

УДК 336.2
JEL: D21; M11; O22
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-376-384>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: ВІД РЕАКЦІЇ ДО ВИПЕРЕДЖЕННЯ РИЗИКІВ

©2025 БІЛЕЦЬКА І. М.

УДК 336.2
JEL: D21; M11; O22

Білецька І. М. Цифрова трансформація антикризового управління: від реакції до випередження ризиків

У фокусі наукового дослідження перебувають актуальні питання антикризового управління, саме цифрові аспекти задля випередження ризиків. Констатовано, що традиційна модель антикризового управління мала реактивний характер, який був зорієнтований на діагностику проблем лише після їхнього прояву; локалізацію кризових явищ у короткостроковій перспективі; зменшення втрат замість пошуку нових можливостей. Доведено, що сучасні можливості антикризового управління та цифровізація дозволяє перейти від «гасіння пожеж» до управління майбутніми загрозами. Визначено, що завдяки цифровим рішенням формується модель «predictive management» – управління на основі прогнозів і попередження загроз. Це включає раннє виявлення потенційних кризових факторів; моделювання сценаріїв розвитку подій; створення системи швидкого реагування на основі автоматизованих алгоритмів; стратегічне резервування ресурсів; формування культури гнучкості та інноваційності в організації. Розглянуто етапи антикризового управління в синергії стратегічного мислення та цифрових технологій і цифрові методи антикризового управління. Через застосування цифрових методів антикризового управління нами визначено переваги їх використання, серед яких варто виділити такі: швидке реагування на зміни середовища; підвищення точності прогнозів і рішень; зменшення витрат завдяки автоматизації; формування бази знань для майбутніх кризових сценаріїв; покращення комунікації та прозорості процесів. Запропоновано підприємствам перейти від реактивних дій до проактивного управління ризиками. Вони забезпечують: раннє виявлення загроз; швидке прийняття управлінських рішень; зниження фінансових і репутаційних втрат; формування довгострокової стійкості бізнесу.

Ключові слова: антикризове управління, цифрові технології антикризового управління, етапи антикризового управління, цифрові методи антикризового управління.

Рис.: 2. Бібл.: 18.

Білецька Ірина Миславівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету (вул. Дністровська, 32, Івано-Франківськ, 76015, Україна)

E-mail: luc_im@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6906-7161>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57224397312>

UDC 336.2
JEL: D21; M11; O22

Biletska I. M. Digital Transformation of Crisis Management: From Reaction to Prevention of Risks

The focus of this scientific study is on current issues in crisis management, particularly digital aspects aimed at anticipating risks. It is noted that the traditional crisis management model was reactive, focusing on diagnosing problems only after they appeared; localizing crisis phenomena in the short term; minimizing losses rather than seeking new opportunities. It has been shown that modern crisis management capabilities and digitalization allow a shift from «firefighting» to managing future threats. It is determined that digital solutions enable the formation of a «predictive management» model – management based on forecasting and threat prevention. This includes early identification of potential crisis factors; scenario modeling; establishing a rapid response system based on automated algorithms; strategic resource reservation; forming a culture of flexibility and innovation within an organization. The stages of crisis management in synergy with strategic thinking and digital technologies, as well as digital crisis management methods, are examined. Through the use of digital crisis management methods the advantages of their application have been identified, which include: rapid response to environmental changes; increased accuracy of forecasts and decisions; cost reduction through automation; creation of a knowledge base for future crisis scenarios; improved communication and process transparency. It is recommended that enterprises move from reactive actions to proactive risk management. These ensure: early threat detection; prompt managerial decision-making; reduction of financial and reputational losses; development of long-term business resilience.

Keywords: crisis management, digital crisis management technologies, stages of crisis management, digital crisis management methods.

Fig.: 2. Bibl.: 18.

Biletska Iryna M. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Scientific and Training Institute of Management West Ukrainian National University (32 Dnistrovska Str., Ivano-Frankivsk, 76015, Ukraine)

E-mail: luc_im@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6906-7161>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57224397312>

Сучасні підприємства функціонують у середовищі підвищеної нестабільності та непередбачуваності зовнішніх і внутрішніх факторів. Традиційні інструменти антикризового

управління, що орієнтовані переважно на реактивні заходи, часто виявляються недостатньо ефективними для своєчасного попередження та мінімізації ризиків. Водночас цифрова трансформація

бізнес-процесів відкриває нові можливості для переходу від реагування на кризові ситуації до їхнього прогнозування та попередження.

Проблема полягає у відсутності чітко відпрацьованих моделей і механізмів упровадження цифрових технологій (Big Data, аналітики ризиків, штучного інтелекту, автоматизованого моніторингу) у системи антикризового управління, що дозволили б підприємствам своєчасно ідентифікувати загрози та формувати превентивні стратегії.

