

- 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. Акц

technologies. A proactive crisis management framework is proposed, based on the «10 Steps to Enterprise Resilience» conception, encompassing five key areas: financial, human resources, organizational, informational, and innovation-technological. An integrated system of strategies is developed, interacting with each other to provide a comprehensive management model in the face of crisis challenges. The rationale for using innovative tools, including artificial intelligence, digital twins, IoT, blockchain, and RPA, to enhance the adaptability, flexibility, and predictability of managerial decisions has been substantiated. Key performance indicators (KPIs) have been defined to evaluate the effectiveness of implemented strategies across various areas of enterprise activity. Practical measures have been systematized for reserve formation, staff training, ensuring the continuity of business processes, communication transparency, and cybersecurity. Emphasis has been placed on the importance of post-crisis audits as the final stage of the management cycle, allowing for the identification of shortcomings, strategy adjustments, and improved readiness for future challenges. The logic of the management cycle has been aligned with practical tools, enabling enterprises to effectively adapt to changes, maintain functionality under crisis conditions, and use instability as a source of innovative growth.

Keywords: proactivity, uncertainty, crisis management, integrated strategies, enterprise resilience, proactive crisis management.

Tabl.: 4. Bibl.: 8.

Surzhykov Igor F. – Applicant, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: surzhikov.igor@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1121-4677>

У сучасних умовах глобальної нестабільності, геополітичних конфліктів, економічних потрясінь та швидкої цифрової трансформації підприємства стикаються з постійними викликами, які можуть призвести до кризових ситуацій. Традиційні моделі кризового менеджменту, орієнтовані на реакцію після настання кризи, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. Це зумовлює потребу в переосмисленні підходів до управління кризами та переході до проактивного кризового менеджменту, який має передбачення ризиків, підготовку до них та формування стійкості підприємства ще до настання критичних подій.

Незважаючи на зростаючу увагу до теми стійкості бізнесу, у науковій літературі та практиці управління все ще бракує інтегрованих стратегічних фреймворків, які б поєднували превентивні заходи, адаптивні механізми та системну оцінку ризиків. Особливо актуальним є розроблення структурованої моделі дій, яка дозволить підприємствам не лише реагувати на кризи, а й зміцнювати свою організаційну стійкість у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті запропонований фреймворк «10 кроків до стійкості підприємства» виступає як спроба систематизувати ключові елементи проактивного кризового менеджменту, інтегруючи стратегічне планування, управління ризиками, корпоративну культуру, комунікації та інновації. Його впровадження може стати основою для формування нової управлінської парадигми, орієнтованої на стійкий розвиток навіть у нестабільному середовищі.

Останні дослідження, присвячені проактивному кризовому менеджменту, демонструють зростаючу увагу до інтеграції стратегічної передбачуваності, цифрових інструментів та гнучких управлінських рішень у відповідь на виклики сучасного середовища. У працях Лозової О. В. і Тимошенко І. С. [1; 2] підкреслюється, що проактивна поведінка

підприємств є ключовим чинником їхньої адаптивності, особливо в умовах поствоєнного відновлення. Авторки акцентують на важливості формування внутрішньої культури ініціативності, здатності передбачати зміни та діяти на випередження, що є основою для побудови ефективного фреймворку кризового управління.

У дослідженні Шимановської-Діанич Л. М., Педченко Н. С. і Лозової О. В. [3] розглядається роль цифровізації як каталізатора проактивності, що дозволяє підприємствам оперативно трансформувати бізнес-процеси, зберігаючи ефективність навіть в умовах війни. Це доповнюється аналітикою Горячової О. О., Шуміло О. С. та інших авторів [4; 5], які пропонують інноваційні підходи до антикризового управління, зокрема сценарне планування, гнучке стратегічне мислення та управління ризиками.

Особливу увагу приділено соціальним аспектам, зокрема впливу трудової міграції та психологічної нестабільності персоналу, що розглядається в роботах Вінічук М. і Захарова О. [6]. Вони наголошують на необхідності адаптації HR-стратегій та підтримки людського капіталу як одного з ключових ресурсів стійкості.

У публікаціях Далика В. П., Павленчика А. О., Феника В. О., Миські

альну відповідальність і гнучке управління, спрямовану на забезпечення довгострокової стійкості підприємств.

Метою статті є розроблення та обґрунтування структурованого фреймворка проактивного кризового менеджменту, який поєднує інтегровані управлінські стратегії та практичні інструменти забезпечення стійкості підприємства, зокрема через концепцію «10 кроків до стійкості».

