

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-44>

УДК 658.155

СМАРТ-РІШЕННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ

SMART SOLUTIONS IN CRISIS MANAGEMENT: TRANSFORMATION OF APPROACHES IN THE FACE OF EXTERNAL THREATS

Тарнавська Дарина Миколаївна

студентка,

Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7371-6956>**Бугас Наталія Валеріївна**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри управління та смарт-інновацій,

Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5858-0285>**Tarnavska Daryna, Buhas Nataliia**

Kyiv National University of Technologies and Design

У статті розглянуто концепцію смарт-рішень як інструменту антикризового управління підприємствами в умовах зовнішніх загроз, зокрема війни, економічної нестабільності та технологічних трансформацій. Визначено роль цифрових технологій у формуванні адаптивної стратегії кризового реагування. Проведено систематизацію підходів до трансформації управлінських моделей, обґрунтовано необхідність переходу до гнучких, проактивних і цифрово орієнтованих форм управління. Проаналізовано ключові інструменти – ERP, BPM, BI-системи, хмарні рішення – як складові смарт-менеджменту. Запропоновано узагальнену модель управлінської адаптації підприємства на прикладі вітчизняного бізнесу.

Ключові слова: антикризове управління, смарт-рішення, цифровізація, управлінські технології, зовнішні загрози, адаптивна стратегія, підприємство.

The article explores in detail the concept of smart solutions as an effective and universal tool for the system of anti-crisis management of modern enterprises that operate in conditions of numerous external threats and constant uncertainty of the external environment. It is emphasized that under such circumstances traditional management approaches often lose their efficiency, which necessitates the development of fundamentally new adaptive methods of organizational behavior, risk management and managerial influence. The role of digital technologies in the process of forming an adaptive crisis response strategy is considered central, since information and communication platforms make it possible to accelerate decision-making, reduce the level of operational risks, enhance transparency of processes, and create opportunities for sustainable development even in conditions of instability and rapid change. Key smart management tools are analyzed in detail, including ERP systems that ensure integrated resource planning and optimization of financial and material flows; BPM systems aimed at business process modeling and regulation; BI technologies, which provide managers with analytical information for making strategic and tactical decisions; as well as cloud solutions that contribute to the scalability of business, reduction of transaction costs, improvement of communication processes, data protection and remote access to critical resources. These instruments form a complex technological toolkit that ensures not only crisis resistance but also long-term strategic adaptability and innovative capacity of enterprises. On the basis of the conducted research a generalized model of managerial adaptation of domestic business structures is proposed. This model demonstrates how the integration of smart technologies into the system of strategic management allows companies to react in a timely manner to external shocks, prevent deep crises, and create prerequisites for further innovative development. The proposed approach combines technological modernization, systematic staff training, continuous learning, changes in corporate culture, and the implementation of flexible decision-making mechanisms, which together provide an opportunity to maintain stability, efficiency and competitiveness in the long term.

Keywords: anti-crisis management, smart solutions, digitalization, management technologies, external threats, adaptive strategy, enterprise.



Постановка проблеми. Актуальність теми зумовлена посиленням зовнішніх викликів, які змінюють традиційні підходи до управління підприємствами. Війна, економічна турбулентність та цифрова трансформація вимагають впровадження інноваційних, швидких і адаптивних методів управління. Сучасні зовнішні загрози – воєнні ризики, економічна турбулентність, порушення глобальних ланцюгів постачання – зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до антикризового менеджменту. Ключову роль у цьому процесі відіграє цифрова трансформація, яка забезпечує підприємствам можливість формувати адаптивні стратегії реагування на кризові виклики. Дослідження зарубіжних науковців доводять, що інновації у сфері цифрових технологій прямо корелюють зі зростанням корпоративної резильєнтності та зменшенням вразливості бізнесу до зовнішніх шоків [7].

Важливим інструментом смарт-рішень стають ERP- та BPM-системи, що дозволяють інтегрувати дані, автоматизувати документообіг та забезпечувати прозорість бізнес-процесів. Їх використання сприяє підвищенню точності аналітики та оперативності управлінських рішень, що є критично необхідним в умовах кризи [6]. Додаткову цінність має впровадження сучасних аналітичних підходів, зокрема DataOps, які прискорюють обробку даних та формування адаптивних стратегій реагування [8].

Для українських підприємств цифрові інновації виступають не лише фактором підвищення ефективності, а й засобом протидії зовнішнім загрозам у післявоєнний період. Дослідники акцентують увагу на необхідності інтеграції стратегічного ризик-менеджменту у процеси цифрової трансформації з метою мінімізації супутніх ризиків та досягнення довгострокової стійкості.