З наукової точки зору це завдання пов'язане з необхідністю розробки концепцій і методологій інтеграції цифрових інструментів у систему управління ризиками та кризами. З практичної точки зору – з формуванням ефективних механізмів прогнозування ризиків, оперативного прийняття рішень і підвищення стійкості підприємств у періоди нестабільності.

Проблематика антикризового управління порушується у працях багатьох вітчизняних науковців. Так, у працях Короля В. С., Стефанишин Л. С. розглядаються питання антикризового управління в умовах війни, визначаються цілі та завдання, стратегічні альтернативи та вектори [12].

Нечаєва І. А. та Шитикова Л. В. розглядають інновації як інструмент антикризового управління підприємством [13], Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. аналізують актуальні аспекти антикризового управління підприємством [14]. У працях Палей Д. А. значна увага приділяється інноваційній стратегії антикризового управління в умовах цифрової трансформації [15]. Попик Н. П., Палей Д. А., Кондра Є. Ю. розглядають питання впровадження та оцінки інноваційних рішень в антикризовому управлінні [16].

Окремо варто визначити науковців, які розглядають сучасні аспекти цифровізації бізнес-процесів. Так, Артьомова Т. І. розглядає цифрові платформи в економіці: нові можливості та загрози розвитку [1]. Верба В. – передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу [2]. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. – сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців [3]. Гурочкіна В. свої наукові інтереси спрямувала на дослідження питань цифрової трансформації бізнес-моделі промислових підприємств [7]. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. розглядали питання цифрової трансформації бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології [8]. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. – питання управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства [10].

З числа провідних вітчизняних науковців особливо варто виділити Дончак А. Г., Погрішук О. Б., Сисоеву І. М., які у своїх наукових працях розгля-

дають стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості [9], та П'янкову О., Рула О., наукові здобутки яких присвячені впливу цифрових трансформацій на ефективність антикризового управління в міжнародних компаніях [17].

Метою статті є дослідження цифрових трансформацій щодо антикризового управління, визначення етапів антикризового управління в синергії стратегічного мислення та цифрових технологій і цифрових методів антикризового управління з метою управління та випередження ризиків.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, глобалізацією ринків, зростанням конкуренції та швидкими змінами в технологічному розвитку. Бізнес-середовище в сучасних умовах має не лише володіти інструментами цифрової стратегії, але й інтегрувати їх у процеси стратегічного й оперативного управління. Воно має діяти відповідно до динамічного цифрового ландшафту, який формує нову архітектуру промислового менеджменту, забезпечує трансформацію бізнес-процесів та створює підґрунтя для сталого розвитку. Ключовим завданням стає не лише визначення та впровадження показників ефективності цифрових перетворень, а й здатність впливати на розвиток промислових підприємств у контексті глобальних викликів, технологічних можливостей та організаційних змін.

Проблематика цифрової трансформації передбачає підвищення рівня взаємодії з екосистемними партнерами, зовнішніми стейкхолдерами та інноваційними структурами, що здатні прискорювати процеси модернізації. Формування цілісного цифрового середовища потребує відкритості даних, стандартизації інформаційних потоків і створення програмних продуктів та сервісів на основі відтворюваних процедур, що забезпечують масштабованість та інтероперабельність.

Сучасна практика промислового менеджменту вимагає розгортання інфраструктур відкритих інновацій, створення лабораторій швидкого прототипування (FabLabs), організації хакатонів та використання цифрових платформ для розміщення програмних рішень стартапів або окремих програмних модулів. Такі підходи сприяють формуванню мережових ефектів, посиленню інтеграції з малими і середніми підприємствами та активізації діяльності інноваційних екосистем.

Активна політика відкритих даних, оптимізація обчислювальних потужностей, впровадження стимулів для розвитку відкритих інновацій і цифрових сервісів формують основу нової парадигми управління. Ці зміни створюють можливості для прискореного прогресу промислових підприємств,

розширення співпраці зі стартапами, нарощування конкурентоспроможності та розвитку нових бізнес-моделей. Взаємодія малого та середнього бізнесу з великими корпоративними структурами, стартапів із науково-дослідними центрами стає стратегічним фактором, що визначає інноваційний потенціал і темпи цифрової трансформації промислового сектора.

У таких умовах антикризове управління стає не лише інструментом подолання криз, а й стратегічною основою стабільності та зростання. Особливої актуальності набуває цифрова трансформація, яка змінює підходи від реактивного подолання наслідків кризи до проактивного передбачення та випередження ризиків. Дослідження антикризового управління з урахуванням цифрових технологій зумовлене трансформацією сучасного бізнес-середовища, що характеризується високою турбулентністю, глобалізаційними процесами, непередбачуваними соціально-економічними змінами та зростанням кількості зовнішніх і внутрішніх ризиків. У таких умовах традиційні підходи до подолання криз втрачають свою ефективність, адже вони не завжди здатні забезпечити оперативність реагування та довгострокову стійкість підприємств.

