

658.15: 330.342

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-14>

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Д. А. ПАЛЕЙ

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Анотація. *Мета* дослідження полягає в аналізі теоретичних основ стратегії антикризового управління в умовах цифровізації, проаналізувати загальний стан медичної галузі України та розробити ефективну стратегію антикризового управління для медичних закладів. **Методика дослідження.** Використано метод аналізу наукової літератури, статистичний метод, графічний та табличний методи та методи узагальнення та систематизації матеріалу. **Результати.** Для початку автором було досліджено еволюцію антикризового управління та визначення впливу на нього цифровізації. Досліджено основні етапи еволюції теорії антикризового управління у контексті цифрової трансформації. Наступним було проведено оцінку загального стану медичної галузі України в умовах військового стану. В підсумку було запропоновано цифровізовану стратегію антикризового управління, яка поєднує в собі технології, державну підтримку та внутрішнє управління, що в підсумку позитивно вплине на загальний стан галузі та розвиток компанії. **Практична значущість результатів дослідження.** Зроблені дослідження щодо розробки стратегії антикризового управління можна використати для зменшення вплив кризових факторів в медичній галузі та підвищення загальних економічних показників їхньої діяльності.

Ключові слова: антикризове управління, цифровізація, криза, медична галузь, стратегія, медичне страхування, кадровий дефіцит.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Ключовим аспектом менеджменту в сучасних умовах стає не тільки розуміння цифрових технологій, а й розробка нових стратегій управління ризиками та адаптації компаній до середовища, що швидко змінюється. Ера цифровізації відкриває перед бізнесом принципово нові можливості для розвитку та подолання кризових ситуацій, проте також є джерелом ризиків та загроз для економічної безпеки компаній, нездатних адаптуватися до нововведень. З розвитком технологій більшість компаній впроваджує предиктивні технології щодо аналізу середовища та попередження кризових ситуацій, що власне було спричинено значним розвитком технологій за останні кілька десятиліть років. Війна в Україні та власне загальна наростаюча кризова ситуація в економіці, актуалізує питання використання цифрових технологій для побудови ефективної стратегії антикризового управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання цифрових технологій та їх застосування у формуванні стратегії антикризового управління були здійснені наступними науковцями та дослідниками, такими як: Сова О., Морозов Є. [2], Хермана С.Ф. [4], Єпіфанова І., Оранська Н. [6], Прокопишин О.С. [8], Кривов'язок І.В. [10], Шуміло О.С., Заїка О.В., Чаладзе Р.М. [11] та іншими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити теоретичні основи стратегії антикризового управління в умовах цифровіза-

ції, проаналізувати загальний стан медичної галузі України та розробити ефективну стратегію антикризового управління для медичних закладів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Антикризове управління відіграє значну роль в системі регулювання соціально-економічних процесів підприємств [1]. В умовах цифровізації різних галузей економіки, основним завданням антикризового управління є зниження негативного впливу зовнішніх факторів, а швидке виявлення та прогнозування можливих сценаріїв розвитку економіки дозволяє запобігти кризовим явищам та підтримувати стійкість фінансово-економічного становища організації [2]. Слід зазначити, 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 [3].

Теорія антикризового управління зародилася за межами України та має відносно довгу історію розвитку. Дослідження сутності організаційних криз розпочалися з публікацій Хермана С.Ф. в 1963 році, який запропонував класифікацію криз за рівнем їхнього впливу на діяльність підприємств. За підсумками цієї класифікації було створено різноманітні стратегії антикризового управління, які враховують економічні особливості організацій [4]. Також важливими є дослідження Августина А.Р, який визначив два основних типи криз: ті, які контролюють підприємство, і ті, над якими можна взяти

контроль, а ефективне управління можливе тільки в контексті другого типу криз [5].

Сучасні наукові дослідження дедалі частіше виділяють міждисциплінарну природу антикризового управління, яка поєднує елементи ризик-менеджменту, корпоративного управління, теорій стейкхолдерів, корпоративної соціальної відповідальності, використання інформаційних технологій, а також соціологічні, психологічні дослідження та інституційну економіку. Зв'язок між інституційною економікою і стратегіями управління кризи особливо помітна через розуміння того, що більшість криз виникає через недоліки у функціонуванні інститутів. У той самий час, поліпшення інституційного середовища є центральним елементом у стратегії подолання кризових явищ [6–8].

