

УДК 005.334:005.21:005.591.4

JEL Classification: G32, L21, M11, M15, O33

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352400>**Шульга О. А.**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління

ORCID ID: 0000-0002-3230-3124

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

СУЧАСНА ПАРАДИГМА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ДО СТРАТЕГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-СИСТЕМ

Метою статті є наукове обґрунтування концептуальних засад антикризового управління та формування методичного інструментарію, що забезпечує трансформацію бізнес-моделей від забезпечення поточної життєздатності до реалізації механізмів довгострокової адаптивності в умовах нестабільного ринкового середовища. Методика дослідження базується на системному підході до аналізу підприємства як відкритої системи, використанні методів логічного узагальнення для уточнення понятійного апарату, а також сценарійного моделювання та матричного аналізу для формування стратегічних альтернатив розвитку в умовах невизначеності. Результати дослідження розкривають трансформацію антикризових моделей від реактивної до проактивної, що ґрунтується на предиктивній діагностиці «слабких сигналів» та концепції «3DC управління». Доведено необхідність перегляду класичних фінансових індикаторів на користь інтегральної оцінки стійкості, яка синтезує кількісні показники й якісні параметри інноваційного потенціалу. Обґрунтовано роль цифровізації та використання цифрових двійників для превентивного моделювання дестабілізуючих процесів. Практична значущість результатів полягає у розробці дорожньої карти впровадження предиктивної системи управління, що дозволяє менеджменту мінімізувати часовий лаг реакції на кризу та забезпечити динамічну результативність бізнес-моделі через адаптивну реконфігурацію процесів і логістичних ланцюгів.

Ключові слова: антикризове управління, системний підхід, стратегічні альтернативи, стратегічна адаптація, бізнес-система, предиктивна діагностика, концепція 3DC, цифрові двійники, динамічна результативність, конкурентоспроможність.

Shulha Olha

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

THE MODERN PARADIGM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT: FROM FINANCIAL STABILIZATION TO STRATEGIC ADAPTATION OF BUSINESS SYSTEMS

The relevance of the study is due to the objective need for a fundamental rethinking of classical approaches to anti-crisis management, which in the conditions of global instability, extreme market volatility and the transition to a highly turbulent economic environment demonstrate limited effectiveness. Modern business systems face cascading and diffuse crises, where financial insolvency is only a superficial consequence of deeper destructive processes in the strategic contour or technological basis of the organization. The study focuses on the critical need to transition from the paradigm of short-term financial stabilization, which is often limited to austerity measures, to the paradigm of strategic adaptation. Such a transition is an indispensable condition for maintaining market positions, which requires the creation of intelligent management mechanisms capable not only of neutralizing external shocks, but also of transforming the crisis state into a powerful impetus for the systemic reconfiguration of the entire business model of the enterprise. The purpose of the article is to scientifically substantiate the conceptual foundations of anti-crisis management and form a methodological toolkit that ensures the transformation of business models from ensuring current viability to implementing mechanisms for long-term adaptability in an unstable market environment. The methodological basis of the work is a systems approach, which allows considering an enterprise as an open dynamic system that is in a state of constant exchange of resources and information with the external environment. To clarify the conceptual apparatus and analyze the evolution of management paradigms, the method of logical generalization and comparative analysis was used. Identification of crisis symptoms was carried out using situational and process approaches. In addition, the study used the methods of scenario modeling and matrix analysis to form strategic development alternatives in conditions of high uncertainty. The work reveals the transformation of anti-crisis models from reactive to proactive, which is based on predictive diagnostics of «weak signals» and the implementation of the concept of «3DC management». The need to replace traditional financial indicators with an integrated assessment of sustainability, which synthesizes quantitative discriminant models (Z-scores) with qualitative parameters of innovative potential and market positioning, is substantiated. An important result is the conceptualization of the “destructive chain”, where strategic, operational and financial crises are considered as interconnected stages of systemic degradation. Particular attention is paid to the role of digitalization and the use of digital twins for preventive modeling of destabilizing processes. It is proven that only a combination of financial recovery with business process reengineering and logistics transformation ensures that the system reaches a new level of organizational maturity. The practical significance of the research results lies in the development of a comprehensive roadmap for the implementation of a predictive anti-crisis management system. An algorithm for creating early warning systems and adapting logistics strategies is proposed. The use of the developed toolkit allows management to significantly minimize the time lag of reaction to external threats and ensure dynamic resilience

of the business model. The proposed recommendations create a methodological basis for business leaders to transition from a state of survival to a phase of restorative growth, using digital tools to maintain strategic stability in a turbulent environment.

