

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-91-15>

УДК 005.21:005.57]-044.247:005.931.11

Руденко О.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0713-5405>

Марасін Д.С.

магістр,
Черкаський державний технологічний університет

Rudenko Oksana, Marasin Daniil

Cherkasy State Technological University

ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛІДЕРСТВА ТА ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

INTEGRATION OF STRATEGIC MANAGEMENT, LEADERSHIP AND BUSINESS COMMUNICATIONS IN CRISIS MANAGEMENT IN A MODERN ORGANIZATION

Стаття досліджує інтеграцію стратегічного менеджменту, лідерства та ділових комунікацій як ключових елементів ефективного антикризового управління сучасною організацією. Аналізується роль проактивного стратегічного планування, що включає передбачення ризиків та розробку гнучких, стійких стратегій. Визначається критичне значення адаптивного лідерства, здатності приймати рішення в умовах невизначеності, емоційного інтелекту та підтримки команди. Окремо розглядається вплив прозорих, оперативних і цілеспрямованих ділових комунікацій на управління сприйняттям стейкхолдерів та відновлення довіри. Обґрунтовується, що синергія цих трьох компонентів створює комплексний підхід, що дозволяє організації не лише успішно долати кризи, а й використовувати їх як каталізатор для розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Результати дослідження підкреслюють необхідність формування цілісної системи антикризової стійкості через взаємодоповнення управлінських практик.

Ключові слова: антикризове управління, стратегічний менеджмент, лідерство, ділові комунікації, організаційна стійкість, управлінські компетенції.

The article is devoted to the comprehensive analysis and substantiation of the concept of integrating strategic management, leadership, and business communications as a fundamental basis for effective crisis management in conditions of dynamic and unpredictable external economic and socio-political turbulence. The critical need for a shift from reactive to proactive strategic planning is revealed, which involves not only identifying potential risks but also systematically developing flexible, adaptive, and shock-resistant business models. The importance of forming organizational resilience is emphasized as the system's ability not only to withstand external and internal shocks but also to transform, accumulating experience for further development and strengthening its competitive positions. The transformative role of leadership in crisis situations is thoroughly examined. Attention is focused on the need for leaders who possess not only a high level of managerial competencies but also developed emotional intelligence, the ability to make quick and decisive decisions under uncertainty, effective empowerment, and team motivation. The importance of creating an atmosphere of trust and psychological safety within the team, which is critical for mobilizing the organization's internal resources, is highlighted. A separate section is devoted to the significance of business communications as a strategic tool in crisis management. It is recognized that transparency, promptness, honesty, and purposeful communication flows are crucial for minimizing reputational losses and managing the perception of all stakeholders – from internal staff to external stakeholders (clients, partners, investors, government bodies, and media). Mechanisms for building effective two-way communication channels to ensure feedback and adjust anti-crisis measures are analyzed. The authors substantiate the synergistic effect of integrating these components. It is proven that a developed strategy will be ineffective without a strong leader capable of implementing it and communicating effectively, and any management actions require clear and consistent communication support. The research results emphasize that only a comprehensive, complementary approach to crisis management allows a modern organization not only to withstand external challenges but also to transform them into factors of growth and overall efficiency improvement.

Keywords: crisis management, strategic management, leadership, business communications, organizational sustainability, management competencies.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, глобальних криз та нестабільності ринків особливої актуальності набуває ефективне антикризове управління організаціями. Традиційні підходи до менеджменту часто виявляються недостатніми для забезпечення стійкості та адаптивності бізнес-структур у критичних ситуаціях. У зв'язку з цим виникає потреба в переосмисленні ролі стратегічного менеджменту, лідерства та ділових комунікацій як взаємопов'язаних компонентів антикризового управління.

На практиці спостерігається фрагментарне впровадження даних елементів, що ускладнює формування цілісної та ефективної моделі реагування на кризові явища. Відсутність інтегрованого підходу до стратегічного планування, лідерського впливу та комунікаційної взаємодії призводить до неузгоджених рішень, втрати довіри серед зацікавлених сторін та зниження загальної ефективності організації в умовах кризи.

Таким чином, постає наукова проблема, що полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та практичного формування інтегрованої моделі антикризового управління, яка поєднує стратегічний менеджмент, ефективне лідерство та ділові комунікації як ключові чинники стійкості та розвитку організації в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У статті Camillo A.A. наголошує на взаємозалежності стратегічного менеджменту та комунікацій під час криз. Автор пропонує модель, яка включає стратегічне планування, управління ризиками та ефективну комунікацію для запобігання та подолання кризових ситуацій [1].

