



---

**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ, МЕНЕДЖМЕНТ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС**


---

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-008](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-008)

УДК 658.5:005.334  
JEL M11, D81, L21

**Олександр Володимирович КАЛІНІН**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ, Україна

 <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>  
[kalininandkalinin@gmail.com](mailto:kalininandkalinin@gmail.com)


**Тетяна Володимирівна ОМЕЛІЯНЕНКО**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ, Україна

 <https://orcid.org/0000-0001-6218-0455>  
[omelianenko@kneu.edu.ua](mailto:omelianenko@kneu.edu.ua)

**Ірина Василівна КОЛОС**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ, Україна

 <https://orcid.org/0000-0001-7134-1441>  
[vasylivna.iryana@kneu.edu.ua](mailto:vasylivna.iryana@kneu.edu.ua)



## АДАПТАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ВИКЛИКІВ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

***Анотація.** У статті розглянуто сучасні підходи до антикризового операційного менеджменту, спрямовані на забезпечення стійкості підприємств в умовах глобальних викликів, таких як пандемії, війни, економічні спади та зміни клімату. Основну увагу приділено управлінню операційними ризиками, яке включає ідентифікацію, оцінку, пом'якшення та моніторинг ризиків, що впливають на ефективність бізнес-операцій. У результаті проведеного аналізу визначено ключові фактори впливу кризових явищ, серед яких порушення ланцюгів постачання, зростання операційних витрат, зміна попиту, цифровізація, кадрові виклики, регуляторні зміни та інновації. Розроблено цілісний підхід до управління ризиками, який ґрунтується на чотирьох основних стратегіях: уникнення, зменшення, передача та прийняття ризиків. Особливий акцент зроблено на важливості впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація процесів, хмарні платформи та аналітичні інструменти, які дозволяють зменшити вплив кризових явищ та підвищити ефективність управління. Практичні рекомендації, розроблені у статті, сприяють адаптації підприємств до складних умов, забезпечуючи їхню стійкість та конкурентоспроможність. Результати дослідження можуть бути використані у подальших наукових роботах та практичній діяльності з управління операційними ризиками.*

***Ключові слова:** антикризовий менеджмент, операційний менеджмент, операційні ризики, стійкість підприємств, цифрові технології, стратегія, кризові явища, адаптація бізнесу.*

**Вступ.** Антикризовий операційний менеджмент є критично важливим інструментом у сучасних умовах невизначеності та глобальних викликів. Економічні кризи, політична нестабільність, пандемії та війни створюють значні загрози для стабільного функціонування підприємств, змушуючи їх шукати нові підходи до управління операційною діяльністю. Особливе значення цей напрямок набуває в умовах, коли бізнеси змушені адаптуватися до різких змін, зберігаючи свою ефективність, конкурентоспроможність і здатність до інноваційного розвитку.

Зокрема, для України, яка з 2022 року переживає наслідки повномасштабної війни, питання антикризового менеджменту стають не просто актуальними, а й життєво необхідними для забезпечення стійкості бізнесу та економіки в цілому. За даними Національного банку України, на початку 2023



року частка проблемних кредитів у банківському секторі зросла до 38%, що свідчить про масштабну дестабілізацію економічних процесів [1].

Крім того, впровадження технологій Індустрії 5.0, які передбачають глибоку інтеграцію автоматизації, штучного інтелекту та аналізу великих даних у виробничі й операційні процеси, відкриває нові можливості для запобігання кризам і швидкого реагування на них. Ці підходи дозволяють створювати адаптивні системи управління, що забезпечують гнучкість і оперативність в умовах змін [2].

Таким чином, дослідження антикризового операційного менеджменту має вагомe теоретичне й практичне значення, сприяючи розробці ефективних стратегій управління, які здатні мінімізувати ризики й забезпечити довгострокову стійкість організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика антикризового операційного менеджменту активно досліджується у сучасній науковій літературі, що зумовлено зростанням масштабів економічної нестабільності, техногенних катастроф та соціальних викликів. Дослідники акцентують увагу на важливості адаптації бізнес-процесів і впровадженні інноваційних технологій для підвищення стійкості підприємств. Значний внесок у розвиток теорії антикризового менеджменту зроблено у працях, що стосуються кризового планування, аналізу ризиків та управління операційними процесами. Наприклад, дослідження Кравченко [2] наголошують на необхідності гнучкості бізнес-моделей та використання цифрових інновацій, таких як автоматизація та оптимізація процесів через аналітику даних. Автори вказують, що підприємства, які впровадили цифрові рішення, змогли збільшити ефективність на 30–40% навіть у кризових умовах.

