

Антикризове управління: синергія стратегічного мислення і цифрових технологій

Білецька Ірина Мирославівна¹

Опубліковано	Секція	УДК
08.09.2025	Економіка	005.334:005.21:004

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17187437>

Анотація. У дослідженні головна увага приділяється антикризовому управлінню, поєднання стратегічного мислення та цифрових технологій. В роботі доведено, що антикризове управління у сучасних умовах глобальної нестабільності та турбулентності бізнес-середовища набуває нового змісту, стаючи не лише інструментом оперативного реагування на виклики, але й платформою для формування довгострокової стійкості організацій. Акцентована увага на тому, що стратегічне мислення в антикризовому управлінні виступає фундаментом для прийняття рішень, що враховують довгострокові тенденції, ризики та можливості. Його ключові характеристики – системність, гнучкість і здатність до багатоваріантного прогнозування. Визначені ключові цілі антикризового управління. Запропоновано принципи ефективного стратегічного управління, які дозволяють підприємствам будувати ефективні системи антикризового управління, здатні не лише локалізувати кризові явища, але й використовувати їх як імпульс для розвитку. Запропоновані етапи антикризового управління в синергії стратегічного мислення та цифрових технологій.

Ключові слова: антикризове управління, стратегічне мислення та цифрові технології в антикризовому управлінні, принципи стратегічного управління, етапи стратегічного управління.

Crisis management: synergy of strategic thinking and digital technologies

Abstract. The study focuses on crisis management, combining strategic thinking and digital technologies. The work proves that crisis management in the current conditions of global instability and turbulence in the business environment takes on a new meaning, becoming not only a tool for responding promptly to challenges, but also a platform for forming the long-term sustainability of organizations. Emphasis is placed on the fact that strategic thinking in crisis management serves as the foundation for decision-making that takes into account long-term trends, risks, and opportunities. Its key characteristics are systematicity, flexibility, and the ability to make multivariate forecasts. Key objectives of crisis management have been identified. The principles of effective strategic management are proposed, which allow enterprises to build effective anti-crisis management systems that are capable not only of localizing crisis phenomena, but also of using them as an impetus for development. The stages of anti-crisis management in the synergy of strategic thinking and digital technologies are proposed. The connection with significant scientific and practical tasks lies in the necessity of integrating the concepts of strategic management with digital innovations in order to ensure

¹ доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та менеджменту Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету, luc_im@ukr.net, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6906-7161>

comprehensive synergy in crisis management. The scientific dimension of this issue involves the substantiation of the theoretical foundations for the formation of such models and the development of methodological tools for their application. The practical significance, in turn, consists in creating effective managerial decisions capable of ensuring business continuity, enhancing the competitiveness of enterprises, and promoting their sustainable development even under conditions of profound transformations and unpredictable risks.

Key words: crisis management, strategic thinking and digital technologies in crisis management, principles of strategic management, stages of strategic management.

Вступ

У сучасних умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, глобалізаційних викликів, воєнних, економічних та соціальних криз перед підприємствами постає нагальна потреба у формуванні дієвих механізмів антикризового управління. Традиційні підходи, що базуються на реактивних методах подолання кризових явищ, дедалі більше втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатнього рівня адаптивності, швидкості прийняття рішень та довгострокової стійкості бізнесу. У цьому контексті актуальним є пошук нових управлінських моделей, що поєднують стратегічне мислення, орієнтоване на прогнозування та формування майбутніх сценаріїв розвитку, із можливостями цифрових технологій, які відкривають широкі перспективи для моніторингу, аналітики, автоматизації та підтримки управлінських рішень.

Зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями полягає у необхідності інтеграції концепцій стратегічного менеджменту з цифровими інноваціями для забезпечення комплексної синергії в антикризовому управлінні. Науковий вимір цієї проблеми передбачає обґрунтування теоретичних засад формування таких моделей та розробку методологічних інструментів їхнього застосування. Практична ж значущість полягає у створенні ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити безперервність діяльності, підвищити конкурентоспроможність підприємств та сприяти їхньому сталому розвитку навіть в умовах глибоких трансформацій і непередбачуваних ризиків.

