, що поєднує аналіз ризиків, оцінку інструментів диверсифікації та вивчення ролі підприємництва у забезпеченні стійкого розвитку економіки. У процесі дослідження акцент зроблено на аналізі

ключових ризиків, які супроводжують підприємницьку діяльність у періоди криз: фінансових, операційних, ринкових та репутаційних. Показано, що традиційні методи управління ризиками втрачають ефективність за умов швидкоплинних змін середовища, що зумовлює необхідність застосування сучасних бізнес-технологій – від цифрових платформ прогнозування та моніторингу ризиків до блокчейн-рішень для забезпечення прозорості й кібербезпеки. Доведено, що диверсифікація бізнес-моделей, продуктового асортименту та ринків збуту виступає одним із найефективніших інструментів зниження вразливості підприємств. Особлива увага приділена ролі підприємництва як драйвера економічного відновлення у посткризовий період. Підприємницькі ініціативи, спрямовані на розвиток нових бізнес-моделей, створення партнерських мереж і впровадження інновацій, стають базою для зростання регіональної економіки та підвищення конкурентоспроможності. У статті також розкрито практичний потенціал таких бізнес-технологій, як *big data*, штучний інтелект, хмарні рішення та автоматизовані системи управління, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на кризові фактори та забезпечувати довгострокову стійкість. Зроблено висновок, що ефективна антикризова стратегія в сучасних умовах передбачає поєднання гнучкого управління ризиками, диверсифікації та використання інноваційних бізнес-технологій. Перспективним напрямом подальших досліджень є формування інтегрованих моделей бізнес-резильєнтності, орієнтованих на стале відновлення підприємств у контексті глобальних викликів.

Ключові слова: управління ризиками, диверсифікація бізнесу, економічне відновлення, цифрові бізнес-технології, підприємницькі моделі.

Вступ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем турбулентності та невизначеності, що зумовлено глобальними економічними кризами, воєнними конфліктами, пандеміями та технологічними трансформаціями. Для підприємств це створює загрози втрати конкурентних позицій, фінансової стабільності та ринкової частки. У такій ситуації ключового значення набуває формування антикризових стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості (*resilience*) бізнесу, тобто здатності підприємства швидко адаптуватися, відновлюватися та розвиватися попри кризові виклики. Управління ризиками, диверсифікація діяльності та використання інноваційних бізнес-технологій стають важливими інструментами подолання кризових явищ. Водночас підприємництво відіграє роль каталізатора економічного відновлення, оскільки створює нові робочі місця, сприяє впровадженню інновацій та розвитку партнерських мереж. Дослідження зазначеної проблематики дозволяє поєднати теоретичний і практичний аспекти забезпечення стійкості підприємств у надзвичайних умовах.

Актуальним напрямом сучасних досліджень є управління ризиками та антикризові стратегії підприємств, особливо в умовах війни та економічної нестабільності. В. М. Балдинюк розглядає ризик-менеджмент як ключовий інструмент управління діяльністю суб'єктів господарювання, наголошуючи на системності підходів до оцінки та мінімізації ризиків (Baldyniuk, 2023). У контексті адаптації бізнесу до умов воєнного конфлікту С. Білоус та А. Бривус підкреслюють необхідність коригування стратегічних планів підприємств та гнучкого реагування на зовнішні виклики (Bilous & Bryvus, 2024).

Стратегії антикризового управління детально аналізують С. І. Богуславська, С. П. Білоус та В. С. Дяк, виділяючи практичні моделі впровадження антикризових заходів на підприємствах різних секторів (Bohuslavska et al., 2023). Паралельно, дослідження Є. Божок, С. Пирожкова та Н. Хамітова концентруються на концепції резильєнтності як стратегії виживання у гібридних загрозах, що охоплюють як військові, так і економічні виклики (Bozhok et al., 2021).

Застосування концепції економічної резильєнтності для розвитку підприємств досліджує В. Л. Кий, який акцентує на важливості адаптаційних механізмів

та стійких бізнес-моделей (Куй, 2018). Питання антикризового управління та стратегічного розвитку підприємств у період війни висвітлюють Н. Носань, О. Борисенко та Т. Назаренко, пропонуючи системний підхід до інтеграції ризик-менеджменту, інновацій та бізнес-технологій (Nosan et al., 2024).

