

УДК 331.108:004
DOI: 10.60022/3(5)-61S

Корольов Денис Сергійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри економіки та менеджменту
Український державний університет науки і технологій, Україна

Korolev Denis

PhD Student

Department of Economics and Management

Ukrainian State University of Science and Technologies, Ukraine

ORCID: 0009-0009-4883-1739

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ АНТИКРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІНАХ КОМПАНІЙ

Анотація. Мета статті полягає у проведенні всебічного аналізу ефективності антикризових трансформацій в організаційних змінах компаній та визначенні основних етапів їх реалізації з метою розробки практичних рекомендацій для підвищення адаптивності і стійкості бізнес-структур в умовах кризових викликів. Дослідження базується на системному підході до аналізу ефективності антикризових трансформацій в організаційних змінах компаній. Особлива увага приділена методам оцінювання ефективності трансформаційних процесів на підставі кількісних і якісних показників, що дозволяє обґрунтовано визначати їх вплив на стабілізацію та розвиток компаній у складних зовнішніх умовах. У статті здійснено комплексний аналіз ефективності антикризових трансформацій як ключового інструменту організаційних змін у компаніях, що опинилися в умовах кризових викликів. Розглянуто основні етапи впровадження антикризових заходів, починаючи з діагностики кризового стану, визначення стратегічних цілей трансформації, розробки та впровадження адаптивних управлінських рішень і завершуючи оцінкою їх результативності. Автором проаналізовано сучасні підходи до антикризового управління, включаючи роль лідерства та інноваційних стратегій у забезпеченні стійкості організацій. У статті узагальнено ефективний інструментарій управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах кризових ситуацій. Побудовано алгоритм забезпечення успішного подолання кризових викликів в організаційних змінах компаній. Практична значущість дослідження полягає у формуванні структурованого алгоритму дій для менеджерів та власників бізнесу, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності через ефективне здійснення антикризових трансформацій. Результати статті можуть бути використані як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності компаній, що прагнуть успішно подолати кризові ситуації та забезпечити довгостроковий розвиток.

Ключові слова: антикризові трансформації, організаційні зміни, ефективність, управління кризами, стабілізація компаній, стійкість бізнесу, стратегічний розвиток.

EFFECTIVENESS ANALYSIS AND MAIN STAGES OF ANTI-CRISIS TRANSFORMATIONS IN ORGANIZATIONAL CHANGES OF COMPANIES

Abstract. The purpose of the article is to conduct a comprehensive analysis of the effectiveness of anti-crisis transformations in organizational changes of companies and to determine the main stages of their implementation in order to develop practical recommendations for increasing the adaptability and stability of business structures in conditions of crisis challenges. The study is based on a systematic approach to analyzing the effectiveness of anti-crisis transformations in organizational changes of companies. Particular attention is paid to methods for assessing the effectiveness of transformation processes based on quantitative and qualitative indicators, which allows reasonably determining their impact on the stabilization and development of companies in difficult external conditions. The article provides a comprehensive analysis of the effectiveness of anti-crisis transformations as a key tool for organizational changes in companies facing crisis challenges. The main stages of implementing anti-crisis measures are considered, starting with diagnosing the crisis



situation, determining strategic goals of transformation, developing and implementing adaptive management solutions and ending with assessing their effectiveness. The author analyzes modern approaches to anti-crisis management, including the role of leadership and innovative strategies in ensuring the sustainability of organizations. The article summarizes effective tools for managing strategic changes at enterprises in crisis situations. An algorithm is built to ensure successful overcoming of crisis challenges in organizational changes of companies. The practical significance of the study lies in the formation of a structured algorithm of actions for managers and business owners aimed at increasing competitiveness through the effective implementation of anti-crisis transformations. The results of the article can be used both in scientific research and in the practical activities of companies that seek to successfully overcome crisis situations and ensure long-term development.

Keywords: *anti-crisis transformations, organizational changes, efficiency, crisis management, company stabilization, business sustainability, strategic development.*

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище відзначається високою невизначеністю та динамічністю, що змушує компанії постійно адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін. У таких умовах кризи – економічні, фінансові, організаційні чи ринкові – стають поширеним явищем, здатним суттєво підірвати стабільність та функціонування підприємств. Відповідно, питання ефективного здійснення антикризових трансформацій набуває особливої актуальності, оскільки саме через організаційні зміни компанії можуть відновити свою конкурентоспроможність, стабілізувати діяльність і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на значний інтерес до антикризового управління як у теоретичних, так і практичних дослідженнях, існує низка невирішених проблем, пов'язаних з обґрунтуванням ефективності окремих етапів трансформаційних процесів, вибором оптимальних стратегій та методів реалізації змін в умовах криз. Недостатнє розуміння послідовності та комплексності етапів антикризових змін ускладнює управлінські рішення і може призводити до нестабільності організаційних процесів або навіть фатальних помилок у кризовий період.

Крім того, у сучасних публікаціях недостатньо уваги приділяється інтеграції кількісних та якісних критеріїв оцінки ефективності трансформацій, що ускладнює об'єктивну оцінку позитивних і негативних наслідків антикризових заходів. Враховуючи значущість кризових явищ у діяльності компаній різних секторів, потребує поглибленого наукового вивчення та систематизації проблематика етапів і методів реалізації антикризових трансформацій.

