



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.238>

УДК 336.76(045)

В. М. Йосипчук,

аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9083-6301>

Р. М. Стрільчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та управління бізнесом,

Рівненський державний гуманітарний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9287-5351>

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН

V. Yosypchuk,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University, Lviv

R. Strilchuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics and
Business Management, Rivne State Humanitarian University*

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT PROCESSES OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN CONDITIONS OF CRISIS CHANGES

Метою статті є дослідження трансформації управлінських процесів підприємств в умовах воєнного стану та економічної нестабільності,

формування алгоритму ухвалення управлінських рішень щодо трансформації управлінських процесів підприємств, адаптованого до кризових змін зовнішнього середовища. Встановлено, що в умовах війни традиційні ієрархічні моделі управління поступово трансформуються в адаптивні системи, які базуються на децентралізації, цифровізації, антикризовому менеджменті та швидкому ухваленні рішень. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних жорстких структур до адаптивних моделей менеджменту, що базуються на принципах антикризового управління та стратегічної гнучкості. На основі практичного досвіду структуровано ключові напрями адаптації, серед яких виокремлено такі: децентралізація ухвалення рішень через автономні команди, релокація потужностей, впровадження гнучкого бюджетування, перехід до «зеленої» енергетики та посилення соціальної відповідальності. Розроблено алгоритм ухвалення управлінських рішень щодо трансформації управлінських процесів на підприємствах. Алгоритм охоплює шість етапів: діагностику критичних точок, стратегічне планування, проектування трансформаційної моделі, превентивне моделювання ризиків, впровадження механізму зворотного зв'язку та інституціоналізація антикризового досвіду. Запропонований підхід зміщує фокус на комунікаційні вертикалі та регуляторні механізми, забезпечуючи безперервність управління та стратегічну стійкість підприємств у стані підвищеної невизначеності.

The purpose of the article is to study the transformation of management processes of enterprises in conditions of martial law and economic instability, to form an algorithm for making management decisions adapted to crisis changes in the external environment. It has been established that in conditions of war, traditional hierarchical management models are gradually transformed into adaptive systems based on decentralization, digitalization, anti-crisis management and rapid decision-making. The article summarizes modern approaches to adapting enterprise management systems in conditions of high uncertainty, where management processes are considered not only as a tool for coordinating activities, but also as the basis for ensuring the continuity of operation,

organizational stability, and strategic development of the enterprise. The need to transition from traditional rigid structures to adaptive management models based on the principles of anti-crisis management and strategic flexibility is substantiated. Considerable attention is paid to the analysis of the practical experience of Ukrainian enterprises in adapting management processes to the conditions of martial law and economic crises. Based on practical experience, key areas of adaptation are structured, including: decentralization of decision-making through autonomous teams, relocation of capacities, implementation of flexible budgeting, transition to "green" energy and increased social responsibility. An algorithm for making management decisions regarding the transformation of management processes at enterprises has been developed. The algorithm covers six stages: diagnostics of critical points, strategic scenario planning, design of a transformation model, preventive risk modeling, implementation with a feedback mechanism, and institutionalization of anti-crisis experience. It is substantiated that the use of adaptive and strategic approaches to management contributes to increasing the sustainability of enterprises, ensures the continuity of business processes, and forms the ability of organizations to function effectively in conditions of crises and long-term changes. The proposed approach shifts the focus to communication verticals and regulatory mechanisms, ensuring management continuity and strategic stability of enterprises in a state of high uncertainty.

Ключові слова: трансформація, управлінські процеси, підприємства, ухвалення управлінських рішень, зміни.

Keywords: transformation, management processes, enterprises, management decision-making, changes.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах нестабільного середовища, економічних крих та воєнного стану підприємства України повинні ухвалювати управлінські рішення щодо трансформації управлінських процесів на підставі стратегічного підходу, принципів

антикризового й адапційного менеджменту. Стан змін накладає суттєві обмеження на всі сегменти управління підприємством. Тому, управління підприємствами в умовах війни потребує ґрунтовного підходу до трансформації управлінських процесів.