Слід зазначити, що ефективне управління кризами потребує дій на чотирьох рівнях усередині структури організації (рис. 1).



Рис. 1. Рівні організаційної структури підприємства в контексті ефективного антикризового управління

Джерело: [9]

Отже, дослідивши наукову літературу щодо розуміння сутності антикризового управління, можна запропонувати наступне авторське трактування даного поняття, сутність якого являється процесом управління організацією під час кризи, в якій основні дії керівництва та менеджменту спрямовані на її вихід із кризового стану. Провівши аналіз впливу цифровізації на зміну стратегії антикризового управління, слід відзначити, що розвиток цифрових технологій посилив розрив між теоретичними основами антикризового управління та його практичним застосуванням, що особливо помітно у невідповідності інструментів антикризового управління сучасним вимогам бізнес-середовища [10]. В умовах цифровізації створення ефективної практики антикризового управління, включаючи його інструментарій, потребує адаптації теоретичних підходів до нових викликів та обставин, які зумовлені технологічним розвитком економіки [11]. Основні етапи еволюції теорії антикризового управління систематизовано у табл. 1.

Розвиваючи теорію і практику управління кризовими ситуаціями, потрібно не тільки проводити глибокий аналіз економічних показників підприємства, але й брати до уваги інституційні аспекти, з урахуванням специфіки роботи українських підприємств і культурних особливостей населення. Такий інтегративний підхід до антикризового управління з його міждисциплінарністю має на меті підвищення ефективності порівняно із застосуванням його виключно як засобу економічного впливу на вирішення вже виниклих проблем [12].

Іншими словами, при оцінці кризової ситуації на підприємстві слід не тільки враховувати його економічні показники, але й загальний стан економіки та зокрема галузі в якій працює підприємство. Саме тому в наступній частині дослідження перш ніж запропонувати інноваційну стратегію антикризового управління пропонується провести комплексний аналіз медичної галузі України.

Таблиця 1

Основні етапи еволюції теорії антикризового управління у контексті цифрової трансформації

Етап	Характеристика
Зародження теорії антикризового управління	Теорія виникла 1960-х роках, після класифікації кризи Херманом за рівнем їхнього впливу на компанії. Спочатку акцент робився на розробку стратегій управління кризами, з урахуванням економічних особливостей організацій
Подальший розвиток та ускладнення концепції	У 1980-х та 1990-х роках І. Митрофф запропонував комплексну модель антикризового управління, яка включала заходи щодо запобігання кризам та дії в їх ході. Були виділені етапи передкризового планування та управління кризами, що вже виникли.
Визнання цифрової трансформації	Традиційні методи антикризового управління втрачають свою ефективність в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, що зумовлює необхідність потреби перегляду бізнес-моделей та управління ризиками, адаптованих до нового технологічного контексту.
Інтеграція інноваційних технологій та цифрових інструментів	Прогрес у галузі цифрових технологій відкриває нові можливості для антикризового управління, одночасно збільшуючи його складність. Основним завданням стає не тільки управління вже існуючими кризами, а й запобігання новим, що виникають в умовах цифровізації.

Джерело: зроблено автором

Отже, на рис. 2 наведено кількість підприємств медичної сфери України та визначимо як на них вплинув військовий стан.

Отже, аналізуючи кількість медичних закладів за період 2013–2023 рр., слід відзначити їхнє загальне зростання на 16,5%, особливо в 2023 році, що було викликано продовженням військового стану та потребою у наданні допомоги військовим. В 2022 році відбулось скорочення через окупацію частини територій України, проте вже в 2023 році медичні заклади відновили свою діяльність в безпечних регіонах країни.

Наступним пропонується дослідити динаміку виручки від реалізації (рис. 3).

