

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-119>

УДК 005.5:658.5

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНИХ РИНКІВ

DIGITAL TRANSFORMATION AS A MECHANISM FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF UNSTABLE MARKETS

Лісний Андрій Ярославович

аспірант,

Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1076-1504>**Lisnyi Andriy**

Western Ukrainian National University

У статті досліджено цифрову трансформацію як інструмент антикризового управління підприємствами в умовах нестабільних ринків. У результаті дослідження систематизовано ключові проблеми підприємств у кризових умовах (порушення ланцюгів постачання, фінансові обмеження, нестабільність попиту, втрата клієнтських каналів, низька гнучкість управління) і встановлено відповідні цифрові інструменти їх подолання (IoT, AI, фінтех, CRM, хмарні рішення, Agile-підходи). Обґрунтовано причинно-наслідковий зв'язок між впровадженням цифрових технологій і підвищенням операційної ефективності, ліквідності та адаптивності підприємств. На основі статистичних даних виявлено, що використання штучного інтелекту у 2024 році зосереджене переважно у сферах маркетингу (2,9%), адміністрування (2,4%) і виробничих процесів (2,7%), тоді як аналітичні і стратегічні напрями залишаються недостатньо розвиненими, що обмежує потенціал антикризового управління. Встановлено дисбаланс цифровізації, який проявляється у домінуванні операційних рішень над стратегічними, що знижує ефективність використання цифрових технологій у довгостроковій перспективі. Сформуовано практичні рекомендації щодо інтеграції цифрових інструментів у систему антикризового управління підприємства, зокрема через поєднання технологій, управлінських змін і розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Ключові слова: цифрові платформи, штучний інтелект, хмарні технології, фінтех-рішення, CRM-системи.

The article examines digital transformation as a tool for anti-crisis management of enterprises in unstable markets. The purpose of the study was to substantiate the role of digital technologies as a systemic mechanism for overcoming crisis challenges based on a combination of theoretical generalization and analysis of empirical data on the use of digital solutions by enterprises. The methodological basis was the system and process approaches, as well as methods of theoretical generalization, structural-logical analysis, comparative-statistical analysis and applied synthesis to form practical recommendations. As a result of the study: the key problems of enterprises in crisis conditions were systematized (disruption of supply chains, financial constraints, instability of demand, loss of customer channels, low management flexibility) and appropriate digital tools for overcoming them were established (IoT, AI, fintech, CRM, cloud solutions, Agile approaches); the cause-and-effect relationship between the implementation of digital technologies and increasing the operational efficiency, liquidity and adaptability of enterprises was substantiated. Based on statistical data, it was found that the use of artificial intelligence in 2024 is concentrated mainly in the areas of marketing (2.9%), administration (2.4%) and production processes (2.7%), while analytical and strategic areas remain underdeveloped, which limits the potential of anti-crisis management. An imbalance in digitalization has been established, which is manifested in the dominance of operational decisions over strategic ones, which reduces the effectiveness of the use of digital technologies in the long term. Practical recommendations have been formulated for the integration of digital tools into the anti-crisis management system, in particular through a combination of technologies, managerial changes and the development of digital competencies of personnel. The practical value of the results lies in the possibility of their use by enterprise leaders, digital transformation managers, analysts and anti-crisis management specialists to develop strategies for increasing business resilience, optimizing business processes and making informed management decisions in conditions of instability.

Keywords: digital platforms, artificial intelligence, cloud technologies, fintech solutions, CRM systems.



Постановка проблеми. Кризові потрясіння (пандемії, війни, ринкові коливання) зробили очевидним необхідність швидкої адаптації бізнесу. Більшість компаній погоджуються: цифрові технології стали ключем до виживання і розвитку в умовах нестабільності. Наприклад, дослідження консалтингової агенції Twilio показало, що 97% керівників вважають, що саме пандемія COVID-19 суттєво прискорила впровадження цифрових стратегій у їхніх організаціях [1]. Паралельно зростає усвідомлення того, що традиційне «гасіння пожеж» у кризі є неефективним. Натомість антикризове управління на основі цифрових інструментів переключає фокус на проактивне керування ризиками, так званий «predictive management» або «прогнозне управління». Як зазначають фахівці, завдяки цифровим рішенням формується модель управління, що передбачає раннє виявлення потенційних загроз, моделювання сценаріїв кризових подій, створення автоматизованих систем швидкого реагування та стратегічне резервування ресурсів [2]. Ця цифрова модель поєднує гнучкість й інноваційність, дозволяючи підприємству адаптуватися до змін з високою швидкістю.