Keywords: crisis management, system approach, strategic alternatives, strategic adaptation, business system, predictive diagnostics, 3DC concept, digital twins, dynamic resilience, competitiveness.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження в межах обраної парадигми зумовлена необхідністю перегляду класичних підходів до антикризового менеджменту, які в умовах високої волатильності ринків та системної нестабільності демонструють обмежену ефективність. Сучасні бізнес-системи стикаються з каскадними кризами, де фінансова неплатоспроможність є лише наслідком деструктивних процесів у стратегічному контурі або технологічному базисі підприємства. Традиційний підхід, зосереджений виключно на оперативному відновленні ліквідності, не забезпечує довгострокову життєздатність об'єкта, оскільки не враховує динамічну природу зовнішніх і внутрішніх загроз.

Перехід від парадигми короткострокової фінансової стабілізації до парадигми стратегічної адаптації є необхідною умовою збереження ринкових позицій суб'єкта господарювання. Це потребує розробки управлінських механізмів, здатних не лише нейтралізувати наслідки кризових явищ, а й забезпечувати системну реконфігурацію бізнес-моделі відповідно до змін середовища. У цьому контексті перехід від короткострокової фінансової стабілізації, спрямованої на виживання «тут і зараз», до стратегічної адаптації стає фундаментальною умовою збереження конкурентоспроможності. Актуальність підсилюється потребою у створенні таких управлінських механізмів, які дозволяли б підприємству не просто протидіяти негативним чинникам, а й використовувати кризові стани як імпульс для системного оновлення бізнес-моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-методологічних та практичних аспектів антикризового управління та діагностики економічного стану підприємства присвячені праці таких дослідників, як: Е. Альтман [1], І. Кривов'язюк [6], Л. Лігоненко [7], О. Терещенко [8], А. Штангрет [9] та ін. Ступінь дослідження цієї проблематики у науковій літературі є досить значним. Однак, попри наявність ґрунтовної теоретичної бази, більшість існуючих розробок фокусуються на ізольованих аспектах антикризової діяльності, часто залишаючи поза увагою синергетичний ефект від поєднання оперативних фінансових заходів із довгостроковими стратегічними трансформаціями.

Невирішені аспекти проблеми пов'язані з відсутністю цілісної методології, яка б забезпечувала інтегрований перехід від етапу подолання гострої неплатоспроможності до етапу реконфігурації стратегічного потенціалу підприємства. Залишаються дискусійними питання ідентифікації «слабких сигналів» у складних бізнес-системах, де традиційні фінансові коефіцієнти можуть маскувати критичну деградацію інтелектуального капіталу або технологічної бази. Окрім того, потребує додаткового вивчення інструментарій адаптації логістичних та маркетингових стратегій, які в умовах нової парадигми менеджменту мають виступати не лише як допоміжні функції, а як активні елементи стабілізаційного механізму.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування сучасної парадигми антикризового менеджменту та розробка стратегічного інструментарію переходу бізнес-систем від фази оперативного виживання до етапу стратегічної адаптації. Для досягнення цієї мети передбачається розкриття змісту предиктивної діагностики, обґрунтування концепції «3DC управління» та визначення вектору адаптації внутрішніх процесів підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

Вигляд основного матеріалу. Еволюція наукових поглядів на природу антикризового менеджменту відображає перехід від вузького розуміння кризи як фінансової аномалії до комплексного усвідомлення її як системного виклику. Це потребує детального розгляду трансформації управлінських моделей, сутності бізнес-систем та оновленої класифікації деструктивних процесів. Традиційна парадигма антикризового менеджменту тривалий час базувалася на реактивній моделі, де основна активність керівництва зосереджувалася на стадії «гасіння пожеж», тобто ліквідації вже проявлених наслідків кризи. Такий підхід передбачає боротьбу із симптомами – неплатоспроможністю, дефіцитом грошових потоків або втратою ринкових позицій. Критичний аналіз реактивної моделі свідчить про її низьку стратегічну цінність. Вона вичерпує ресурсний потенціал підприємства на екстрені заходи, залишаючи мінімальні можливості для подальшого розвитку.