Аналізуючи обсяг виручки, слід відмітити, що він стрімко зріс починаючи з 2020 року, що було обумовлено Пандемією та власне значним зверненням громадян України в медичні заклади. Щодо період 2022–2023 рр., то в 2022 відбулось

зменшення виручки, що було викликано закриттям медичних закладів на тимчасово окупованих територія, а в 2023 році відбувся ріст на 3,52%, через збільшення їх кількості. Даний ріст не є значним, що може свідчити про внутрішні проблеми підприємств, які пов'язані як з війною яка триває так і з кадровим дефіцитом, адже багато медиків працює в ЗСУ, а частина виїхала закордон.

Також важливим показником кризового стану підприємства є наявність прибутку, що власне і пропонується дослідити проаналізувавши динаміку чистого прибутку медичних закладів (рис. 4).

Дослідивши динаміку чистого прибутку, слід відмітити, що позитивним є той факт, що починаючи з 2016 року медичні заклади стали прибутковими. Найбільший ріст чистого прибутку відбувся в 2020 році – 19,3 млрд. грн. Цікавим є той факт, що незважаючи на зменшення кількості медичних

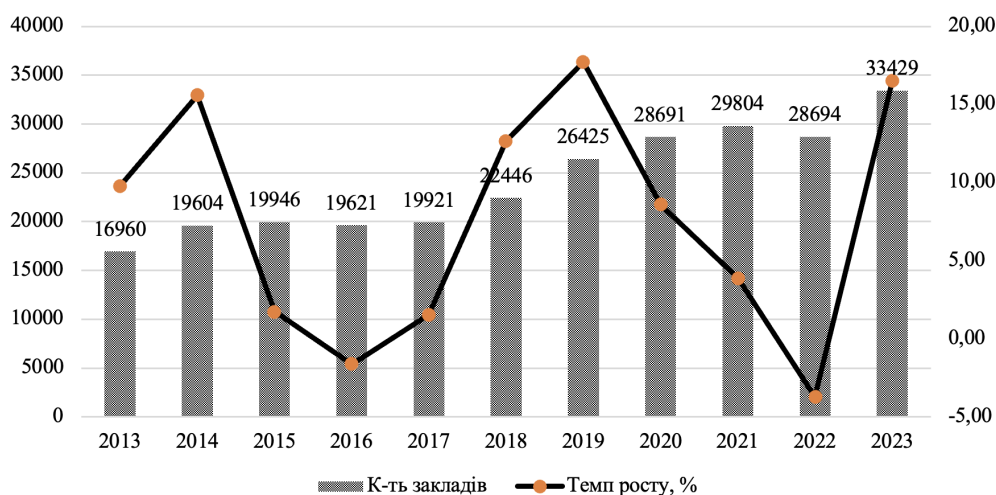


Рис. 2. Динаміка кількості медичних закладів в Україні за період 2013–2023 рр. одиниць

Джерело: [13]

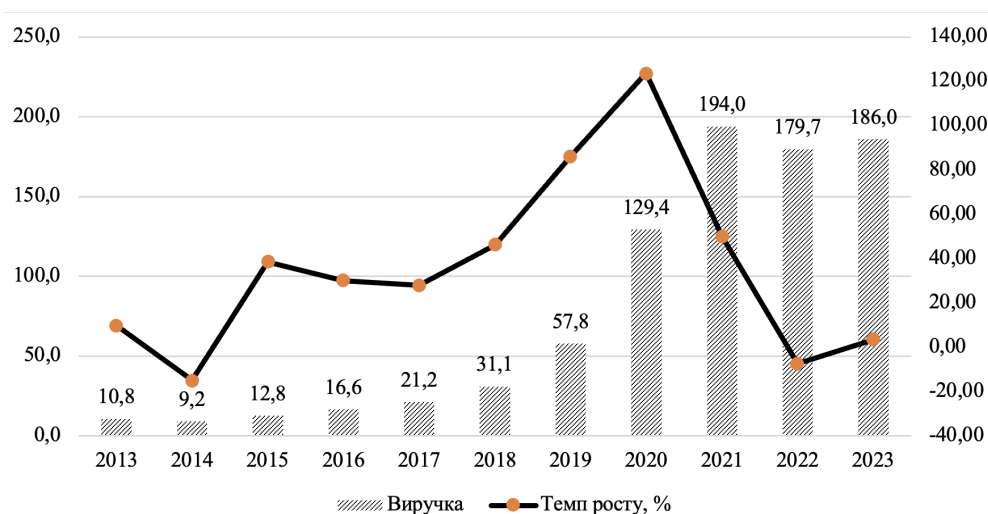


Рис. 3. Динаміка виручки від реалізації медичних закладів в Україні за період 2013–2023 рр., млрд грн