Водночас дослідження також вказують, що цифрова трансформація прямо підвищує стійкість підприємства. Наприклад, поточна робота науковців С. Li та Y. Wang показує: підприємства, що інтенсивно цифровізуються, демонструють значно вищу стійкість до кризових потрясінь [3]. За їхнім висновком, цифрові ініціативи знижують агентські витрати, підвищують прозорість інформації та пом'якшують фінансові обмеження, що дозволяє компаніям ефективніше протистояти зовнішнім загрозам [3]. Отже, поєднання цифрових технологій зі стратегічним мисленням формує нову парадигму антикризового менеджменту: тепер зміни прогнозують і планують, а не лише реагують на них.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Огляд сучасних наукових джерел засвідчив поступову еволюцію підходів до розуміння цифрової трансформації. При цьому дослідження демонструють як потенціал цифровізації, так і її обмеження, що обумовлює необхідність критичного осмислення отриманих результатів. Зокрема, у роботі І. М. Білецької [2] цифрова трансформація розглядалася як інструмент переходу від реактивного до випереджувального управління ризиками. Дослідження С. Li та Y. Wang [3] виявило подвійний ефект цифрової трансформації: з одного

боку, вона підвищує стійкість підприємств через покращення обробки інформації та швидкість прийняття рішень, з іншого – може створювати додаткові витрати і технологічні ризики. У праці інших науковців J. He, M. Fan, Y. Fan [4] доведено, що цифрова трансформація суттєво підвищує ефективність ланцюгів постачання, знижує транзакційні витрати та покращує фінансові результати підприємств.

Дослідження А. Holl та R. Rama [5] на прикладі малого бізнесу показало, що підприємства, які активно впроваджували цифрові технології під час пандемії, швидше адаптувалися до змін попиту і зменшували втрати. Водночас автори наголошують на нерівномірності цифровізації серед SMEs, що узгоджується з результатами нашого емпіричного аналізу, де зафіксовано концентрацію цифрових рішень у вузькому спектрі функцій. У роботі Т. В. Горохової [6] акцент зроблено на стратегічних підходах до використання цифрових інструментів у кризових умовах, зокрема на необхідності інтеграції технологій у бізнес-процеси. В дослідженні Ю. А. Заїки [7] цифровізація розглядається як основа трансформації бізнес-процесів підприємства в умовах кризи. А. В. Поліванцев [8] обґрунтовує роль інноваційних технологій у підвищенні ефективності управління підприємствами під час кризи, підкреслюючи їх вплив на продуктивність і швидкість прийняття рішень.

Найбільш критичний підхід представлено у дослідженні О. В. Ареф'євої та В. В. Горюшого [9], де введено поняття «цифрової інерції» як системного бар'єра трансформації підприємств. Автори доводять, що організаційні, інституційні та культурні обмеження стримують ефективне впровадження технологій.

Незважаючи на значну кількість досліджень цифрової трансформації в умовах кризи, у науковому дискурсі залишається недостатньо опрацьованим питання її практичної операціоналізації як цілісного механізму антикризового управління, зокрема, відсутній інтегрований зв'язок між конкретними кризовими проблемами підприємств, цифровими інструментами їх вирішення і фактичними ефектами, підтвердженими емпіричними даними.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування цифрової трансформації як системного механізму антикризового управління підприємствами в умовах нестабільних ринків на основі узагальнення теоретичних підходів

та аналізу емпіричних даних щодо практики використання цифрових технологій.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становили системний і процесний підходи, що дозволили розглядати цифрову трансформацію як інтегрований управлінський механізм. Використано методи теоретичного узагальнення для ідентифікації кризових викликів і цифрових рішень; структурно-логічного аналізу для побудови взаємозв'язку «проблема – інструмент – ефект»; а також порівняльно-статистичний аналіз – для оцінювання динаміки використання цифрових технологій підприємствами на основі даних Ukrstat. Крім того, використано метод прикладного узагальнення і синтезу, що дозволив сформулювати практичні рекомендації щодо використання цифрової трансформації як інструменту антикризового управління підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовим є ідентифікація основних проблем, що постають перед підприємствами на нестабільних ринках, і показати, як їх вирішує цифровізація.