Проактивний кризовий менеджмент базується на системному підході до управління ризиками, який передбачає не лише реагування на кризові ситуації, а й їхнє передбачення, запобігання та трансформацію в можливості для розвитку. У цьому контексті інтегровані стратегії виступають як ключовий інструмент забезпечення стійкості підприємства, оскільки вони поєднують різні управлінські функції – стратегічне планування, управління персоналом, комунікації, фінансову стабільність, інновації та корпоративну культуру.

Інтеграція стратегій дозволяє підприємству діяти не фрагментарно, а цілісно, забезпечуючи узгодженість між короткостроковими діями та довгостроковими цілями. Такий підхід сприяє формуванню організаційної стійкості, яка є здатністю компанії адаптуватися до змін, зберігати функціональність у кризових умовах і швидко відновлюватися після потрясінь.

До ключових інтегрованих стратегій, що формують основу фреймворку, належать такі:

- ✦ *стратегія раннього виявлення ризиків* – впровадження систем моніторингу та аналітики для прогнозування потенційних загроз;
- ✦ *стратегія адаптивного управління* – гнучке планування та оперативне коригування дій відповідно до змін зовнішнього середовища;
- ✦ *стратегія розвитку людського капіталу* – підготовка персоналу до роботи в умовах невизначеності, формування культури відповідальності та стійкості;
- ✦ *стратегія комунікаційної прозорості* – забезпечення відкритого інформаційного простору всередині організації та із зовнішніми стейкхолдерами;
- ✦ *стратегія інноваційної трансформації* – використання технологій для оптимізації процесів та створення нових бізнес-моделей.

Вищезазначені стратегії не діють ізольовано – вони формують єдину систему управління, яка дозволяє підприємству не лише уникати криз, а й використовувати їх як імпульс для оновлення та зростання.

Результати проведеної діагностики готовності підприємства до кризових ситуацій засвідчують

необхідність комплексного підходу до формування системи антикризових дій. Інтегровані стратегії передбачають поєднання фінансових, кадрових, організаційних, інформаційних та інноваційних напрямів управління в єдину систему, яка забезпечує не лише мінімізацію ризиків, але й створює умови для сталого розвитку підприємства (табл. 1).

Інтегровані стратегії проактивного кризового менеджменту формуються на основі результатів діагностики та передбачають гармонійне поєднання різних напрямів управління, що забезпечують системний захист підприємства від кризових загроз.

Основні складові інтегрованої стратегії:

1. Фінансова стратегія. Фінансова стійкість є фундаментом для функціонування підприємства у кризових умовах. Вона передбачає:

- ✦ створення резервного фонду (наприклад, відрахування певного відсотка від прибутку щокварталу), який забезпечить мінімальну платоспроможність у разі раптових втрат доходів;
- ✦ диверсифікацію джерел фінансування, що дозволяє уникнути залежності від одного кредитора чи інвестора;
- ✦ страхування ключових активів (будівель, обладнання, IT-інфраструктури), що знижує фінансові втрати у разі надзвичайних ситуацій;
- ✦ систему фінансового моніторингу – регулярний аналіз cash-flow, показників ліквідності та кредитного навантаження з використанням BI-систем.

Очікуваний результат: підприємство зберігає платоспроможність навіть у кризових умовах і може фінансувати ключові напрями діяльності.

<

Інтегровані стратегії проактивного кризового менеджменту для вітчизняного підприємства

Складова стратегії	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Фінансова	– Формування резервного фонду; – диверсифікація джерел фінансування; – страхування активів; – фінансовий моніторинг (BI-системи)	Забезпечення ліквідності, зменшення фінансових втрат, стійкість у кризових умовах
Кадрова	– Створення кризового комітету; – навчання персоналу кризовим діям; – програми психологічної підтримки; – резервування кадрів	Скоординовані дії персоналу, збереження мотивації, підвищення адаптивності
Організаційна	– Розробка та впровадження BCP; – тестування кризових сценаріїв; – Risk-management на рівні підрозділів; – алгоритм швидкого прийняття рішень	Безперервність бізнес-процесів, мінімізація операційних збоїв
Інформаційна	– Антикризовий PR-протокол; – єдина платформа внутрішніх комунікацій; – зовнішні комунікації (прес-релізи, соцмережі); – моніторинг інформаційного середовища	Прозорість, довіра клієнтів і партнерів, зменшення репутаційних ризиків
Інноваційно-технологічна	– Цифрові дашборди ризиків; – використання AI та ML для прогнозів; – кіберзахист і резервні дата-центри; – хмарні сервіси та автоматизація процесів	Прогнозованість, оперативність, технологічна стійкість, інноваційний розвиток

Джерело: складено автором.

