

УДК 658:330.3:004

JEL Classification: O10, O15, O31, G33, M21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).201-213](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).201-213)**О.М. Юрша**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти**С.Ю. Коваль**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти**Л.М. Мельник**, проф., д-р екон. наук*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна*

Трансформація антикризового управління підприємствами в парадигмі цифрової економіки

Стаття присвячена проблемі трансформації наукової теорії антикризового управління підприємствами в парадигмі цифрової економіки. Актуальність дослідження полягає в тому, що цифрова революція змінює інституціональну структуру економіки, створюючи невизначеність та кризові чинники розвитку бізнесу. У ході дослідження було виявлено, що цифрова трансформація антикризового управління є найважливішим напрямом адаптації до сучасних динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У таких умовах істотно зростає роль теорії антикризового управління, проте її інструментарій, сформований на початку розвитку цифрової технологічної революції, не дає змоги ефективно долати кризові наслідки.

Доведено, що антикризове управління зазнало значної трансформації для вирішення конкретних проблем у національній економіці. Розглянуто особливості антикризового управління, які залежать від дії екзогенних та ендемогенних чинників, глибини прояву кризи та фінансово-економічного розвитку підприємств. Сформульовано ключові напрями трансформації антикризового управління підприємствами під впливом процесів цифровізації та глобальних економічних криз. Обґрунтовано положення теорії технологічних революцій, підричних інновацій, нової інституціональної економічної теорії та наукової концепції дослідницьких програм. Проаналізовано сучасний стан розвитку наукової теорії антикризового управління, взаємозв'язок цієї теорії з теорією інновацій, у тому числі з урахуванням впливу інституціональних чинників. На основі аналізу впливу зазначених чинників на теорію антикризового управління доведено сформульовану гіпотезу щодо впливу інституціональних змін технологічного та економічного характеру на трансформацію «захисної оболонки» цієї теорії, визначено напрями її трансформації.

Отримані результати дослідження є внеском у розвиток наукової теорії антикризового управління підприємствами та інструментів антикризової адаптації до нових технологічних умов в умовах цифрової економіки, а також створюють наукові засади для подальших досліджень.

криза, антикризове управління, теорія інновацій, цифрова трансформація, технологічні чинники кризи.

Постановка проблеми. Вивчення історії економічного прогресу людства демонструє, що воно нерозривно пов'язано з технологічними революціями. Кожна нова технологічна ера потребує перегляду, адаптації чи створення нових бізнес-моделей, інститутів та підходів до управління у суспільстві. Цифровізація економіки викликає подібні трансформації, які змінюють соціально-економічні взаємини, породжуючи нові умови для успіху підприємств та форми бізнес-організації.

Цифрові зміни зачіпають як глобальний, так і локальний рівні. З одного боку, нові підприємства, створюючи нові ринки, посилюють конкуренцію. З іншого боку, завдяки використанню сучасних цифрових рішень та інноваційних бізнес-моделей, таких, як платформний підхід, вони значно впливають на традиційні галузі, сприяючи їх цифровізації та підвищенню ефективності. У цьому контексті для підприємств, що склалися в доцифровий період, з'являються як ризики, так і нові можливості для розвитку, що робить необхідним успішне здійснення цифрової трансформації. Водночас «старі» підприємства стикаються з загрозами від «нових цифрових» гравців на ринку.

Еволюція теорії антикризового менеджменту підприємств в умовах цифрової трансформації зумовлена необхідністю переосмислення підходів до управління в

умовах кризи. Важливим аспектом управління в сучасних умовах є не лише розуміння цифрових технологій, а й розробка нових стратегій управління ризиками та адаптація підприємства до швидкозмінного середовища. Нова ера цифрових технологій відкриває перед бізнесом радикально нові можливості для розвитку та подолання кризових ситуацій, але вона також є джерелом загроз економічній безпеці підприємств, які не змогли адаптуватися до нововведень. Тому аналіз розвитку наукової теорії антикризового управління у швидкозмінному цифровому середовищі є актуальним і визначає мету цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління активно розглядається багатьма закордонними та вітчизняними науковцями. У працях ряду авторів [10] антикризове управління розглядається в контексті системи регулювання соціально-економічних процесів. В умовах цифровізації різних галузей економіки, основним завданням антикризового управління є зниження негативного впливу зовнішніх чинників, а швидке виявлення та прогнозування можливих сценаріїв розвитку економіки дає змогу запобігти кризовим явищам та підтримувати стійкість фінансово-економічного стану компанії. Дослідження науковців [6] демонструє, що кожна нова технологічна ера потребує перегляду, адаптації чи створення нових бізнес-моделей, інститутів та підходів до управління у суспільстві. У роботі [12] домінує позиція, що цифровізація економіки спричиняє трансформації, які змінюють соціально-економічні відносини, що може одночасно приносити як вигоди економіці, так і представляти виклики для її учасників.