У статті Schaedler L., Graf-Vlachy L., König A. автори проводять систематичний огляд літератури щодо ролі стратегічного лідерства в організаційних кризах. Вони визначають ключові аспекти, такі як прийняття рішень, комунікація та управління ризиками, які є критичними для ефективного кризового управління [2].

В Україні активно досліджується інтеграція стратегічного менеджменту та кризового управління, зокрема в контексті військових та економічних криз. Автори пропонують адаптацію міжнародних моделей до українських реалій, враховуючи специфіку національної економіки та організаційної культури.

Михайлова Є.В., Савіна Н.Б., Радовенчук П.В. досліджували адаптивну модель антикризового управління національною економікою, побудована на трьох базових компонентах: високих технологіях, людському капіталі та прагма-психології. У їх дослідженні визначається, як стратегічне впровадження інформаційних технологій і віртуалізації може за-

безпечити безперервність роботи та безпеку даних в умовах економічної нестабільності [3].

Тесленок, І.М. та Павлова К.О. ще у 2021 році в праці Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19 проводили аналіз існуючих моделей стратегічного управління та розробили нову модель, яка передбачає внесення коректив у стратегію організації для забезпечення її розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища [4].

Інтеграція стратегічного менеджменту, лідерства та ділових комунікацій є ключовою для ефективного антикризового управління як в Україні, так і за кордоном. Зарубіжні дослідження підкреслюють важливість адаптивного лідерства та взаємозв'язку між стратегією та комунікацією під час криз. Українські науковці акцентують увагу на адаптації міжнародних моделей до національних умов та ролі лідерства в управлінні кризами.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне визначення підходів до інтеграції стратегічного менеджменту, лідерства та ділових комунікацій в систему антикризового управління сучасною організацією, з урахуванням викликів турбулентного середовища та необхідності підвищення адаптивності й стійкості управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Сучасні концепції стратегічного менеджменту в умовах кризи відходять від традиційного лінійного планування й орієнтуються на адаптивність, гнучкість та сценарне моделювання.

Підходи акцентують увагу на інноваційності, проактивності, ризик-менеджменті та інституційній гнучкості. У кризових ситуаціях від лідера вимагається не тільки управлінська компетентність, а й емоційна стійкість, здатність до швидкої мобілізації колективу та прийняття рішень в умовах невизначеності. Ключовими рисами лідера в умовах кризи є гнучкість, комунікативна відкритість, довіра, етичність та візійність. Комунікації під час кризи є не менш важливими, ніж управлінські або лідерські дії.

Ефективні комунікації в кризовий період підвищують довіру, знижують соціальну напругу та допомагають стабілізувати імідж організації.

У контексті кризового управління стратегічний менеджмент, лідерство та комунікації мають функціонувати не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи інтегрованої управлінської моделі. Поєднання стратегічної гнучкості, лідерської адаптивності та відкритих комунікацій створює умови для успішного реагування на кризові ситуації та відновлення стійкості організації.

Динамічні здібності (Dynamic Capabilities) – Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) завжди наго-

лошували, що організація повинна вміти адаптувати, інтегрувати та трансформувати внутрішні й зовнішні ресурси у відповідь на зміни середовища [5].

Трансформаційне лідерство (Burns J. M., 1978; Bass B.M. 1985) – акцент на бачення, натхнення та інновації. Ідеально підходить для кризових періодів, коли потрібно змінити модель поведінки організації [6]. Ситуаційне лідерство – ефективність лідера залежить від готовності підлеглих і ситуаційного контексту. Bass B.M. деталізував концепцію трансформаційного лідерства, увів поняття впливу через харизму, мотивацію та інтелектуальну стимуляцію [7]. Адаптивне лідерство (Heifetz R. A., Linsky M.) – здатність лідера підтримувати організацію в періоди складних змін, не маючи готових рішень, а створюючи простір для навчання та адаптації [8]. Авторами вводиться концепція адаптивного лідерства – здатність провідників сприяти змінам у складному середовищі, без авторитарного нав'язування рішень.

У сучасних умовах, коли організації постійно стикаються з непередбачуваними кризами (економічними, екологічними, політичними, технологічними тощо), ефективне антикризове управління стає не просто бажаним, а життєво необхідним елементом їхнього виживання та розвитку. Інтеграція стратегічного менеджменту, лідерства та ділових комунікацій створює потужний фундамент для успішного подолання кризових ситуацій.