3. Організаційна стратегія. Організаційна складова інтегрованих стратегій визначає механізми управління процесами у кризових умовах:

- ✦ план безперервності бізнесу (BCP) – документ, який описує порядок дій підприємства в разі критичних збоїв;
- ✦ регулярне тестування кризових сценаріїв у форматі тренувань (*table-top exercises, simulation training*), що дозволяє перевіряти готовність системи;
- ✦ впровадження risk-management системи на рівні структурних підрозділів, що забезпечує превентивне виявлення локальних ризиків;
- ✦ алгоритм швидкого прийняття рішень у кризових умовах (скорочені погоджувальні процедури, делегування повноважень).

Очікуваний результат: безперервність основних бізнес-процесів навіть у разі виникнення кризових загроз.

4. Інформаційна стратегія. Комунікація в умовах кризи є критичним фактором для збереження довіри клієнтів, партнерів і суспільства:

- ✦ антикризовий PR-протокол – набір правил і повідомлень для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів;
- ✦ єдина інформаційна платформа для співробітників (наприклад, корпоративний пор-

тал або чат-бот), де розміщуються інструкції та актуальна інформація;

- ✦ система зовнішніх комунікацій (прес-релізи, соцмережі, офіційний сайт), що забезпечує оперативність і прозорість;
- ✦ моніторинг інформаційного середовища (у тому числі соціальних мереж) для виявлення фейків та репутаційних загроз.

Очікуваний результат: своєчасне інформування зацікавлених сторін, мінімізація паніки та збереження довіри до підприємства.

5. Інноваційно-технологічна стратегія. Цифровізація та новітні технології стають основою проактивного управління кризами:

- ✦ цифрові дашборди ризиків для моніторингу ключових показників у реальному часі;
- ✦ штучний інтелект і машинне навчання для прогнозування кризових подій і виявлення слабких сигналів;
- ✦ технології кіберзахисту (багаторівнева автентифікація, резервні дата-центри, шифрування даних);
- ✦ хмарні сервіси для безперервної роботи команди в разі фізичної загрози офісам;
- ✦ інновації в логістиці та операційних проц

Очікуваний результат: підвищення точності прогнозування, швидкості реагування та загальної стійкості підприємства.

Таким чином, кожна складова інтегрованих стратегій підсилює інші, утворюючи єдину систему проактивного кризового менеджменту, яка забезпечує підприємству фінансову стабільність, організаційну гнучкість, психологічну підтримку персоналу та технологічну адаптивність.

Ключові показники ефективності інтегрованих стратегій проактивного кризового менеджменту для підприємства представлені в табл. 2, де подано ключові показники ефективності, які можуть бути використані підприємством для оцінки результативності інтегрованих стратегій проактивного кризового менеджменту. Вони охоплюють усі сфери діяльності – від фінансів до технологій – та дозволяють вимірювати прогрес у підвищенні стійкості організації.

В умовах зростання невизначеності та цифрової трансформації бізнес-середовища інноваційні рішення відіграють ключову роль у підвищенні стійкості підприємств. Вони дозволяють не лише ефективніше прогнозувати та попереджати кризи, але й створюють нові можливості для розвитку. Розглянемо їх більш детально.

1. Використання штучного інтелекту та машинного навчання (AI/ML):

- ✦ прогнозування ризиків на основі великих масивів даних;
- ✦ розпізнавання «слабких сигналів» у фінансових, ринкових і соціальних трендах;
- ✦ моделювання кризових сценаріїв у режимі реального часу.

Приклад: застосування алгоритмів AI для прогнозу затримок у логістиці.

2. Блокчейн і технології децентралізованого обліку:

- ✦ забезпечення прозорості ланцюгів поставок;
- ✦ підвищення рівня довіри між контрагентами;
- ✦ неможливість підробки або втрати критично важливих даних.

Приклад: використання блокчейну для відстеження руху вантажів і зниження ризиків шахрайства.

3. Цифрові двійники підприємств (Digital Twins):

- ✦ створення віртуальної копії бізнес-процесів для тестування різних сценаріїв розвитку подій;
- ✦ оцінка наслідків управлінських рішень без ризику для реальної діяльності;
- ✦ оптимізація кризових планів за допомогою віртуальних симуляцій.

Приклад: цифровий двійник логістичного хабу для прогнозу завантаженості маршрутів у кризових умовах.