На протигагу цьому, сучасна проактивна модель розглядає антикризове управління як предиктивну функцію, інтегровану в загальну систему менеджменту. Основний акцент зміщується на управління ризиками (ідентифікація загрози до її реалізації) та управління можливостями (використання дестабілізації як можливості для трансформацій). Проактивність вимагає створення інтелектуальних систем моніторингу, які дозволяють нейтралізувати кризу на етапі її латентного визрівання. Однак перехід до такої моделі ускладнюється когнітивними бар'єрами менеджменту та потребою у додаткових інвестиціях у предиктивну аналітику, що часто сприймається як надлишкове витрачання ресурсів у періоди відносної стабільності.

У межах нової парадигми підприємство розглядається не як статична структура, а як динамічна бізнес-система – складний, відкритий організм, що перебуває у постійному інформаційному обміні із зовнішнім середовищем. Такий підхід радикально змінює мету антикризового управління: замість відновлення докризового стану (що часто є неможливим і недоцільним), метою стає досягнення динамічної рівноваги. Це стан, при якому система зберігає свою цілісність та ключові функції, постійно адаптуючи свою внутрішню структуру до флуктуацій оточення.

Критичне осмислення бізнес-системи як відкритої структури вказує на те, що джерелом кризи часто є порушення здатності системи до саморегуляції. Якщо швидкість змін у зовнішньому середовищі перевищує

швидкість адаптації внутрішніх процесів, виникає система ентропія. Таким чином, антикризовий менеджмент у цьому контексті трансформується в управління адаптивністю, де головним завданням є підвищення «резистентності» (resilience) системи – її здатності поглинати шоки та відновлюватися на новому, більш високому рівні функціональності [5].

Нова парадигма відходить від ізольованого розгляду видів криз, пропонуючи концепцію єдиного деструктивного ланцюга. У цій логіці різні види криз розглядаються як етапи послідовної деградації бізнес-системи. Стратегічна криза є первинною ланкою, яка виникає через хибність обраного вектору розвитку або застарілість бізнес-моделі, що призводить до втрати конкурентних переваг. Якщо стратегічні розриви не усуваються, вони трансформуються в операційну кризу, яка характеризується зниженням ефективності процесів, погіршенням якості продукції та падінням продуктивності праці. Фінансова криза у цій ієрархії постає як завершальний, найбільш помітний етап, що фіксує дефіцит ліквідності та загрозу банкрутства. Окреме місце у сучасному ланцюгу посідає репутаційна криза, яка може виникнути на будь-якому етапі та миттєво прискорити фінансовий крах через втрату довіри стейкхолдерів.

Критичний аналіз такої класифікації дозволяє зробити висновок, що подолання фінансової кризи без усунення її стратегічних причин є лише тимчасовим відтермінуванням ліквідації підприємства. Тільки комплексне управління всіма ланками деструктивного ланцюга забезпечує реальну стратегічну адаптацію бізнес-системи.

Перехід до стратегічної адаптації бізнес-систем потребує розробки багаторівневої системи моніторингу, здатної ідентифікувати деструктивні процеси задовго до їхньої фінансової маніфестації. Традиційна діагностика, зосереджена на експрес-аналізі звітності, у сучасних умовах демонструє методологічну обмеженість, що зумовлює необхідність інтеграції кількісних та якісних методів оцінки.

Класичний фінансовий аналіз за своєю природою є ретроспективним, оскільки базується на даних минулих періодів, що створює ефект часового лагу між виникненням проблеми та її відображенням у звітності [8; 9]. У межах нової парадигми менеджменту цей підхід піддається критиці через його нездатність розпізнати приховані (латентні) кризи, що зароджуються в нефінансових сферах: кадровому потенціалі, технологічній базі чи корпоративній культурі. Фінансові показники, такі як рентабельність чи ліквідність, часто залишаються у межах норми навіть тоді, коли підприємство вже втратило стратегічну відповідність ринку.

Критичним недоліком є також лінійність традиційного аналізу, який не враховує нелінійні ризики та динамічні зміни зовнішнього середовища. Фінансова звітність фіксує наслідки управлінських помилок, але не розкриває їхні першопричини. Таким чином, покладання виключно на фінансовий моніторинг створює ілюзію стабільності, блокуючи вчасну реалізацію превентивних заходів і змушуючи менеджмент діяти у режимі термінової ліквідації дефіциту ресурсів, коли час для стратегічного маневру вже втрачено.

