

УДК 005.334:004.8

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.72-76>

Шульга О.А.

доктор економічних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Shulha Olha

Dr. of Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад трансформації антикризового менеджменту на основі інтеграції предиктивної аналітики та штучного інтелекту для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Результати дослідження полягають у розробці механізму впровадження інтелектуальних систем для виявлення слабких сигналів кризових явищ та алгоритмізації прийняття управлінських рішень в умовах невідомості. Доведено, що використання Big Data та нейронних мереж дозволяє мінімізувати часовий лаг реагування на зовнішні шоки. Практична значущість результатів дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо побудови предиктивних моделей управління, які забезпечують стратегічну стійкість та зміцнення ринкових позицій суб'єктів господарювання через цифровізацію антикризових заходів та оптимізацію ресурсного забезпечення в умовах воєнного стану та глобальних технологічних змін.

**Ключові слова:** антикризовий менеджмент, цифрова трансформація, штучний інтелект, предиктивна аналітика, конкурентоспроможність, стратегічна стійкість, великі дані, прийняття рішень, бізнес-процеси.

## DIGITAL TRANSFORMATION OF CRISIS MANAGEMENT AS A FACTOR OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

The relevance of the research topic is due to the growing turbulence of the macroeconomic environment, which requires business entities to radically adapt their operating models to sudden changes in external conditions. The article proves that traditional methods of incremental improvement exhaust their resource in conditions of systemic crises, and the digital transformation of anti-crisis management becomes an alternative tool for ensuring strategic viability. The purpose of the work is to substantiate conceptual approaches to the implementation of predictive analytics and artificial intelligence as basic elements of anti-crisis strategy, which allow integrating dynamic changes in the market environment into the management architecture to achieve sustainable competitive advantages. The following methods were used in the study: a systems approach became the methodological basis for considering the anti-crisis management system as a dynamic structure; comparative analysis was used to compare traditional reactive management methods with predictive models based on artificial intelligence; the deductive method was used to develop applied recommendations for the implementation of artificial intelligence algorithms; diagnostic and structural-functional analysis were used to identify barriers that hinder digital transformation; predictive modeling methods formed the basis for substantiating the role of analytics as a factor in ensuring strategic stability. The results obtained indicate that the key factor in successful anti-crisis management in the context of digitalization is the ability of artificial intelligence systems to identify «weak signals» of risks before they enter the active phase. A mechanism for forming competitive advantages has been developed, which is based on the automation of the analysis of large data sets and the modeling of multi-scenario forecasts of the development of the enterprise. It has been proven that the use of neural networks for processing unstructured information allows minimizing the time lag between the emergence of a threat and the implementation of countermeasures, ensuring high accuracy of management response. The practical value of the article lies in the formation of applied tools for enterprise managers to build self-adaptive management systems.

**Keywords:** anti-crisis management, digital transformation, artificial intelligence, predictive analytics, competitiveness, strategic sustainability, big data, decision-making, business processes.

**JEL classification:** O33, G32, L21, C53, D81.

**Постановка проблеми.** Сучасне економічне середовище характеризується динамічною зміною ринкової кон'юнктури, що робить традиційні методи

діагностики кризових станів недостатньо ефективними через значний часовий лаг між виникненням загрози та її ідентифікацією. Впровадження інструментів

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Шульга О.А., 2026

штучного інтелекту та алгоритмів предиктивної аналітики дозволяє суб'єктам господарювання здійснювати безперервний моніторинг слабких сигналів зовнішнього та внутрішнього середовища, трансформуючи великі масиви неструктурованих даних у стратегічну інформацію. Це створює підґрунтя для формування нової парадигми конкурентоспроможності, де ключовою перевагою стає не лише володіння ресурсами, а швидкість та точність прогнозування ймовірних дестабілізаційних чинників.

Цифровізація антикризового інструментарію дозволяє автоматизувати процес прийняття рішень у ситуаціях високої невизначеності, мінімізуючи вплив суб'єктивного чинника та оптимізуючи розподіл дефіцитних ресурсів у періоди рецесії. Застосування інтелектуальних систем аналізу даних забезпечує можливість моделювання різних сценаріїв розвитку подій, що підвищує адаптивність організаційних структур та сприяє збереженню ринкових позицій у довгостроковій перспективі. Таким чином, перехід до предиктивної моделі управління стає стратегічним імперативом для організацій, які прагнуть забезпечити стійкий розвиток у посткризовий період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади антикризового менеджменту ґрунтовно досліджено у працях І. Єпіфанової та Н. Оранської, які розглядають систему превентивних заходів як основу стабілізації діяльності підприємства [3]. Особливості антикризового менеджменту в умовах пандемії COVID-19 проаналізовано І. Поворознюк, яка наголошує на важливості гнучкості операційних моделей [6]. Питання управління людським капіталом як критичного ресурсу в періоди нестабільності висвітлено І. Абрамовою, яка обґрунтовує роль персоналу в забезпеченні життєздатності бізнесу [1]. М. Устенко та А. Руських досліджують вплив цифрової економіки на конкурентний потенціал підприємства, вбачаючи у діджиталізації ключовий ресурс розвитку [9].