У процесі проведеного дослідження нами розглянута традиційна модель антикризового управління. Так, визначено, що антикризове управління здебільшого мало реактивний характер. Керівники орієнтувалися на: діагностику проблем лише після їхнього прояву; локалізацію кризових явищ у короткостроковій перспективі; зменшення втрат замість пошуку нових можливостей. Такий підхід не завжди був ефективним, адже час реагування часто запізнювався стосовно швидкості розвитку кризових подій.

Сучасні можливості та цифровізація дозволяє перейти від «гасіння пожеж» до управління майбутніми загрозами. Серед ключових інструментів:

- ✦ *Big Data та аналітика* – виявлення слабких сигналів ризиків, прогнозування кризових сценаріїв;
- ✦ *штучний інтелект (AI)* – автоматизація моніторингу та прогнозування, створення моделей поведінки ринку;
- ✦ *хмарні технології* – забезпечення доступності та гнучкості управлінських рішень;
- ✦ *кібербезпека* – захист від нових цифрових ризиків, які можуть провокувати кризи;
- ✦ *Blockchain* – прозорість фінансових операцій та запобігання шахрайству.

Таким чином, цифрові технології створюють умови для перетворення криз на точки розвитку.

Варто відмітити, що завдяки цифровим рішенням формується модель «*predictive management*» – управління на основі прогнозів і попередження загроз. Це включає:

- ✦ раннє виявлення потенційних кризових факторів;
- ✦ моделювання сценаріїв розвитку подій;
- ✦ створення системи швидкого реагування на основі автоматизованих алгоритмів;
- ✦ стратегічне резервування ресурсів;
- ✦ формування культури гнучкості та інноваційності в організації.

У сучасному динамічному середовищі антикризового управління цифрові технології активно використовуються в банківській сфері, адже банки використовують AI для виявлення підозрілих транзакцій та запобігання фінансовим кризам. У логістиці та виробництві «цифрові двійники» дозволяють прогнозувати перебої в ланцюгах поставання. У готельно-ресторанному бізнесі системи big data аналізують поведінку споживачів, допомагаючи швидше адаптуватися до змін попиту.

Попри значні переваги використання цифрових технологій антикризового управління сучасний бізнес стикається з низкою ризиків, серед яких варто виділити такі:

- ✦ висока вартість впровадження цифрових інструментів;
- ✦ потреба у зміні корпоративної культури;
- ✦ загроза кіберризиків;
- ✦ кадровий дефіцит фахівців з цифрових технологій.

Цифрова трансформація радикально змінює логіку антикризового управління, переводячи його від реактивного реагування до проактивного передбачення та випередження ризиків. Використання інноваційних технологій дозволяє підприємствам не лише швидше долати кризові явища, а й перетворювати виклики на можливості розвитку. У сучасних умовах цифровізація стає не додатковим інструментом, а необхідною умовою забезпечення стійкості бізнесу.

Використання цифрових технологій – аналітичних платформ, систем штучного інтелекту, блокчейн-рішень, хмарних сервісів та інструментів прогнозування аналітики – надає нові можливості для підвищення якості управлінських рішень, прискорення комунікацій та формування гнучких бізнес-моделей. Це дозволяє не лише своєчасно виявляти передумови кризових явищ, а й формувати превентивні стратегії їхнього уникнення.

Отже, в сучасному бізнес-середовищі важливим є поєднання класичних методів антикризового управління з інноваційними цифровими інстру-

ментами, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств, підвищення рівня їхньої адаптивності та стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Цифрові інструменти дозволяють підприємствам швидше виявляти ризики, прогнозувати можливі кризові сценарії та оперативно реагувати на зміни середовища. Застосування штучного інтелекту, великих даних, хмарних платформ і систем бізнес-аналітики створює умови для підвищення гнучкості й адаптивності компаній, що є критично важливим у періоди нестабільності.

Таким чином, розробка та впровадження методів антикризового управління з урахуванням цифрових технологій стає не лише практичною необхідністю для забезпечення безперервності діяльності підприємств, але й стратегічним фактором їхнього довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Сучасне антикризове управління інтегроване зі стратегічним мисленням і сучасними цифровими технологіями, передбачає поетапний процес, спрямований на забезпечення стійкості підприємства та формування його довгострокових конкурентних переваг. У процесі проведеного дослідження нами розроблено *етапи антикризового управління в синергії стратегічного мислення та цифрових технологій*, які представлені на рис. 1.

Отже, синергія стратегічного мислення та цифрових технологій у структурі антикризового управління створює унікальну модель, яка дозволяє підприємствам не лише долати кризові явища, а й трансформувати їх у можливості для сталого розвитку.