Для подолання аналітичної обмеженості пропонується перехід до інтегральної оцінки стійкості, що

базується на синергії жорстких кількісних індикаторів та м'яких якісних параметрів. Кількісний блок охоплює класичні дискримінантні моделі (Z-рахунки Альтмана, моделі Таффлера чи скорингові системи), які дозволяють математично підтвердити ймовірність банкрутства на основі структури капіталу та результативності діяльності [1]. Проте в сучасній парадигмі ці моделі виступають лише як мінімум, що потребує обов'язкової кореляції з якісними характеристиками бізнес-системи.

Якісні параметри оцінки включають аналіз ринкової позиції (стійкість частки ринку, сила бренду), інноваційний потенціал (здатність до оновлення продуктового портфеля) та рівень організаційної гнучкості. Інтегральний показник стійкості дозволяє збалансувати фінансову ефективність із довгостроковою життєздатністю. Такий підхід дає змогу ідентифікувати ситуації, коли висока поточна прибутковість супроводжується деградацією стратегічних активів, що є сигналом до негайного перегляду моделі розвитку навіть за відсутності видимих фінансових загроз.

Найбільш прогресивним елементом сучасної діагностики є методологія «слабких сигналів» (за І. Ансоффом), яка орієнтована на виявлення передкризового стану через фіксацію ранніх аномалій у функціонуванні бізнес-системи. Ключовим об'єктом спостереження тут виступає організаційна ентропія – міра дезорганізації та хаосу у внутрішніх процесах. Зростання ентропії проявляється у зниженні швидкості прийняття рішень, збільшенні кількості внутрішніх конфліктів та розривах у комунікаційних ланцюгах між підрозділами.

Аналіз комунікаційних розривів дозволяє виявити зони, де інформація про зовнішні загрози свідомо або несвідомо блокується на середніх рівнях менеджменту. Методологія передбачає моніторинг таких непрямих індикаторів, як відтік ключових фахівців, зниження лояльності клієнтів або поява перших ознак технологічного відставання. Критичне значення цього підходу полягає у переході від аналізу фактів до аналізу тенденцій. Виявлення слабких сигналів дає керівництву необхідний час для проведення стратегічної адаптації без переходу системи у режим гострої кризи, що значно знижує ціну відновлення рівноваги бізнес-системи [7].

Результати комплексної діагностики, що вказують на зростання організаційної ентропії та наближення фінансового колапсу, вимагають від менеджменту негайного переходу від аналітичного спостереження до активного втручання. У логіці сучасної парадигми фінансова стабілізація розглядається не як кінцева мета, а як критично необхідний етап оперативного реагування, що створює ресурсний та часовий фундамент для подальшої стратегічної адаптації бізнес-системи.

Першочерговим завданням на етапі стабілізації є зупинка відтоку капіталу та відновлення контролю над грошовими потоками. Механізми Cash Management у кризових умовах трансформуються у режим жорсткої централізації та пріоритетизації виплат. Ключовим інструментом стає розробка платіжного календаря з нульовим допуском до некритичних витрат, що дозволяє сконцентрувати дефіцитний ресурс на життєво важливих операційних напрямках.

Паралельно з управлінням готівкою здійснюється реструктуризація заборгованості, яка має на меті зміну профілю боргових зобов'язань у такий спосіб, щоб графік їх погашення відповідав реальним можливостям генерування грошового потоку. Це передбачає не лише пролонгацію термінів або зниження відсоткових ставок, а й більш складні інструменти, такі як конвертація боргу в капітал (*debt-to-equity swap*) або викуп зобов'язань із дисконтом. Критичний аналіз свідчить, що успіх реструктуризації залежить від прозорості діалогу з кредиторами та здатності менеджменту довести життєздатність оновленої бізнес-моделі, що знову повертає нас до якості попередньої діагностики.

Сучасна парадигма пропонує глибинну оптимізацію через реінжиніринг бізнес-процесів. Замість пропорційного скорочення витрат по всіх підрозділах, здійснюється вибіркове видалення операційних ланок, які не створюють доданої вартості або є надмірно ресурсомісткими. Це дозволяє знизити «точку безбитковості» підприємства без втрати його функціонального ядра.