Ринкову резильєнтність бізнесу як теоретичний конструкт досліджують Н. Л. Савицька та Е. В. Пахуча, підкреслюючи значення адаптації до змін попиту та умов ринку (Savytska & Pakhucha, 2024). Трансформацію бізнес-моделі підприємств у кризових умовах аналізують О. А. Тетерін, Ю. Р. Гойдаш та К. В. Процак, вказуючи на ключову роль інновацій та цифровізації (Teterin et al., 2023).

Череватський Д. Ю. досліджує концептуальні підходи до економічної резильєнтності та її вплив на стратегії розвитку підприємств, акцентуючи увагу на структурних та функціональних аспектах (Cherevatskyi, 2023). Нарешті, Л. В. Шостак, О. В. Шмаровов та С. Р. Матвійчук аналізують антикризові стратегії у рамках бізнес-моделей розвитку підприємств, пропонуючи методичні рекомендації для практичної реалізації (Shostak et al., 2024).

Таким чином, сучасні публікації концентруються на трьох ключових напрямках: ризик-менеджмент та адаптація стратегій підприємств, концепція резильєнтності як інструмент виживання та трансформації бізнес-моделей, а також практичні антикризові рішення для забезпечення стійкого розвитку підприємств у кризових умовах.

Актуальність теми. Сучасний стан світової та національної економіки характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено впливом глобалізаційних процесів, геополітичних конфліктів, пандемій, кліматичних викликів та технологічних змін. Для бізнесу такі фактори стають джерелом багатогранних ризиків – від фінансових та операційних до репутаційних і стратегічних. У цих умовах традиційні підходи до управління підприємствами втрачають ефективність, оскільки вони здебільшого орієнтовані на стабільне середовище та передбачувані тенденції розвитку. Це актуалізує необхідність пошуку нових управлінських моделей, які здатні забезпечити адаптивність і стійкість підприємств у кризових ситуаціях.

Концепція *resilience* бізнесу набуває дедалі більшої значущості, оскільки вона передбачає не лише подолання наслідків кризи, а й здатність підприємства

до відновлення та подальшого розвитку на новій якійсній основі. Саме поєднання антикризових стратегій із принципами бізнес-резиліентності дає можливість підприємствам не просто вижити, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Особливої ваги ця проблематика набуває для України, яка перебуває в умовах воєнних викликів, макроекономічної нестабільності та трансформації зовнішніх ринків. Вітчизняні підприємства змушені швидко адаптувати бізнес-моделі, диверсифікувати діяльність, впроваджувати цифрові технології та використовувати інноваційні рішення для забезпечення своєї стійкості. При цьому підприємництво стає потужним інструментом економічного відновлення, оскільки сприяє створенню нових робочих місць, розвитку локальних економік і залученню інвестицій.

Актуальність теми дослідження також зумовлена необхідністю наукового обґрунтування антикризових стратегій, здатних поєднувати управління ризиками, диверсифікацію та застосування сучасних бізнес-технологій. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств, забезпечити їхню гнучкість та стійкість, а також закласти основу для формування інтегрованих моделей економічного розвитку у посткризовий період.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад антикризової стратегії підприємства та визначення ролі підприємництва й інноваційних бізнес-технологій у підвищенні бізнес-резиліентності та економічного відновлення. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання: з'ясувати сутність поняття *resilience* бізнесу та його відмінності від традиційних підходів до кризового управління; дослідити ключові ризики, що впливають на підприємницьку діяльність у кризових умовах; визначити значення диверсифікації як інструменту зниження вразливості підприємств; охарактеризувати інноваційні бізнес-технології, які забезпечують стійкість і розвиток підприємств; розкрити роль підприємництва у формуванні механізмів економічного відновлення.