У сучасних умовах нестабільності ринків та постійних викликів бізнесу зростає потреба у швидкому реагуванні на кризові ситуації. Традиційні методи антикризового управління вже не забезпечують достатньої гнучкості й ефективності. Тому важливим трендом стає *впровадження цифрових технологій*, що дозволяють швидко збирати дані, прогнозувати ризики та координувати дії всіх учасників процесу. Цифрові методи антикризового управління – це використання інформаційних систем, програмного забезпечення та цифрових платформ для виявлення, попередження та подолання кризових ситуацій. Основна їхня мета – забезпечення безперервності діяльності підприємства, мінімізація збитків та створення умов для відновлення після кризи.

Проаналізувавши сучасну економічну літературу, нами визначено цифрові методи антикризового управління, які представлені на рис. 2. Цифрові методи антикризового управління в сучасних умовах розглядаються не лише як технічний інструмент, а як інтегрована екосистема, що забез-

печує багаторівневу онлайн-взаємодію між усіма учасниками ринку. Вона функціонує як ключовий комунікаційний і координаційний механізм, що сприяє узгодженню інтересів споживачів, постачальників, партнерів і регуляторних органів. Завдяки застосуванню хмарних технологій, великих даних (Big Data), штучного інтелекту та алгоритмів автоматизації цифрові методи антикризового управління формують прозоре середовище обміну даними та забезпечують оптимальний розподіл матеріальних, фінансових і людських ресурсів.

Використання цифрових методів антикризового управління трансформує традиційні бізнес-моделі, переводячи операційні процеси в цифровий формат і створюючи умови для швидкої масштабованості й адаптивності підприємства до коливань ринку. Такі методи стають стратегічною рушійною силою для модернізації промислової структури: вони інтегрують виробничі та логістичні ланцюги, стимулюють розвиток нових видів економічної діяльності, сприяють упровадженню інноваційних рішень і підвищують продуктивність праці.

Крім того, цифрові методи антикризового управління впливають на ефективний економічний розвиток, оскільки формують підґрунтя для розвитку електронної комерції, цифрових сервісів і платформ співпраці між малими та великими підприємствами. Її стратегічна роль полягає у створенні синергії між технологічними інноваціями, організаційними змінами та новими управлінськими практиками, що забезпечує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Цифрові методи антикризового управління в сучасних умовах розглядаються не лише як технічний інструмент, а як інтегрована екосистема, що забезпечує багаторівневу онлайн-взаємодію між усіма учасниками ринку. Вона функціонує як ключовий комунікаційний та координаційний механізм, що сприяє узгодженню інтересів споживачів, постачальників, партнерів і регуляторних органів. Завдяки застосуванню хмарних технологій, великих даних (Big Data), штучного інтелекту та алгоритмів автоматизації цифрові методи антикризового управління формують прозоре середовище обміну даними та забезпечують оптимальний розподіл матеріальних, фінансових і людських ресурсів.

Цифрова трансформація антикризового управління виступає не лише сучасним трендом, але й об'єктивною необхідністю, зумовленою високою динамікою економічного середовища, непередбачуваністю глобальних викликів та зростанням комплексності внутрішніх і зовнішніх ризиків. Традиційні підходи, що орієнтувалися переважно на реактивне