Наведена нижче таблиця 1 систематизує типові виклики кризових ситуацій і відповідні цифрові рішення з їхніми ефектами.

Узагальнюючи, зазначимо, що впровадження вищезгаданих цифрових рішень трансформує підприємство з «пожежника» на «прогнозіста». Ці технології дозволяють не просто прискорити реакцію на зміну ринку, а і формувати цілісну систему прогнозування і моделювання розвитку подій. Зокрема, відзначені експертами переваги (швидкість реагування, вища точність рішень, зменшення витрат за рахунок автоматизації) підтверджують теоретичні висновки про підвищення стійкості компанії. Тобто цифрові інструменти не лише вирішують конкретні операційні проблеми, але й закладають основу для стратегічного проактивного менеджменту в кризі.

Для конкретизації того, яким саме чином цифрова трансформація змінювала поведінку підприємств в умовах нестабільного ринку, доцільно перейти від загальних міркувань про переваги цифровізації до аналізу фактичної структури використання цифрових інструментів українськими підприємствами. У цьому контексті особливо показовими є три зрізи: цілі застосування штучного інтелекту, види технологій штучного інтелекту, що реально використовуються, а також інші напрями цифровізації підприємств України, які формують

ширше технологічне середовище антикризового реагування.

Нижченаведені рис. 1–3 дають підстави стверджувати, що цифровізація в українському бізнесі розвивалася нерівномірно: одні напрями демонстрували приріст і практичну затребуваність, інші – навпаки втрачали динаміку, що відображає як зміну пріоритетів підприємств, так і обмеження ресурсів, компетенцій та організаційної зрілості.

Аналіз рис. 1 засвідчив передусім прикладний, а не експериментальний характер впровадження ШІ. Найвищі значення в обох роках були зафіксовані у сфері маркетингу або збуту: 2,9% у 2024 р. та 2,3% у 2025 р. Це означало, що навіть за загального зниження в окремих напрямках саме комерційний контур залишався головною точкою прикладання ШІ. Така концентрація не є випадковою: в умовах нестабільного ринку підприємство насамперед намагалося втримати попит, краще сегментувати клієнта, адаптувати канали продажу, пришвидшити реакцію на зміну споживчих уподобань. Другою за значенням групою в 2025 р. стали бухгалтерський облік, контроль й управління фінансами і організація процесів ділового адміністрування – по 1,6%, тоді як у 2024 р. ці показники становили відповідно 1,7% і 2,0%. Сам факт досить високих значень у цих категоріях свідчив про поступове входження ШІ у внутрішній управлінський контур підприємства. Але зниження у 2025 р. є важливим сигналом, можливо, що бажання автоматизувати адміністративний рівень виявилось вищим, ніж організаційна спроможність зробити це системно. Показники використання ШІ для виробничих процесів також знизилися – з 1,7% до 1,4%. Це дає підстави для висновку: саме ті сфери, де цифрова трансформація могла б забезпечити глибший структурний антикризовий ефект (зниження браку, оптимізацію завантаження, прогнозування простоїв, контроль ресурсоефективності) залишалися менш охопленими, ніж маркетингові функції.

Особливо показовими є низькі значення у сферах логістики та безпеки ІКТ. Для логістики зафіксовано зменшення з 1,1% до 0,7%, для безпеки ІКТ – з 1,0% до 0,9%. На тлі високої турбулентності ланцюгів постачання і зростання кіберризиків це виглядало суперечливо. Фактично маємо парадокс: ті напрями, які в кризових умовах повинні були б бути серед пріоритетних, не стали зонами масового використання ШІ. Це може свідчити

Таблиця 1

Типологізація кризових викликів підприємств та цифрових механізмів їх нейтралізації