Матеріал і методи досліджень

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення економічної теорії, сучасні концепції антикризового управління, підприємництва та цифрових бізнес-технологій. У процесі роботи застосовано комплекс методів:

- системний підхід (для вивчення взаємозв'язків між ризиками, бізнес-резиліентністю та інноваційними технологіями);
- аналіз і синтез (для розкриття сутності категорій «антикризова стратегія», «resilience бізнесу» та «економічне відновлення»);
- порівняльний метод (для узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду реалізації антикризових стратегій);
- структурно-логічний метод (для побудови моделі антикризового управління із використанням бізнес-технологій);

- метод *case study* (для аналізу прикладів успішної диверсифікації та адаптації підприємств у кризових умовах).

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації у міжнародних рецензованих журналах, статистичні дані, що відображають сучасні тенденції розвитку підприємництва та антикризового менеджменту.

Результати та їх обговорення

Антикризове управління як наукова концепція сформувалося на основі ідей стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту та кризології. Воно ґрунтується на комплексі заходів, спрямованих на прогнозування, запобігання, подолання та мінімізацію наслідків кризових явищ.

У класичному розумінні антикризова стратегія передбачає: ідентифікацію ризиків та створення системи їх моніторингу; фінансову стабілізацію шляхом накопичення резервів, доступу до кредитних ресурсів та управління ліквідністю; диверсифікацію діяльності, яка дозволяє підприємству знижувати залежність від окремих ринків чи продуктів; реорганізаційні заходи – реструктуризацію бізнесу, скорочення витрат, зміну управлінських моделей.

Сучасний підхід акцентує увагу на концепції *resiliency management*, яка виходить за межі класичного кризового менеджменту. Вона орієнтується на гнучкість, адаптивність і швидкість реагування бізнесу в умовах невизначеності. Ключовими інструментами тут є сценарне планування, цифровізація бізнес-процесів, а також активне впровадження інновацій.

Вибір стратегії залежить від масштабів підприємства, галузі та глибини кризових явищ. Серед найбільш поширених варто виокремити:

1. Управління ризиками (передбачає систематичний процес виявлення, оцінки та контролю ризиків. Використовуються методи математичного моделювання, SWOT- та PEST-аналіз, фінансове хеджування). У практиці українських компаній це проявляється у страхуванні майна та активів, створенні внутрішніх фондів для покриття непередбачуваних витрат.

2. Диверсифікація. Вона може бути: продуктовою (розширення асортименту, запуск нових видів продукції); ринковою (вихід на інші географічні ринки); каналною (поєднання традиційної торгівлі з електронною комерцією). Наприклад, під час воєнного стану низка аграрних підприємств України почали експортувати продукцію до нових країн, компенсуючи втрату традиційних ринків збуту.

3. Кризовий менеджмент передбачає створення команд швидкого реагування, антикризових штабів та впровадження ефективних комунікаційних стратегій. Це дозволяє оперативну ухвалювати рішення, мінімізувати втрати та підтримувати репутацію.

Таким чином, сучасні антикризові стратегії поєднують як традиційні підходи, так і нові інструменти, що базуються на цифрових технологіях. Інноваційні бізнес-технології виступають потужним засобом зміцнення стійкості підприємств. Вони не лише забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, але й дозволяють

швидко адаптуватися до нових умов. Основні напрями проілюстровані нами на **рис. 1**.



Рис. 1. Основні напрями оптимізації бізнес-процесів*
*Джерело: сформовано автором

Цифровізація бізнесу дозволяє автоматизувати процеси за допомогою ERP- та CRM-систем, використати Big Data для прогнозування попиту та управління запасами. Це дає змогу зменшити витрати та скоротити час ухвалення рішень). Електронна комерція – це перехід у цифровий простір, розвиток омніканальних стратегій продажу, активне використання маркетплейсів та мобільних додатків. Фінтех-рішення включають поширення цифрових платіжних сервісів (Apple Pay, Google Pay), розвиток краудфандингових платформ, що дозволяють залучати інвестиції в кризових умовах. Хмарні технології забезпечують масштабованість бізнесу, доступність даних у будь-який час і місці, а також високий рівень захисту інформації. З огляду на зростання кіберзагроз, особливо під час воєнних конфліктів, захист даних та інформаційних систем стає одним із ключових аспектів resilience бізнесу. AR/VR та мобільні сервіси дозволяють підприємствам створювати нові форми взаємодії з клієнтами навіть у надзвичайних ситуаціях.