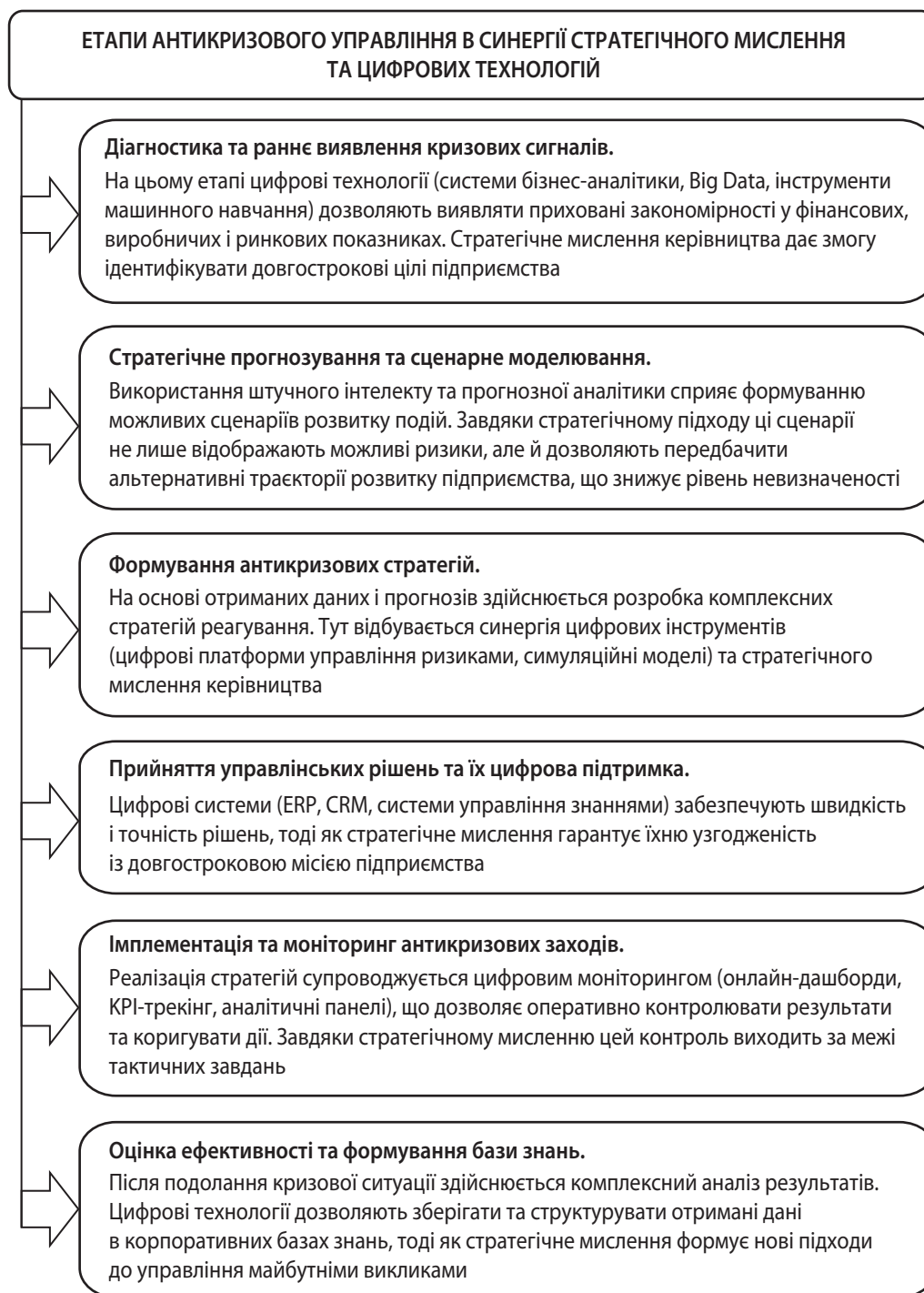


Рис. 1. Етапи антикризового управління в синергії стратегічного мислення та цифрових технологій
Джерело: авторська розробка.

подолання кризових ситуацій, нині втрачають ефективність через затримку у прийнятті рішень та обмеженість інструментарію. Натомість цифрові технології дозволяють організаціям змістити акцент від реагування на вже наявні загрози до їх своєчасного прогнозування та попередження, що формує якісно нову парадигму управління ризиками.

Впровадження цифрових інструментів у сферу антикризового управління забезпечує низку ключових ефектів. *По-перше*, це значне прискорен-

ня обробки інформації та можливість інтеграції різномірних потоків даних із внутрішніх і зовнішніх джерел, що створює основу для формування комплексних моделей ризиків. *По-друге*, технології штучного інтелекту, машинного навчання та бізнес-аналітики підвищують здатність організацій до прогнозування потенційних загроз і формування превентивних стратегій. *По-третє*, цифрова трансформація сприяє підвищенню прозорості процесів управління, оскільки забезпечує візуа-