Також, у часи змін та кризових ситуацій, процес ухвалення управлінських рішень значно ускладнений впливом різних чинників, оскільки домінує високий ступінь стресу, тривожність, емоційне напруження, обмеженість часового періоду для ухвалення управлінських рішень, що спричиняє підвищений рівень настання помилок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється питанням трансформації управлінських процесів підприємств в умовах кризових змін, воєнного стану та економічної нестабільності. Зокрема, Громко Л. С. [1] досліджує принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства та умовах нестабільного зовнішнього середовища. Дослідження цифровізації управлінських процесів і розвитку адаптивних моделей менеджменту висвітлені у працях Бугріменко Р. [2], Смірнова П. [2], Іванченко Н. О. [3], Кудрицька Ж. В. [3], Рекачинська К. В. [3], Шатілова О. В., Шишук Н. О. [6], Яненко І.Г. [7], які аналізують вплив інформаційних технологій, автоматизації та цифрової трансформації на ефективність управління підприємствами. Салабай В. О. [4], Кравченко М. О. [4] аналізують макроекономічні виклики, структурні зміни економіки та вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємств. Питання антикризового управління та забезпечення стійкості підприємств розглядаються у працях Машіка Х. [5], Зеліч В. [5], Кізюн А. [5], Маслиган Р. [5], Денисенко М. П. [8], Кохан М. О. [8], які акцентують увагу на фінансовій стабільності, ризик-менеджменті та механізмах адаптації підприємств до кризових умов. Попри значну кількість наукових праць, питання комплексної трансформації управлінських процесів підприємств України в умовах воєнно-політичної та економічної нестабільності залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового обґрунтування з урахуванням сучасних викликів і практичного досвіду українського бізнесу

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження трансформації управлінських процесів підприємств в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, формування алгоритму ухвалення управлінських рішень щодо трансформації управлінських процесів підприємств, адаптованого до кризових змін зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. За останні роки адаптація управлінських процесів підприємств до умов воєнного стану та економічних криз вийшла за межі класичного управління ризиками і перетворилася на формування здатності підприємств до виживання та випереджаючого розвитку.

Відповідно до практичного досвіду українських підприємств структуровано процес трансформації та адаптації управлінських процесів підприємств до умов воєнного стану та економічних криз за такими напрямками:

1. Трансформація системи управління і поява операційної гнучкості в управлінських процесах, оскільки традиційні жорсткі та вертикальні структури управління в умовах війни виявилися неефективними через швидку зміну безпекової та економічної ситуації.

2. Збільшення частки децентралізації в ухваленні управлінських рішень підприємствами завдяки створенню автономних міжфункціональних команд на підприємствах і ефективного делегування повноважень менеджерам на місцях для швидкого ухвалення рішень локальними підрозділами.

3. Поява процесів релокації та географічної диверсифікації завдяки перенесенню виробничих технологій у безпечні регіони, відкриття філій підприємств за кордоном задля диверсифікації ризиків.

4. Зростання ролі гнучкого бюджетування та відмова від річного планування на користь місячних або квартальних ковзних прогнозів, щоб оперативно і якісно перерозподіляти фінанси у залежності від вирішення поточних проблем.

5. Перебудова технічних процесів на підприємствах через появу блекаутів і руйнування інфраструктури.

6. Перехід до зеленої економіки та підвищення екологічної стійкості у діяльності підприємств завдяки впровадженню альтернативних та автономних джерел живлення, наприклад використання промислових генераторів, сонячних електростанцій, систем накопичення енергії тощо.

7. Перебудова ланцюгів постачання через відмову від єдиного постачальника, збільшення складських запасів критичної сировини.

8. Розроблення комплексної політики адаптації демобілізованих працівників на робочих місцях, здійснення тривалого психологічного супроводу та надання медичного страхування.

9. Впровадження програм покращення ментального здоров'я, робота із корпоративними психологами, облаштування безпечного і комфортного укриття для продовження тривалості бізнес-процесів, надання матеріальної допомоги у разі втрати житла.

10. Перехід на віддалену або гібридну роботу, використовуючи гнучкі форми зайнятості, організація процесів швидкого внутрішнього перенавчання персоналу для заміщення дефіцитних вакансій.