Вітчизняна дослідниця Л. Калініченко [1] підкреслює, що стрімкий технологічний прогрес зумовлює формування нової економіко-технічної основи суспільства. Це включає у собі як адаптацію і трансформацію існуючих соціально-економічних систем, так і створення нових інститутів. Процес зміни парадигм неминуче супроводжується конфліктом між «старим» та «новим» у техніко-економічному, політичному та соціальному устрої суспільства, що може одночасно приносити як вигоди економіці, так і представляти виклики для її учасників. Тому, антикризове управління набуває особливої значущості, оскільки здатність підприємств ефективно пристосовуватися до технологічних змін і своєчасно реагувати на кризові явища визначає їхню стійкість та конкурентоспроможність у цифрову епоху. Необхідно погодитися з твердженням авторів дослідження [17], які стверджують, що цифрова трансформація має фундаментальний вплив на економічні відносини та передбачає необхідність розробки нових інституційних рамок, особливо в частині законодавчого регулювання використання цифрових технологій для трансформації економічних секторів. Зокрема, це стосується й антикризового управління, оскільки ефективність подолання криз у цифрову епоху значною мірою залежить від здатності держави та підприємств адаптуватися до нових регуляторних умов і застосовувати цифрові інструменти для прогнозування та мінімізації ризиків. Водночас науковці [3] зазначають, що антикризове управління потребує адаптації до нових умов, адже швидка трансформація бізнес-середовища вимагає від компаній впровадження та використання цифрових технологій для моніторингу та мінімізації ризиків.

На особливу увагу заслуговують дослідження, які пояснюють цифрові трансформації в суспільстві з позиції нових інституціональних теорій. Однак існуючі дослідження не розглядають антикризових аспектів розвитку цифрової економіки, переважно тих, що пов'язані з необхідністю вдосконалення інструментів подолання бізнесом негативного впливу інституціональних кризових чинників.

Мета роботи: визначити основні напрями трансформації наукової теорії антикризового управління підприємствами в парадигмі цифрової економіки.

Логіка дослідження передбачає: аналіз сучасного стану розвитку наукової теорії антикризового управління; взаємозв'язок цієї теорії з теорією інновацій, включаючи вплив інституціональних чинників; визначення основних напрямів змін в антикризовому управлінні під впливом процесів цифровізації та глобальної кризи.

Виклад основного матеріалу. Сучасна економіка та бізнес стикаються з великими змінами, зумовленими цифровою технологічною революцією. Ці зміни мають не лише технологічний, а й інституціональний характер, створюючи джерело ризику та невизначеності для підприємств. Багато нецифрових компаній, які виникли на хвилі цифрової революції, вступають у протиріччя з специфічними викликами через те, що швидкість цифрового розвитку значно випереджує формування необхідних інституціональних та регуляторних структур, водночас бізнес-моделі, які були успішними в нецифровому середовищі, часто втрачають свою ефективність. Компанії, які не змогли адаптуватися до нових реалій, зіштовхуються зі зниженням ринкової вартості та стагнацією, тоді як організації нової цифрової формації продовжують нарощувати свою цінність. Цю тезу підтверджує динаміка вартості брендів індустриальних (LEGO, General Electric, Toyota) і цифрових (Amazon, Apple) компаній: припинення зростання вартості бренду нецифрових компаній у період масової цифровізації у світі (з 2018 р.) відбувається на тлі зростання вартості бренду нових компаній (рис. 1). У теорії корпоративних фінансів та антикризового менеджменту зростання цінності компанії, включно з її брендом, є важливим індикатором фінансового здоров'я [15].

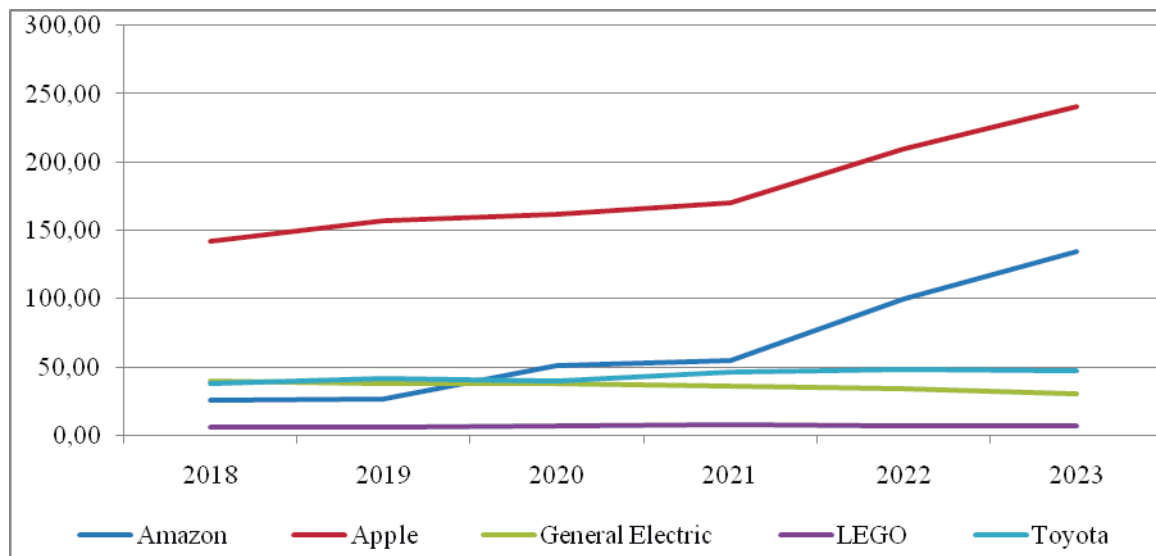


Рисунок 1 – Динаміка вартості брендів індустриальних і цифрових компаній, млрд дол. США
Джерело: складено авторами на основі [19]