Таблиця 2

Ключові показники ефективності (KPI) інтегрованих стратегій проактивного кризового менеджменту для підприємства

Складова стратегії	Приклади KPI	Очікуваний результат
Фінансова	– Коефіцієнт поточної ліквідності (>1,2); – частка резервного фонду у витратах (%); – своєчасність виконання фінансових зобов'язань (%)	Забезпечення стабільності та фінансової гнучкості
Кадрова	– % персоналу, що пройшли кризові тренінги; – рівень плинності кадрів (%); – індекс задоволеності працівників (ESI)	Скоординовані, мотивовані та підготовлені кадри
Організаційна	– Кількість проведених кризових симуляцій на рік; – час ухвалення управлінських рішень (години); – % підрозділів із впровадженими risk-management процедурами	Безперервність бізнес-процесів та гнучкість системи
Інформаційна	– Час реакції на кризову подію (години/хвилини); 	

4. Інтернет речей (IoT) та сенсорні системи:

- ✦ моніторинг стану обладнання, транспорту, складів у режимі 24/7;
- ✦ попередження аварій та технічних збоїв;
- ✦ інтеграція з системами раннього попередження.

Приклад: датчики у вантажівках для контролю температури та відстеження маршрутів.

5. Хмарні технології та кіберзахист:

- ✦ безперервний доступ до корпоративних даних незалежно від фізичного розташування співробітників;
- ✦ створення резервних дата-центрів;
- ✦ багаторівневі системи захисту від кібератак, що є особливо актуальним в умовах війни.

6. Роботизація та автоматизація процесів (RPA):

- ✦ автоматизація рутинних завдань (обробка замовлень, звітність, фінансові операції);
- ✦ зниження людського фактора у кризових умовах;
- ✦ пришвидшення часу реагування на нестандартні ситуації.

7. Використання аналітики соціальних мереж (Social Media Analytics):

- ✦ відстеження громадської думки, настроїв клієнтів і партнерів;
- ✦ виявлення інформаційних атак, фейків, репутаційних загроз;
- ✦ оперативне реагування на інформаційні кризи.

Таким чином, інноваційні напрями інтегрованих стратегій створюють передумови для переходу від реактивного до проактивного управління. Вони дозволяють підприємству не лише ефективно протидіяти кризам, а й перетворювати нестабільність на джерело інноваційного розвитку.

У табл. 3 узагальнено основні інноваційні напрями, що можуть бути інтегровані в систему кризового менеджменту підприємства. Вони не лише знижують ризики та прискорюють реагування, а й формують нові конкурентні переваги, трансформуючи кризу на можливість розвитку.

Отже, розроблені інтегровані стратегії проактивного кризового менеджменту формують цілісну систему захисту підприємства від кризових загроз. Вони охоплюють фінансову, кадрову, організаційну, інформаційну та інноваційно-технологічну складові, які взаємодіють між собою та створюють єдиний «щит стійкості». Кожна зі стратегій забезпечує певний аспект стійкості: фінанси – ліквідність, кадри – згуртованість, організація – безперервність бізнес-процесів, інформація – прозорість і довіру, технології – швидкість і прогнозованість.

Особливе місце в реалізації стратегії посідають інноваційні напрями – використання AI, блокчейну, цифрових двійників, IoT і RPA, що дозволяють перейти від реактивного до проактивного управління. Це створює передумови не лише для мінімізації кризових ризиків, а й для перетворення нестабільності на джерело інноваційного розвитку.

Таблиця 3

Інноваційні напрями проактивного кризового менеджменту для підприємства

Інноваційний напрям	Інструменти та технології	Очікуваний ефект
Штучний інтелект і ML	Алгоритми прогнозування, аналітика даних, системи розпізнавання трендів	Виявлення слабких сигналів, швидке прогнозування кризових сценаріїв
Блокчейн	Системи децентралізованого обліку, смарт-контракти	Прозорість поставок, зниження ризику шахрайства та втрати даних
Цифрові двійники (Digital Twins)	Віртуальні моделі бізнес-процесів, симуляційне моделювання	

Нами розроблено та запропоновано для підприємства «10 кроків до стійкості підприємства» (табл. 4).

Отже, нами запропоновано комплекс практичних заходів щодо вдосконалення системи проактивного кризового менеджменту на підприємстві. На першому етапі розроблено модель, яка відображає логіку управлінського циклу від моніторингу ризиків до відновлення та забезпечення сталого розвитку. Далі проведено діагностику готовності підприємства до кризових ситуацій із використанням чек-листів, матриць ризиків, KRI-індикаторів та сценарного аналізу, що дозволило виявити сильні сторони та «зони уразливості». Завершальним етапом стало формування інтегрованих стратегій, які поєднують фінансові, кадрові, організаційні, інформаційні та інноваційно-технологічні рішення в єдину систему.