Інше дослідження Рябоволик, Андрощук [3] зосереджується на операційному та виробничому менеджменті в умовах Індустрії 5.0. Автори виділяють основні принципи стійкості: інтеграцію сучасних технологій, моніторинг операційних процесів та прогнозування кризових сценаріїв. Ці аспекти стають фундаментом для адаптації підприємств до швидкозмінного ринкового середовища. З практичного боку, важливим є використання міжнародного досвіду. Наприклад, дослідження міжнародного ринку під час пандемії COVID-19 вказують на те, що адаптація операційної діяльності через цифрові платформи та нові моделі постачання значно підвищила здатність компаній виживати в умовах локдаунів.

Попри значний прогрес, багато аспектів залишаються нерозкритими, зокрема інтеграція технологій Індустрії 5.0 у кризовий операційний менеджмент, адаптація персоналу до інновацій, а також управління комунікаціями під час



кризових явищ. Ці питання потребують подальшого вивчення, зокрема в контексті української економіки.

**Постановка завдання.** Дослідження сучасних підходів та інструментів антикризового операційного менеджменту, які можуть бути застосовані для забезпечення стійкості підприємств в умовах глобальних викликів, зокрема під час війни та інших кризових ситуацій. Розробка теоретичних і практичних рекомендацій, що допоможуть організаціям адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища, мінімізувати операційні ризики та забезпечити ефективне функціонування.

Стаття має на меті вирішити такі завдання:

1. Провести аналіз наукових публікацій і досліджень, присвячених питанням антикризового управління операціями, з акцентом на сучасні реалії України.
2. Визначити ключові фактори впливу кризових явищ на операційний менеджмент підприємств.
3. Дослідити категорії операційних ризиків.
4. Запропонувати рекомендації для підвищення готовності підприємств до кризових ситуацій через вдосконалення операційного менеджменту.

**Результати.** Антикризовий операційний менеджмент є ключовим інструментом забезпечення стійкості підприємств в умовах нестабільності, викликаній глобальними чи локальними кризовими явищами. Сучасний світ стикається з численними викликами, такими як пандемії, війни, економічні спади та кліматичні катастрофи, що потребують від бізнесу здатності до адаптації та оперативного реагування.

Кризи мають комплексний вплив на операційну діяльність підприємств, викликаючи порушення ланцюгів постачання, зростання витрат на ресурси, втрату кваліфікованого персоналу та зниження споживчого попиту. Наприклад, у звіті Національного банку України зазначено, що у 2023 році частка проблемних кредитів у банківському секторі досягла 38%, що відображає масштаб економічної нестабільності, спричиненої війною [1].

Крім того, за даними дослідження Боліла. [4], підприємства, які впровадили цифрові рішення, такі як електронні системи управління замовленнями, продемонстрували зростання ефективності на 30–40% навіть в умовах кризи [5]. Цей досвід демонструє значення інновацій та технологічної адаптації для виживання бізнесу.

Антикризовий менеджмент базується на теорії адаптивних систем, яка передбачає створення гнучких структур, здатних до швидкого реагування на зміни. Наприклад, у роботі Рябоволик та Андрощук акцентується увага на



інтеграції принципів Індустрії 5.0 у виробничий менеджмент, зокрема через впровадження штучного інтелекту, аналітики даних та систем автоматизації [3].

З практичної точки зору, ефективні підходи включають оптимізацію ресурсів, децентралізацію управління та впровадження цифрових інструментів. У період пандемії COVID-19 багато підприємств успішно адаптували свої бізнес-моделі до онлайн-платформ, що дозволило їм не лише зберегти клієнтів, а й розширити їх базу [6].