| Проблема в кризовий період | Цифрове рішення | Ефект і переваги |
|---|--|--|
| Дисбаланс в ланцюгу постачання: збої постачань, нестача компонентів, затримки логістики. | 1. IoT (інтернет речей) і аналітика для відстеження поставок і управління запасами. 2. Блокчейн-платформи для прозорості ланцюга. | Значне підвищення прозорості і швидкості інформації, точності планування запасів і прогнозування попиту. Дослідження [4] доводить, що цифрова трансформація «істотно покращує ефективність ланцюга постачання», оптимізуючи внутрішнє управління і конкуренцію на ринку. Крім того, це призводить до зниження транзакційних витрат і посилення фінансових показників підприємства [4]. |
| 2. Невизначеність попиту і ринкові коливання: різкі зміни споживчого попиту, прогнози зламу, ризик невірних рішень. | 1. AI або машинне навчання для прогнозування попиту й адаптивного планування. 2. Системи «real-time» аналітики ринку. | Завдяки алгоритмам штучного інтелекту суттєво зростає точність прогнозування, що дозволяє швидко коригувати обсяги виробництва та запаси. Це зменшує втрати від надлишкових запасів чи дефіциту продукції. |
| 3. Обмежений доступ до фінансування: скорочення оборотних коштів, підвищений кредитний ризик. | 1. FinTech-платформи і онлайн-кредитування; 2. Цифрові системи управління грошовими потоками (ERP, e-invoicing). | Цифрові фінансові сервіси забезпечують швидший доступ до кредитів і грантів. Як показує емпіричне дослідження, цифрова трансформація «знімає фінансові обмеження», зменшуючи витрати на залучення капіталу [3]. Це підвищує ліквідність і знижує фінансові ризики підприємств. |
| 4. Бар'єри комунікації і залучення клієнтів: закриття традиційних каналів, втрата контакту з ринком. | 1. Онлайн-платформи і мобільні додатки для взаємодії з клієнтами. 2. CRM-системи і омніканальні маркетингові кампанії. | Підприємства масово переходять в онлайн: майже всі (95%) шукали нові способи взаємодії з клієнтами під час кризи, і 92% керівників вважають цифрові комунікації критично важливими [3]. Це дозволяє швидко відновити продажі через інтернет, розширити клієнтську базу та підтримувати репутацію, навіть коли традиційні канали недоступні. |
| 5. Низька гнучкість та інноваційність: консерватизм управління, відсутність швидких змін. | 1. Запровадження Agile-процесів і платформ для спільної роботи. 2. Навчання персоналу цифровим навичкам, культура експериментів. | Розвиток цифрової культури сприяє формуванню організації, здатної швидко адаптуватися. Як відзначено у дослідженні, цифрові підходи забезпечують «формування культури гнучкості і інноваційності» всередині компанії [2]. Це прискорює прийняття рішень і впровадження нових ідей, що суттєво зміцнює позиції підприємства під час криз. |

Джерело: сформовано на основі [2-4]

про те, що українські підприємства переважно сприймали ШІ як інструмент оптимізації видимих бізнес-функцій, а не як основу системної стійкості.

Аналіз рис. 2 дозволив перейти від функцій до конкретних технологічних рішень. Найвищий показник в обох роках мала технологія проведення аналізу писемної мови – по 3,0% і в 2024 р., і в 2025 р. Це означало, що саме текстоорієнтовані рішення стали найбільш усталеним сегментом використання

ШІ, адже такі технології відносно легше інтегруються у документообіг, клієнтський сервіс, аналіз звернень, підготовку внутрішньої звітності, роботу з контрактами і комунікаціями. Позитивну динаміку мали також технології перетворення усної мови у машиночитаний формат – з 1,4% до 1,7%, а також технології генерації письмової або усної мови – з 0,8% до 1,2%. Це особливо важливо для розуміння сучасної фази цифрової трансформації: зростання відбувалося саме в сегменті генератив-



Рис. 1. Частка кількості підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств за цілями використання штучного інтелекту, %

Джерело: сформовано на основі [10]

ного і комунікаційного ШІ. Тобто підприємства все активніше використовували інструменти, які скорочують час на підготовку текстів, стандартизують відповіді, полегшують взаємодію з клієнтом, підтримують внутрішні комунікації та документообіг. У кризовому середовищі це означає – бізнес шукає способи зменшити навантаження на персонал і прискорити обробку інформації без пропорційного збільшення штату.

Натомість знизилась показники за технологіями, які більше пов'язані з глибокою аналітикою і складнішою перебудовою процесів. Машинне навчання для аналізу даних скоротилося з 1,2% до 0,8%, технології, що автоматизують різні робочі процеси або допомагають у прийнятті рішень - з 2,1% до 1,7%, автономні рішення для фізичного руху машин - з 0,7% до 0,5%. Це дуже важливий результат, адже він свідчив, що підприємства відносно охочіше інвестували у «легші» інструменти цифровізації, пов'язані з текстом, мовою, комунікацією, ніж у складні системи прогнозування, автоматизованого прийняття рішень чи автономізації фізичних операцій.