Питання безпосереднього впливу воєнних дій на цифрову трансформацію антикризових заходів досліджують С. Соїма, Т. Білоусько та О. Вдовічена, підкреслюючи пріоритетність хмарних технологій та засобів дистанційного управління для збереження бізнес-процесів [8]. Т. Гринько, Т. Гвінішвілі та Б. Перерва пов'язують формування конкурентних переваг саме з інноваційною здатністю підприємства адаптуватися до кризових умов ринку [2].

Попри наявність ґрунтовних напрацювань, невірними аспектами проблеми залишається відсутність цілісних методик інтеграції штучного інтелекту та предиктивної аналітики безпосередньо в алгоритми антикризового реагування. Більшість досліджень фокусуються на загальних аспектах цифровізації, тоді як питання математичного моделювання прогнозних сценаріїв за допомогою самонавчальних систем у межах антикризових стратегій потребують подальшого вивчення. Також залишається недостатньо висвітленим механізм автоматизованого моніторингу слабких сигналів кризи в реальному часі, що дозволило б перейти від оперативного подолання наслідків до

випереджального запобігання загрозам конкурентоспроможності.

**Мета статті** – теоретично обґрунтувати та розробити прикладні засади трансформації системи антикризового менеджменту на основі інтеграції предиктивної аналітики та технологій штучного інтелекту для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети у ході дослідження було використано наступні методи:

- системний підхід став методологічною основою для розгляду системи антикризового менеджменту як динамічної структури, де технологічні інструменти, управлінські рішення та конкурентні переваги перебувають у постійній взаємозалежності;
- компаративний (порівняльний) аналіз застосовано для зіставлення традиційних реактивних методів управління із предиктивними моделями на основі штучного інтелекту;
- метод логічного узагальнення та наукової абстракції використано при опрацюванні наукових праць вчених.
- дедуктивний метод було застосовано при розробці прикладних рекомендацій щодо імплементації алгоритмів штучного інтелекту в архітектуру управління підприємством;
- діагностичний та структурно-функціональний аналіз використано для виявлення бар'єрів, таких як дефіцит якісних даних, кадровий спротив та висока вартість технологій, що перешкоджають цифровій трансформації бізнес-процесів;
- методи прогностичного моделювання лягли в основу обґрунтування ролі предиктивної аналітики як чинника забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

**Виклад основних результатів дослідження.** Трансформація підходів до антикризового управління відображає перехід від лінійної до динамічної моделі функціонування економічних систем. Традиційна парадигма фокусувалася на реактивному характері заходів, де основна увага приділялася ліквідації наслідків уже наявних кризових явищ та стабілізації фінансового стану через скорочення витрат [3]. Проте ускладнення ринкових взаємозв'язків та поява полікризових викликів зумовили потребу в перегляді цієї моделі на користь превентивності.

Сучасна еволюція менеджменту характеризується зміщенням акцентів у бік предиктивної адаптації. На відміну від класичного підходу, орієнтованого на виправлення відхилень, предиктивна модель передбачає випереджальне моделювання можливих загроз. Як зазначають О. Сова та Є. Морозов, нова парадигма антикризового управління базується на безперервному моніторингу зовнішнього середовища, що дозволяє організації не просто виживати в умовах шоку, а заздалегідь адаптувати свою структуру до прогнозованих змін [7]. Така трансформація стала можливою завдяки переходу від інтуїтивного управління до дата-центричного, де кожен крок обґрунтовується результатами

глибокого аналізу даних.

Цифрова трансформація в межах антикризового менеджменту не обмежується простою автоматизацією окремих функцій, а становить системну перебудову архітектури управління на основі принципів Індустрії 4.0. Згідно з Національною стратегією Індустрії 4.0, ключовими факторами змін є інтеграція кіберфізичних систем, розвиток інтернету речей та хмарних обчислень у єдиний інформаційний простір [4]. У контексті антикризових заходів це означає створення «цифрового двійника» організації, який дозволяє у реальному часі тестувати стійкість бізнес-моделі до екзогенних факторів.