З метою усунення кризових чинників багато індустриальних компаній стали проводити цифрову трансформацію, проте вона не завжди була успішною (70% випадків закінчилися невдало). Так, цифрова трансформація General Electric, як класичний приклад невдачі, призвела до різкого падіння її капіталізації, яке на кінець проведення трансформації становило (-40%) [13].

Однак технологічна криза збігається з кризою іншої природи, спричиненою пандемією коронавірусу або геополітичною ситуацією. Як і криза цифрової трансформації, останні дві кризи мають глобальний характер. Пандемія коронавірусу і подальша глобальна криза в економіці засвідчили важливість цифрової економіки для подолання негативних наслідків кризових явищ: темпи зростання цифрових ринків

істотно випередили зростання економіки загалом за підсумками 2020-2021 рр. (рис. 2). Це означає, що переорієнтація бізнесу на цифрові ринки, включаючи трансформацію бізнес-моделей, може бути використана для подолання кризи в економіці. З іншого боку, прискорення цифровізації підвищує ризикованість зовнішнього середовища для нецифрових компаній.

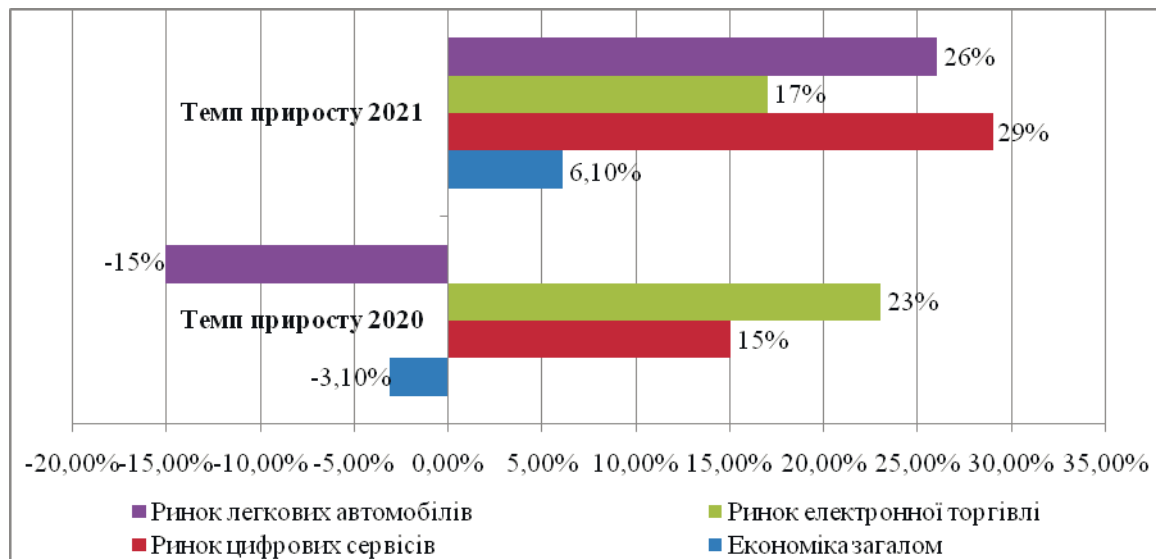


Рисунок 2 – Порівняння темпів зростання економіки в цілому та цифрових секторів
Джерело: складено авторами на основі [8]

Дана технологічна революція за свій період зіткнулася з кількома масштабними економічними рецесіями світового масштабу: фінансова криза 2008-2009 рр., криза через пандемію коронавірусу та поточна криза геополітичного змісту (наслідки останньої кризи ще тільки оцінюються). Усі кризи супроводжувалися невизначеністю розвитку інституціонального технологічного середовища, унаслідок чого багато компаній опинилися у кризовому становищі [11].

Про зростання масштабів кризи в бізнесі та економіці загалом свідчить збільшення боргового навантаження в корпоративному та державному секторах: свого піку досягло під час пандемії коронавірусу та продовжує утримуватися сьогодні. Борговий капітал стає небезпечним в умовах рецесії економіки: скорочення доходів бізнесу та урядів призводить до неможливості обслуговувати зобов'язання перед кредиторами, внаслідок чого суттєво підвищується загроза руйнації бізнесу, включно з втратою капіталу для власників у рамках процедур банкрутства, якщо національний режим неплатоспроможності виявляється неефективним з точки зору реабілітаційного потенціалу. На жаль, в умовах пандемії коронавірусу уряди багатьох країн проігнорували реабілітаційний потенціал інституту банкрутства як основного антикризового інструменту, встановивши мораторій на банкрутство боржників [9].