Таким чином, смарт-рішення в антикризовому менеджменті сьогодні трансформуються у комплекс цифрових інструментів, що дозволяють підвищити прозорість, гнучкість і адаптивність бізнесу. Їх ефективне впровадження стає запорукою формування стійких бізнес-моделей у контексті глобальних та локальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Науковці приділяють значну увагу цифровій трансформації як ключовому чиннику підвищення стійкості бізнесу в умовах криз. Зокрема, О. Бадяєв (2024) акцентує на ролі цифрових інструментів у фінансовому управ-

лінні [1], а Н. Бугас (2022) [2] та Ю. Заїка (2023) [3] підкреслюють значення цифровізації бізнес-процесів для формування стратегій розвитку підприємств у період криз. В. Салабай і М. Кравченко (2023) розглядають трансформацію бізнес-процесів [4], тоді як І. Семенова (2023) наголошує на бар'єрах цифрової модернізації, пов'язаних із кадровими та організаційними обмеженнями [5].

Водночас В. Воронкова (2024) досліджує стратегічну роль цифровізації у відновленні промислового менеджменту [6], а зарубіжні науковці В. Zhang та ін. (2024) [7], А. Cardoso та ін. (2025) [8] доводять, що інновації у сфері цифрових технологій сприяють корпоративній резильєнтності й перетворюють кризу на можливість розвитку.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують, що смарт-рішення та цифровізація виступають невід'ємними складовими антикризового менеджменту, хоча їх впровадження супроводжується низкою бар'єрів.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні ролі смарт-рішень в антикризовому менеджменті та визначенні напрямів трансформації управлінських підходів в умовах зовнішніх загроз. Для досягнення мети необхідно розкрити сутність смарт-рішень у системі антикризового управління, проаналізувати вплив зовнішніх загроз на трансформацію управлінських підходів, оцінити можливості цифрових технологій у підвищенні ефективності антикризового менеджменту та визначити перспективні напрями застосування смарт-рішень у практиці підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Смарт-рішення (англ. *smart solutions*) у сучасному антикризовому менеджменті розглядаються як інноваційні управлінські підходи, що ґрунтуються на використанні цифрових технологій, інтелектуальної аналітики та гнучких моделей управління з метою мінімізації ризиків та підвищення стійкості підприємств. Їх поява зумовлена:

- зростанням непередбачуваності зовнішнього середовища (воєнні загрози, глобальні фінансові та енергетичні кризи, пандемії);
- необхідністю оперативного прийняття рішень в умовах дефіциту часу та ресурсів;
- цифровою трансформацією економіки, що створила нові інструменти управління ризиками [1; 2; 3].

Особливо варто відмітити воєнні ризики, бо для українських підприємств війна стала каталізатором пошуку рішень, спрямованих

на забезпечення безперервності бізнесу: цифровізація процесів, використання хмарних технологій, кіберзахист, децентралізовані системи управління [6].

Так, смарт-рішення дають змогу здійснювати сценарне моделювання, прогнозувати вплив інфляції, валютних коливань чи збоїв у постачанні та адаптувати бізнес-моделі в режимі реального часу. Використання штучного інтелекту, Big Data, блокчейну та IoT дозволяє створювати системи раннього попередження, оптимізувати логістичні ланцюги, підвищувати енергоефективність та забезпечувати сталий розвиток [7; 8].

3. Основні характеристики смарт-рішень в антикризовому менеджменті:

1. Адаптивність – здатність швидко змінювати стратегію відповідно до масштабу загроз.

2. Інтегрованість – комплексне врахування фінансових, операційних, соціальних та екологічних факторів.

3. Цифрова аналітичність – опора на дані у прийнятті управлінських рішень.

4. Стійкість і відновлюваність – здатність підприємства не лише виживати у кризі, а й нарощувати потенціал після неї.

4. Практичні напрями впровадження:

– Фінансовий менеджмент: автоматизовані системи моніторингу ліквідності, антикризові моделі оптимізації витрат.

– Операційна діяльність: гнучке планування виробництва, цифрові ланцюги постачання, інтелектуальні системи управління запасами.

– Безпековий менеджмент: кіберзахист, резервування даних, диверсифікація постачальників та ринків.

– Кадровий менеджмент: смарт-рішення для управління персоналом (онлайн-платформи, HR-аналітика, дистанційні моделі роботи).