Джерело: [13]

закладів та їхньої виручки чистий прибуток значно зріс в 2022 році та становив 10,7 млрд. грн, що було викликано зменшенням податкового тиску зі сторони держави та загальної підтримки медичної галузі як державної так і зарубіжної (надання гуманітарної допомоги). Щодо 2023 році то відбулось зменшення чистого доходу до показника 3,4 млрд. грн, що свідчить про наявність кризових явищ, які можуть бути викликані як збільшенням витрат та поверненням податків так і кадровим дефіцитом, який більш детально продемонстровано на рис. 5.

Отже, аналізуючи кількість зайнятих працівників в медичних закладах України, видно, що в період 2022–2023 їхня кількість значно зменшилась та присутній кадровий дефіцит, адже ріст кількості закладів в 2023 році становив 16,5%, а кількість пра-

цівників зменшилась на 1,25%, що в підсумку може призвести до наростаючої кадрової кризи.

На рис. 6 наведено динаміку вакансій в галузі медицини.

Отже, ми бачимо, що в Україні в 2023 році спостерігався значний дефіцит кадрів в сфері медицини, який був більшим ніж показники 2021 року.

Наступним пропонується дослідити вплив цифровізації на медичну галузь України та дослідити динаміку кількості медичних закладів медпрацівників, які були зареєстровані в електронній системі охорони здоров'я (рис. 7).

Отже, слід зазначити, що кількість зареєстрованих лікарів та закладів побільшало саме в кінці 2022 на початку 2023 року, в основному таке збільшення відбулось через обов'язкову до реєстрацію в ЕСОЗ середнього та молодшого персоналу.

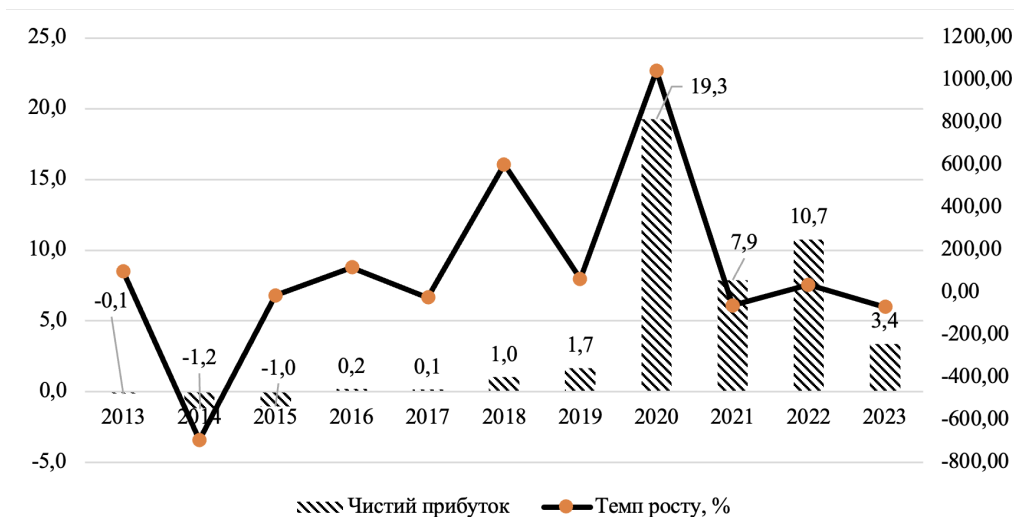


Рис. 4. Динаміка чистого прибутку медичних закладів в Україні за період 2013–2023 рр., млрд грн

Джерело: [13]