Водночас примусове втручання держави у функціонування базового інструменту антикризового управління – процедури банкрутства є серйозним викликом для розвитку теорії антикризового управління. Як свідчать дослідження [5], мораторій не дає суттєвих позитивних ефектів для економіки, оскільки проблеми накопичених прострочених боргів мораторій не розв'язує, що потребує вдосконалення інструментів реструктуризації зобов'язань.

Кожна технологічна революція призводить до інституціональних трансформацій у суспільстві та економіці. Ці трансформації стосуються також і наукових теорій.

Згідно з теорією технологічних революцій К. Переса, під час таких революцій відбувається зміна техніко-економічної парадигми суспільства, що виявляється у зміні наявних інститутів і формуванні нових. Особливо гостро це питання постало для теорії менеджменту та економіки, оскільки зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі для суб'єктів господарювання, потребують наукового пояснення і нових інструментів.

Осмислення необхідності трансформації менеджменту в умовах цифровізації вже відбувається, проте наразі науковою спільнотою не усвідомлено важливість зміни теорії антикризового управління компаніями на тлі посилення кризових чинників. Наявні дослідження більшою мірою спрямовані на вивчення аспектів впливу цифрових технологій на ефективність антикризового управління компаніями, а не розглядають їх з погляду зміни теоретичної бази цього управління [4]. Аналіз трансформації теорії антикризового управління слід проводити більш глибоко у поєднанні з теорією інновацій та інституціональною економікою.

Таким чином, описані зміни за своїм характером є інституціональними і мають значний вплив на подальший розвиток теорії антикризового управління, ставлячи перед нею виклики. До першого виклику відносимо цифрову трансформацію економіки (стрімкий розвиток підпривних інновацій). Наступним викликом є глобальна економічна криза, зумовлена пандемією коронавірусу та геополітичними чинниками. З одного боку, необхідно вдосконалювати існуючий та розробити новий інструментарій антикризового управління для адаптації нецифрових підприємств до нових технологічних умов, які істотно поглиблюються кризовими явищами в економіці, з іншого – змінювати підхід до розуміння сутності антикризового управління, що передбачає використання потенціалу інновацій для подолання негативних наслідків кризи.

Розглянуті чинники й трансформації в інституціональному середовищі дали змогу сформулювати гіпотезу нашого дослідження: інституціональні зміни технологічного та кризового характеру призводять до необхідності трансформації «захисної оболонки» теорії антикризового управління.

На відміну від теорії макроекономічної політики антикризового управління, яка виникла з появою теорії циклічного економічного розвитку та теорії державного втручання в врегулювання економічних криз, теорія корпоративного антикризового управління має коротку історію. Стрімкий розвиток корпоративного управління, ринків капіталу, законодавства про неплатоспроможність та управління бізнесом створив необхідність виокремлення з останнього особливого виду – антикризового управління суб'єктами господарювання, що базується на категорії кризи. Спочатку кризу компаній розглядали з позиції інституціональних і соціально-культурних характеристик, згодом – з позиції життєздатності компанії. Залежно від контексту кризи та пов'язаних з нею режимів управління, наразі існують такі види антикризового управління: антикризовий менеджмент, фінансове оздоровлення та відновлення платоспроможності. Ознакою молодості теорії є те, що існує багато закордонних підходів до визначення природи криз і типів антикризового управління [7].

Взявши за основу критерії зрілості наукової теорії в рамках концепції науково-дослідницьких програм (незмінне «ядро» і змінна «захисна оболонка» теорії), визначимо рівень зрілості сучасної теорії антикризового управління. Проведений аналіз закордонних і вітчизняних досліджень дає змогу стверджувати, що на сьогодні в теорії антикризового управління досить міцно сформовано «жорстке ядро», а інший компонент наукової теорії перебуває в стадії формування, оскільки щодо його складових елементів немає єдності в науковому світі. Складові елементи компонентів теорії антикризового управління наведені на рис. 3.



Рисунок 3 – Науково-дослідницька програма теорії антикризового управління
Джерело: складено авторами

«Жорстке ядро» базується на теоретичних положеннях сутності кризи соціально-економічних систем, її природі та системних причинах виникнення, загальних закономірностях розвитку кризи незалежно від типу таких систем і завданнях антикризового управління. Ґрунтуючись на зазначених положеннях, визначимо другий елемент «жорсткого ядра» – завдання антикризового управління, які визначаються фазами його розвитку (рис. 4).



Рисунок 4 – Фази кризи та завдання антикризового управління соціально-економічними системами
Джерело: складено авторами

Кожна група завдань визначає види антикризового управління: антиципативне, превентивне, реактивне та реабілітаційне [18]. Таким чином, «жорстке ядро» теорії антикризового управління дає змогу виокремити її в окремий науковий напрям зі

звичайного менеджменту – за своїми завданнями антикризове управління суттєво відрізняється від управління стабільними системами, що є прерогативою менеджменту, а в період нестабільного стану системи (безпосередньо у фазі кризи) частка антикризового управління становить 100%.