Операційний менеджмент є важливою складовою ефективної діяльності підприємств, особливо в умовах кризових явищ, що вимагають швидкої адаптації, гнучкості та інноваційних рішень. Аналіз довів, що кризові ситуації, такі як економічні рецесії, політична нестабільність, пандемії та військові конфлікти, значно впливають на управлінські процеси підприємств, змінюючи традиційні підходи до операційного менеджменту.

Кризові явища, як свідчить досвід останніх років, суттєво дестабілізують ланцюги постачання. Понад 80% підприємств у світі стикалися з порушеннями в ланцюгах постачання під час пандемії COVID-19 [7]. Обмеження міжнародної торгівлі, затримки в транспортній логістиці та підвищення вартості сировини стали основними факторами дестабілізації. Ці тенденції підтверджують необхідність швидкого реагування та використання інновацій. За даними McKinsey & Company, підприємства, що впровадили цифровізацію ланцюгів постачання, змогли зменшити вплив кризових явищ на 35% [8], що доводить важливість інновацій у забезпеченні стабільності постачання.

Інший значущий фактор — це зміна попиту на продукцію та послуги. Під час економічної рецесії 2020 року, за даними UNDP, споживчий попит на предмети розкоші знизився на 40%, тоді як попит на базові товари та медичні засоби зріс на 50% [9]. Це вимагає від підприємств оперативного переформатування виробничих процесів і вдосконалення управління залишками готової продукції. За результатами дослідження, підприємства, які мали гнучку систему управління запасами, значно швидше адаптувалися до змін ринкових умов.

Під час криз спостерігається значне зростання витрат. Звіт KPMG (2023) свідчить, що інфляція та збільшення вартості енергоресурсів призвели до зростання операційних витрат підприємств у середньому на 20–30% [10]. Це підтверджує необхідність активного впровадження енергоефективних технологій і оптимізації виробничих процесів. Аналіз також показав, що використання відновлювальних джерел енергії є не лише екологічно доцільним, але й економічно вигідним у довгостроковій перспективі.

Цифровізація стала одним із ключових інструментів адаптації підприємств до кризових умов. Згідно з Deloitte Digital Maturity Index (2022), підприємства з



високим рівнем цифрової зрілості на 45% ефективніше справляються з кризовими ситуаціями [11]. Використання хмарних платформ для управління даними, автоматизація виробничих процесів і застосування аналітичних інструментів для прогнозування стали критичними аспектами в забезпеченні операційної стабільності. Аналіз довів, що цифровізація дозволяє не лише зменшити витрати, але й підвищити ефективність прийняття рішень.

Кадрові виклики стали ще одним критичним фактором впливу. Пандемія COVID-19 та війна в Україні створили значний дефіцит кваліфікованих кадрів. За даними PwC (2022), 60% підприємств зіткнулися з нестачею кваліфікованого персоналу [12]. Основними причинами стали міграція працівників, невизначеність у питаннях працевлаштування та збільшення навантаження на існуючих співробітників. Це підтверджує важливість програм перекваліфікації та збереження людського капіталу.

Водночас інновації виявилися важливим інструментом для підвищення стійкості підприємств. За даними BCG, підприємства, які активно інвестували в дослідження та розробки, демонстрували стійке зростання навіть у періоди криз [13]. Наприклад, у 2020–2021 роках інвестиції в R&D зросли на 12%, що сприяло розробці нових продуктів і технологій. Це підтверджує важливість інноваційної діяльності як фактору адаптації до кризових умов.

Регуляторні зміни також суттєво впливають на операційний менеджмент. Під час пандемії уряди багатьох країн запровадили жорсткі карантинні обмеження, що вимагало швидкої адаптації операційних процесів. Звіт Світового банку (2021) підтверджує, що 70% підприємств стикнулися з необхідністю дотримання нових регуляторних вимог [7]. Це доводить важливість моніторингу нормативно-правових змін і швидкого реагування на них.