Діджиталізація управлінських процесів створює нову основу для конкурентоспроможності, де інформація стає найбільш ліквідним активом [9]. В умовах війни та глобальних нестабільностей цифровий формат управління забезпечує збереження корпоративних знань та безперервність процесів через використання дистанційних технологій та децентралізованих баз даних [8]. Отже, сутність трансформації за стандартами 4.0 полягає у переході до гнучких, інтелектуальних систем, які здатні до самоорганізації та швидкої реконфігурації в умовах втрати традиційних ресурсів.

Систематизація цифрового інструментарію дозволяє визначити найбільш ефективні вектори підтримки бізнесу залежно від фази кризового циклу. Питання прикладного застосування таких інструментів є дискусійним, проте їх можна класифікувати за функціональним призначенням у межах антикризової стратегії. До першої групи належать системи раннього попередження на основі Big Data, які ідентифікують слабкі сигнали кризи до її відкритого прояву. Друга група включає інструменти оперативного реагування, такі як ERP-системи та цифрові платформи для управління персоналом, що, за дослідженнями І. Абрамової, дозволяють зберегти цілісність колективу та керованість процесами в турбулентних реаліях [1]. Важливу роль відіграють також інструменти забезпечення стратегічної витривалості, зокрема блокчейн-технології для захисту транзакцій та хмарні сервіси для релокації бізнес-функцій. Однак вибір конкретного інструментарію має бути адаптованим до глибини кризи та ресурсних можливостей підприємства [5]. Інтегроване використання цих засобів дозволяє не лише нівелювати загрози, а й сформувати нові конкурентні переваги. Як стверджують Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та Б. Перерва, впровадження цифрових інновацій у кризовий період є маркером інноваційної активності, що, в підсумку, визначає здатність підприємства до посткризового відновлення та подальшого масштабування [2].

В умовах сучасної полікризовості класичні методи моніторингу виявляються інертними, оскільки фіксують уже сформовані негативні тенденції. Технології штучного інтелекту (ШІ) докорінно змінюють цей процес, дозволяючи ідентифікувати ледь помітні аномалії в інформаційному полі, що передують масштабним кризам. Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу аналізувати не лише внутрішні звіти, а й величезні масиви неструктурованих зовнішніх даних

– від коливань настроїв у соціальних мережах до змін у риториці контрагентів.

Згідно з підходами, викладеними в концепції Індустрії 4.0, ШІ забезпечує когнітивну підтримку моніторингу, виявляючи кореляції, які недоступні людському сприйняттю через обмеженість аналітичних ресурсів [4]. С. Сойма та Т. Білоусько наголошують, що в умовах воєнного стану та суттєвих коливань зовнішнього середовища цифровізація забезпечує автоматизацію процесу раннього виявлення загроз шляхом перетворення несистематизованих великих масивів даних на структуровану інформацію про ризики [8]. Таким чином, ШІ виступає як інтелектуальний фільтр, що фокусує увагу менеджменту на найбільш критичних точках уразливості ще до моменту їхнього входу в активну фазу.

Предиктивна аналітика на основі Big Data дозволяє перейти від одномірних прогнозів до багатосценарного моделювання майбутнього. На відміну від традиційного екстраполяційного підходу, який критикують за невідповідність динамічним реаліям, предиктивний аналіз використовує історичні дані для навчання моделей, що здатні передбачати майбутні результати за різних вхідних параметрів. Це дозволяє створювати цифрові моделі імітації бізнес-процесів підприємства.

Разом з цим, діджиталізація конкурентоспроможності вимагає використання аналітичних інструментів, які можуть інтегрувати дані про клієнтів, ланцюги постачання та макроекономічні індикатори в єдину прогнозну систему. У межах антикризового управління такий підхід забезпечує можливість програвання сценаріїв «що, якщо», дозволяючи оцінити стійкість бізнес-моделі до потенційного падіння попиту або логістичних розривів [6]. Застосування методів Big Data трансформують антикризову стратегію зі статичного документа на гнучкий алгоритм, що постійно перераховує вірогідність успіху залежно від зміни кожної змінної середовища.

Ключовою проблемою антикризового менеджменту є дефіцит часу та висока ціна помилки при прийнятті рішень. Алгоритмізація управлінських процесів на основі ШІ дозволяє частково або повністю автоматизувати рутинні аналітичні операції, вивільняючи ресурс топ-менеджменту для стратегічного вибору. Системи підтримки прийняття рішень, інтегровані з інтелектуальними алгоритмами, здатні в реальному часі пропонувати оптимальні варіанти реагування, ґрунтуючись на критеріях мінімізації втрат та збереження конкурентних переваг.