Важлива відмінність антикризового управління від звичайного менеджменту – орієнтація першого на інтереси зовнішнього середовища через можливість одного з негативних наслідків розвитку кризи – загибелі системи.

Зміст кожного елемента «захисної оболонки» наукової теорії антикризового управління ще не є остаточно усталеним і схильний до змін. Аналіз наукової літератури з антикризового управління показує, що кожна робота пропонує власне трактування «захисної оболонки» антикризового управління.

Спірною проблемою є інструментарій антикризового управління, який дуже важко відокремити від звичайних управлінських інструментів. Можна виокремити два підходи до формування інструментарію антикризового управління, які ґрунтуються, здебільшого, на досягненнях закордонних теорій. Згідно першого підходу, Центр досліджень кризового управління при Університеті Ковентрі (Centre for Disaster Management, Coventry University, Великобританія) стверджує, що антикризове управління має специфічний інструментарій, а також використовує деякий інструментарій менеджменту (рис. 5).



Рисунок 5 – Визначення антикризового інструментарію в рамках наукової школи Центру досліджень кризового управління при Університеті Ковентрі

Джерело: складено авторами

За другим підходом (Інститут кризового управління, Institute for Crisis Management, США), інструментарій антикризового управління практично не відрізняється від інструментарію менеджменту, тому перший містить у собі весь інструментарій останнього (рис. 6), водночас теоретичний базис, що обґрунтовує цей інструментарій, не сформовано. Ми вважаємо перший підхід більш раціональним у силу його відповідності «жорсткому ядру» наукової теорії антикризового управління.

Базовими інструментами, притаманними тільки антикризовому управлінню, є процедури банкрутства, реструктуризація та фінансове оздоровлення. Ці інструменти були розроблені в доцифрову епоху, тому вони орієнтовані на капіталомісткі підприємства, типові для індустріальної епохи економічного розвитку. Така особливість робить ці інструменти спеціалізованими для роботи з фізичними активами (рухомим і нерухомим майном) і підвищує ефективність управління ними, включаючи зниження витрат на обслуговування. В умовах цифрової економіки фізичні активи не є переважаючими. Цифрова технологічна революція лише загострила проблему відставання теорії антикризового управління від практики, що проявляється, головним чином, у невідповідності інструментів антикризового управління новим умовам розвитку бізнесу. У цифрову епоху формування практик антикризового управління (включно з інструментами) вже неможливо відокремити від адаптації теоретичних

засад до нових викликів та умов. Таким чином, для теорії антикризового управління основні виклики, пов'язані з цифровізацією економіки, стосуються змін її «захисної оболонки».



Рисунок 6 – Визначення антикризового інструментарію в рамках наукової школи Інститут кризового управління, штат Кентуккі, США

Джерело: складено авторами

Технологічна цифрова революція та глобальна економічна криза призвели до розвитку теорії антикризового управління в сучасних умовах. Такий розвиток в основному пов'язаний зі змінами в «захисній оболонці» наукових теорій антикризового менеджменту, оскільки стосується тільки трансформації інструментів (рис. 7).



Рисунок 7 – Основні напрями зміни «захисної оболонки» наукової теорії антикризового управління в умовах цифрової трансформації економіки

Джерело: складено авторами

На особливу увагу заслуговує суто антикризовий інструмент – процедури банкрутства підприємств, для трансформації якого постають серйозні виклики, зумовлені не лише кризами пандемічного та геополітичного характеру, а й цифровою трансформацією економіки. Останній виклик для процедур банкрутства здебільшого пов'язаний зі зміною їхнього змісту та фокусом на нових суб'єктах економіки [14].

Загалом основні напрями трансформації «захисної оболонки» наукової теорії антикризового управління підприємствами під впливом чинників цифрової технологічної революції наведено на рис. 8.