В сучасній науковій літературі питанням антикризового управління присвячені праці багатьох вітчизняних науковців. Так, Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. свої наукові інтереси спрямували на дослідження теоретичних основ впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління [5]. Автори Кулиняк І., Коpecь Г. Та Горбенко Т. досліджували проблематику цифрового інструментарію антикризового менеджменту підприємств [7]. Наукові інтереси Корольова Д.С. присвячені методам та моделям в антикризовому управлінні компаніями. Водночас Корольов Д.С. зазначав: «Розробка та імплементація ефективних методів антикризового управління представляє собою основоположну проблему для підприємств в усі часи їхнього існування, включаючи як історичні, так і циклічні періоди. Сучасні економічні та соціальні умови у державі постійно потребують ефективної відповіді від організацій на кризові явища за допомогою застосування передових технік управління ризиками. Це особливо актуально, оскільки умови, у яких функціонують сучасні установи, часто є несприятливими і складними» [6]. Серед науковців, які досліджували вказану тематику, особливо варто виділити науковий внесок Мельниченко О. А. щодо антикризової політики держави: сутність та пріоритетні напрями [8]. Наукові спрямування Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. присвячені цифровізації антикризового менеджменту підприємства в умовах війни [12]. Зважаючи на численні наукові розробки, варто визначити, що в умовах цифрової трансформації економіки антикризове управління виходить за межі традиційних підходів та набуває нових форм завдяки використанню сучасних інформаційних технологій, а отже потребує

поглиблених досліджень поєднання стратегічного мислення та цифрових технологій в антикризовому управлінні. Ткаченко А.М. та Мельничук А.К. трактувати антикризове управління як «цілеспрямовану систему управління, що забезпечує постійне здійснення превентивних заходів, механізм аналізу, оцінки та подолання негативних явищ, що впливають на підприємство та загрожують його подальшому безперебійному функціонуванню з метою підвищення конкурентних переваг. Під антикризовим менеджментом слід розуміти сукупність ефективних прийомів, методів, засобів, що дозволяють заздалегідь передбачити всі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання, та запобігають його банкрутству в найближчому майбутньому» [13].

Узагальнення наукових підходів до сутності антикризового управління дає підстави стверджувати, що існуючі трактування мають низку методологічних і практичних обмежень.

Недостатня увага до зовнішніх факторів. У більшості визначень акцент робиться на внутрішніх механізмах подолання кризи, тоді як вплив макроекономічних, політичних, інституційних, соціальних та глобалізаційних чинників практично ігнорується. Це знижує можливості інтеграції антикризових стратегій у ширший контекст сталого розвитку та глобальної конкурентоспроможності.

Неврахування етапів життєвого циклу підприємства та його продукції. Більшість дефініцій розглядає антикризове управління у статичному вигляді, не враховуючи динаміку розвитку організації. Відсутність взаємозв'язку з концепцією життєвого циклу призводить до обмеження адаптивності управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Брак уваги до превентивного управління. Наявні визначення зосереджуються переважно на подоланні вже наявних кризових явищ, замість акценту на їх ранньому виявленні та запобіганні. Це обмежує потенціал антикризового менеджменту як інструмента проактивного розвитку.

Обмеженість внутрішнім аспектом управління. Значна частина визначень редукує антикризове управління до фінансових чи організаційних механізмів усередині підприємства, ігноруючи взаємодію з ринковим середовищем, зацікавленими сторонами та суспільством у цілому.

Недостатня інтеграція сучасних управлінських технологій. Такі інструменти, як ціннісний менеджмент, контролінг, risk management та business resilience залишаються поза межами більшості дефініцій, що знижує їх актуальність у цифрову та турбулентну епоху.

Попри значну увагу науковців і практиків до питань антикризового управління, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. По-перше, наявні підходи здебільшого зосереджені на реактивних заходах подолання кризових явищ, тоді як превентивні механізми на основі стратегічного мислення використовуються обмежено. По-друге, цифрові технології розглядаються переважно як допоміжні інструменти, тоді як їхній потенціал у формуванні цілісних систем управління ризиками та прогнозуванні кризових сценаріїв досі реалізовано частково. По-третє, недостатньо розкрито питання синергії між стратегічним баченням розвитку підприємства та інноваційними цифровими рішеннями, що здатні забезпечити комплексний підхід до стійкості бізнесу. Таким чином, потребує наукового опрацювання проблема інтеграції стратегічного мислення та цифрових технологій у єдину систему антикризового управління, яка дозволить поєднати гнучкість управлінських рішень, високий рівень адаптивності та превентивний характер протидії кризам.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад та практичних підходів до формування системи антикризового управління на основі синергії стратегічного мислення і цифрових технологій.