Важливою складовою цього етапу є радикальний перегляд портфеля активів. Відмова від нестратегічних активів – тих, що не беруть участі у формуванні ключових компетенцій або приносять збитки – дозволяє не лише отримати додатковий приплив ліквідності від їхнього продажу, а й зняти навантаження з операційних витрат на їх утримання. Проте критично важливо точно ідентифікувати межу між балансом та майбутнім потенціалом, щоб у гонитві за поточною стабілізацією не знищити активи, необхідні для подальшого стратегічного зростання.

У сучасній бізнес-системі логістика стає потужним інструментом фінансового оздоровлення. Трансформація логістичних процесів спрямована на скорочення тривалості операційного циклу, що безпосередньо впливає на швидкість оборотності капіталу. Швидке вивільнення ресурсів досягається через ліквідацію надлишкових товарно-матеріальних запасів, які в умовах кризи є «замороженими» грошима.

Перехід до гнучких моделей постачання та синхронізація логістичних потоків із реальним попитом дозволяють мінімізувати потребу у зовнішньому фінансуванні обігових коштів. Логістична реконфігурація також включає перегляд географії постачання та способів транспортування з метою зменшення транспортних витрат у собівартості. Таким чином, логістика трансформується з центру витрат у стратегічне джерело внутрішнього фінансування, забезпечуючи підприємству можливість для проходження найбільш гострої фази кризи.

Після завершення фази оперативного реагування та відновлення критичного рівня ліквідності, бізнес-система постає перед необхідністю глибокої трансформації. Стабілізація без подальшої адаптації створює ризик рецидиву кризи, оскільки першопричини вразливості системи залишаються не усунутими. Стратегічна адаптація в межах сучасної парадигми передбачає перехід від стратегії виживання до формування якісно нової архітектури бізнесу, здатної не лише протистояти шокам, а й розвиватися завдяки їм.

Концепція «3DC управління» (*Diagnosis, Decision, Delivery, Control*) у стратегічному контексті трансформується з інструменту кризового менеджменту

в постійний протокол організаційного розвитку. На відміну від разового застосування під час гострої фази, довгострокове впровадження цієї моделі створює ітераційний механізм безперервного вдосконалення. На етапі стратегічної діагностики (*Diagnosis*) фокус зміщується з фінансових показників на аналіз відповідності бізнес-моделі довгостроковим трендам. Прийняття рішень (*Decision*) орієнтується на вибір сценаріїв, що мінімізують майбутню вразливість. Етап реалізації (*Delivery*) у довгостроковій перспективі передбачає не просто виконання плану, а зміну організаційної культури та підвищення гнучкості процесів. Контроль (*Control*) стає предиктивним, виконуючи роль зворотного зв'язку, який дозволяє системі самостійно корегувати курс задовго до появи серйозних девіацій. Таким чином, 3DC перетворюється на операційну систему підприємства, яка забезпечує високу швидкість реакції на будь-які зміни ринкового ландшафту.

Ключовим орієнтиром стратегічної адаптації є формування резистентності (*resilience*) – здатності бізнес-системи поглинати зовнішні шоки, зберігаючи функціональність, та швидко відновлюватися на новому рівні. Побудова такої моделі вимагає відмови від надмірної спеціалізації на користь функціональної надмірності та диверсифікації ресурсних джерел. Резистентність забезпечується через децентралізацію процесів прийняття рішень, що підвищує живучість системи при ураженні окремих її вузлів.

Критичним аспектом резистентної моделі є її здатність вилучати вигоду з хаосу. Це досягається шляхом створення «стратегічних буферів» – не лише фінансових резервів, а й резервних технологічних ланцюжків, гнучких кадрових структур та мультимодальних каналів збуту. Така модель розглядає зовнішні шоки не як загрозу, а як каталізатор для відсікання неефективних елементів і прискореного впровадження інновацій, що забезпечує бізнес-системі вищу виживаність порівняно з конкурентами, орієнтованими на статичну ефективність.

Завершальним етапом адаптації є визначення вектору подальшого зростання за допомогою матриці стратегічного вибору. Вибір між інтеграцією, диверсифікацією або зміною ринкової ніші залежить від того, наскільки сильно криза змінила зовнішнє середовище та внутрішні компетенції підприємства. Стратегія інтеграції (вертикальної або горизонтальної) обирається, якщо бізнес-система зберегла лідерство і прагне посилити контроль над ланцюгом створення вартості шляхом поглинання ослаблених конкурентів або постачальників.