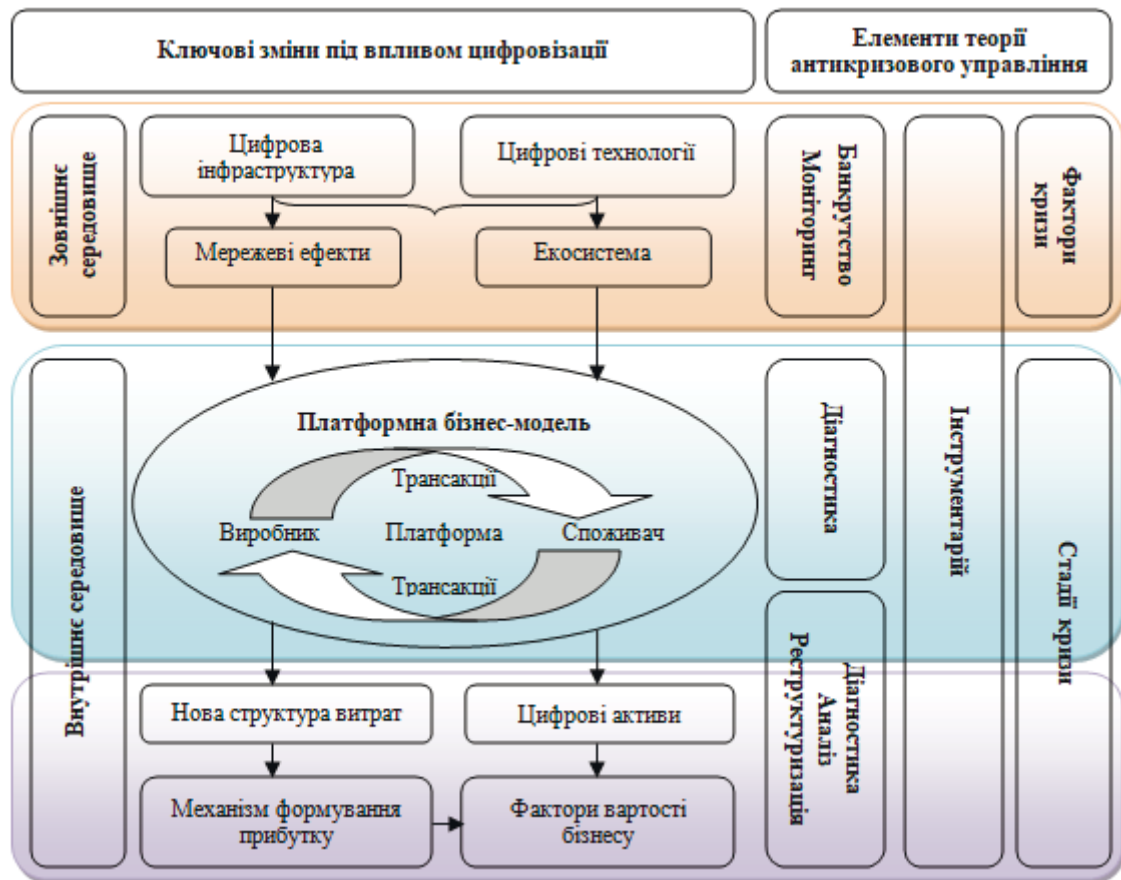


Рисунок 8 – Вплив цифрової трансформації на основні елементи теорії антикризового управління
Джерело: складено авторами

Системними чинниками цифровізації зовнішнього середовища, що призводять до необхідності зміни антикризового інструментарію в цифровому середовищі, є глобалізація цифрової інфраструктури на основі Інтернету (за підсумками 2023 р. частка користувачів Інтернету від чисельності населення у світі становила близько 5,52 мільярда осіб, що складає близько 65%) та масштабне поширення інформаційної інфраструктури та масштабне поширення інформаційно-комунікаційної технології в світі [20]. З точки зору антикризового управління ці чинники призводять до трансформації чинників криз (вони набувають високотехнологічного характеру) та інструментарію (для адаптації до нових умов необхідна цифрова трансформація, а не просто реструктуризація).

Цифрова трансформація економіки призвела до появи платформних мережевих бізнес-моделей. Основними відмінностями від лінійної моделі, яка домінувала в попередніх технологічних революціях, є зміни в структурі витрат (граничні трансформаційні витрати наближаються до нуля, а транзакційні витрати суттєво знижуються), активів (домінування нематеріальних активів) та чинників цінності бізнесу (змінюється ланцюжок цінності) [2].

У відповідь на виклики, пов'язані з цифровою технологічною революцією, основним завданням теорії антикризового управління є формулювання нових інструментів антикризового управління для бізнесу, здатних адаптуватися до нових

інноваційних та національних змін в економіці, зумовлених технологічною трансформацією [16]. Водночас ключовими завданнями розвитку науки антикризового управління є:

1) формування технологічного моніторингу. Це дозволяє підприємствам долати технологічний розвиток шляхом переходу на технології, які забезпечують створення нових ринків протягом життєвого циклу технології, та виходити з кризових ситуацій, використовуючи потенціал підривних інновацій;

2) удосконалення методики діагностики чинників кризи підприємства в рамках платформної бізнес-моделі, будова якої, на відміну від лінійної, не дає змоги чітко виокремити стадії, на яких можуть виникнути чинники кризи, оскільки в ній відсутня суворя послідовність стадій руху капіталу, а взаємодія між постачальниками та споживачами здійснюється неупорядковано.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Усі технологічні революції призводять до інституційних перетворень у суспільстві та економіці. Ці трансформації також впливають на наукові теорії. Нинішня цифрова революція характеризується посиленням економічних, соціальних та геополітичних криз у бізнесі на тлі триваючих інституціональних криз.