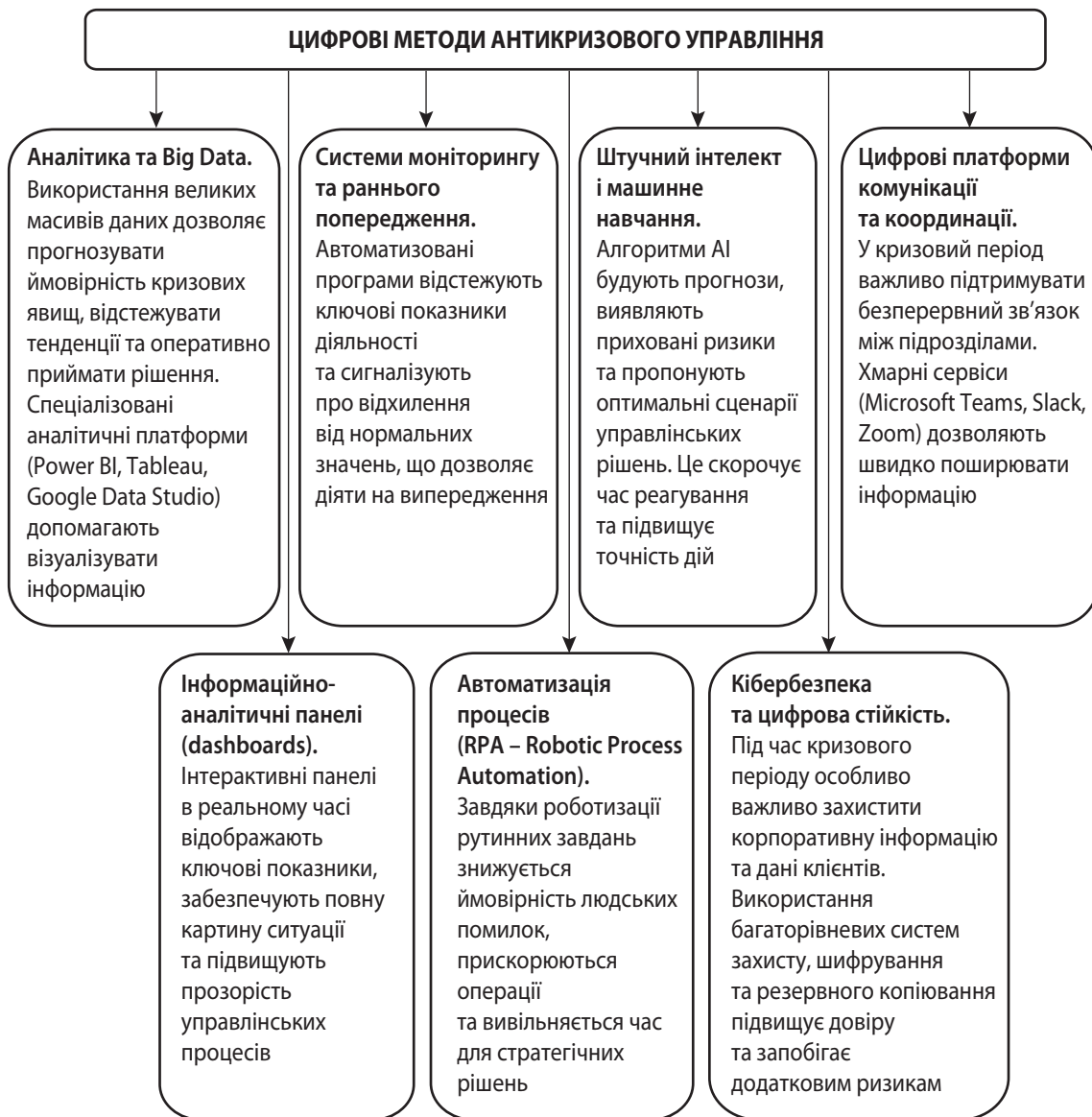


Рис. 2. Цифрові методи антикризового управління

Джерело: авторська розробка.

лізацію ключових показників (KPI), автоматизацію контролю та оперативний зворотний зв'язок, а управління набуває рис інтегрованості.

Особливу роль у процесі цифровізації антикризового управління відіграють системи кібербезпеки, оскільки зростання залежності організацій від цифрових платформ супроводжується розширенням спектра кіберзагроз. Захист інформаційних активів стає одним із визначальних чинників економічної безпеки, а реалізація інструментів кіберзахисту – необхідною умовою стабільності діяльності підприємств і державних інституцій. Водночас цифрова трансформація передбачає не лише впровадження окремих технологічних рішень, але й формування нової організаційної культури управління, що ґрунтується на проактивності, інноваційності та відкритості до змін.

Перехід від реактивного до випереджувального управління ризиками стає можливим завдяки інтеграції цифрових платформ моніторингу, інструментів сценарного аналізу та систем підтримки прийняття рішень. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати слабкі сигнали потенційних кризових явищ, оцінювати їх можливий вплив і розробляти адаптивні антикризові сценарії. У результаті цифрова трансформація забезпечує підвищення стійкості організацій, їх здатності функціонувати в умовах невизначеності.

Таким чином, цифрова трансформація антикризового управління не зводиться до технічної модернізації процесів, а формує стратегічний фундамент для довгострокового розвитку. Вона передбачає поєднання технологічних інновацій із організаційно-управлінськими змінами, що дає змогу перейти від ситуативного реагування до сис-

темного управління ризиками на випередження. У цьому контексті ключовими завданнями для сучасних організацій стають: забезпечення цифрової грамотності управлінського персоналу, розвиток внутрішніх компетенцій з аналізу даних, а також побудова інноваційної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення інструментів управління.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження стверджується, що цифрова трансформація антикризового управління дозволяє бізнесу використовувати великі обсяги даних для виявлення слабких сигналів наближення кризи, прогнозувати сценарії розвитку подій та проводити оцінку можливих ризиків. За допомогою штучного інтелекту та машинного навчання розширюється можливість автоматичного розпізнавання кризових тенденцій, з'являється можливість побудови моделей «predictive management» – управління на основі прогнозів – та використання чат-ботів для швидкої комунікації зі стейкхолдерами в кризових ситуаціях. Хмарні технології забезпечують безперервний доступ до інформації та управлінських інструментів у будь-який час і з будь-якої точки світу, з'являється можливість масштабування ресурсів у кризових умовах. Blockchain і цифрова безпека забезпечують прозорість транзакцій та операцій, що знижує ризик шахрайства, гарантують використання достовірності даних, що важливо під час криз.