Впровадження таких алгоритмів потребує чіткої структуризації антикризових процедур, що узгоджується з тезою Єпіфанової І. та Оранської Н. про необхідність формалізації сутності антикризового управління [3]. Використання інтелектуальних агентів для автоматичного розподілу ресурсів або перенаправлення персоналу в критичних ситуаціях забезпечує безперервність діяльності підприємства навіть за умови втрати прямого контролю [1]. Алгоритмізація не замінює менеджера, але надає йому об'єктивну базу для вибору в умовах інформаційного перевантаження,

що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та цифрової трансформації економіки.

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а насамперед здатністю до швидкої операційної адаптації. Використання інтелектуальних систем створює умови для переходу до моделі предиктивного управління, де швидкість ідентифікації ринкових змін стає детермінантою ринкової стійкості. Впровадження алгоритмів прогнозування дозволяє мінімізувати часовий інтервал між фіксацією відхилень у зовнішньому середовищі та реалізацією управлінських заходів, що є критично важливим у періоди високої волатильності [2, 9].

Проте аналіз практичного застосування таких систем вказує на ризик виникнення системних помилок через обмеженість алгоритмів. Висока залежність від автоматизованих результатів без залучення експертного оцінювання може призвести до хибних стратегічних рішень. Це зумовлено тим, що моделі штучного інтелекту переважно базуються на аналізі історичної інформації, яка втрачає релевантність в умовах негіпових кризових явищ, таких як воєнні дії або глобальні структурні зсуви [8]. Таким чином, технологічна перевага у швидкості потребує верифікації для запобігання стратегічній інертності.

Інтелектуальні платформи трансформують підходи до розподілу обмежених активів, забезпечуючи перехід до функціонального регулювання процесів у реальному часі. У сфері менеджменту персоналу цифровізація дозволяє здійснювати системний моніторинг показників ефективності та координувати дистанційні форми зайнятості, що гарантує стабільність бізнес-процесів у складних умовах.

Разом з тим, значущим аспектом залишається етична та управлінська складова: автоматизація рішень щодо оптимізації чисельності штату або зміни посадових обов'язків може спричинити дестабілізацію внутрішнього середовища та зниження рівня лояльності співробітників. Ефективність використання інтелектуальних систем у менеджменті ресурсів часто лімітується низькою якістю вихідних даних. В умовах кризи це може стати причиною генерування некоректних сценаріїв та нерационального використання активів підприємства. Отже, автоматизація повинна базуватися на якісному інформаційному забезпеченні та збереженні принципів відповідального управління.

Визначення результативності цифровізації антикризових заходів вимагає застосування комплексних індикаторів операційної стійкості та здатності до маневрування на ринку. Впровадження предиктивних інструментів сприяє посиленню стратегічної позиції підприємства через зростання прозорості процесів та зменшення витрат на ідентифікацію потенційних загроз. Реалізація цифрової трансформації дозволяє суб'єкту

господарювання отримати статус технологічного лідера, що позитивно впливає на його інвестиційний рейтинг та рівень довіри з боку партнерів у нестабільні періоди.

Аналіз економічної доцільності впровадження предиктивних систем виявляє проблему значних капітальних інвестицій. Для багатьох організацій, що перебувають у стані фінансової нестабільності, висока вартість IT-рішень може стати фактором додаткового фінансового навантаження. Також існує ймовірність помилкового сприйняття технологічного оснащення як гарантії безпеки без проведення відповідних організаційних змін. Таким чином, оцінка успішності трансформації має включати не лише технічні показники, а й готовність всієї управлінської системи до функціонування відповідно до результатів роботи інтелектуальних систем.

**Висновки.** Таким чином, цифрова трансформація антикризового менеджменту є необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності підприємств у середовищі з високим рівнем невизначеності. Перехід від реактивних моделей управління до предиктивної адаптації, що базується на використанні штучного інтелекту, забезпечує можливість виявлення дестабілізаційних чинників на ранніх етапах їх виникнення. Інтеграція технологій Big Data в управлінський контур дозволяє мінімізувати часовий лаг між фіксацією зовнішніх шоків та реалізацією антикризових заходів.