11. Перенесення критичної IT-інфраструктури, баз даних та інших програмних систем на закордонні хмарні сервери для захисту від фізичного знищення.

12. Запровадження заходів для захисту інформації у роботі з віддаленими працівниками та регулярна перевірка програмних систем на вразливість до кібератак.

Управлінські процеси підприємств в умовах війни потребують пошуку підходів, які орієнтовані передусім на адаптивність, чітке та швидке ухвалення рішень, стратегічне управління, щоб забезпечити довготермінову стійкість підприємств. Адаптація управлінських процесів підприємств за таких умов відбувається із формуванням технологічної стійкості, підкріпленням соціальної відповідальності й інституційної гнучкості в ухваленні рішень. Унікальний досвід трансформації традиційного українського менеджменту переростає у менеджмент, який спроможний стійко працювати за умов кризи.

Практичний досвід українських підприємств засвідчує трансформацію стратегій пасивного захисту до побудови організаційної моделі, яка забезпечує безперервність управлінських процесів у стані воєнно-політичної невизначеності.

Запропоновано алгоритм ухвалення управлінських рішень щодо трансформації управлінських процесів, який адаптований до умов воєнного стану та змін загалом та ґрунтується на принципах антикризового менеджменту, стратегічного управління та адаптивного менеджменту (див. рис. 1). На відміну від управління бізнес-процесами, фокус зміщується з операційної діяльності на специфіку ухвалення рішень, комунікаційні вертикалі та регуляторні механізми.

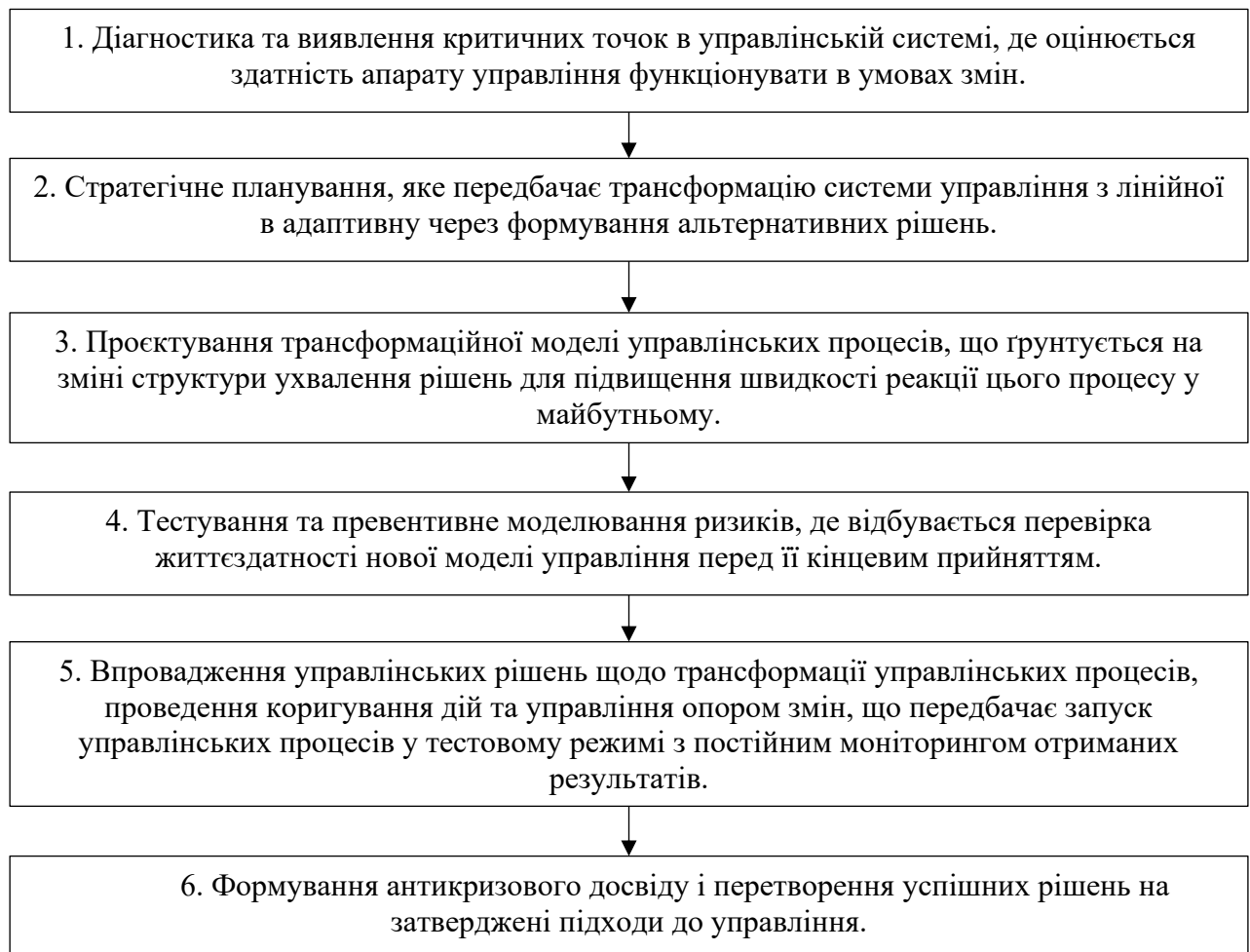


Рис. 1. Алгоритм ухвалення управлінських рішень щодо трансформації управлінських процесів, адаптованого до умов змін

Джерело: розроблено автором

1. Діагностика та виявлення критичних точок в управлінській системі, де оцінюється здатність апарату управління функціонувати в умовах змін. Цей етап формується на основі:

- аудиту управлінської спроможності, зокрема аналізі доступності осіб, котрі ухвалюють рішення, та наявності резервних каналів зв'язку; перевірки легітимності рішень у разі відсутності основних керівників;

- визначення важливих цілей і мінімально життєздатного рівня функціонування системи управління підприємством, зокрема ідентифікації функцій управління, збереження яких є необхідною умовою для розвитку організації; встановлення управлінських наслідків, яких не можна допустити;

- аналізі вузьких місць, тобто виявлення найбільш уразливих ланок у ланцюзі ухвалення рішень, де виникають затримки чи дефіцит інформації.

2. Стратегічне планування, яке передбачає трансформацію системи управління з лінійної в адаптивну через формування альтернативних рішень. Цей етап формується на основі:

- формулювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства, зокрема розробленні усіх варіантів розвитку зовнішнього середовища та проведенні оцінки впливу кожного сценарію на фінансове, кадрове забезпечення підприємства та систему управління загалом;

- пошуку оптимальних управлінських рішень та ідентифікації управлінських дій, які залишаються ефективними незалежно від того, за яким сценарієм розвиватимуться події;

- адаптації сформованих цілей під потреби воєнного стану, виникаючих кризових змін.

3. Проектування трансформаційної моделі управлінських процесів, що ґрунтується на зміні структури ухвалення рішень для підвищення швидкості реакції цього процесу у майбутньому. Цей етап формується на основі:

- децентралізації та реконфігурації вертикальних зв'язків на підприємстві, зокрема передачі частини стратегічних повноважень на рівень

лінійних менеджерів для забезпечення їхньої автономності та впровадженні мережових структур управління замість жорстких ієрархій;

- цифровізації управлінського середовища через перенесення систем документообігу у хмарні середовища та ухвалення рішень із забезпечення фізичної безпеки даних;

- використанні аналітичних інструментів для формування пріоритетності завдань.

4. Тестування та превентивне моделювання ризиків, де відбувається перевірка життєздатності нової моделі управління перед її кінцевим прийняттям. Цей етап формується на основі:

- моделювання ситуацій відсутності зв'язку з центральним офісом або раптової зміни регуляторного поля;

- оцінювання наявності відповідних ресурсів, зокрема інтелектуальних та технологічних, для підтримки нової структури управління.

5. Впровадження управлінських рішень щодо трансформації управлінських процесів, проведення коригування дій та управління опором змін, що передбачає запуск управлінських процесів у тестовому режимі з постійним моніторингом отриманих результатів. Цей етап формується на основі:

- впровадження попередніх управлінських змін, нових протоколів звітності та координації дій у вибраних сегментах;

- комунікаційної підтримки персоналу, яка формується на роз'ясненні працівникам неминучості змін для зниження психологічного опору та збереження кадрового ядра.

- використання принципів зворотного зв'язку для оперативного реагування і внесення правок до заходів, якщо вони виявляться надто складними в умовах кризи.

6. Формування антикризового досвіду і перетворення успішних рішень на затверджені підходи до управління. Цей етап формується на основі:

- фіксування нових повноважень, функцій та методів роботи у внутрішніх регламентах і положеннях підприємства;
- створення системи управління підприємством, яка здатна до самовідновлення в умовах кризових змін, безперервного функціонування та розвитку в стратегічній перспективі.

Висновки. Фундаментом трансформації управлінських процесів українських підприємств в умовах воєнного стану та економічної нестабільності є перехід від традиційних моделей управління до адаптивних, з врахуванням технологічно орієнтованих систем. Практичний досвід підприємств України засвідчує зростання ролі децентралізації управління, стратегічного, антикризового та адаптивного менеджменту, управління ризиками. Запропонований алгоритм ухвалення управлінських рішень забезпечує безперервність управлінських процесів, підвищує швидкість реагування топ-менеджерів на кризові явища та формує організаційну модель, яка спроможна до стабільного функціонування і стратегічного розвитку в умовах змін та невизначеності.

Література

1. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Причорноморські економічні студії. 2018. № 36 (1). С. 109—113.
2. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>
3. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. № 3. С. 185—190.
4. Салабай В. О., Кравченко М. О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 64—65.

5. Mashika H., Zelic V., Kiziun A., Maslyhan R. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monograph. Odesa: Kuprienko S. V., 2023. 131 p.
6. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. Проблеми економіки. 2020. № 4 (46). С. 249—255.
7. Яненко І.Г. Цифрова трансформація промисловості України: ключові акценти. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 179—184.
8. Денисенко М. П., Юринець З. В., Юринець Р. В., Кохан М. О., Конкурентоспроможність підприємництва в умовах інноваційно-інвестиційної модернізації економіки. Економка та держава. 2020. № 4. С. 19—24. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2020/5.pdf
9. Денисенко М. П., Юринець З. В. Система управління ризиковими ситуаціями в умовах підвищення інвестиційної привабливості та безпеки бізнесу. Економіка та держава. 2022. No 9. С. 4—7.
10. Yurynets Z., Bayda B., Petruch O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. Економічний Часопис-XXI, 2015. № 9–10, С. 32–35

References

1. Hromko, L. S. (2018). “Principles of personnel management in the context of anti-crisis activities of the enterprise: methodological aspect”. Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 36 (1), pp. 109–113
2. Bugrimenko, R. and Smirnova, P. (2024), “The impact of digital transformation on the activities of enterprises”, Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>
3. Ivanchenko, N.O., Kudrytska, Zh.V. and Rekachynska, K.V. (2020), “Business model in the context of digital transformations”, Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. vol. 3, pp. 185-190.
4. Salabai, V.O. and Kravchenko, M.O. (2023). “Business Process Management of Enterprises in the Context of Digital Business Transformation”, Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy. pp. 64—65.
5. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), “Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects”, Kuprienko S.V, Odesa, Ukraine.

6. Shatilova, O.V. and Shyshuk, N.O. (2020), “Digital tools for innovative development of business organizations”, *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 249—255.
7. Yanenkova, I.G. (2017), “Digital transformation of Ukrainian industry: key highlights”, *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 179—184
8. Denysenko, M. P. Yurynets, Z. V. Yurynets, R. V. and Kokhan, M. O. (2020), “Competitiveness of entrepreneurship in terms of innovation and investment modernization of the economy”, *Economy and State*, vol. 4, pp. 19—24.
9. Denysenko, M. P. and Yurynets, Z. V. (2022), “A system for managing risk situations in terms of increasing investment attractiveness and business security”, *Economy and the state*, vol. 9, pp. 4—7.
10. Yurynets, Z., Bayda, B., and Petruch, O. (2015), “Country’s economic competitiveness increasing within innovation component”, *Economic Journal-XXI*, vol. 9–10, pp. 32—35

Отримано редакцією журналу / Received: 15.05.26

Прорецензовано / Revised: 22.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26