Можливості системи бізнес-аналітики сприяють інтеграції даних із різних підсистем підприємства, відбувається візуалізація ключових показників (КРІ) для оперативного прийняття рішень. Використання заходів кібербезпеки як цифрового методу антикризового управління полягає у виявленні та запобіганні кібератакам, які можуть спричинити кризу. Використання цифрових платформ управління комунікаціями дозволяє координувати дії персоналу під час кризи, онлайн-платформи дозволяють швидко приймати колективні рішення.

У цілому ж, цифрові методи антикризового управління дозволяють підприємствам перейти від реактивних дій до проактивного управління ризиками. Вони забезпечують: раннє виявлення загроз; швидке прийняття управлінських рішень; зниження фінансових і репутаційних втрат; формування довгострокової стійкості бізнесу. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Артьомова Т. І. Цифрові платформи в економіці: нові можливості і загрози розвитку. *Філософія фінансової цивілізації: людина у світі грошей*. 2019. С. 84–91. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/>

2. Верба В. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів IV Міжнарод. наук.-практ. конф. 2018. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24256/491-496.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.107>
4. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>
5. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 9. С. 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
6. Гудзь О. Є., Захаржевська А. А. Управління ризиками підприємств в умовах цифровізації: навч. посіб. Кропивницький: Видавець Лисенко В. Ф., 2023. 176 с.
7. Гурочкіна В. Цифрова трансформація бізнес-моделі промислових підприємств. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 1. URL: http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1_2020.pdf#page=28
8. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. Т. 1. № 17. С. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>
9. Дончак Л. Г., Погрішук О. Б., Сисоєва І. М. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
10. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>
11. Кирич Н. Б. Вплив цифровізації на сучасні управлінські процеси. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації*: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А, 2024. С. 363–372. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46660/2/ColMon_2024_Kyrych_N-The_influence_of_digitalization_363-372.pdf
12. Король В. С., Стефанишин Л. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові запуски*

Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2025. Вип. 44. С. 338–346.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>

13. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4. С. 97–106.
DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>
14. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2. С. 137–145.
DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137>
15. Палей Д. А. Інноваційні стратегії антикризового управління в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип. 1.
DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-14>
16. Попик Н. В., Палей Д. А., Кондра Є. Ю. Впровадження та оцінка інноваційних рішень в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-119>
17. П'янкова О., Рула О. Вплив цифрових трансформацій на ефективність антикризового управління в міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-155>
18. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: монографія / за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 592 с.

REFERENCES

- Artomova, T. I. (2019). Tsyfrovi platformy v ekonomitsi: novi mozhlyvosti i zahrozy rozvytku [Digital platforms in the economy: New opportunities and threats to development]. *Filosofia finansovoi tsyvilizatsii: liudyna u sviti hroshei*, 84–91. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/421ba28e-f94c-4508-9609-7e4f1a9e2c45/content>
- Derhachova, H. M., & Koleshnia, Ya. O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital transformation of business: Essence, features, requirements and technologies]. *Ekonomicnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 1(17), 280–290.
<https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>
- Donchak, L. H., Pohrishchuk, O. B., & Sysoieva, I. M. (2024). Stratehichni menedzhment u tsyfrovu epokhu: vyklyky ta mozhlyvosti [Strategic manage-

ment in the digital age: Challenges and opportunities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

- Hnatyshyn, L. B., & Trushkina, N. V. (2021). Tsyfrova transformatsiia systemy upravlinnia lohystychnoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Digital transformation of the logistics management system of agricultural enterprises]. *Biznes Inform*, 12, 98–107.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>
- Hrinka, T. I., & Nemchenko, T. A. (2023). Novi stratehii menedzhmentu pry tsyfrovii transformatsii biznesu v Ukraini [New management strategies in the digital transformation of business in Ukraine]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Seriya «Ekonomiczni nauky»*, 9, 49–57.
[https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
- Hudz, O. Ye., & Zakharzhevska, A. A. (2023). Upravlinnia ryzykamy pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Risk management of enterprises in the context of digitalization]. Vydavets Lysenko V. F.
- Hurochkina, V. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli promyslovykh pidpriemstv [Digital transformation of the business model of industrial enterprises]. *Podilskyi naukovyi visnyk*, 1. URL: http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1_2020.pdf#page=28
- Korol, V. S., & Stefanyshyn, L. S. (2025). Antykrizove upravlinnia v umovakh viiny: tsili i zavdannia, stratehichni alternatyvy ta vektory [Crisis management in the context of war: goals and objectives, strategic alternatives and vectors]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna*, 44, 338–346.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>
- Kyrych, N. B. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na suchasni upravlinski protsesy [The influence of digitalization on modern management processes]. *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii* [Business transformation for a sustainable future: research, digitalization and innovation] (S. 363–372). FOP Palianytsia V. A.
- Nechaieva, I. A., & Shytikova, L. V. (2022). Innovatsii yak instrument antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Innovation as a tool for crisis management of an enterprise]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 4, 97–106.
<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>
- Onisiforova, V. Yu., & Sidelnikova, V. K. (2020). Aktualni aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Actual aspects of crisis management of the enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemstva*, 2, 137–145.
<https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137>
- Palei, D. A. (2025). Innovatsiini stratehii antykrizovoho upravlinnia v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative strategies of crisis management in the context of digital transformation]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 1.
<https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-14>