Результати

В умовах сучасної глобалізованої та динамічної ринкової економіки проблема антикризового управління підприємствами набуває особливої ваги. Це зумовлено багатофакторною нестабільністю зовнішнього середовища, яка проявляється у різких коливаннях макроекономічних показників, зокрема відсоткових ставок, валютних курсів та рівня інфляції. Такі зміни безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємств, обмежують їхні інвестиційні можливості та підвищують рівень ризиків ведення господарської діяльності.

Водночас стрімкий розвиток технологій і процеси цифровізації спричиняють трансформацію бізнес-моделей, скорочують життєвий цикл традиційних продуктів та послуг, а також висувають нові вимоги до конкурентоспроможності підприємств. Організації, які не здатні оперативнo інтегрувати інновації та використовувати потенціал цифрових інструментів, опиняються під загрозою втрати ринкових позицій.

Не менш вагомими є політичні чинники, включаючи соціально-політичну нестабільність, регіональні та міжнародні конфлікти, зміни у законодавстві та регуляторній політиці. Вони формують невизначеність правового поля та ускладнюють стратегічне планування, що додатково підвищує рівень вразливості бізнесу.

У таких умовах антикризове управління виступає не лише як інструмент реагування на негативні впливи, але й як комплексна система стратегічної адаптації, спрямована на передбачення можливих загроз, їх своєчасну ідентифікацію та розробку ефективних механізмів подолання. Воно забезпечує підприємствам здатність гнучко реагувати на виклики, мінімізувати втрати, зберігати ресурсний потенціал та закладати підґрунтя для подальшого розвитку.

Антикризове управління у сучасних умовах глобальної нестабільності та турбулентності бізнес-середовища набуває нового змісту, стаючи не лише інструментом оперативного реагування на виклики, але й платформою для формування довгострокової стійкості організацій. Традиційні методи подолання криз, які ґрунтувалися переважно на жорсткій економії ресурсів та скороченні витрат, уже не забезпечують достатнього рівня конкурентоспроможності. Сучасні підприємства дедалі більше інтегрують стратегічне мислення із цифровими технологіями, створюючи ефект синергії, який дозволяє не тільки передбачати кризові явища, а й формувати проактивні моделі розвитку.

Стратегічне мислення в антикризовому управлінні виступає фундаментом для прийняття рішень, що враховують довгострокові тенденції, ризики та можливості. Його ключові характеристики – системність, гнучкість і здатність до багатоваріантного прогнозування. Завдяки стратегічному мисленню керівники можуть виявляти слабкі сигнали майбутніх криз, оцінювати їхній потенційний вплив на бізнес-модель і розробляти сценарії адаптації. При цьому важливо не лише фокусуватися на внутрішніх процесах, але й формувати цілісне бачення взаємодії організації з динамічним зовнішнім середовищем.

Цифрові технології відкривають нові горизонти для реалізації стратегічного підходу в антикризовому управлінні. Інструменти штучного інтелекту, big data, хмарні рішення, системи бізнес-аналітики та цифрові платформи управління ризиками дозволяють здійснювати глибший моніторинг бізнес-середовища, автоматизувати процеси аналізу та прогнозування, забезпечувати швидке реагування на зміни. Наприклад, моделювання сценаріїв розвитку кризових ситуацій за допомогою цифрових симуляцій дає можливість оперативнo тестувати різні стратегії та вибрати оптимальні.

Синергія стратегічного мислення і цифрових технологій проявляється у створенні антикризової екосистеми, де стратегічні рішення підкріплюються цифровими доказами, а технології стають каталізатором управлінських інновацій. Такий підхід дозволяє не

лише локалізувати наслідки кризи, але й використовувати її як ресурс для перетворень. Організації, які поєднують стратегічне бачення з цифровими інструментами, здатні швидше відновлюватися, формувати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток.