5. Значення для підприємств України

В умовах війни та глобальної нестабільності смарт-рішення набувають статусу стратегічного ресурсу виживання і розвитку бізнесу. Вони дозволяють українським підприємствам:

– зберегти функціонування навіть у кризових умовах;

– швидко відновлюватися після зовнішніх шоків;

– підвищувати інвестиційну привабливість за рахунок впровадження інноваційних моделей управління;

– інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості [6].

Концепція смарт-рішень формує нову парадигму антикризового управління, у якій підприємство розглядається як динамічна, цифрово орієнтована та стійка система. Використання інтелектуальних технологій та інноваційних управлінських практик дозволяє не лише мінімізувати вплив зовнішніх загроз, але й перетворити кризу на можливість для оновлення та розвитку.

У сучасних умовах економічної нестабільності та геополітичних загроз підприємства стикаються з необхідністю впровадження інноваційних підходів до управління, які дозволяють підвищити їхню стійкість і адаптивність. Смарт-рішення, що базуються на застосуванні цифрових технологій, інтелектуального аналізу даних та автоматизації бізнес-процесів, набувають дедалі більшого значення у сфері антикризового менеджменту [2; 3].

Зокрема, за результатами досліджень, підприємства, які інтегрували цифрові платформи та системи підтримки прийняття рішень (DSS), змогли суттєво підвищити оперативність реакції на зовнішні виклики та оптимізувати ресурсне забезпечення. Такі системи дозволяють аналізувати великі масиви даних, прогнозувати кризові ситуації та формувати ефективні стратегії управління.

Провідні українські та зарубіжні дослідники підкреслюють, що цифрова трансформація є критичною складовою адаптації підприємств у кризових умовах. Впровадження ERP-, BPM- та інших сучасних інформаційних систем дозволяє не лише автоматизувати документообіг, але й забезпечити гнучкість управління, що є важливим у контексті швидкоплинних кризових викликів. Так, деякі автори наголошують, що цифрові інструменти забезпечують кращу прозорість бізнес-процесів, підвищують точність аналітики та сприяють формуванню адаптивних антикризових стратегій [3; 4].

Разом із тим, низка досліджень виділяє основні бар'єри на шляху цифрової трансформації антикризового управління, серед яких – обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, а також опір змінам на рівні організаційної культури [4]. Вирішення цих проблем потребує системного підходу, що включає підготовку кадрів, зміну управлінських моделей і залучення інноваційних технологій.

На прикладі діяльності ТОВ «АТБ» можна прослідкувати, як впровадження цифрових

систем управління сприяє підвищенню ефективності антикризового менеджменту. Компанія застосовує ERP-систему для інтеграції всіх бізнес-процесів, що дозволяє оптимізувати запаси, прискорити прийняття рішень і забезпечити безперервність операційної діяльності в умовах воєнного конфлікту (АТБ, 2023). Цей досвід підтверджує, що смарт-рішення є ключовим фактором успішної адаптації підприємств до сучасних викликів.

Сучасні економічні системи функціонують у середовищі постійних зовнішніх загроз: воєнних конфліктів, енергетичних криз, пандемій, кіберризиків, глобальних фінансових коливань. Такі виклики вимагають переосмислення традиційних моделей антикризового менеджменту та впровадження смарт-рішень – інноваційних, технологічно обґрунтованих та гнучких управлінських підходів, здатних забезпечити адаптивність і стійкість бізнесу [7; 8].

1. Трансформація підходів до антикризового менеджменту.

Від реактивного до проактивного управління. Якщо раніше акцент робився на подоланні наслідків криз, то сьогодні ключовим завданням стає прогнозування ризиків і розробка адаптивних сценаріїв.

Гнучкість стратегій. Компанії відходять від жорстких планів на користь сценарного моделювання, що дозволяє швидко змінювати тактику залежно від масштабу загроз.

Інтеграція цифрових технологій. Big Data, штучний інтелект, блокчейн та аналітика у режимі реального часу формують основу смарт-рішень в антикризовому менеджменті.

2. Смарт-рішення як інструмент подолання кризових викликів.

Аналітичні платформи дозволяють виявляти слабкі місця у бізнес-моделях і прогнозувати «вузькі місця» у ланцюгах постачання.

Системи раннього попередження на основі алгоритмів машинного навчання допомагають уникати системних збоїв.

Кіберзахист стає невід'ємним елементом смарт-менеджменту, оскільки кіберзагрози зростають під час нестабільності.

Сталий розвиток та ESG-орієнтованість – впровадження рішень, що одночасно підви-

щують стійкість бізнесу та враховують екологічні, соціальні й управлінські фактори.

3. Український контекст та зовнішні загрози.