Стратегічний менеджмент в антикризовому контексті виходить за рамки традиційного планування розвитку та передбачає проактивне передбачення та оцінка ризиків. Замість реагування на вже існуючі проблеми, організації повинні постійно моніторити зовнішнє та внутрішнє середовище на предмет потенційних загроз. Даний підхід включає аналіз PESTEL (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових факторів) та SWOT-аналіз (сильних та слабких сторін, можливостей та загроз). Розробка гнучких стратегій – стратегії мають бути достатньо адаптивними, щоб швидко змінюватися у відповідь на кризові умови, підхід передбачає не лише наявність «Плану Б», а й формування культури, що дозволяє швидко переглядати пріоритети та перерозподіляти ресурси. Формування стратегічної стійкості (resilience) – це здатність організації не просто вижити після кризи, а й вийти з неї сильнішою, навчившись на помилках та адаптувавши свою бізнес-модель. Стратегічний менеджмент має на меті створити таку «іммунітетну систему» для компанії.

Ключовим завданням є розробка гнучких та адаптивних стратегій, які можуть швидко змінюватися у відповідь на виклики. Даний підхід означає не просто наявність запасних планів, а формування

культури організаційної стійкості, де кожен рівень управління готовий до швидкого перерозподілу ресурсів, перегляду пріоритетів та інноваційних рішень. Метою є не просто виживання, а здатність організації вийти з кризи сильнішою, використовуючи її як досвід для подальшого зростання та зміцнення своїх конкурентних позицій.

У кризових ситуаціях роль лідера стає абсолютно центральною. Ефективне лідерство в антикризовому управлінні вимагає візонерського мислення та визначення напрямку, тобто лідер повинен не лише бачити вихід з кризи, а й чітко комунікувати бачення команді, надихаючи її на спільні дії, що допомагає уникнути паніки та дезорієнтації. Нажаль, кризи характеризуються дефіцитом інформації та високим рівнем невизначеності. Саме тому лідер має бути здатним швидко аналізувати доступні дані, оцінювати ризики та приймати оперативні, хоч і не завжди ідеальні, рішення.

Лідер повинен бути готовим визнавати помилки, коригувати курс та вчитися на досвіді, демонструючи гнучкість і відкритість до нових підходів. У періоди кризи зростає рівень стресу та невизначеності серед співробітників. Лідер має вміти підтримувати моральний дух, демонструвати емпатію та створювати відчуття єдності та спільної мети. Делегування повноважень та довіра до співробітників дозволяють прискорити прийняття рішень на місцях і залучити весь потенціал команди до вирішення проблем. Ефективний лідер – це не лише менеджер, а й візонер, здатний чітко артикулювати шлях з кризи, надихаючи команду та забезпечуючи її єдність.

Ділові комунікації в антикризовому управлінні – це не просто передача інформації, а стратегічний інструмент управління сприйняттям та поведінкою всіх зацікавлених сторін. Приховування інформації або її викривлення під час кризи може призвести до втрати довіри, що є фатальним. Відкрите та чесне спілкування з усіма стейкхолдерами (співробітниками, клієнтами, партнерами, ЗМІ, громадськістю) є запорукою відновлення довіри. Інформація повинна поширюватися швидко та ефективно, необхідно створення чітких каналів комунікації та визначення відповідальних за них осіб є критичним. Усі повідомлення мають бути узгодженими та не суперечити одне одному, комунікаційна стратегія повинна чітко визначати, що, кому, коли і як потрібно повідомити. Важливо не лише інформувати, а й слухати, зворотний зв'язок від співробітників, клієнтів та партнерів може надати цінну інформацію для коригування антикризових заходів. Залежно від цільової аудиторії, необхідно використовувати відповідні канали комунікації (офіційні заяви, внутрішні розсилки, соціальні мережі, прямі звернення, пресконференції). Ефективні комунікації допомагають уникнути пані-

ки, мінімізувати репутаційні втрати та мобілізувати підтримку.

Інтеграційний ефект підтверджує, що найбільша ефективність в антикризовому управлінні досягається не окремим застосуванням даних елементів, а їхньою безшовною інтеграцією: стратегічний менеджмент визначає що робити для стійкості; лідерство надає як це робити, надихаючи та направляючи; ділові комунікації забезпечують щоб усі зрозуміли та підтримали ці дії.

Наприклад, розроблена стратегія антикризового реагування (стратегічний менеджмент) буде неефективною без лідера, який зможе її чітко комунікувати та мотивувати команду до її втілення. Аналогічно, сильний лідер, який не спирається на глибокий стратегічний аналіз або не вміє ефективно спілкуватися, ризикує привести організацію до ще більшого хаосу.

Успішне антикризове управління сучасною організацією вимагає не просто набору інструментів, а системного підходу, що базується на тісній взаємодії проактивного стратегічного менеджменту, адаптивного та емпатичного лідерства та прозорих, цілеспрямованих ділових комунікацій. Лише їхня інтеграція дозволяє організації не тільки вистояти під час кризи, а й перетворити її на можливість для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій.