Таблиця 1

Основні елементи антикризової стратегії та бізнес-резиліентності підприємства

Елемент	Короткий опис	Основні інструменти / методи	Очікуваний ефект для підприємства
Управління ризиками	Систематична оцінка та мінімізація фінансових, операційних, ринкових та репутаційних ризиків	Ризик-менеджмент, страхування, сценарне планування, моніторинг KPI	Зменшення ймовірності втрат, підвищення стабільності та прогнозованості діяльності
Диверсифікація	Розширення продуктового портфеля, каналів збуту та ринків	Нові продукти/послуги, вихід на інші ринки, стратегічні партнерства	Зниження залежності від одного ринку чи продукту, збільшення стійкості доходів
Антикризові стратегії	Стратегічні заходи для адаптації до кризових ситуацій	Реструктуризація, оптимізація витрат, скорочення ризиків, бізнес-моделі «резиліентності»	Швидка адаптація до змін, збереження конкурентних позицій
Підприємництво	Розвиток активної підприємницької діяльності як механізму відновлення економіки	Створення нових бізнесів, інноваційні стартапи, малий та середній бізнес	Стимулювання економічного зростання, створення робочих місць, формування локальних економічних ланцюгів
Бізнес-технології	Використання цифрових та інноваційних рішень для підтримки стійкості	Big Data, AI, хмарні платформи, автоматизація процесів, електронна комерція	Підвищення ефективності управління, швидкість прийняття рішень, адаптація до ринкових змін
Резиліентність бізнесу	Здатність підприємства швидко відновлюватися та адаптуватися до криз	Інтеграція ризик-менеджменту, диверсифікації, технологій та підприємництва	Довгострокова стійкість, конкурентоспроможність, економічне відновлення

*Джерело: сформовано автором

Підприємництво виступає рушійною силою соціально-економічного розвитку суспільства. У кризових умовах воно набуває додаткових функцій – забезпечення зайнятості, підтримки локальних громад та формування інноваційних рішень для відбудови економіки. Малі та середні підприємства (МСП) створюють основу для розвитку регіональних економік, виступають гнучкими та мобільними структурами, здатними швидко реагувати на зміни. Соціальне підприємництво допомагає вирішувати суспільні проблеми (працевлаштування вразливих груп населення, розвиток соціальної інфраструктури).

Міжнародний досвід показує, що стійкість бізнесу підвищується завдяки державно-приватним партнерствам, доступу до грантів та інноваційних екосистем.

ЄС активно підтримує стартапи у сфері зеленої енергетики, США – підприємства у сфері оборонних технологій. В Україні підприємництво є не лише засобом економічної адаптації, а й ключовим чинником відновлення після війни. Підприємці стають драйверами локальної економіки, ініціаторами волонтерських і відновлювальних проєктів.

У сучасних умовах високої невизначеності та кризових явищ ефективне управління підприємством потребує комплексного підходу, який поєднує антикризові стратегії, розвиток підприємництва та застосування інноваційних бізнес-технологій. Для систематизації ключових елементів цієї теми доцільно структурувати їх у вигляді таблиці, що відображає зв'язок між проблемними зонами, методами управління, ін-

струментами підвищення резильєнтності та очікуваними результатами для підприємства (табл. 1).

Таблиця демонструє, що ключові елементи антикризової стратегії тісно взаємопов'язані. Ефективне управління ризиками та диверсифікація створюють фундамент для стійкості підприємства, тоді як підприємство і бізнес-технології виступають інструментами активного відновлення та розвитку. Інтеграція цих елементів формує комплексну модель *resilience бізнесу*, яка дозволяє не лише протистояти кризам, але й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність та економічне зростання.