Отже, антикризове управління сьогодні трансформується у багатовимірну концепцію, де стратегічне мислення виступає «мозком» процесу, а цифрові технології – його «нервовою системою». Їхня взаємодія створює умови для підвищення адаптивності бізнесу, оптимізації ресурсів і формування нових моделей цінності для клієнтів та суспільства. У перспективі саме така синергія стане ключовим фактором довгострокової життєздатності підприємств в умовах зростаючої глобальної невизначеності.

Формування ефективної системи антикризового управління є одним із ключових завдань сучасних підприємств, що функціонують у динамічному, непередбачуваному та високоризиковому середовищі. Така система не може бути хаотичною або ситуативною – вона базується на чітко визначених принципах, які виступають фундаментом її побудови та забезпечують стратегічну цілісність. Нами визначено, що цілі антикризового управління в сучасних умовах господарювання мають багатовимірний і комплексний характер, що відображає необхідність не лише ліквідації негативних наслідків кризи, але й створення фундаменту для подальшого сталого розвитку підприємства. Серед ключових цілей можна виокремити наступні:

Фінансова стабілізація підприємства. Антикризове управління передбачає відновлення платоспроможності та ліквідності, забезпечення оптимальної структури капіталу, підвищення ефективності використання ресурсів і зменшення фінансових ризиків. Ця ціль охоплює як короткострокові заходи щодо збереження фінансової стійкості, так і довгострокові стратегії зміцнення конкурентних позицій.

Локалізація кризових явищ. Ідеться про ізоляцію негативних наслідків кризи в межах окремих сфер діяльності, щоб не допустити їх поширення на всю організаційну систему. Локалізація включає оперативне реагування, створення резервів, запровадження механізмів контролю та моніторингу ризиків для збереження життєздатності бізнесу.

Недопущення банкрутства підприємства. Важливим завданням є своєчасне виявлення загроз неплатоспроможності та застосування превентивних заходів. Йдеться про реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат, активізацію пошуку нових джерел доходів та формування партнерських відносин із кредиторами.

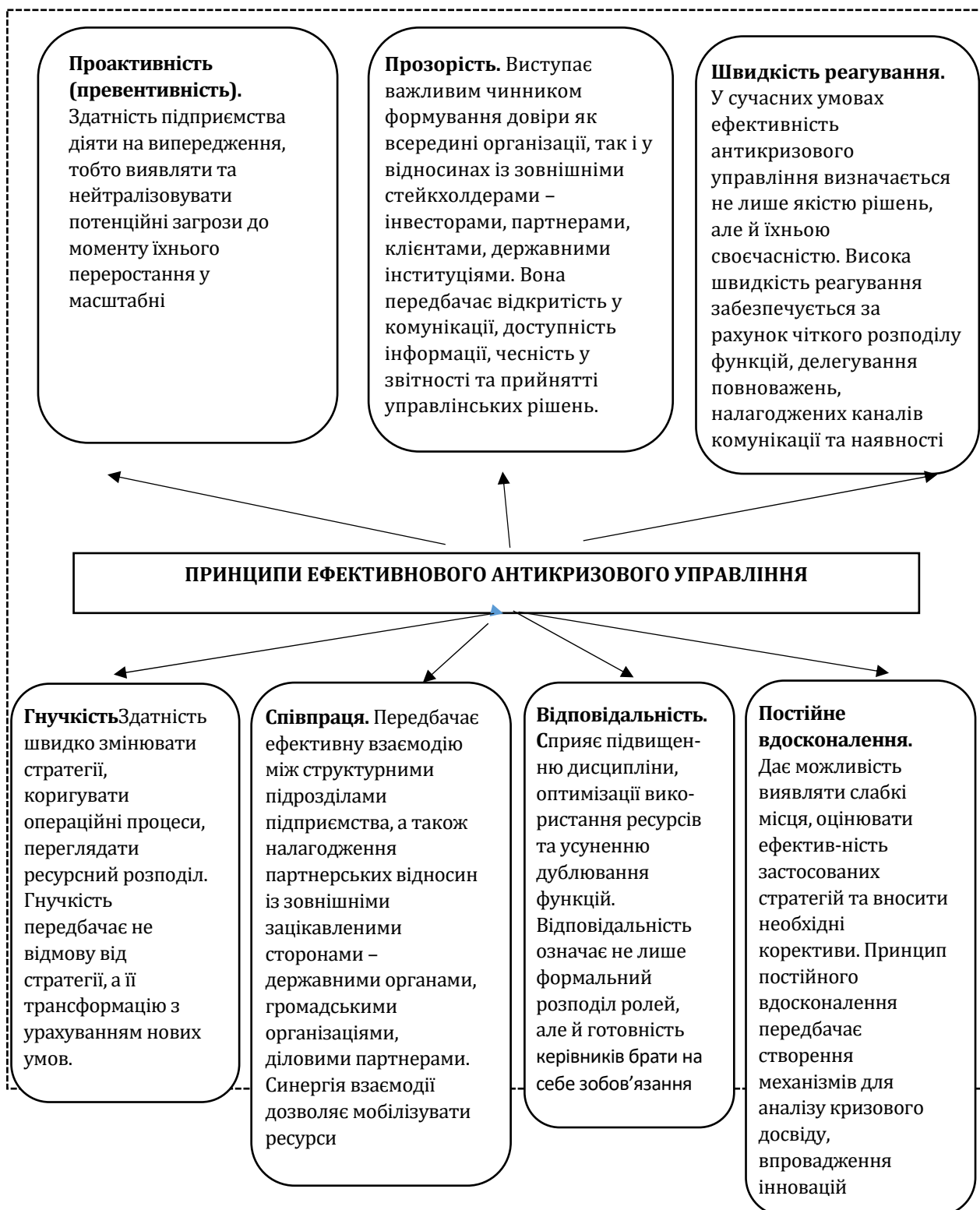
Виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства. У випадках, коли підприємство офіційно перебуває у процедурі банкрутства, антикризове управління спрямоване на відновлення його діяльності через санаційні механізми, фінансове оздоровлення, залучення інвесторів або стратегічних партнерів. Метою є реабілітація підприємства та збереження його економічного й соціального потенціалу.