На основі проведеного аналізу визначено наступні ключові фактори впливу кризових явищ на операційний менеджмент підприємств:

1. Порушення ланцюгів постачання.
2. Зміна попиту
3. Зростання операційних витрат
4. Цифровізація
5. Кадрові виклики
6. Інновації
7. Регуляторні зміни

Ці фактори підкреслюють важливість адаптації та інновацій у підходах до управління операційною діяльністю підприємств під час кризових явищ.

Таким чином, кризові явища суттєво впливають на операційний менеджмент підприємств, змушуючи їх адаптуватися до нових умов. Аналіз довів, що основними факторами впливу є порушення ланцюгів постачання, зміна



попиту, зростання витрат, цифровізація, кадрові виклики, регуляторні зміни та необхідність інновацій. Підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, інвестують у інновації та оптимізують процеси, демонструють вищу стійкість до криз. Це підтверджується статистичними даними та аналізом результатів досліджень.

Операційний ризик – це зведення втрат, що є наслідком неадекватних або збійних внутрішніх процесів, людей і систем або зовнішніх подій. Це один із основних видів ризику, з яким стикаються підприємства та організації, поряд зі стратегічним ризиком, кредитним ризиком і ринковим ризиком. Управління операційним ризиком (ORM) включає виявлення, оцінку та пом'якшення цих ризиків для зменшення ймовірності та впливу потенційних втрат.

Типи операційних ризиків, пов'язані з різними аспектами ділової діяльності, можуть бути класифіковані за широкими категоріями. В табл. 1. наведено шість основних категорій операційних ризиків разом із їхніми характеристиками та рекомендаціями щодо зменшення впливу:

Таблиця 1

**Види операційних ризиків**

Категорія ризику	Опис	Приклади	Методи зменшення ризику
Ризик процесу	Ризики, пов'язані з ефективністю та результативністю внутрішніх процесів.	Помилки або затримки в обробці транзакцій, збої в ланцюзі поставок, неналежний контроль.	Автоматизація процесів, документування процедур, оптимізація робочих процесів.
Ризики, пов'язані з людьми	Ризики, що виникають через дії або помилки працівників.	Шахрайство, помилки введення даних, нещасні випадки на виробництві, порушення нормативів.	Найм кваліфікованих кадрів, навчання персоналу, забезпечення безпечного робочого середовища.
Системний ризик	Ризики, пов'язані з технологіями та інформаційними системами.	Системні збої, кібератаки, витоки даних, неналежна ІТ-інфраструктура.	Забезпечення надійності систем, удосконалення кібербезпеки, резервування даних.
Фінансовий ризик	Ризики фінансових втрат унаслідок прийняття неефективних фінансових рішень.	Недостатній грошовий потік, невиконання зобов'язань партнерами, погані інвестиції.	Планування грошових потоків, ретельний аналіз інвестиційних рішень, диверсифікація.



Стратегічний ризик	Ризики, що виникають унаслідок стратегічних ініціатив.	Невдале злиття або поглинання, недоліки в брендингу, помилки в розробці нових продуктів.	Ретельний аналіз стратегій, проведення стрес-тестів, залучення експертних оцінок.
Ризики зовнішніх подій	Ризики, зумовлені зовнішніми факторами, які не підконтрольні організації.	Стихійні лиха, політична нестабільність, пандемії, раптові нормативні зміни.	Розробка планів безперервності бізнесу, страхування, адаптивність до змін.

*Джерело: сформовано авторами на основі [14-16].*

Кожна категорія операційних ризиків вимагає індивідуального підходу до оцінки та управління. Використання відповідних методів управління дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків на організацію та забезпечити стабільну операційну діяльність у динамічних умовах сучасного бізнес-середовища.

У міру того, як операції стають усе складнішими, наприклад, залучаючи багатокомпонентні процеси, численні типи операцій у різних системах і країнах, ризики організації значно зростають. Це збільшує ймовірність виникнення операційних збоїв, які можуть не лише вплинути на репутацію компанії, але й завдати значних фінансових збитків або порушити стратегічні цілі. Така складність вимагає від організацій впровадження багаторівневих систем управління ризиками, інтеграції технологій автоматизації, підвищення кібербезпеки та постійного вдосконалення процесів для забезпечення стійкості до потенційних викликів.