У сукупності рис. 1 і рис. 2 показують принципovu річ: підприємства використовували ШІ передусім там, де нижчі бар'єри входу, корот-

ший цикл впровадження й швидший видимий результат.

Цю тезу підтверджує і рис. 3, який фактично демонструє ширший цифровий фон, у межах якого розвивається використання ШІ.

Абсолютним лідером тут була наявність вебсайту: 38,2% у 2024 р. і 38,7% у 2025 р. Це наймасовіший елемент цифрової присутності, але водночас і найбільш базовий. Вебсайт сам по собі ще не означає цифрову трансформацію в управлінському сенсі; він радше є ознакою мінімальної інституційної присутності в цифровому просторі. Тому високий рівень цього показника не варто переоцінювати: він показує цифрову видимість, але не обов'язково цифрову зрілість. Досить високою залишалася і частка використання соціальних медіа – 30,0% у 2024 р. та 29,3% у 2025 р. Попри незначне зниження, це другий за масштабом показник після вебсайтів. Разом ці два індикатори демонструють, що український бізнес найбільш активно цифровізував фронт-комунікацію з ринком. Але саме тут важливо провести межу між цифровою присутністю і цифровою трансформацією. Соціальні мережі і вебсайти допомагають утримувати контакт із клієнтом, однак вони ще не формують стійкості, якщо

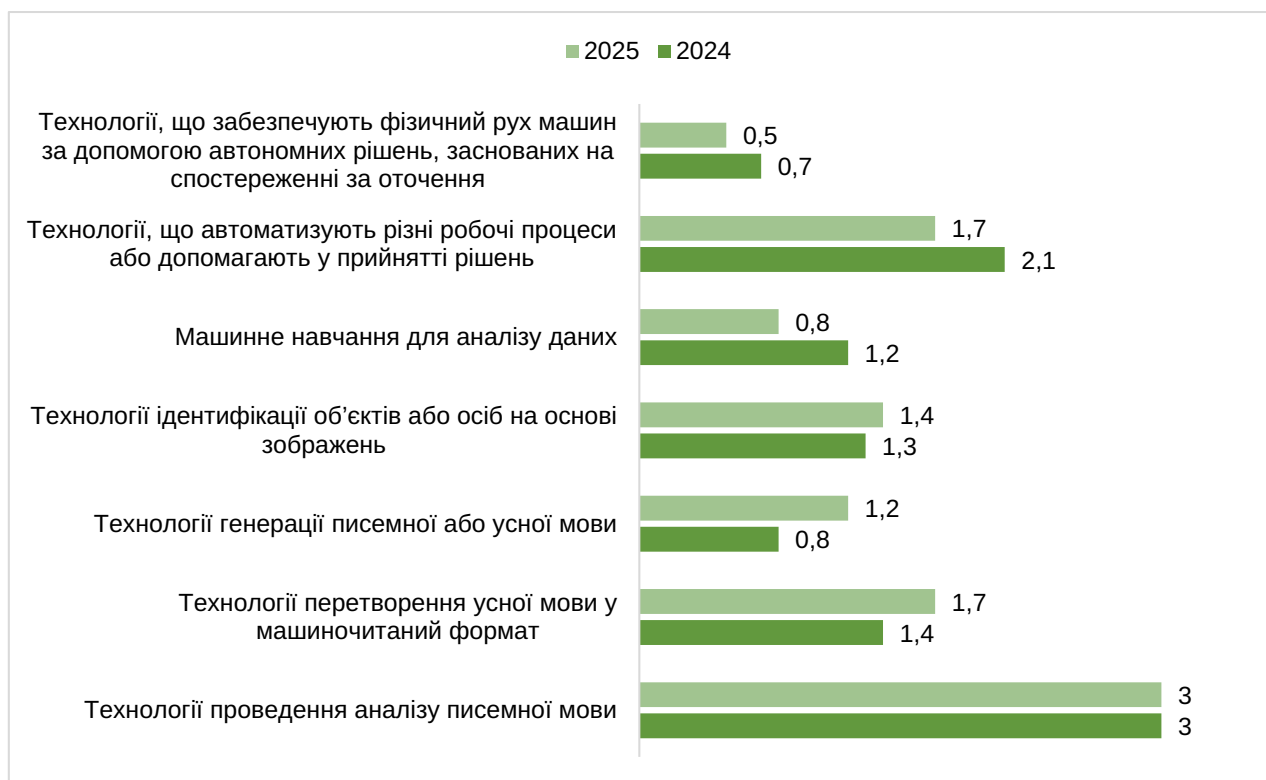


Рис. 2. Частка кількості підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств за видами технологій штучного інтелекту, %

Джерело: сформовано на основі [10]

не інтегровані з CRM, ERP, аналітикою попиту й електронним обміном даними.

З цієї точки зору значно цікавіші показники тих технологій, які вже стосуються внутрішньої архітектури бізнесу. Електронний обмін даними з постачальниками або клієнтами в ланцюгу постачання зріс із 17,6% до 21,3%. Це один із найбільш змістовних приростів серед усіх показників на рис. 3. Він свідчить про підвищення уваги підприємств до координації в ланцюгах створення вартості, а отже, до зниження транзакційних затримок, прискорення обміну інформацією та зменшення ризику розривів постачання.

Подібно позитивну динаміку продемонстрували ERP-системи – з 15,2% до 16,7%, CRM-системи – з 7,4% до 8,7%, а також мобільні додатки для клієнтів – з 3,2% до 3,9%. Ці зрушення свідчили про поступове зміщення акценту від зовнішньої цифрової присутності до інтегрованішого управління ресурсами, клієнтською базою і сервісом. Особливо важливо, що ERP і CRM – це не точкові, а системоутворюючі технології.

Отже, сукупний аналіз рис. 1–3 дає підстави для кількох важливих висновків. По-перше, цифровізація українських підприємств у кри-

зовий період справді набула практичного характеру, але її ядро поки що зосереджене переважно у маркетингово-комунікаційному й адміністративно-текстовому сегментах. По-друге, більш складні напрями, пов'язані з машинним навчанням для аналізу даних, автоматизованим прийняттям рішень, логістикою, ІКТ-безпекою та великими даними, розвиваються слабше або навіть демонструють відступ. По-третє, це означає, що цифрова трансформація вже стала механізмом адаптації, але ще не повною мірою перетворилася на механізм системної антикризової стійкості.

З огляду на виявлені особливості і дані аналітики, сформульовано низку рекомендацій для керівників підприємств щодо використання цифрової трансформації як антикризового механізму.

Розробити чітку стратегію цифрових змін. Усвідомлення, що цифровізація – це не тільки питання технологій, а комплексне оновлення бізнес-моделі, ключове для успіху. Як застерігає консалтингова агенція Everest Group, без належної стратегії змін близько 68% ініціатив не приносять очікуваного результату. Менеджерам слід забезпечити активну участь усіх



Рис. 3. Інші напрями використання цифрових технологій підприємств України, %

Джерело: сформовано на основі [10]

відділів у впровадженні нововведень та мати план запобігання опору серед співробітників (наприклад, через навчання і залучення ключових лідерів змін) [11].

Інвестувати у цифрову інфраструктуру і безпеку. Хмарні технології забезпечують гнучкість і масштабованість: 49% кризових проєктів обирали саме cloud-рішення [11]. З одного боку, це дозволяє швидко розгортати нові сервіси і підтримувати віддалену роботу; з іншого – вимагає посилення кібербезпеки.

Компаніям варто першочергово оновити IT-інфраструктуру, щоб уникнути простоїв та втрат від кібератак у критичний момент.

Розвивати аналітичні компетенції. Завдяки великим даним і ШІ можна отримувати прогнози швидкими темпами. Фінансове планування й управління ризиками стають на порядок ефективнішими з високим рівнем прозорості інформації. Практикою лідерів є створення централізованих аналітичних платформ (Big Data/BI), де в реальному часі

відстежують зміни на ринку і коригують стратегію [3]. Слід спрямовувати ресурси на розвиток цих систем і навички персоналу.

Забезпечити гнучкість організації і культуру інновацій. Цифрові зміни вимагають змін у менталітеті. Як показує кейс Італії, підприємства-новатори (Young Firms) ефективно застосовували базові IT-інструменти, щоб мінімізувати наслідки карантину [5]. Менеджерам корисно впроваджувати Agile-підходи, створювати міжфункціональні команди і заохочувати експерименти. Формування культури швидкого тестування і навчання на помилках («fail fast») дасть змогу адаптовувати продукти і процеси, не чекаючи на завершення проєктів.

Більш упевнено використовувати автоматизацію і IoT. Рішення на кшталт роботи-зації виробництва чи автоматичного моніторингу (IoT-системи) знижують виробничі ризики і пришвидшують доставку. Наприклад, бразильські виробники використовували «розумні» датчики і дистанційне управління обладнанням, щоб підтримувати випуск продукції у мінімально зміненому режимі [5]. Аналогічно, інвестиції в RPA (Robotic Process Automation) можуть суттєво скоротити операційні витрати, що в кризу стало одним із головних ефектів (економія витрат через автоматизацію).

Фокусуватися на клієнті і маркетингу. Слід використовувати цифрові платформи для підтримки зв'язків з клієнтами. Ризик втрати ринку у кризу велетенський, тому CRM-системи, онлайн-магазини, мобільні сервіси повинні бути запущені «вперше». Практикою найуспішніших є перехід до омніканальності: інтеграція веб-, мобільних і соціальних каналів дозволяє гнучко реагувати на будь-які обмеження (локдаун, карантини тощо).

Забезпечити постійне навчання персоналу. Найцінніший ресурс у цифрову епоху – люди з потрібними навичками. Як вказують McKinsey, організації, які швидко згуртували і залучили технологічні таланти, досягли кращих результатів у кризу [12]. Регулярні тренінги з цифрових інструментів, створення внутрішніх «ака-

демій» або співпраця з IT-університетами допоможуть швидко закривати прогалини в компетенціях.

Забезпечити прозорість і моніторинг результатів. Ключовим є відстежувати метрики впровадження і своєчасно коригувати стратегію. Наприклад, якщо згідно з Deloitte 81% керівників вимірюють успіх цифрової трансформації через зростання продуктивності, то необхідно встановити відповідні ключові індикатори ефективності [13]. Слід використовувати щоквартальні звіти, дашборди управління і регулярний збір зворотного зв'язку, щоб упевнитися, що рішення дійсно покращують стійкість бізнесу.

Висновки. Результати дослідження свідчать: цифрова трансформація є ефективним механізмом антикризового управління, який допомагає підприємствам адаптуватися до невизначених умов ринку і зміцнювати свою стійкість. По-перше, було ідентифіковано ключові проблеми кризових періодів (збої в ланцюгах постачання, фінансова напруга, розрив зв'язків з клієнтами тощо) і показано, як цифрові інструменти їх вирішують. Використання IoT та аналітики забезпечує прогнозованість і прозорість, фінтех-рішення – ліквідність, а хмарні сервіси та II – гнучкість і ефективність операцій. По-друге, аналіз емпіричних даних засвідчив нерівномірність цифрової трансформації: підприємства переважно концентруються на маркетингових, комунікаційних та адміністративних напрямках використання ШІ, тоді як стратегічно критичні сфери: виробництво, логістика, data-аналітика залишаються менш охопленими або демонструють зниження. Це свідчить про те, що цифровізація вже виконує адаптаційну функцію, але ще не повною мірою реалізує потенціал як інструмент системної антикризової стійкості підприємств.

Нарешті, на основі цих висновків сформувано низку практичних рекомендацій для менеджерів, які підкреслюють: лише цілісний підхід – стратегія, технології, люди – дозволяє використати цифрову трансформацію як реальний механізм антикризового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Twilio study finds COVID-19 accelerated companies' digital communications strategy by six years. 2020. URL: <https://www.twilio.com/en-us/press/releases/twilio-study-finds-covid-19-accelerated-companies-digital-communications-strategy-by-six-years> (дата звернення 25.03.2026)

2. Білецька І. М. Цифрова трансформація антикризового управління: від реакції до випередження ризиків. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 376–384. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-376-384>

3. Li C., Wang Y. Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening? *PLoS One*. 2024. Vol. 19. No. 7. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615>
4. He J., Fan M., Fan Y. Digital transformation and supply chain efficiency improvement: An empirical study from A-share listed companies in China. *PLoS One*. 2024. Vol. 19. No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302133>
5. Holl A., Rama R. SME digital transformation and the COVID-19 pandemic: A case study of a hard-hit metropolitan area. *Economics of Innovation and New Technology*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2022.2137170>
6. Горохова Т. В. Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>
7. Заїка Ю. А. Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 189–193. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-37>
8. Поліванцев А. В. Впровадження інноваційних технологій як спосіб ефективності управління підприємством під час економічної кризи. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 132–137. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.132-137>
9. Ареф'єва О. В., Горючий В. В. Бар'єри цифрової трансформації підприємств України: системний контур цифрової інерції. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. № 1. С. 382–392. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-48>
10. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (дата звернення 25.03.2026)
11. Everest Group. 68% of enterprises fail to achieve desired ROI on digital transformation, and most cite change resistance as key obstacle. 2021. URL: <https://www.everestgrp.com/2021-05-https-www-everestgrp-com-2021-05-68-of-enterprises-fail-to-achieve-desired-roi-on-digital-transformation-and-most-cite-change-resistance-as-key-obstacle-press-release-html-.html> (дата звернення 25.03.2026)
12. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point – and transformed business forever. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever> (дата звернення 25.03.2026)
13. Measuring value from digital transformation. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/digital/maximizing-value-using-digital-transformation-kpis.html> (дата звернення 25.03.2026)

REFERENCES:

1. Twilio study finds COVID-19 accelerated companies' digital communications strategy by six years (2020). Available at: <https://www.twilio.com/en-us/press/releases/twilio-study-finds-covid-19-accelerated-companies-digital-communications-strategy-by-six-years> (accessed March 25, 2026).
2. Biletska I. M. (2025) Tsyfrova transformatsiia antykrizovoho upravlinnia: vid reaktsii do vyperedzhenia ryzykiv [Digital transformation of crisis management: from reaction to risk anticipation]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 376–384. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-376-384> (in Ukrainian).
3. Li C., Wang Y. (2024) Digital transformation and enterprise resilience: enabling or burdening? *PLoS One*, vol. 19, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615> (in English)
4. He J., Fan M., Fan Y. (2024) Digital transformation and supply chain efficiency improvement: an empirical study from A-share listed companies in China. *PLoS One*, vol. 19, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302133> (in English)
5. Holl A., Rama R. (2022) SME digital transformation and the COVID-19 pandemic: a case study of a hard-hit metropolitan area. *Economics of Innovation and New Technology*. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2022.2137170> (in English)
6. Horokhova T. V. (2022) Stratehii vykorystannia tsyfrovykh instrumentiv u diialnosti maloho ta serednoho biznesu pid chas ekonomichnoi kryzy [Strategies for the use of digital tools in small and medium business during economic crisis]. *Економіка та суспільство*, no. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12> (in Ukrainian).
7. Zaika Yu. A. (2023) Stratehiia rozvytku biznesu v umovakh kryzy: tsyvrovizatsiia biznes-protseviv pidpriemstva [Business development strategy in crisis conditions: digitalization of business processes]. *Molodyi vchenyi*, no. 10(122), pp. 189–193. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-37> (in Ukrainian).

8. Polivantsev A. V. (2025) Vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii yak sposib efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom pid chas ekonomichnoi kryzy [Implementation of innovative technologies as a way to improve enterprise management efficiency during economic crisis]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 201, pp. 132–137. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.132-137> (in Ukrainian).

9. Arefieva O. V., Horovyi V. V. (2026) Bariery tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv Ukrainy: systemnyi kontur tsyfrovoy inertsiï [Barriers to digital transformation of Ukrainian enterprises: systemic contour of digital inertia]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 1, pp. 382–392. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-48> (in Ukrainian).

10. Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh [Use of information and communication technologies at enterprises]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (accessed March 25, 2026).

11. Everest Group (2021) 68% of enterprises fail to achieve desired ROI on digital transformation, and most cite change resistance as key obstacle. Available at: <https://www.everestgrp.com/2021-05-https-www-everestgrp-com-2021-05-68-of-enterprises-fail-to-achieve-desired-roi-on-digital-transformation-and-most-cite-change-resistance-as-key-obstacle-press-release-html-.html> (accessed March 25, 2026).

12. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever (2020). Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever> (accessed March 25, 2026).

13. Measuring value from digital transformation. Available at: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/digital/maximizing-value-using-digital-transformation-kpis.html> (accessed March 25, 2026).

Дата надходження статті: 18.03.2026

Дата прийняття статті: 10.04.2026

Дата публікації статті: 14.04.2026