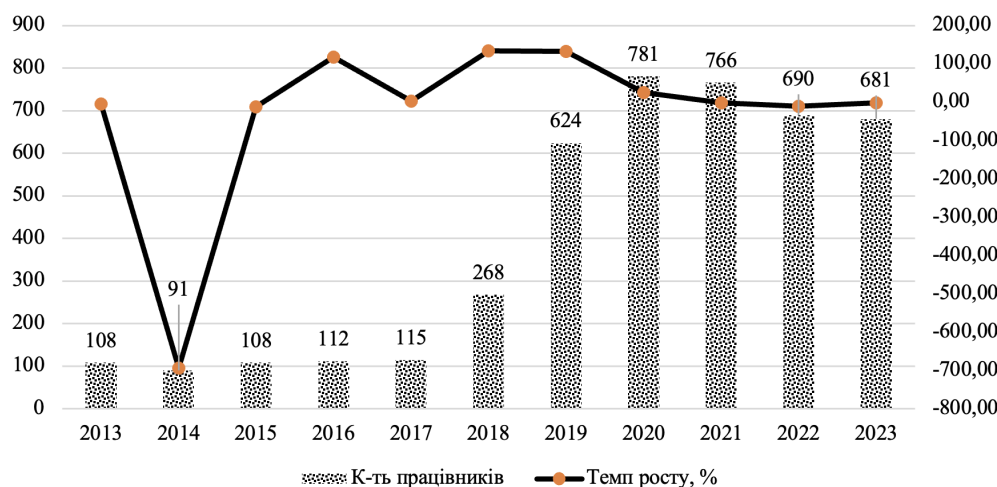


Рис. 5. Динаміка кількості зайнятих працівників в медичних закладах в Україні за період 2013–2023 рр., тис. чол.

Джерело: [13]

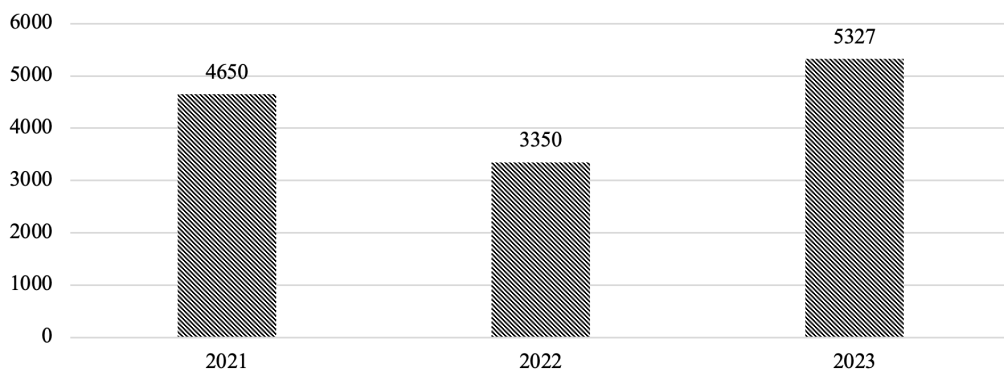


Рис. 6. Середня кількість вакансій на місяць в сфері медицини та охорони здоров'я України за період 2021–2023 рр.

Джерело: [14]

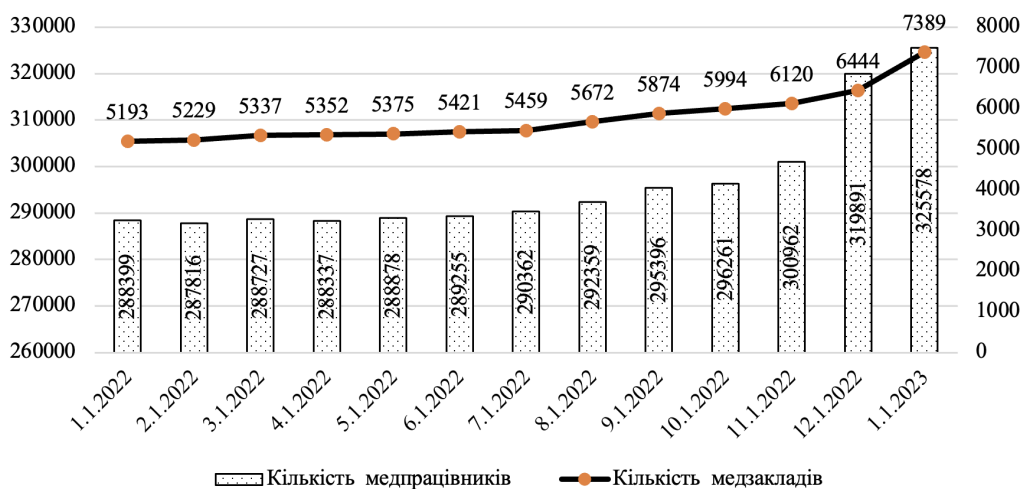


Рис. 7. Динаміка кількості медичних закладів та медпрацівників, зареєстрованих в електронній системі охорони здоров'я за 2022–2023 рр.