Ефективне управління операційним ризиком вимагає глибокого розуміння ключових концепцій, таких як схильність до ризику, толерантність до ризику та профіль ризику. Ці поняття є основоположними для розробки стратегій управління ризиками, які відповідають стратегічним і операційним цілям організації.

Схильність до ризику визначає загальний рівень ризику, який організація готова прийняти для досягнення своїх довгострокових стратегічних цілей. Цей рівень залежить від стратегічної орієнтації організації та її здатності витримувати фінансові та репутаційні втрати без шкоди для основної місії. Схильність до ризику є інтегрованою частиною управління операційними ризиками та встановлює загальні рамки для прийняття рішень.

Толерантність до ризику деталізує рівень ризику, прийнятний для конкретних проектів або сфер діяльності. Це дозволяє визначити чіткі межі та



порогові значення, такі як допустимі втрати чи рівень відхилень від бюджету. Встановлення толерантності до ризику базується на аналізі ключових показників і узгоджується із загальним рівнем схильності до ризику.

Профіль ризику являє собою вичерпний опис поточного ризик-ландшафту організації. Він включає ідентифікацію, оцінку ймовірності та потенційного впливу різних ризиків, а також аналіз ефективності заходів контролю. Профіль ризику забезпечує актуальний огляд операційних ризиків та їх динаміки, що дозволяє організаціям оперативно реагувати на нові виклики.

У результаті проведеного дослідження було визначено ключові етапи та рекомендації для побудови ефективної системи управління операційними ризиками. Отримані результати можуть слугувати керівництвом для організацій, що прагнуть зменшити вплив операційних ризиків на свої бізнес-процеси та досягти більшої стабільності. На рис. 1 представлено покроковий підхід, розроблений на основі системного аналізу:



**Рис. 1. Етапи побудови ефективної системи управління операційними ризиками**

*Джерело: побудовано авторами на основі [5-6].*

Першочерговим завданням є окреслення обсягу оцінки, що включає конкретні сфери або процеси, які будуть аналізуватися. Визначення цілей оцінки забезпечує ясність і зосередженість на досягненні результатів.

Далі здійснюється ідентифікація ризиків. Використання методів, таких як сеанси мозкового штурму, SWOT-аналіз або аналіз історичних даних, дозволяє



створити вичерпний перелік потенційних ризиків. Цей крок є критично важливим для формування бази подальшого управління ризиками.

На третьому етапі аналізується ймовірність виникнення кожного ризику та його можливий вплив на операційну діяльність. Для візуалізації та пріоритезації ризиків використовуються матриці ризиків та теплові карти.

На 4 етапі на основі стратегічних цілей організації встановлюється рівень толерантності до ризику, що дозволяє класифікувати ризики за ступенем їхньої пріоритетності. Толерантність до ризику деталізує рівень ризику, прийнятний для конкретних проектів або сфер діяльності. Це дозволяє визначити чіткі межі та порогові значення, такі як допустимі втрати чи рівень відхилень від бюджету. Встановлення толерантності до ризику базується на аналізі ключових показників і узгоджується із загальним рівнем схильності до ризику.

Для кожного виявленого ризику на п'ятому етапі створюються індивідуальні плани дій, що охоплюють такі підходи, як уникнення, зменшення, передача або прийняття ризику. Стратегії адаптуються до специфіки та можливого впливу ризиків.

Шостий етап характеризується створенням механізмів контролю для управління ризиками, а також впроваджуються процедури постійного моніторингу для забезпечення їхньої ефективності. Регулярний аналіз дозволяє своєчасно виявляти можливі проблеми.

З метою врахування змін у бізнес-середовищі, появи нових ризиків або модифікацій операційних процесів процес управління ризиками повинен регулярно переглядатися та оновлюватися. Це здійснюється на сьомому етапі, що забезпечує актуальність і відповідність системи сучасним викликам.

Запропонований підхід до управління операційними ризиками дозволяє організаціям ефективно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати вплив ризиків на бізнес-операції. Результати дослідження свідчать, що дотримання цих кроків сприяє створенню стійкої системи управління ризиками, яка відповідає вимогам динамічного бізнес-середовища.