- Piankova, O., & Rula, O. (2025). Vplyv tsyfrovyykh transformatsii na efektyvnist antykrizovoho upravlinnia v mizhnarodnykh kompaniiakh [The impact of digital transformations on the effectiveness of crisis management in international companies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-155>
- Popyk, N. V., Palei, D. A., & Kondra, Ye. Yu. (2025). Vprovadzhennia ta otsinka innovatsiinykh rishen v antykrizovomu upravlinni [Implementation and evaluation of innovative solutions in crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-119>
- Verba, V. (2018). Peredumovy, draivery ta naslidky tsyfrovoy transformatsii biznesu [Prerequisites, drivers and consequences of digital business transformation]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu*: zb. materialiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24256/491-496.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Voronkova, V. H., & Metelenko, N. H. (Red.). (2024). *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu u konteksti vyklykiv, mozhlyvostei ta zmin* [Digital transformation of industrial management in the context of challenges, opportunities and changes]. Liha-Pres.
- Vorzhakova, Yu. P., & Khlebynska, O. I. (2021). Sutnist tsyfrovoy transformatsii z riznykh pozytsii pidpriyemstiv ta naukovtsiv [The essence of digital transformation from different perspectives of entrepreneurs and scientists]. *Ekonomika ta derzhava*, 9, 107–111. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.107>
- Zhosan, H. V., & Kyrychenko, N. V. (2022). Upravlinnia tsyfrovizatsiieiu biznes-protseviv diialnosti pidpriyemstva [Management of digitalization of business processes of the enterprise]. *Economic Synergy*, 4, 82–91. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>

УДК 005.334:005.21
JEL: M10; M14; M21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-384-391>

ФРЕЙМВОРК ПРОАКТИВНОГО КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ІНТЕГРОВАНІ СТРАТЕГІЇ ТА «10 КРОКІВ ДО СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

©2025 СУРЖИКОВ І. Ф.

УДК 005.334:005.21
JEL: M10; M14; M21

Суржиков І. Ф. Фреймворк проактивного кризового менеджменту: інтегровані стратегії та «10 кроків до стійкості підприємства»

У статті вдосконалено концептуальні засади кризового менеджменту шляхом переходу від реактивної до проактивної моделі управління, що дозволяє підприємствам не лише реагувати на загрози, а й передбачати їх, формуючи стійкість ще до настання критичних подій. Узагальнено сучасні наукові підходи до забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності, які поєднують стратегічне планування, цифрову трансформацію, управління ризиками, розвиток людського капіталу та інноваційні технології. Запропоновано фреймворк проактивного кризового менеджменту, що базується на концепції «10 кроків до стійкості підприємства» та охоплює п'ять ключових напрямів: фінансовий, кадровий, організаційний, інформаційний та інноваційно-технологічний. Сформовано систему інтегрованих стратегій, які взаємодіють між собою та забезпечують цілісну модель управління в умовах кризових викликів. Обґрунтовано доцільність використання інноваційних інструментів, зокрема штучного інтелекту, цифрових двійників, IoT, блокчейну та RPA, для підвищення адаптивності, гнучкості та прогнозованості управлінських рішень. Визначено ключові показники ефективності (KPI), що дозволяють оцінити результативність упроваджених стратегій у різних сферах діяльності підприємства. Систематизовано практичні заходи щодо формування резервів, підготовки персоналу, забезпечення безперервності бізнес-процесів, прозорості комунікацій та кіберзахисту. Акцентовано увагу на важливості післякризового аудиту як завершального етапу управлінського циклу, що дозволяє виявити недоліки, скоригувати стратегії та підвищити готовність до майбутніх викликів. Узгоджено логіку управлінського циклу з практичними інструментами, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін, зберігати функціональність у кризових умовах і використовувати нестабільність як джерело інноваційного зростання.

Ключові слова: проактивність, невизначеність, кризовий менеджмент, інтегровані стратегії, стійкість підприємства, проактивний кризовий менеджмент.

Табл.: 4. **Бібл.:** 8.

Суржиков Ігор Федорович – здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)
E-mail: surzhikov.igor@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1121-4677>

UDC 005.334:005.21
JEL: M10; M14; M21

Surzhykov I. F. Proactive Crisis Management Framework: Integrated Strategies and «10 Steps to Enterprise Resilience»

The article refines the conceptual foundations of crisis management by shifting from a reactive to a proactive management model, enabling enterprises not only to respond to threats but also to anticipate them, building resilience before critical events occur. The article synthesizes modern scientific approaches to ensuring business resilience under uncertainty, combining strategic planning, digital transformation, risk management, human capital development, and innovative