Ключовим механізмом формування конкурентних переваг за рахунок цифровізації є підвищення точності прогнозних сценаріїв та оптимізація розподілу обмежених ресурсів. Впровадження інтелектуальних платформ сприяє усуненню міжфункціональних розривів та забезпечує безперервність управління персоналом, що особливо важливо в умовах воєнного стану та дистанційної роботи. Проте цифрова трансформація потребує збалансованого підходу, оскільки надмірна автоматизація без належної експертної верифікації та якісного інформаційного наповнення може призвести до прийняття некоректних стратегічних рішень.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці галузевих моделей штучного інтелекту, адаптованих до специфічних ризиків окремих секторів економіки. Подальшого вивчення потребують питання оцінки ризиків цифрової залежності підприємств та розробка методик захисту аналітичних даних від кіберзагроз. Окремим вектором наукового пошуку має стати створення алгоритмів когнітивної підтримки прийняття рішень, які б поєднували аналітичну потужність нейронних мереж з експертним досвідом менеджерів для формування стійких моделей посткризового розвитку підприємств.

**Декларація про використання ШІ.** При підготовці даної статті інструменти штучного інтелекту автором не використовувалися.

#### Список використаних джерел:

1. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01)
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Перерва Б.К. Особливості формування конкурентних переваг

підприємства в кризових умовах. Інвестиції : практика та досвід. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.22>

3. Єпіфанова І., Оранська Н. Сутність антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2016. № 2. С. 265-269. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf)

4. Концепція АППАУ «Національна стратегія Індустрії 4.0». URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/42:strategia-rozvitku-4-0-v3pdf>

5. Плікус І.Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. Молодий вчений. 2020. № 1(77). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57>

6. Поворознюк І. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-18>

7. Сова О., Морозов Є. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Сер.: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). № 2(2). С. 43-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31%2870%29\\_2%282%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31%2870%29_2%282%29__10)

8. Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>

9. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 181-192. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2019\\_68\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_22)

10. 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>

### References:

1. Abramova, I.O. (2020) Antykrizovyy menedzhment personalu v suchasnykh realiyakh rozvytku biznesu [Anti-crisis personnel management in modern realities of business development]. Modern Economics. No. 24. Pp. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01) [in Ukrainian].

2. Hryenko, T.V., Hviniashvili, T.Z., & Pererva, B.K. (2023) Osoblyvosti formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstva v kryzovykh umovakh [Peculiarities of forming competitive advantages of an enterprise in crisis conditions]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. No. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.22> [in Ukrainian].

3. Yepifanova, I., & Oranska, N. (2016) Sutnist antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom [The essence of anti-crisis management of an enterprise]. Ekonomika ta suspilstvo. No. 2. Pp. 265-269. Retrieved from: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf) [in Ukrainian].

4. Kontsepsiya APPAU «Natsionalna stratehiya Industriyi 4.0» [APPAU Concept «National Strategy of Industry 4.0»]. Retrieved from: <https://mautic.appau.org.ua/asset/42:strategia-rozvitku-4-0-v3pdf> [in Ukrainian].

5. Plikus, I.Y. (2020) Instrumentariy antykrizovoho upravlinnya: problemni pytannya zastosuvannya [Anti-crisis management toolkit: problematic issues of application]. Molodyy vchenyy. No. 1(77). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57> [in Ukrainian].

6. Povoroznyuk, I. (2021) Formuvannya ta realizatsiya antykrizovoho upravlinnya na pidpryyemstvakh industriyi hostynnosti v period pandemiyi COVID-19 [Formation and implementation of anti-crisis management at hospitality industry enterprises during the COVID-19 pandemic]. Ekonomika ta suspilstvo. No. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-18> [in Ukrainian].

7. Sova, O., & Morozov, YE. (2020) Suchasna paradyhma antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Modern paradigm of anti-crisis management of an enterprise]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Ser.: Ekonomika i upravlinnya. Vol. 31(70). No. 2. Pp. 43-47. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31%2870%29\\_2%282%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31%2870%29_2%282%29__10) [in Ukrainian].

8. Soyma, S., Bilousko, T., & Vdovichena, O. (2022) Tsyfrovizatsiya antykrizovoho menedzhmentu pidpryyemstva v umovakh viyny [Digitalization of anti-crisis management of an enterprise in wartime]. Ekonomika ta suspilstvo. No. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115> [in Ukrainian].

9. Ustenko, M.O., & Ruskykh, A.O. (2019) Didzhytalizatsiya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva v realiyakh tsyfrovoyi ekonomiky [Digitalization of the competitiveness of an enterprise in the realities of the digital economy]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. No. 68. Pp. 181-192. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2019\\_68\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_22) [in Ukrainian].

10. Shumilo, O.S., Zaika, O.V., & Chaladze, R.M. (2024) Osoblyvosti ta problemy antykrizovoho menedzhmentu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Features and problems of anti-crisis management in the context of modern challenges]. Biznes Inform. No. 10. Pp. 426-432. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-426-432> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 20.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 13.03.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 06.04.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.