Одним з ключових інструментів забезпечення стабільності та ефективності організації в умовах невизначеності є стратегії зменшення операційних ризиків. Застосування цих стратегій дозволяє мінімізувати вплив потенційних загроз на бізнес-процеси, зберігаючи конкурентоспроможність і репутацію. Розуміння та впровадження таких підходів є невід'ємною частиною сучасного управління ризиками, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Визначення, оцінка та пріоритезація ризиків є основою для розробки стратегії їх зменшення. Сучасні стратегії управління операційними ризиками



включають чотири підходи: (1) уникнення ризику, (2) зменшення ризику, (3) передача ризику, (4) прийняття ризику. Стислі характеристика кожної стратегії надана в табл. 2:

Таблиця 2

**Стратегії управління операційними ризиками**

Стратегія	Опис	Основні переваги	Приклади застосування
Уникнення ризику	Відмова від дій або проєктів, що перевищують прийнятний рівень ризику, для запобігання загрозам, які не відповідають стратегічним цілям.	Зменшення ймовірності значних втрат; концентрація на безпечних та перспективних проєктах.	Компанія може відмовитися від інвестицій у регіони з високою політичною нестабільністю, щоб уникнути потенційних ризиків.
Зменшення ризику	Зниження ймовірності виникнення ризиків або їх впливу шляхом посилення контролю, вдосконалення процесів та використання метрик для оцінки.	Зменшення впливу ризиків на операційні процеси; підвищення ефективності управління та прийняття рішень.	Впровадження системи управління інформаційною безпекою для захисту даних клієнтів та зменшення ризику витоку інформації.
Передача ризику	Перенесення ризиків на треті сторони через страхування, аутсорсинг або договірні угоди для зменшення навантаження на організацію.	Зменшення фінансового та операційного навантаження; мінімізація впливу великих втрат.	Укладання договору страхування майна для захисту від можливих збитків у разі пожежі або стихійного лиха.
Прийняття ризику	Усвідомлене прийняття ризиків у межах визначеного рівня схильності до ризику, з розробкою планів моніторингу та управління для мінімізації негативних наслідків.	Збереження ресурсів для управління низькопріоритетними ризиками; забезпечення гнучкості в управлінні.	Наприклад, запуск нового продукту на ринок з усвідомленням можливих ризиків, але з надією на отримання конкурентної переваги.

*Джерело: структуровано авторами на основі [3, 14, 17-18].*

Розуміння концепцій схильності до ризику, толерантності до ризику та профілю ризику, а також впровадження адаптованих стратегій зменшення ризиків є ключовими елементами ефективного управління операційними



ризиками. Сучасні технології, такі як програмне забезпечення ORM, забезпечують комплексний підхід до управління ризиками, що дозволяє організаціям підтримувати стабільність і конкурентоспроможність у складному бізнес-середовищі.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що антикризовий операційний менеджмент є важливим інструментом забезпечення стійкості підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Аналіз показав, що кризи мають комплексний вплив на операційну діяльність, змінюючи звичні підходи до управління. Основними викликами є порушення ланцюгів постачання, зростання витрат, нестабільність попиту, кадрові проблеми, регуляторні зміни та необхідність впровадження інновацій. Підприємства, які впроваджують цифрові технології та інноваційні підходи, демонструють більшу адаптивність і стійкість до криз.

Запропоновані стратегії управління операційними ризиками, а саме уникнення, зменшення, передача та прийняття ризику, дозволяють зменшити їхній негативний вплив на бізнес-процеси. Розроблені рекомендації щодо оптимізації ресурсів, цифровізації процесів і впровадження адаптивних стратегій сприяють підвищенню ефективності операційного менеджменту.

Запропоновані напрямки досліджень можуть стати основою для подальших наукових розвідок і практичного впровадження сучасних підходів до антикризового управління операціями. Це дозволить не лише адаптувати бізнес до нових викликів, але й сприяти його довгостроковій конкурентоспроможності.

### Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. – Київ: НБУ, 2023. – 162 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2023.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf)
2. Кравченко О.В. Цифрові технології в антикризовому управлінні // Економіка та держава. – 2023. – №7. – С. 45–50.
3. Рябоволик Т., Андрощук І. 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. – 2024. – №189. – С. 390–395. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68>.
4. Bolila N. Formation of economic and managerial tools for anti-crisis diagnostics of construction companies // Ways to Improve Construction Efficiency. – 2019. – №42. – P. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2019.42.85-91>.



5. Kharenko, D., Fedosova, K., Novichkova, T., & Minieiev, A. (2024). Anti-crisis design for operational management of the restaurant business in Ukrain. *Technology Audit and Production Reserves*, 2(4(76)), 37–40. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.303613>
6. PwC. Як трансформувати бізнес-модель вашого бізнесу у часи кризи та нестабільності? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2021/rethink-business-model.html>
7. World Bank. (2021). *Global Economic Prospects*. Retrieved from: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>
8. McKinsey & Company. (2022). *Resilient Supply Chains in the Post-COVID Era*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/resilient-supply-chains>
9. UNDP. (2021). *The Post COVID-19 Future for Global Value Chains*. Retrieved from: <https://www.undp.org/asia-pacific/publications/post-covid-19-future-global-value-chains>
10. KPMG. (2023). *Energy Costs and Operational Efficiency Report*. Retrieved from: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/01/energy-costs-operational-efficiency.html>
11. Deloitte. (2022). *Global Deloitte Risk Survey 2022*. Retrieved from: <https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/analysis/global-digital-risk-survey.html>
12. PwC. (2024). *What does it take to run a responsible business?* Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/responsible-business-podcast-episode.html>
13. BCG. (2021). *The Role of Innovation in Crisis Resilience*. Retrieved from: <https://www.bcg.com/publications/2021/innovation-in-crisis-resilience>
14. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни: лідерство, ефективність та життєстійкість. – Київ: Видавництво "Кінцевий Бенефіціар", 2023. – 320 с.
15. Гудзь О.Є., Кузьменко О.П. Антикризовий менеджмент підприємства // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. – 2021. – №1(35). – С. 4–10.
16. Савчук В.С. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами // *Вісник Вінницького національного технічного університету*. – 2022. – №2. – С. 22–28.
17. Лігоненко Л.О. Формування стратегії антикризового управління підприємств // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. – 2020. – №2(34). – С. 15–21.
18. Шершньова З.Є. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємстві в умовах трансформаційних змін // *Економіка та держава*. – 2021. – №9. – С. 53–58.




**Oleksandr KALININ**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,  
Kyiv, Ukraine

 <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>  
kalininandkalinin@gmail.com


**Tetyana OMELIANENKO**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,  
Kyiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0001-6218-0455>  
omelianenko@kneu.edu.ua

**Iryna KOLOS**

Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,  
Kyiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0001-7134-1441>  
vasylivna.iryana@kneu.edu.ua

**ADAPTATION OF OPERATIONAL MANAGEMENT TO THE  
CHALLENGES OF CRISIS SITUATIONS**

**Abstract.** *The article examines modern approaches to anti-crisis operational management aimed at ensuring the resilience of enterprises in the context of global challenges such as pandemics, wars, economic downturns, and climate change. Particular attention is given to the management of operational risks, which includes the identification, assessment, mitigation, and monitoring of risks affecting the efficiency of business operations. The analysis identifies key factors influencing crisis phenomena, including supply chain disruptions, rising operational costs, changes in demand, digitalization, workforce challenges, regulatory changes, and innovations. A comprehensive risk management approach is proposed, based on four main strategies: risk avoidance, reduction, transfer, and acceptance. Special emphasis is placed on the importance of implementing digital technologies, such as process automation, cloud platforms, and analytical tools, which help reduce the impact of crises and enhance*



---

*management efficiency. The practical recommendations developed in the article facilitate the adaptation of enterprises to challenging conditions, ensuring their resilience and competitiveness. The research findings can be applied in further scientific studies and practical activities in operational risk management.*

**Keywords:** *anti-crisis management, operational management, operational risks, enterprise resilience, digital technologies, strategy, crisis phenomena, business adaptation*