Джерело: [15]

Аналізуючи загальний стан медичної галузі України та вплив на неї цифровізації, слід зазначити, що основними факторами, які стримують її ріст є недостатнє фінансування та підтримка зі сторони держави (окрім 2022 року, коли власне відбувся ріст чистого прибутку), дефіцит кадрів, зростання витрат, низький рівень цифровізації медичних закладів. Саме на ці чотири фактори потрібно звернути увагу при розробці стратегії антикризового управління, яка детальніше наведена на рис. 8.

Отже, запропонована цифровізована стратегія антикризового управління має на меті збільшення державної підтримки в контексті розвитку медичного страхування, що дозволить медичним закладам зменшити їхні витрати. Розвиток медичного страхування та страхової медицини є перспективним напрямом, для популяризації якого серед населення потрібно переглянути тарифи на страхування та налагодити законодавчу базу з цього питання. Наступним пропонується інтегрувати

технології в управління та в кадровий менеджмент, що дозволить медичним підприємствам швидко аналізувати настання кризи та зменшувати кадровий дефіцит через впровадження ШІ. Запропонована стратегія антикризового управління є перспективною саме в умовах цифровізації, адже дозволяє не тільки адаптуватись до змін середовища, але й використати дані зміни для ефективного управління.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. В умова розвитку мінливого середовища та актуалізації цифрових технологій підприємствам необхідно розробити комплексну стратегію антикризового управління, яка включатиме в себе не тільки аналіз показників підприємства, але й дослідження загальної тенденції в галузі. Провівши загальний аналіз медичної галузі України було визначено основні види факторів, які негативно впливають на показники діяльності підприємств. В підсумку була запропонована цифровізована