Запобігання повторенню кризи. Антикризове управління не обмежується разовим подоланням загроз, а передбачає створення довгострокових механізмів стійкості. Це включає розробку системи моніторингу ризиків, впровадження цифрових технологій прогнозування, формування антикризових стратегій та організаційної культури, зорієнтованої на адаптивність і проактивність.

Принципи антикризового управління виступають своєрідними орієнтирами, які спрямовують управлінські рішення, формують корпоративну культуру та визначають рамки поведінки організації у періоди криз.

Зазначені принципи виконують не лише регулятивну, але й адаптивну функцію, адже дозволяють підприємствам зберігати гнучкість і водночас діяти системно та послідовно. Вони забезпечують не лише готовність організації до кризових явищ, але й сприяють перетворенню криз на каталізatori змін і розвитку.

До основних принципів ефективного антикризового управління належать заходи які представлені рисунком 1.



Дотримання вищезазначених принципів дозволяє підприємствам будувати ефективні системи антикризового управління, здатні не лише локалізувати кризові явища, але й використовувати їх як імпульс для розвитку. Системність, проактивність та інноваційність у поєднанні з прозорістю, відповідальністю та співпрацею створюють

основу для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності підприємств у мінливих умовах сучасного бізнес-середовища.

Антикризове управління розглядається як комплексна система заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ. Його ефективність безпосередньо залежить від послідовності реалізації ключових етапів, кожен із яких має власне функціональне навантаження та забезпечує логічну цілісність усього процесу. Етапи антикризового управління в синергії стратегічного мислення та цифрових технологій представлені на рисунку 2.