Зміни, що відбуваються, суттєво вплинули на подальший розвиток теорії антикризового управління, поставивши перед нею нові виклики, серед яких цифровізація економіки, глобальна економічна криза, спричинена пандемією коронавірусу, та геополітичними чинниками. Кожен з цих викликів вимагає перебудови теоретичних засад антикризового управління. Ключову роль у розвитку наукової теорії антикризового управління відіграє теорія інновацій, положення якої дають змогу сформуванню новий антикризовий інструментарій для бізнесу в умовах цифрової економіки. Сутність цього інструментарію полягає у подоланні технологічних укладів шляхом переходу на нові підривні технології в результаті відповідних трансформацій.

У цьому контексті подальші дослідження авторів спрямовані на розробку критеріїв для оцінки цифрової зрілості підприємств та їх здатності до антикризової адаптації.

Список літератури

1. Калініченко Л.Л. Цифрова ера: трансформація та виклики перехідного періоду від «Industry 4.0» до «Industry 5.0». *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-5>
2. Костирко Л.А., Мартинов А.А., Розмислова М.О. Цифрова трансформація бізнесу як елемент антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 62-65. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13>
3. Сойма С.С., Білоусько Т.Ю., Вдовічена О.Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>
4. Тюхтенко Н.А., Худолей В.Ю., Гарафонова, О.І. (2023). Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 21(2(51)), 161–176. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274372](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372)
5. Череп А.В. Череп О.Г. Огренич Ю.О. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Vol. 1(42) Pp. 134-144. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681>
6. Corvello V., Verteramo S., Nocella I., Ammirato S. Thrive during a crisis: the role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*. 2022. Vol. 14(1). Pp. 14682-14691. DOI: [10.1007/s12652-022-03816-x](https://doi.org/10.1007/s12652-022-03816-x)

7. Devece C., Peris-Ortiz M., Rueda-Armengot C. Entrepreneurship during economic crisis: success factors and paths to failure. *Journal of business research*. 2016. Vol. 69. Pp. 5366-5370. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04.139
8. International Monetary Fund DataMapper. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets>
9. Korotun Yu., Tiurina N. Anti-crisis management of business structures in conditions of uncertainty: marketing aspect. *Collection of scientific papers "SCIENTIA". Helsinki, Finland*. 2022. Pp. 21-26. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/271> (дата звернення: 18.11.2024).
10. Kraus S., Durst S., Ferreira J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63(C). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
11. Kuznyetsova A., Sydorchenko T., Zadvorna O., Nikonenko U., Khalina O. Assessment of aspects of the COVID-19 crisis in the context of ensuring economic security. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2021. Vol. 11, № 6. Pp. 615-622. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssse.110601>
12. Őri D., Szabó I., Kő A., Kovács T. Digitalizing in crisis: the role of organizational resilience in SMEs' digitalization. *Journal of Enterprise Information Management*. 2024. Vol. 37 № 4. Pp. 1185-1205. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2023-0141>
13. Panchenko V., Yatsenko O., Musiiets T., Zinchenko F., Aleksandrova M. Global financial crises and their macroeconomic consequences for national economies: the case of Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2024. Vol. 6(59). Pp. 336-352. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4552>
14. Sabatino M. Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69. Issue 5. Pp. 1924-1927. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.081
15. Sharanov R., Vatchenko B. Features of crisis management of business entities during martial law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. Vol. 4. Pp. 181-187. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/181>
16. Sherstiuk R., Malevski E., Marynenko N., Pavlykivska O., Melnyk L. Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development. 2021. Vol. 10. Issue 40. Pp. 253-264. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25>
17. Stashchuk O., Kulynych M., Tesliuk S., Kupyra M., Dorosh V., Vahnovsk, N. Intelligent financial technologies: convergence, management, synergism and total vectors of influence. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*. 2023. Vol. 34. Pp. 1085-1108. DOI: <https://doi.org/10.59670/jns.v34i.1193>
18. Tarasova H., Zaharov S., Vereskun M., Kolosok V. Preventive anticrisis strategy for development of industrial enterprise. *Independent Journal of Management & Production*. 2019. Vol. 10(5), Pp. 1405-1420. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i5.890>
19. The world's most valuable brands. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#7af74d8f119c> (дата звернення: 18.11.2024).
20. Worldwide digital population 2024. Demographics & Internet Use. URL <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/> (дата звернення: 18.11.2024).

References

1. Kalinichenko, L.L. (2024). The digital era: Transformation and challenges of the transitional period from "Industry 4.0" to "Industry 5.0." *Ekonomika ta Suspilstvo. Elektronnyi Zhurnal*, 61. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-5>
2. Kostyrko, L.A., Martynov, A.A., & Rozmyslova, M.O. (2023). Digital transformation of business as an element of crisis management. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 5, 62-65. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13>
3. Soima, S.S., Bilousko, T.Yu., & Vdovichenna, O.H. (2022). Digitalization of crisis management in enterprises under wartime conditions. *Ekonomika ta Suspilstvo. Elektronnyi Zhurnal*, 44. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>
4. Tiukhtenko, N.A., Khudolei, V.Yu., & Harafonova, O.I. (2023). Methodology of managing the performance of business organizations in the context of strategic digitalization. *Rynkova Ekonomika: Suchasna Toeria i Praktyka Upravlinnia*, 21(2(51)), 161-176. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274372](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372)
5. Cherep, A.V., Cherep, O.H., & Ohrenych, Yu.O. (2022). Improvement of the scientific-methodological approach to assessing the impact of factors on the use of the mechanism for forming a crisis management strategy in the operational activities of industrial enterprises under crisis conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(42), 134-144. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.42.2022.3681>