Диверсифікація стає доцільною, коли традиційний ринок підприємства зазнав незворотної деградації, що вимагає перерозподілу капіталу в нові, більш стійкі галузі. Найбільш радикальним кроком є зміна ринкової ніші, що передбачає повну реконфігурацію бізнес-моделі під нові запити споживачів. Матричний підхід дозволяє менеджменту уникнути хаотичних рухів і обрати траєкторію, яка максимально використовує набутий під час кризи досвід адаптації, перетворюючи подолану дестабілізацію на фундамент довгострокової конкурентної переваги.

У сучасній парадигмі антикризового менеджменту технологічний фактор стає визначальним для забезпечення виживаності бізнес-систем [3; 4]. Цифровіза-

ція антикризового інструментарію дозволяє подолати головний бар'єр традиційного управління – обмежену швидкість людської реакції на нелінійні зміни середовища. Автоматизація процесів діагностики та моделювання сценаріїв трансформує антикризову діяльність із мистецтва інтуїтивного управління у точну дисципліну, засновану на аналізі даних.

Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень (DSS) у межах антикризового менеджменту виконують роль когнітивного підсилювача для керівництва підприємства. Основна цінність DSS полягає у здатності миттєво структурувати хаотичні масиви інформації та пропонувати багатоваріантні алгоритми дій у критичних ситуаціях. Такі системи дозволяють мінімізувати вплив стресу та суб'єктивізму на управлінські рішення, надаючи об'єктивну оцінку ризиків для кожного сценарію.

Застосування DSS радикально скорочує час реакції на кризу за рахунок автоматизації рутинних аналітичних процедур. Система здатна в автоматичному режимі пропонувати кроки щодо реструктуризації боргів, оптимізації товарних запасів або перерозподілу бюджетних коштів, базуючись на заздалегідь визначених правилах та алгоритмах. Це забезпечує безперервність управління навіть за умов гострого дефіциту часу, коли затримка рішення на кілька годин може призвести до незворотної втрати активів підприємства.

Використання технологій Big Data та штучного інтелекту (AI) дозволяє перейти від ретроспективного аналізу до предиктивної (прогностичної) діагностики. Алгоритми машинного навчання здатні обробляти не лише внутрішню фінансову звітність, а й величезні масиви зовнішніх даних (коливання цін на сировину, активність конкурентів у соціальних медіа, зміни в законодавстві та макроекономічні індикатори). AI виявляє складні кореляції, які залишаються непомітними для традиційних статистичних методів, ідентифікуючи «слабкі сигнали» кризи задовго до появи перших фінансових розривів.

Предиктивна діагностика на основі AI дозволяє побудувати динамічну карту ризиків, яка оновлюється в режимі реального часу. Це дає можливість менеджменту реалізовувати превентивні стратегії адаптації, діючи не за фактом настання збитків, а за фактом зростання ймовірності негативної події. Таким чином, підприємство отримує стратегічну перевагу, нівелюючи загрози ще на стадії їхнього зародження, що значно знижує витрати на подальшу фінансову стабілізацію.

Найбільш досконалим інструментом антикризової реконфігурації є формування цифрового двійника (Digital Twin) підприємства [2]. Це віртуальна копія всіх бізнес-процесів, ресурсних потоків та організаційних зв'язків об'єкта управління. Використання цифрового двійника дозволяє здійснювати безризикове моделювання сценаріїв виходу з кризи, перевіряючи ефективність тих чи інших управлінських рішень у віртуальному середовищі перед їхнім впровадженням у реальну практику.

Через цифрового двійника менеджмент може програти ситуації «що, якщо?». Наприклад, як зміна

логістичного ланцюга вплине на ліквідність через три місяці, або які наслідки матиме відмова від певного сегменту активів для загальної резистентності системи. Таке моделювання дозволяє знайти оптимальну точку балансу між жорсткою економією та інвестиціями в розвиток, забезпечуючи точність стратегічного маневрування. У результаті цифрові двійники перетворюють антикризову стратегію на обґрунтовану інженерну конструкцію, що гарантує максимально безпечну адаптацію бізнес-системи до будь-яких зовнішніх шоків.