Результати дослідження доводять, що застосування проактивного кризового менеджменту сприяє підвищенню стійкості підприємства, зниженню ризиків, збереженню конкурентних позицій і формуванню довгострокових передумов сталого розвитку навіть в умовах високої невизначеності та зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано необхідність переходу від реактивного до проактивного підходу в управлінні кризами, що зумовлено зростаючою складністю та динамікою зовнішнього середовища. За-

пропонований фреймворк проактивного кризового менеджменту базується на інтеграції стратегічного планування, управління ризиками, розвитку людського капіталу, цифрових інновацій та ефективних комунікацій. Його ключовою особливістю є системність і взаємозв'язок між усіма складовими, що дозволяє підприємству не лише мінімізувати наслідки криз, а й використовувати їх як можливості для трансформації та зростання.

Розроблена модель «10 кроків до стійкості підприємства» є практичним інструментом, який забезпечує логіку управлінського циклу – від моніторингу ризиків до післякризового аудиту. Вона дозволяє підприємствам підвищити рівень готовності до кризових ситуацій, сформувати ефективну систему реагування та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Інтегровані стратегії, що охоплюють фінансову, кадрову, організаційну, інформаційну та інноваційно-технологічну сфери, формують єдиний «щит стійкості», який забезпечує адаптивність, гнучкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності. Особливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні рішення – використання штучного інтелекту, цифрових двійників, IoT, блокчейну та RPA, які дозволяють перейти до нової парадигми управління – проактивної, технологічно підкріпленої та стратегічно орієнтованої.

Таким чином, результати дослідження підтверджують ефективність запропонованого фреймворку як інструменту підвищення стійкості підприємства та формування довгострокових передумов сталого розвитку в умовах сучасних викликів. ■

Таблиця 4

10 кроків до стійкості підприємства

№ з/п	Кроки до стійкості підприємства
1	Створити систему моніторингу ризиків – визначити ключові індикатори (KRI), запровадити дашборди для їх регулярного відстеження
2	Розробити план безперервності бізнесу (BCP) – прописати дії в разі кризи для всіх основних процесів
3	Сформувати кризовий комітет – призначити відповідальних осіб із чіткими повноваженнями для швидкого прийняття рішень
4	Проводити регулярні кризові тренінги – симуляції, навчання персоналу, відпрацювання алгоритмів реагування
5	Створити фінансовий резервний фонд – забезпечити мінімальну ліквідність у період шоків
6	Забезпечити резервні канали постачань і збуту – мати альтернативних партнерів та логістичні маршрути
7	Впровадити цифрові рішення для антикризового управління

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160>
2. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка вітчизняних підприємств у поствоєнний період. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1. С. 41–48. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.5>
3. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 2. С. 109–116. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>
4. Горячова О. О., Лавецький М. В., Педченко Г. В., Пиріг Я. Б. Інноваційні стратегії та підходи до адаптації українських бізнес-моделей і менеджменту якості в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 303–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-303-309>
5. Шуміло О. С., Заїка О. В., Чаладзе Р. М. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 426–432. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-426-432>
6. Вінчук М., Захаров О. Особливості та проблеми антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та посилення впливу вимушеної трудової міграції населення, спричиненої війною російської федерації проти України та процесами євроінтеграції. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1. С. 83–92. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-83-92>
7. Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О. та ін. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 10. С. 62–72. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>
8. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1. С. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>

REFERENCES

- Dalyk, V. P., Pavlenchuk, A. O., Fenyk, V. O., & in. (2023). Formuvannya systemy antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Formation of a system of crisis management at the enterprise]. *Internauka. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 10, 62–72. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>

- Horiachova, O. O., Lavetskyi, M. V., Pedchenko, H. V., & Pyrih, Ya. B. (2024). Innovatsiini stratehii ta pidkhody do adaptatsii ukrainskykh biznes-modelei i menedzhmentu yakosti v umovakh nevyznachenosti [Innovative strategies and approaches to adapting Ukrainian business models and quality management in conditions of uncertainty]. *Biznes Inform*, 12, 303–309. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-303-309>
- Lozova, O. V., & Tymoshenko, I. S. (2023). Proaktyvna povedinka pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodari