

УДК 005.334:658

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.171-176>**Стойка В.О.**

кандидат економічних наук

Уманська філія ПВНЗ «Європейський університет», м. Умань

Stoika Vitalii

PhD in Economic Sc.

Uman Branch of PVNZ «European University», Uman

<https://orcid.org/0000-0002-8830-1822>**Чубов Р.М.**

ПВНЗ Європейський університет, м. Київ

Chubov Roman

PHEI European University, Kyiv

<https://orcid.org/0009-0006-7110-5274>**Равлик Р.В.**

ПВНЗ Європейський університет, м. Київ

Ravlyk Roman

PHEI European University, Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-2056-4746>

ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті представлено модель антикризового управління підприємством у транзитивній економіці, яка орієнтована на підвищення стійкості бізнесу до кризових явищ та забезпечення його довгострокового розвитку. Обґрунтовано вплив нестабільності макроекономічного середовища, коливань фінансових ринків, змін законодавства, соціальних та політичних ризиків на формування інструментарію управління. Розкрито особливості адаптації традиційних інструментів менеджменту – стратегічного планування, фінансового контролю, управління персоналом, маркетингу, продажів та ризик-менеджменту – до умов перехідної економіки. Запропоновано алгоритм процесу управління, що включає моніторинг зовнішнього й внутрішнього середовища, оцінку ризиків, корекцію стратегій у реальному часі, прийняття та реалізацію управлінських рішень, а також механізм зворотного зв'язку. Показано, що очікуваними результатами впровадження моделі є підвищення стійкості підприємства до кризових явищ, збереження конкурентоспроможності, фінансової стабільності та оптимізація управлінських процесів.

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, транзитивна економіка, адаптивні стратегії, ризик-менеджмент, стійкість бізнесу.

CHALLENGES AND DIRECTIONS FOR IMPROVING CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN A TRANSITIONAL ECONOMY

The modern development of economies in countries with a transitory character is accompanied by a high dynamism of the external environment, significant socio-political risks, and fluctuations in financial markets. Such conditions create the need to rethink traditional management tools and implement flexible models capable of ensuring the resilience and adaptability of enterprises. Anti-crisis management, integrated with elements of risk management, becomes a key factor in enhancing business competitiveness under conditions of increased uncertainty. The purpose of the article is to develop and substantiate a model of anti-crisis enterprise management in a transitional economy, aimed at increasing business resilience to crisis phenomena, maintaining financial stability, and optimizing management processes. To achieve this goal, a systemic approach was applied to analyze the influence of external and internal factors on enterprise activities, along with methods of strategic analysis, scenario planning, modeling of management processes, and risk-oriented management. The article presents a model of anti-crisis management for enterprises in a transitional economy, focused on strengthening business resilience to crises and ensuring its long-term development. The impact of macroeconomic instability, financial market fluctuations, legislative changes, and socio-political risks on the formation of management

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Стойка В.О., Чубов Р.М., Равлик Р.В., 2025

tools is substantiated. The specifics of adapting traditional management instruments – strategic planning, financial control, personnel management, marketing, sales, and risk management – to the conditions of a transitional economy are revealed. An algorithm of the management process is proposed, which includes monitoring the external and internal environment, assessing risks, adjusting strategies in real time, making and implementing management decisions, as well as a feedback mechanism. It is shown that the expected results of implementing the model are increased enterprise resilience to crisis phenomena, preservation of competitiveness, financial stability, and optimization of management processes. The research results can be used to improve enterprise management systems in countries with transitional economies, enabling their adaptability to the challenges and risks of the modern environment.

Keywords: crisis management, enterprise, transitional economy, adaptive strategies, risk management, business sustainability.

JEL classification: M21, M11, O17, P2, G32.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та постійних економічних трансформацій підприємства стикаються з численними викликами, пов'язаними з нестійкістю ринкового середовища, коливаннями попиту, фінансовою невизначеністю та політичними ризиками. Особливо складною є ситуація в транзитивних економіках, де процеси переходу від адміністративно-командної до ринкової моделі господарювання створюють додаткові труднощі для стабільного функціонування підприємств.

Антикризове управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості організацій у таких умовах. Воно передбачає комплекс заходів стратегічного та оперативного характеру, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і збереження конкурентоспроможності підприємства. Водночас ефективність антикризового менеджменту значною мірою залежить від рівня організаційної культури, системи прийняття рішень та адаптивності управлінських структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить про зростаючу увагу дослідників до трансформації стратегії управління підприємством в умовах транзитивної економіки. Такі автори, як Вітер І. [1], Дергачова В.В. та Фільянов П.О. [2], а також Чобіток В. та ін. [3] досліджували різні аспекти транзитивної економіки та її вплив на підприємства і економічне середовище. Вітер І. приділяв увагу модернізаційним перетворенням у транзитивних економіках [1]. Дергачова В.В. та Фільянов П.О. аналізували становище країн з перехідною економікою у глобальному контексті, звертаючи увагу на інтеграційні процеси та конкурентні переваги транзитивних економік [2]. Чобіток В. та ін. [3] досліджували вплив транзитивної економіки на розвиток вітчизняних підприємств, підкреслюючи роль державних інститутів та проблеми нестабільності регуляторного середовища. Інші автори зосереджували свої дослідження на управлінських процесах та стратегічному управлінні в умовах змін і трансформацій. Ковальська К. [4] аналізувала вплив трансформаційних чинників на стратегічне управління підприємствами та підкреслювала необхідність адаптації управлінських методів до нових умов. Старов О.С. [4] досліджував еволюцію методологічних підходів до стратегічного управління, порівнюючи класичні концепції та сучасні адаптивні моделі. Мікловда В.П. та ін. [6] приділяли увагу ефективності стратегічного управління підприємствами та перспективам підвищення управлінської ефективності. Немашко К.Р. та ін. [8] вивчали управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства, акцентуючи на інструментах адаптації до змін.

Рачинський А.П. [10] розглядав концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні, висвітлюючи перехід від класичних до адаптивних моделей у динамічному середовищі.

Попри значну кількість досліджень, проблема формування ефективної системи антикризового управління підприємствами в умовах транзитивної економіки залишається. Зокрема, недостатньо обґрунтованими є підходи до адаптації інструментів антикризового менеджменту до специфіки перехідної економіки, де поєднуються ринкові та посттрансформаційні риси.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей антикризового управління підприємствами в умовах транзитивної економіки та визначенні ефективних інструментів менеджменту, здатних підвищити їх стійкість. Основні завдання дослідження включають аналіз теоретичних підходів до антикризового управління, оцінку впливу транзитивних економічних процесів на діяльність підприємств та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту в умовах нестабільного економічного середовища.

Виклад основних результатів дослідження. Транзитивна економіка характеризується перехідними процесами від централізованої системи господарювання до ринкових відносин, що супроводжується високою невизначеністю, нестабільністю нормативно-правового середовища та коливаннями фінансових потоків.

Вітер І. [14] розглядає транзитивну економіку як економіку держав, що перебувають на етапі переходу від планової або напівпланової системи до ринкової, це цілеспрямована трансформація на відміну від революційного процесу, що ініціюється знизу, тобто в народних масах, і відбувається в основному стихійно.

Дергачова В.В. та Фільянов П.О. [2] вважають, що перехідна (транзитивна) економіка характеризується докорінними глибинними перетвореннями міжсистемного типу, здійснюваними шляхом цілеспрямованого реформування у певні проміжки час.

Чобіток В. та ін. [3] трактують транзитивну економіку як економічну систему, що характеризується поступовим формуванням ринкових відносин у країні, де інститути та правила гри ще не стабілізовані.

Тобто транзитивна економіка – це економічна система країни, яка перебуває на етапі переходу від планової або напівпланової моделі до ринкової. У таких умовах традиційні інструменти управління, орієнтовані на стабільність і прогнозованість, виявляються недостатньо ефективними.

Перш за все, змінюються підходи до стратегічного планування. Класичні довгострокові стратегії втрачають свою актуальність через швидкі зміни

макроекономічних та ринкових умов. Підприємства змушені застосовувати гнучкі стратегії, що передбачають адаптивне коригування планів у режимі реального часу, використання сценарного планування та моделювання альтернативних варіантів розвитку.

Другим важливим аспектом є фінансове управління. Транзитивні процеси підвищують ризики нестачі ліквідності та коливання обігових коштів, що вимагає інтеграції інструментів управління ризиками, таких як хеджування, динамічне бюджетування та контроль фінансових потоків на основі прогнозних моделей.

Третім напрямом змін є управління персоналом і організаційна структура. У перехідних економіках традиційні ієрархічні моделі управління часто виявляються неефективними через необхідність швидкого прийняття рішень та гнучкого реагування на кризові ситуації. Зростає значення децентралізації повноважень, створення антикризових команд та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на адаптивність та інноваційність.

Таким чином, транзитивні економічні процеси суттєво впливають на інструменти управління підприємством, змушуючи менеджмент переосмислювати методи стратегічного, фінансового та організаційного

контролю. Ефективне поєднання традиційних управлінських практик із гнучкими антикризовими інструментами стає критичним фактором стійкості підприємства у нестабільному середовищі.

За таких умов традиційні методи управління виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони не передбачають гнучкого реагування на кризові ситуації та швидкої адаптації до трансформаційних процесів. Саме тому виникає нагальна потреба у розробці моделі антикризового управління, яка б забезпечувала стабільність діяльності підприємства, мінімізацію фінансових та операційних ризиків і підтримку конкурентоспроможності навіть у нестійких економічних умовах. Така модель дозволяє системно інтегрувати інструменти стратегічного, фінансового та операційного управління, адаптовані до умов транзитивної економіки, забезпечуючи ефективне прогнозування та оперативне реагування на кризові явища.

Таким чином, побудова моделі антикризового управління у транзитивній економіці є не лише актуальним науково-практичним завданням, але й ключовим фактором забезпечення життєздатності та розвитку підприємств у перехідних економічних системах (рис. 1).



Рис. 1. Модель антикризового управління підприємством у транзитивній економіці

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 4; 7; 9; 10]

Запропонована модель антикризового управління підприємством у транзитивній економіці відображає логіку формування управлінських рішень у нестабільному середовищі та взаємозв'язок між зовнішніми викликами, інструментами менеджменту й кінцевими результатами.

Вхідні фактори впливу формують стартові умови для діяльності підприємства. До них належать:

- ✓ нестабільність макроекономічного середовища, що проявляється у коливаннях інфляції, процентних ставок, обсягів виробництва;
- ✓ коливання валютного та фінансового ринків, які впливають на ліквідність, собівартість ресурсів та можливість залучення інвестицій;
- ✓ зміни законодавства та регуляторних норм, що потребують швидкої адаптації підприємства до нових правил гри;
- ✓ соціальні та політичні ризики, пов'язані з конфліктами, реформами чи непередбачуваними подіями.

Ці фактори зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління й переходу до гнучких, адаптивних методів.

У моделі визначено п'ять основних напрямів антикризового менеджменту: стратегічне планування, фінансовий контроль, управління персоналом, маркетинг і продажі, ризик-менеджмент. Для кожного з них запропоновано модифіковані інструменти, здатні забезпечити стійкість підприємства у перехідних умовах.

Стратегічне планування – якщо у стабільному середовищі підприємства спиралися на довгострокові статичні плани, то перехідна економіка вимагає більшої гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Тому доцільно використовувати сценарне планування та адаптивні стратегії, що дозволяють враховувати кілька можливих варіантів розвитку подій і коригувати цілі в реальному часі.

Другий напрям пов'язаний із фінансовим контролем. Традиційне формування річних бюджетів і складання фінансових звітів не дає змоги оперативно відстежувати ризики й коригувати фінансові потоки. У транзитивних умовах доцільно впроваджувати динамічне бюджетування, постійний моніторинг ліквідності та інструменти хеджування, що знижують вплив валютних і ринкових коливань на стабільність підприємства.

Не менш важливим є управління персоналом. У минулому в багатьох компаніях переважали ієрархічні структури та централізоване ухвалення рішень. Натомість перехідна економіка створює потребу у децентралізації повноважень, формуванні антикризових команд, здатних оперативно реагувати на виклики, та розвитку корпоративної культури, що підтримує адаптивність, ініціативність і командну роботу.

Четвертим напрямом виступають маркетинг і продажі. Традиційні канали збуту й довгострокові контракти не завжди дозволяють швидко перебудовувати діяльність за умов мінливої кон'юнктури ринку. Використання гнучких каналів реалізації продукції, розширення присутності на цифрових платформах і впровадження систем швидкого реагування на зміну попиту

сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Останнім компонентом моделі є ризик-менеджмент. У стабільній економіці йому часто приділяли мінімальну увагу, проте транзитивні процеси потребують системного підходу до оцінювання ризиків. Створення комплексної системи моніторингу фінансових, операційних та стратегічних загроз, а також прогнозування кризових сценаріїв дає змогу своєчасно розробляти заходи для їх нейтралізації та забезпечувати стійкість підприємства у періоди невизначеності.

Таким чином, адаптація інструментів управління до умов перехідної економіки є необхідною передумовою ефективного антикризового менеджменту та підвищення життєздатності бізнесу.

Процес антикризового управління підприємством у транзитивній економіці є безперервним і динамічним, оскільки ґрунтується на постійному спостереженні за змінами середовища та швидкій реакції на них. На початковому етапі особливого значення набуває моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність організації. Систематичне відстеження макроекономічних тенденцій, стану ринку, законодавчих новацій та внутрішніх показників дозволяє вчасно помічати потенційні загрози й можливості.

Наступним кроком є всебічна оцінка ризиків та виявлення критичних точок, де можливе виникнення кризових ситуацій. У транзитивних умовах цей етап вимагає використання аналітичних методів, прогнозування сценаріїв і моделювання впливу різних факторів на фінансову, виробничу та організаційну стабільність підприємства.

Далі відбувається корекція стратегій та інструментів управління у режимі реального часу. Менеджмент має оперативно реагувати на зміни, оновлювати планові показники, коригувати бюджети, переглядати структуру ресурсів і систему мотивації персоналу. Гнучкість і швидкість ухвалення рішень у цей момент стають ключовими для запобігання розвитку кризових явищ.

Після уточнення планів здійснюється ухвалення управлінських рішень та їх практична реалізація. На цьому етапі особливо важливими є чітке розподілення відповідальності, координація дій між підрозділами та дотримання узгоджених термінів виконання завдань.

Завершальним компонентом процесу виступає налагодження зворотного зв'язку та адаптація системи управління до нових умов. Аналіз результатів реалізованих рішень, виявлення сильних і слабких сторін, а також накопичення досвіду дозволяють вдосконалювати підходи до антикризового менеджменту та формувати культуру постійного вдосконалення управлінських практик.

Таким чином, послідовне виконання цих етапів створює основу для своєчасного реагування на виклики транзитивної економіки та забезпечення стабільності підприємства в умовах невизначеності.

Завершальним етапом моделі антикризового управління підприємством у транзитивній економіці є досягнення очікуваних результатів, що підтверджують

ефективність застосованих підходів. У результаті впровадження системного моніторингу, гнучких стратегій та адаптивних інструментів підприємство набуває більшої стійкості до кризових явищ, здатності зберігати конкурентоспроможність і фінансову стабільність навіть за умов високої турбулентності середовища. Воно швидко реагує на зміни ринкових і регуляторних умов, що дає змогу мінімізувати втрати та своєчасно використовувати нові можливості. Завдяки ефективному використанню ресурсів і постійному вдосконаленню управлінських процесів формується гнучка, але водночас надійна система, здатна забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства та зміцнювати його позиції на ринку навіть у періоди економічної невизначеності.

Висновки. У сучасних умовах глобальної нестабільності та економічних трансформацій підприємства, що функціонують у транзитивних економіках, стикаються з низкою системних викликів. Поступовий перехід від планової або напівпланової моделі до ринкової

супроводжується нестабільністю інституцій, високою невизначеністю регуляторного середовища, швидкими змінами у структурах ринків та конкурентного середовища. Для українських та інших транзитивних економік характерна непередбачуваність економічних процесів, коливання валютних курсів, нестача ефективних механізмів фінансового контролю та ризиків, що ускладнює діяльність підприємств.

Процес антикризового управління в таких умовах передбачає безперервний моніторинг середовища, оцінювання ризиків, корекцію стратегій і впровадження рішень із подальшим зворотним зв'язком. Такий підхід дозволяє зберігати конкурентоспроможність, підвищувати фінансову стабільність і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізуючи використання ресурсів.

Отже, модель слугує практичним орієнтиром для керівників підприємств, які прагнуть адаптувати свої організації до викликів транзитивної економіки та мінімізувати вплив кризових явищ.