Практична імплементація запропонованої парадигми вимагає від менеджменту послідовного впровадження предиктивної системи управління, яка починається з аудиту інформаційної інфраструктури та оцінки здатності організації обробляти дані в режимі реального часу. Наступним кроком є розгортання моніторингу «слабких сигналів», що дозволяє ідентифікувати зростання організаційної ентропії та комунікаційних розривів ще до моменту їх фінансового прояву. Важливим елементом є закріплення у регламентах компанії циклів «3DC управління», що забезпечують безперервність діагностики та прийняття рішень. Завершується цей процес створенням цифрового двійника підприємства, який дозволяє проводити регулярні стрестестування та моделювати сценарії виходу з можливих кризових станів без ризику для реальних активів, одночасно формуючи в організації культуру адаптивності та горизонтальної взаємодії.

Висновки. У сучасних економічних реаліях фінансова стабілізація не може розглядатися як кінцевий результат антикризової діяльності. Вона виступає лише критично необхідним проміжним етапом, мета якого полягає у виграші часу для проведення глибокої стратегічної адаптації бізнес-системи. Єдиним шляхом до стабільної конкурентоспроможності є перехід від статичних моделей управління до динамічної стійкості, де подолання кризи полягає не у спробі повернення до докризових показників, а у фундаментальній реконфігурації структури підприємства відповідно до нових запитів середовища. Ігнорування етапу стратегічної адаптації після відновлення ліквідності неминуче призводить до рецидиву кризи, оскільки її першопричини залишаються законсервованими.

Прогноз розвитку антикризового менеджменту в умовах глобальної цифровізації вказує на неминучу інтеграцію штучного інтелекту в глибинні контури управління. Очікується поступовий перехід від систем підтримки прийняття рішень до автономних систем антикризового регулювання, здатних самостійно коригувати операційні параметри при виявленні дестабілізуючих чинників. Глобальна трансформація бізнес-середовища сприятиме появі мережевої антикризової стійкості, де суб'єкти господарювання у межах єдиних екосистем зможуть колективно нівелювати загрози на рівні ланцюгів створення вартості. У такій перспективі антикризовий менеджмент остаточно втрачає статус вузької спеціалізації для надзвичайних ситуацій і трансформується в автоматизовану, невід'ємну функцію повсякденного стратегічного управління бізнес-системами.

Література:

1. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. Vol. 23, No. 4. P. 589–609.
2. Grieves M., Vickers J. Digital Twin: Mitigating Unpredictable, Undesirable Emergent Behavior in Complex Systems. *Transdisciplinary Perspectives on Complex Systems* / ed. by Kanno N. et al. Cham: Springer, 2017. P. 85–113.
3. Lusch R.F., Vargo S.L. Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. New York: Cambridge University Press, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139043120>
4. Susskind D. World Without Work: Technology, Automation, and How We Should Respond. London: Allen Lane, 2020. 336 p.
5. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.
6. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2001. 580 с.
8. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.
9. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 335 с.

References:

1. Altman E. I. (1968) Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. vol. 23, no. 4. p. 589–609.
2. Grieves M., Vickers J. (2017) Digital Twin: Mitigating Unpredictable, Undesirable Emergent Behavior in Complex Systems. *Transdisciplinary Perspectives on Complex Systems* / ed. by Kanno N. et al. Cham. p. 85–113.
3. Lusch R.F., Vargo S.L. (2014) Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. New York. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139043120>
4. Susskind D. (2020) World Without Work: Technology, Automation, and How We Should Respond. London, 336 p.
5. Dokunina K. I. (2018) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: sutnist ponyattya ta funktsiyi [Anti-crisis management of an enterprise: the essence of the concept and functions]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*. vol. 36. p. 113–116.
6. Kryvovyazyuk I. (2025) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh viyny: zahalna kharakterystyka y poshuk rishen shchodo dotsilnosti yoho zaprovadzhennya [Anti-crisis management of an enterprise in wartime: general characteristics and search for solutions regarding the feasibility of its implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
7. Lihonenko L. O. (2001) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyy instrumentariy: monohrafiya [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools: monograph]. Kyiv, 580 p.
8. Tereshchenko O. O. (2003) Finansova diyalnist subyektiv hospodaryuvannya: navch. posib. [Financial activities of business entities: textbook]. Kyiv, 554 p.
9. Shtanhret A. M., Kopylyuk O. I. (2007) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posib. [Anti-crisis management of the enterprise: textbook]. Kyiv, 335 p.

Стаття надійшла: 07.11.2025

Стаття прийнята: 24.11.2025

Стаття опублікована: 17.12.2025