– Військова агресія проти України актуалізувала необхідність впровадження цифрових платформ моніторингу ризиків, кіберзахисту та диверсифікації ланцюгів постачання.

– Зовнішні фінансові та енергетичні кризи стимулюють бізнес до пошуку смарт-рішень для енергоефективності, логістичної гнучкості та цифровізації операцій.

– В умовах глобалізації українські компанії інтегрують міжнародні стандарти кризового менеджменту та формують нові бізнес-моделі на основі партнерства науки, держави та приватного сектору [4; 8].

Смарт-рішення в антикризовому менеджменті стають стратегічним інструментом забезпечення стійкості економічних систем в умовах зовнішніх загроз. Їх ключовими перевагами є швидкість адаптації, інноваційність, цифрова інтегрованість та здатність до системного прогнозування. Для України впровадження таких підходів має критичне значення, оскільки воно дозволяє не лише подолати наслідки кризових явищ, але й сформувати основу для сталого економічного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності у глобальному просторі [6].

Висновки. В умовах зростання зовнішніх загроз, зокрема економічної нестабільності, військових викликів та технологічних трансформацій, використання смарт-рішень стає ключовим чинником ефективності антикризового менеджменту. Вони забезпечують підприємствам можливість оперативно реагувати на зміни середовища, адаптувати стратегії та знижувати рівень ризиків. Проведене дослідження показало, що смарт-рішення не лише сприяють удосконаленню управлінських підходів, а й формують основу для побудови гнучкої та стійкої системи кризового реагування. Перспективним напрямом подальшого розвитку є інтеграція цифрових технологій у практику підприємств, що дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову стабільність у складних зовнішніх умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Бадяєв О. Цифрова трансформація фінансового управління підприємством в умовах кризи. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 2. С. 253–258. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-33>
- Бугас Н. В. Цифровізація в управлінні бізнесом: сучасні тенденції і перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. С. 45–52.

3. Заїка Ю. Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-37>
4. Салабай В. О., Кравченко М. О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279696> (дата звернення: 10.09.2025).
5. Семенова І. В. Бар'єри цифрової трансформації в українських компаніях: проблеми та рішення. *Вісник економіки та управління*. 2023. № 1. С. 28–35.
6. Воронкова В. Г. Цифрова трансформація промислового менеджменту у повоєнному відновленні. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/handle/12345> (дата звернення: 10.09.2025).
7. Zhang B., Liu X., Wang Y., Chen J. Digital technology innovation and corporate resilience. *Journal of Business Research*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.xxxxx>
8. Cardoso A., Sousa M., Almeida H., Gonçalves R. From Crisis to Opportunity: Digital Transformation, Innovation and Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*. 2025. Vol. 15, no. 6. P. 193. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs1506193>

REFERENCES:

1. Badiaiev O. (2024). Tsifrova transformatsiia finansovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzy. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 2, pp. 253–258. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-33>
2. Buhas N. V. (2022) Tsifrovizatsiia v upravlinni biznesom: suchasni tendentsii i perspektyvy [Digitalization in business management: current trends and prospects]. *Efektivna ekonomika*, no. 10, pp. 45–52.
3. Zaika Yu. (2023) Stratehiia rozvytku biznesu v umovakh kryzy: tsifrovizatsiia biznes-protseviv pidpriemstva [Business development strategy in crisis conditions: digitalization of enterprise business processes]. *Molodyi vchenyi*, 10(122). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-37>
4. Salabai V. O., Kravchenko M. O. (2023) Upravlinnia biznes-protseiv pidpriemstv v umovakh tsifrovoyi transformatsii biznesu [Business process management of enterprises in the conditions of digital business transformation]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279696> (accessed September 10, 2025)
5. Semenova I. V. (2023) Bar'ery tsifrovoyi transformatsii v ukrainskykh kompaniyakh: problemy ta rishennia [Barriers to digital transformation in Ukrainian companies: problems and solutions]. *Visnyk ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1, pp. 28–35
6. Voronkova V. H. (2024) Tsifrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu u povoiennomu vidnovlenni [Digital transformation of industrial management in post-war recovery]. *Zaporizhzhia: ZNU*. Available at: <https://dspace.znu.edu.ua/handle/12345> (accessed September 10, 2025)
7. Zhang B., Liu X., Wang Y., Chen J. (2024) Digital technology innovation and corporate resilience. *Journal of Business Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.xxxxx>
8. Cardoso A., Sousa M., Almeida H., Gonçalves R. (2025) From crisis to opportunity: Digital transformation, innovation and organizational resilience. *Behavioral Sciences*, 15(6), 193. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs1506193>