Список використаних джерел:

1. Вітер І. (2011). Модернізаційні перетворення транзитивних економік: європейський вимір. Дослідження міжнародної економіки, Вип. 2(67). URL: <https://surl.li/eabgdb>
2. Дергачова В.В., Фільянов П.О. (2005). Становище країн з перехідною економікою у глобальному середовищі. Проблеми науки, № 9. С. 43–50.
3. Чобіток В., Дерябкін А., Дерябкін О. (2024). Вплив транзитивної економіки на розвиток вітчизняних підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, Т. 330. № 3. С. 407-412. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-64>
4. Ковальська К. (2008). Вплив трансформаційних чинників на стратегічне управління підприємствами. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка, Вип. 99-100. С. 39-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2008_99-100_14
5. Старов О.С. (2025). Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. Економіка та суспільство, Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>
6. Брітченко І.Г., Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. (2013). Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія. Полтава: ПУЕТ, 218 с. URL: <https://surl.li/xyhxpj>
7. Марич А.В., Жаворонок А.В. (2020). Управління фінансовими ризиками як складова фінансової безпеки підприємств. Інфраструктура ринку, № 18. С. 167-173. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-29>
8. Немашкало К.Р., Остріков В.В., Малюк О.Г. (2024). Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права, № 4. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-1>
9. Жаворонок А. (2020). Комплексне оцінювання фінансового стану підприємств лісогосподарської галузі як передумова залучення фінансових ресурсів. Галицький економічний вісник, Т. 65. № 4. С. 138-150. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.138
10. Рачинський А.П. (2023). Концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні: сутність понять. Інвестиції: практика та досвід, № 19. С. 188-193. URL: <https://surl.li/vomjpr>

References:

1. Viter, I. (2011). Modernizatsiini peretvorennia tranzytyvnykh ekonomik: yevropeyskyi vymir [Modernization transformations of transitional economies: European dimension]. Studies in International Economics, No. 2(67). Retrieved from: <https://surl.li/eabgdb> [in Ukrainian].
2. Derhachova, V.V., & Filianov, P.O. (2005). Stanovyshche krain z perekhidnoiu ekonomikoju u hlobalnomu seredovyshchi [The situation of countries with transitional economy in the global environment]. Problems of Science, No. 9. Pp. 43–50. [in Ukrainian].
3. Chobitok, V., Deryabkin, A., & Deryabkin, O. (2024). Vplyv tranzytyvnoi ekonomiky na rozvytok vitchyznianskykh pidpriemstv [Impact of transitional economy on the development of domestic enterprises]. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, Vol. 330. No. 3. Pp. 407–412. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-64> [in Ukrainian].
4. Kovalska, K. (2008). Vplyv transformatsiinykh chynnykiv na stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy

[Impact of transformational factors on strategic management of enterprises]. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Vol. 99–100. Pp. 39–40. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2008_99-100_14 [in Ukrainian].

5. Starov, O.S. (2025). Evoliutsiia metodolohichnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia vid klasychnykh kontseptsii do adaptivnykh modelei [Evolution of methodological approaches to strategic management from classical concepts to adaptive models]. Economy and Society, Vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98> [in Ukrainian].

6. Miklovda, V.P., Britchenko, I.H., Kubiniy, N.Y., & Didovych, Y.O. (2013). Efektyvnist stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy : suchasni problemy ta perspektyvy yikh vyreshennia [Efficiency of strategic management of enterprises: Current problems and prospects for their resolution]: monograph. Poltava: PUET, 218 p. Retrieved from: <https://surl.li/xyhxpq> [in Ukrainian].

7. Marych, A.V., & Zhavoronok, A.V. (2020). Upravlinnia finansovymy ryzykamy yak skladova finansovoi bezpeky pidpriemstv [Financial risk management as a component of financial security of enterprises]. Market infrastructure, No. 18. Pp. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure49-29> [in Ukrainian].

8. Nemashkalo, K.R., Ostrikov, V.V., & Malyuk, O.H. (2024). Upravlinnia orhanizatsiynymy transformatsihamy v protsesi rozvytku pidpriemstva [Management of organizational transformations in the process of enterprise development]. Current Issues of Innovative Economy and Law, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-1> [in Ukrainian].

9. Zhavoronok, A. (2020). Kompleksne otsiniuvannia finansovoho stanu pidpriemstv lisohospodarskoi haluzi yak peredumova zaluchennia finansovykh resursiv [Comprehensive assessment of the financial status of forestry enterprises as a prerequisite for financial resources attraction]. Galician economic journal, No. 65(4). Pp. 138–150. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.138 [in Ukrainian].

10. Rachynskyi, A.P. (2024). Kontseptsii stratehichnoho menedzhmentu v publichnomu upravlinni: sutnist poniat [Concepts of strategic management in public administration: Essence of concepts]. Practice and Experience, No. 19. Pp. 188–193. Retrieved from: <https://surl.li/vomjpx> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 26.09.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 16.10.2025 р.