Висновки. Проведене дослідження інтеграції стратегічного менеджменту, лідерства та ділових комунікацій в контексті антикризового управління сучасною організацією дозволяє сформулювати низку ґрунтовних висновків, що підтверджують критичну важливість такого синергетичного підходу.

Доведено, що ефективне антикризове управління виходить за межі реагування на поточні виклики, воно є системним процесом, який вимагає цілісної інтеграції трьох ключових вимірів: проактивного стратегічного аналізу, динамічного лідерства та ефективних комунікацій. Жоден з цих елементів не є достатнім сам по собі для забезпечення стійкості організації в умовах кризи.

Обґрунтовано, що стратегічний менеджмент трансформується з інструменту розвитку у фунда-

мент організаційної стійкості (resilience), що передбачає не лише передбачення ризиків, а й розробку адаптивних, гнучких стратегій, що дозволяють компанії не просто виживати під час кризових потрясінь, а й використовувати їх як каталізатор для внутрішніх трансформацій та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

Визначено, що лідерство в умовах кризи набуває особливого значення, стаючи рушійною силою організаційних змін. Ефективний лідер – це не тільки той, хто приймає швидкі рішення в умовах невизначеності, а й візіонер, здатний надихати, підтримувати моральний дух команди та забезпечувати психологічну безпеку. Його управлінські компетенції та емоційний інтелект є вирішальними для мобілізації внутрішнього потенціалу та консолідації зусиль.

Підкреслено, що ділові комунікації під час кризи є не просто передачею інформації, а стратегічним інструментом управління сприйняттям та формування довіри. Прозорість, оперативність, чесність та цілеспрямованість повідомлень до всіх стейкхолдерів є ключовими для мінімізації репутаційних ризиків, запобігання паніці та отримання підтримки як всередині організації, так і ззовні.

Головним висновком є те, що максимальна ефективність антикризового управління досягається саме завдяки синергетичній взаємодії стратегічного менеджменту, лідерства та ділових комунікацій. Стратегія надає напрямок, лідерство – волю до дії та мобілізацію ресурсів, а комунікації – забезпечують узгодженість та розуміння. Дана інтеграція дозволяє організації не лише успішно долати кризи, але й перетворювати виклики на можливості для зростання та сталого розвитку.

Таким чином, для забезпечення довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності в умовах глобальної нестабільності, сучасним організаціям необхідно не просто впроваджувати окремі антикризові заходи, а формувати цілісну систему управлінських компетенцій, де стратегія, лідерство та комунікації гармонійно доповнюють одна одну.

Список літератури:

1. Camillo A.A. Strategic Management and Crisis Communication Interdependence in the Global Context: A Preliminary Investigation. *Emerging Economy Studies*. 2015. Vol. 1(1). P. 37–49. DOI: <https://doi.org/10.1177/2394901514562302>
2. Schaedler L., Graf-Vlachy L., König A. Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning*. 2020. Volume 55 (2). P. 102–156. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102156>
3. Михайлова Є.В., Савіна Н.Б., Радовенчук П.В. (2024). Адаптивні стратегії управління національною економікою в умовах інформаційних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>
4. Тесленок, І.М., Павлова, К.О. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>
5. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18 (7). P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)

6. Burns J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978. P. 530.
7. Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985. P. 256.
8. Heifetz R. A., Linsky M. Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading. Boston: Harvard Business Review Press, 2002. P. 252.

References:

1. Camillo A. A. (2015). Strategic management and crisis communication interdependence in the global context: A preliminary investigation. *Emerging Economy Studies*, vol. 1 (1), pp. 37–49. DOI: <https://doi.org/10.1177/2394901514562302>
2. Schaedler L., Graf-Vlachy L., König A. (2020) Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning*, vol. 55 (2), pp. 102–156. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102156>
3. Mykhailova Ye. V., Savina N. B., Radovenchuk P. V. (2024). Adaptivni stratehii upravlinnia natsionalnoi ekonomikoii v umovakh informatsiinykh kryz [Adaptive strategies for national economy management in the context of information crises]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>
4. Teslenok I. M., Pavlova K. O. (2021). Rozrobka modeli stratehichnoho upravlinnia rozvytkom orhanizatsii v umovakh COVID-19 [Development of a model for strategic management of organization development in the context of COVID-19]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>
5. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18 (7), pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)
6. Burns J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row, p. 530.
7. Bass B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press, p. 256.
8. Heifetz R.A., Linsky M. (2002). Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading. Harvard Business Review Press, p. 252.