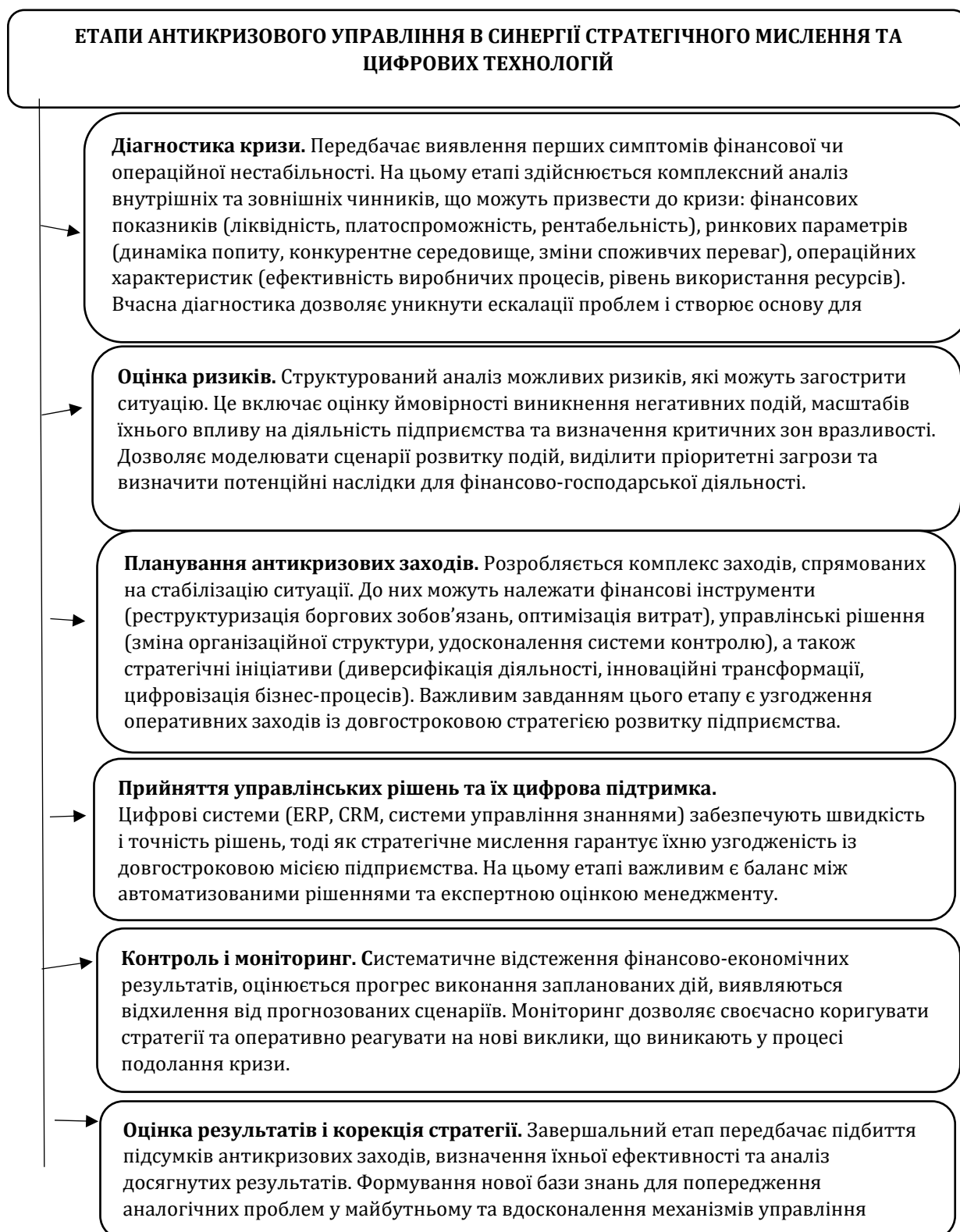


Рис. 2. Етапи антикризового управління в синергії стратегічного мислення та цифрових технологій

В ході нашого дослідження виявлено, що процес антикризового управління має циклічний характер, адже після завершення кожної кризи підприємство отримує новий досвід, що інтегрується у систему стратегічного управління. Завдяки поетапній реалізації - від діагностики та оцінки ризиків до впровадження заходів і подальшого вдосконалення - підприємства здатні не лише подолати тимчасові труднощі, але й посилити власну конкурентоспроможність, адаптивність та стійкість у довгостроковій перспективі.

В процесі реалізації заходів антикризового управління підприємству варто реалізовувати наступні заходи:

Моделювання цифрово-стратегічних систем антикризового управління. Полягають у розробці інтегрованих моделей, що поєднують стратегічний аналіз, сценарне планування та інструменти big data й штучного інтелекту для прогнозування кризових явищ та створенні алгоритмів прийняття рішень на основі симуляційних імітаційних моделей.