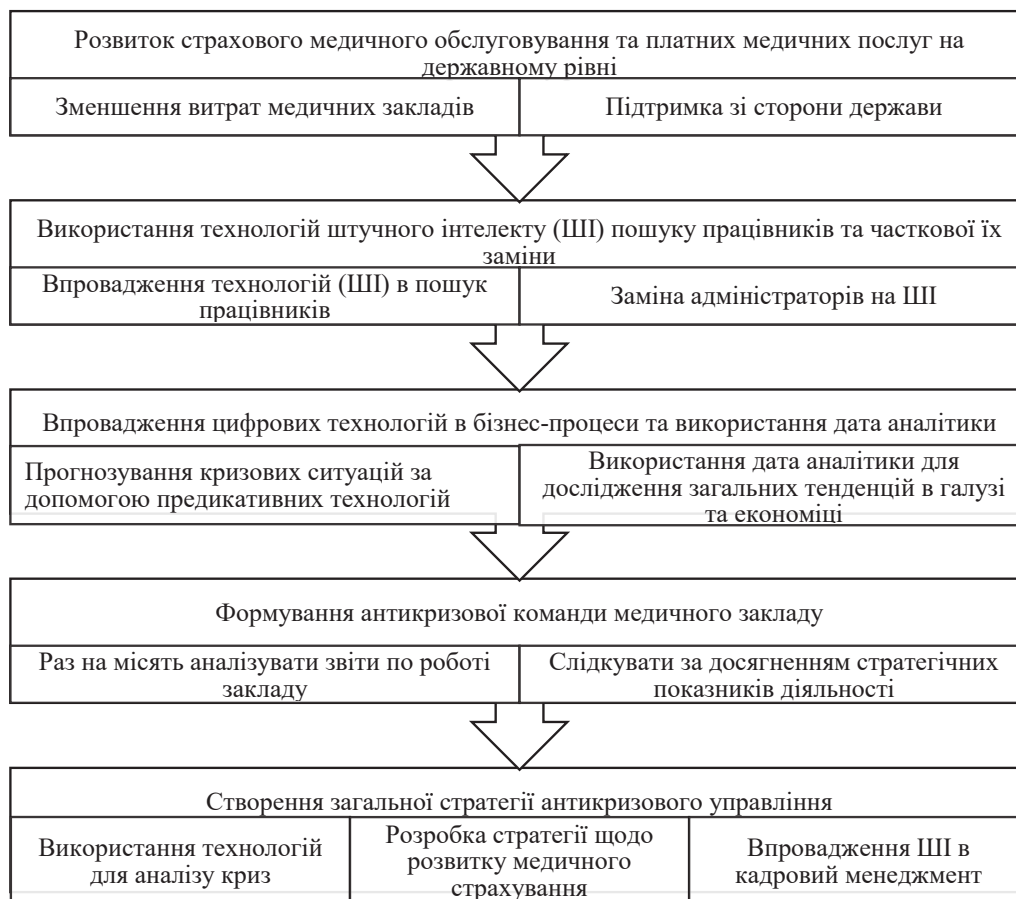


Рис. 8. Цифровізована стратегія антикризового управління підприємствами медичної галузі

Джерело: зроблено автором

стратегія антикризового управління, яка поєднує в собі технології, державну підтримку та внутрішнє управління, що в підсумку позитивно вплине на загальний стан галузі та розвиток компаній.

Щодо перспективи подальших досліджень, то доцільно визначити вплив різних криз на

діяльність медичних закладів та навести їх взаємозв'язок з показниками підприємств, що дозволять сформуванню загальної тенденції щодо їх впливу різного виду криз (2008 року, Пандемії та війни в Україні) на загальний стан та розвиток медичних закладів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181–192.
2. Сова О., Морозов Є. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 43–47.
3. Концепція АППАУ «Національна стратегія Індустрії 4.0». URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/42:strategia-rozvitku-4-0-v3pdf> (дата звернення 01.01.2025).
4. Hermann C.F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1963. С. 61–82.
5. Augustine N.R. Business Crises: Guaranteed Preventatives-And What To Do After They Fail. *Executive Speeches*. 1995. Т. 9. С. 28–42.
6. Єпіфанова І., Оранська Н. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.
7. Ціщик Р., Котис Н. Інформаційно-статистичне забезпечення антикризового управління підприємствами. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 216–222.
8. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.
9. Mitroff I. I. et al. Do (some) organizations cause their own crises? The cultural profiles of crisis-prone vs. crisis-prepared organizations. *Organization & Environment*. 1989. Т. 3. №. 4. С. 269–283.
10. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

11. Шуміло О.С., Заїка О.В., Чаладзе Р.М. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 750–750. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-750-750> (дата звернення: 02.01.2025).
12. Global Crisis Survey 2023. PricewaterhouseCoopers. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html> (дата звернення: 02.01.2025).
13. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 03.01.2025).
14. Work.ua. Україні бракує лікарів: ринок праці в медицині сповнений вакансіями, на які нікому відгукуватися. 2024. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3178/> (дата звернення: 04.01.2025).
15. Правда. URL: В Україні побільшало зареєстрованих лікарів і медпрацівників. НСЗУ пояснює причини. 2023. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2023/01/17/252380/> (дата звернення: 04.01.2025).