Для підвищення ефективності антикризового управління доцільно використовувати схематичні моделі бізнес-резильєнтності та антикризових стратегій, які інтегрують ключові елементи: управління ризиками, диверсифікацію діяльності, інновації та підприємництво. Такі моделі дозволяють систематизувати взаємозв'язки між ризиками, ресурсами та стратегічними рішеннями, а також визначити критичні точки для прийняття управлінських рішень (рис. 2).



Рис. 2. Модель взаємозв'язку між ризиками, ресурсами та стратегічними рішеннями*

*Джерело: сформовано автором

Прогнозування розвитку підприємств у посткризовий період може здійснюватися через сценарний аналіз: оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії, що враховують економічні, соціальні та технологічні фактори. Це дозволяє оцінити потенційні ефекти від інтеграції ризик-менеджменту, диверсифікації та застосування бізнес-технологій, визначити пріоритети для інвестицій та інновацій, а також спрогнозувати можливі шляхи відновлення і зростання підприємства. Використання таких моделей не лише підвищує адаптивність підприємств у кризових умовах, але й забезпечує основу для стратегічного планування та формування довгострокових конкурентних переваг.

Висновки

Антикризова стратегія є невід'ємною складовою сучасного управління підприємством. Вона включає

управління ризиками, диверсифікацію та кризовий менеджмент. Концепція *resilience бізнесу* передбачає здатність підприємства до адаптації, відновлення та розвитку після кризових потрясінь. Інноваційні бізнес-технології (цифровізація, фінтех, кібербезпека, електронна комерція) виступають ключовими інструментами підвищення стійкості підприємств. Підприємство є не лише економічною діяльністю, а й стратегічним чинником відновлення суспільства в умовах кризи. Для України розвиток *resilient бізнесу* має стати пріоритетом державної політики та підприємницької практики.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інтегрованих моделей антикризового управління, що поєднують цифрові технології, диверсифікацію та управління ризиками. Перспективним є застосування Big Data та штучного інтелекту для прогнозування кризових явищ і оцінки ефективності бізнес-процесів. Також важливо досліджувати соціально-економічний вплив підприємництва як механізму економічного відновлення. Міжнародне порівняння практик бізнес-резильєнтності допоможе адаптувати успішні моделі до вітчизняних умов. У цілому, подальші дослідження сприятимуть підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

References

- Baldynyuk, V. (2023). Risk management as a tool for managing the activities of business entities. *Economy and Society*, (55). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-39.
- Bilous, S., & Bryvus, A. (2024). Adapting the business strategy of the enterprise to the conditions of a military conflict. *Economy and Society*, (61). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-1063.
- Bohuslavskaya, S., Bilous, S., & Dyak, V. (2023). Strategies of anti-crisis management of the enterprise. *Economy and Society*, (55). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-17.
- Bozhok, Ye., Pyrozhkov, S., & Khamitov, N. (2021). *Rezyliientnist: stratehiia vyzhyvannia v umovakh hibrydnykh zahroz*. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3265105-rezilyentnist-strategija-vizivanna-v-umovah-gibrydnykh-zahroz.html> (in Ukrainian).
- Cherevatskyi, D. Yu. (2023). The resilience of economics and the economics of resilience, 1(101), 31–39. DOI: 10.15407/econindustry2023.01.031.
- Kyi, V. L. (2018). *Zastosuvannia kontseptsii ekonomichnoi rezyliientnosti dlia rozvytku pidpriemstv*. Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom: zb. tez do-povidei IKH Vseukrainskoi nauk.-prakt. konf. Kyiv, URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/125723> (in Ukrainian).
- Nosan, N., Borysenko, O., & Nazarenko, T. (2024). Anti-crisis management and strategic development of enterprises during war. *Economy and Society*, (68). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-18.

- Savytska, N. L., & Pakhucha, E. V. (2024). Market resilience of business: a theoretical construct. *Business Inform*, 2, 244–257. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-2-244-257.
- Shostak, L., Shmarovoz, O., & Matviychuk, S. (2024). Anti-crisis strategies in the system of business model development of an enterprise. *Economy and Society*, (66). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-86.
- Teterin, O., Hoidash, Yu., & Protsak, K. (2023). Transformation of the enterprise business model in crisis conditions. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, 2(9), URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment223maket-200-211.pdf>.