Формування цифрової культури стратегічного управління. Полягає у дослідженні когнітивних аспектів стратегічного мислення в умовах цифровізації та впливі цифрових компетенцій управлінців на ефективність антикризових стратегій.

Кіберстійкість і антикризове управління. Полягає у дослідженні ризиків цифрової залежності та інформаційної вразливості організацій та впровадженні стратегічних підходів до управління кіберризиками як складової антикризової стратегії.

Галузеві особливості синергії стратегічного мислення та цифрових технологій. Полягають у порівнянні ефективності застосування цифрових антикризових рішень у різних секторах економіки та дослідження специфіки цифрових стратегій у малих і середніх підприємствах у порівнянні з великими корпораціями.

Висновки

Проведені нами дослідження дають підстави для формулювання низки наукових висновків:

Синергія стратегічного мислення та цифрових технологій виступає ключовим драйвером ефективності антикризового управління. Традиційні управлінські підходи, орієнтовані лише на оперативне реагування, в умовах турбулентності та високої невизначеності втрачають свою результативність. Використання стратегічного мислення дозволяє не лише передбачати кризові явища, а й моделювати сценарії їхнього подолання, що у поєднанні з цифровими інструментами створює основу для адаптивності та гнучкості організацій.

Цифровізація трансформує архітектоніку антикризового управління. Аналітичні платформи, big data, штучний інтелект, блокчейн та інші технології дозволяють здійснювати прогнозування ризиків, оперативний моніторинг бізнес-процесів та автоматизовану діагностику фінансово-економічного стану підприємства. Це значно розширює можливості управлінців у сфері раннього виявлення кризових загроз та їхнього попередження.

Стратегічне мислення формує нову культуру управлінських рішень. Воно інтегрує в антикризове управління не лише інструментарій аналізу та планування, але й когнітивні підходи до розуміння взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами розвитку організації. У поєднанні з цифровими технологіями стратегічне мислення виступає основою побудови адаптивних бізнес-моделей, здатних до самовідновлення в умовах турбулентності.

Інноваційність і стійкість як результат синергії. Поєднання стратегічного підходу та цифровізації забезпечує створення середовища, в якому організація здатна не лише

подолати кризу, але й використати її як точку зростання. Таким чином, антикризове управління набуває не реактивного, а проактивного характеру, орієнтованого на формування довгострокових конкурентних переваг.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом практик цифрової трансформації у сфері кризового менеджменту, розробкою інтегрованих моделей стратегічно-цифрового антикризового управління та вивченням впливу цифрової культури на управлінські рішення. Важливим є також виявлення ризиків надмірної цифрової залежності та формування механізмів кіберстійкості в кризових умовах.

Отже, антикризове управління в сучасному глобалізованому середовищі має спиратися на синергію стратегічного мислення і цифрових технологій як на базову умову підвищення стійкості, інноваційності та адаптивності організацій. Саме така інтеграція здатна забезпечити не лише подолання кризових явищ, а й формування нового рівня розвитку, орієнтованого на сталу конкурентоспроможність у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. №182. С. 38-43. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143>
2. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf
3. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В. Котлубай В.А. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. Вісник економічної науки України, 2021, №1 (40).С.74-79. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/180104>
4. Задоя В. О., Притика Є. В. Організаційно-економічні аспекти повоєнного відновлення і розбудови транспортної інфраструктури України. Агросвіт. 2024. №5. С. 123-129. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.123>
5. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. Аспекти публічного управління. 2021. № 3. С. 6–72.
6. Корольов Д.С. Методи та моделі в антикризовому управлінні компаніями. Ефективна економіка. 2024. Вип.8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4458>
7. Кулиняк І., Коpecь Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип.35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082/1039>
8. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 1–24.
9. Палей Д.А. Інноваційні стратегії антикризового управління в умовах цифрової трансформації. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2025. Вип. 1 (115). URL: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/331>
10. Попик Н.П., Палей Д.А., Кондра Є. Впровадження та оцінка інноваційних рішень в антикризовому управлінні. Економіка та суспільство2025. Вип. 7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5582/5521>
11. Сова О., Морозов Є. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31(70). No 2. С. 43–47.

12. Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. Вип 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1897/1825>
13. Ткаченко Н.В. Базові засади фінансового контролінгу стійкості суб'єктів господарювання./ Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195887/0>