REFERENCES

1. Ustenko, M. O., Ruskykh, A. O. (2019). Didzhytalizatsiia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v realiiakh tsyfrovoy ekonomiky. [Digitalization of the competitiveness of entrepreneurship in the realities of the digital economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 68, 181–192 [in Ukrainian].
2. Sova, O., Morozov, Ye. (2020). Suchasna paradyhma antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [The modern paradigm of anti-crisis management of an enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*, 31 (70), 2, 43–47 [in Ukrainian].
3. Kontsepsiia APPAU (2024). Natsionalna stratehiia Industrii 4.0. [National Strategy for Industry 4.0]. Available at: <https://mautic.appau.org.ua/asset/42:strategia-rozvitku-4-0-v3pdf> (accessed January 1, 2025). [in Ukrainian].
4. Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61–82.
5. Augustine, N. R. (1995). Business Crises: Guaranteed Preventatives-And What To Do After They Fail. *Executive Speeches*, 9, 28–42.
6. Yepifanova, I., Oranska, N. (2016). Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [The essence of anti-crisis management in an enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, 2, 265–269 [in Ukrainian].
7. Tsishchuk, R., Kotys, N. (2022). Informatsiino-statystychnе zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Information and statistical support for anti-crisis management of enterprises]. *Ekonomichniy analiz*, 32, 3, 216–222 [in Ukrainian].
8. Prokopyslyn, O. S. (2021). Systema antykrizovoho upravlinnia yak pidhruntia poperedzhennia kryzovykh yavysheh na pidpriemstvakh [The anti-crisis management system as a basis for preventing crisis phenomena at enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 9, 40–45 [in Ukrainian].
9. Mitroff, I. I. et al. (1989). Do (some) organizations cause their own crises? The cultural profiles of crisis-prone vs. crisis-prepared organizations. *Organization & Environment*, 3 (4), 269–283.
10. Kryvoviazuk, I. V. (2020) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kondor», 396 p. [in Ukrainian].
11. Shumilo, O. S., Zaika, O. V., Chaladze, R. M. (2024). Osoblyvosti ta problemy antykrizovoho menedzhmentu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Peculiarities and problems of anti-crisis management in the conditions of current crises]. *Biznes Inform*, 10, 750–750. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-750-750> (accessed January 2, 2025). [in Ukrainian].
12. Global Crisis Survey (2023). PricewaterhouseCoopers. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html> (accessed January 2, 2025).
13. Ekonomichna statystyka (2024). Ekonomichna diialnist. Diialnist pidpriemstv [Economic activity. Enterprise activity]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (accessed January 3, 2025). [in Ukrainian].
14. 1Work.ua. (2024). Ukraini brakuie likariv: rynek pratsi v medytsyni spovnenyi vakansiiamy, na yaki nikomu vidhukuvatysia [Ukraine lacks doctors: the medical labor market is full of vacancies, which no one can find]. Available at: <https://www.work.ua/articles/analytics/3178/> (accessed January 4, 2025). [in Ukrainian].
15. Pravda (2023). V Ukraini pobilshalo zareiestrovanykh likariv i medpratsivnykiv. NSZU poiasniuie prychny [The number of registered doctors and nurses in Ukraine has increased. NSZU explains the reasons]. Available at: <https://life.pravda.com.ua/columns/2023/01/17/252380/> (accessed January 4, 2025). [in Ukrainian].

Dmytro Paley, Private Higher Educational Institution “European University”. **Innovative crisis management strategies in the context of digital transformation.**

Annotation. The purpose of the study is to analyze the theoretical foundations of the crisis management strategy in the context of digitalization, to analyze the general state of the medical industry in Ukraine and to develop an effective crisis management strategy for medical institutions. **Research methodology.** The method of analysis of scientific literature was used to determine scientific approaches to understanding crisis management, the statistical method to analyze the indicators of the medical industry of Ukraine, graphical and tabular methods to visualize the results and data, methods of generalization and systematization of the material to determine the impact of digitalization on the formation of an anti-crisis management strategy. **Results.** To begin with, the author studied the

evolution of crisis management and the impact of digitalization on it. The main stages of the evolution of the theory of crisis management in the context of digital transformation are studied and it is determined that when assessing a crisis situation at an enterprise, one should not only take into account its economic indicators, but also the general state of the economy and, in particular, the industry in which the enterprise operates. The next step was to assess the general state of Ukraine's healthcare industry under martial law and determine that the main factors hindering its growth are insufficient funding and support from the state, a shortage of personnel, rising costs, and a low level of digitalization of medical institutions. As a result, a digitalized crisis management strategy that combines technology, government support, and internal management was proposed, which will ultimately have a positive impact on the overall state of the industry and the development of companies. **Practical significance of the research results.** The research on the development of a crisis management strategy can be used to reduce the impact of crisis factors in the medical industry and improve the overall economic performance of their activities.

Keywords: crisis management, digitalization, crisis, medical industry, strategy, health insurance, staff shortage.