6. Corvello, V., Verteramo, S., Nocella, I., & Ammirato, S. (2022). Thrive during a crisis: The role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 14(1), 14682–14691. [in English]. <https://doi.org/10.1007/s12652-022-03816-x>
7. Devece, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69, 5366–5370. [in English]. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.139>
8. International Monetary Fund DataMapper. (n.d.). *International Monetary Fund*. <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets> [in English]
9. Korotun, Yu., & Tiurina, N. (2022). Anti-crisis management of business structures in conditions of uncertainty: Marketing aspect. *Collection of Scientific Papers "SCIENTIA"*, 21–26. <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/271> [in English]
10. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63(C). [in English]. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
11. Kuznyetsova, A., Sydorchenko, T., Zadvorna, O., Nikonenko, U., & Khalina, O. (2021). Assessment of aspects of the COVID-19 crisis in the context of ensuring economic security. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 11(6), 615–622. [in English]. <https://doi.org/10.18280/ijss.110601>
12. Őri, D., Szabó, I., Kő, A., & Kovács, T. (2024). Digitalizing in crisis: The role of organizational resilience in SMEs' digitalization. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(4), 1185–1205. [in English]. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2023-0141>
13. Panchenko, V., Yatsenko, O., Musiets, T., Zinchenko, F., & Aleksandrova, M. (2024). Global financial crises and their macroeconomic consequences for national economies: The case of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(59), 336–352. [in English]. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4552>
14. Sabatino, M. (2016). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*, 69(5), 1924–1927. [in English]. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.081>
15. Sharanov, R., & Vatchenko, B. (2023). Features of crisis management of business entities during martial law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 181–187. [in English]. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/181>
16. Sherstiuk, R., Malevski, E., Marynenko, N., Pavlykivska, O., & Melnyk, L. (2021). Models of evaluating the impact of changes in technological and industrial areas in enterprise development. *Revista Amazonia Investiga*, 10(40), 253–264. [in English]. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25>
17. Stashchuk, O., Kulynych, M., Tesliuk, S., Kupyra, M., Dorosh, V., & Vahnovsk, N. (2023). Intelligent financial technologies: Convergence, management, synergism and total vectors of influence. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 34, 1085–1108. [in English]. <https://doi.org/10.59670/jns.v34i.1193>
18. Tarasova, H., Zaharov, S., Vereskun, M., & Kolosok, V. (2019). Preventive anticrisis strategy for development of industrial enterprise. *Independent Journal of Management & Production*, 10(5), 1405–1420. [in English]. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i5.890>
19. The world's most valuable brands. (n.d.). *Forbes*. <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#7af74d8f119c> [in English]
20. Worldwide digital population 2024. (n.d.). *Demographics & Internet Use*. <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/> [in English]

Oleh Yursha, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Sergii Koval, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Liliia Melnyk, Professor, Doctor of Economic Sciences

Ternopil Ivan Puluji National Technical University, Ternopil, Ukraine

Transformation of Enterprises' Crisis Management in the Digital Economy Paradigm

The article deals with the problem of scientific theory of enterprises' crisis management transformation in the digital economy paradigm. The relevance of the study lies in the fact that the digital revolution is changing the institutional structure of the economy, creating uncertainty and crisis factors for business development. The study found that the digital transformation of crisis management is the most important area of adaptation to modern dynamic changes in the external and internal environment. In such conditions, the role of crisis management theory is significantly increasing, but its tools, formed at the beginning of the digital technological revolution, do not allow to effectively overcome the crisis consequences.

The study proves that crisis management has undergone a significant transformation to address specific problems in the national economy. The authors consider the peculiarities of anti-crisis management, which

depend on the action of exogenous and endogenous factors, the depth of the crisis and the financial and economic development of enterprises. The article formulates the key directions of transformation of crisis management of enterprises under the influence of digitalization and global economic crises. The paper substantiates the provisions of the theory of technological revolutions, disruptive innovations, new institutional economic theory and the scientific concept of research programs. The authors analyze the current state of development of the scientific theory of crisis management, the relationship of this theory with the theory of innovation, including the influence of institutional factors. Based on the analysis of the impact of these factors on the theory of crisis management, the study proves the formulated hypothesis regarding the impact of institutional changes of a technological and economic nature on the transformation of the “protective shell” of this theory, and identifies the directions of its transformation.

The results of the study contribute to the development of the scientific theory of crisis management of enterprises and tools for crisis adaptation to new technological conditions in the digital economy, and also create a scientific basis for further research.

crisis, crisis management, innovation theory, digital transformation, technological factors of the crisis.

Одержано (Received) 18.11.2024

Прорецензовано (Reviewed) 06.12.2024

Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024