Отже, актуальність дослідження визначається необхідністю розробки ефективного аналітичного інструментарію для оцінювання та оптимізації антикризових трансформацій у підприємницьких структурах, що дозволить підвищити адаптивність організацій, мінімізувати ризики та забезпечити їх стабільний розвиток в умовах сучасних викликів. Враховуючи це, дослідження ефективності і ключових етапів антикризових трансформацій у контексті організаційних змін має важливе наукове та практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризових трансформацій в організаційних змінах компаній активно досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, що відображає значущість теми для сучасного управління бізнесом. Так, у працях таких зарубіжних авторів, як [1-4], підкреслюється роль поетапного впровадження змін, де ключовими етапами є створення відчуття терміновості, формування керівної коаліції, розробка візії та стратегії змін, а також закріплення нових підходів у корпоративній культурі. Особлива увага у цих дослідженнях приділяється психологічним аспектам сприйняття змін співробітниками, що є критичним фактором успіху трансформаційних процесів.

Дослідники [5-7] звертають увагу на специфіку антикризового управління в українських компаніях, підкреслюючи необхідність адаптувати загальноосвітові підходи до національного контексту з урахуванням особливостей економічного середовища і правового регулювання. У своїх роботах вони наголошують на важливості системного підходу, що охоплює не лише фінансовий та організаційний аспекти, але і соціально-психологічні чинники, які впливають на мотивацію та залученість персоналу у процес змін.

Окремі дослідження [8-10] зосереджені на оцінюванні ефективності антикризових трансформацій шляхом впровадження кількісних моделей і показників, що дозволяє об'єктивно вимірювати результати змін і виявляти найбільш дієві стратегії управління. Ці дослідження підкреслюють важливість інтеграції фінансових, операційних та стратегічних критеріїв для комплексної оцінки ефективності антикризових заходів. Крім того, сучасні публікації присвячені ролі лідерства та інноваційних технологій у реалізації антикризових трансформацій. Зокрема, дослідження [6-8] демонструють, що цифровізація бізнес-

процесів і застосування гнучких управлінських методик значно підвищують здатність організацій швидко реагувати на кризові ситуації та знижують ризик негативних наслідків.

Проте, незважаючи на значний обсяг наукових праць, актуальним залишається питання систематизації основних етапів антикризових трансформацій та розробки універсальних підходів до їх оцінки, що відповідають сучасним викликам ринку. Існує потреба у більш глибокому вивченні міжгалузевих особливостей, які впливають на формування успішної стратегії антикризових змін, а також у розробці практичних рекомендацій для менеджерів у різних економічних умовах.

Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить про широке зацікавлення наукової спільноти проблематикою антикризових трансформацій, що створює підґрунтя для подальшого розвитку досліджень у цій галузі, зокрема спрямованих на вдосконалення методів оцінювання ефективності та оптимізації ключових етапів організаційних змін у кризовий період.

Мета статті полягає у проведенні всебічного аналізу ефективності антикризових трансформацій в організаційних змінах компаній та визначенні основних етапів їх реалізації з метою розробки практичних рекомендацій для підвищення адаптивності і стійкості бізнес-структур в умовах кризових викликів.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації, швидкозмінних ринкових процесів та зростаючої конкурентної напруги перед організаціями постають численні виклики, що вимагають негайної адаптації та трансформації. Кризові ситуації можуть бути спричинені різноманітними факторами – економічними спадами, технологічними зрушеннями та навіть соціальними змінами. У зв'язку з цим, питання ефективного управління кризовими трансформаціями в компаніях є надзвичайно актуальним. Антикризові трансформації в організаціях – це багатовимірний процес, що включає комплекс заходів з корекції діяльності, організаційної структури, управлінських підходів та бізнес-моделі задля адаптації до змінених умов та забезпечення конкурентоспроможності. Теоретично такі трансформації базуються на концепціях змінного управління, системного підходу та теорії організаційної стійкості.

Відповідно до досліджень [4-6], успішність будь-яких трансформацій залежить від чіткого проходження визначених етапів, включаючи формування необхідності змін, транспарентне лідерство, комунікацію, участь працівників, реалізацію змін та закріплення нового стану. Водночас акцент на фінансовому управлінні та аналізі ризиків, який здійснюють [8-10], дозволяє інтегрувати кількісні й якісні параметри оцінки ефективності трансформацій.

Процес антикризових трансформацій зазвичай включає кілька ключових етапів, які є логічно послідовними та взаємопов'язаними:

- Етап № 1. Діагностика кризового стану. На цьому етапі здійснюється всебічний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що призвели до кризової ситуації. Вивчаються фінансові показники, організаційна структура, процеси прийняття рішень, ринкові умови та конкурентне середовище;

- Етап № 2. Визначення цілей і формулювання стратегії трансформації. На основі отриманих даних розробляються конкретні цілі, що відповідають умовам кризового періоду – від фінансової стабілізації до довгострокового розвитку. Формується стратегія, яка враховує ресурси компанії, найбільш імовірні ризики та шляхи подолання проблем;

- Етап № 3. Комунікація та мотивація працівників. Одним з найважливіших аспектів є залучення персоналу до процесу змін, формування розуміння необхідності трансформацій і підтримка командного духу. Відсутність опору змінам багато в чому визначає успішність подальшого впровадження;

- Етап № 4. Реалізація управлінських і технологічних заходів. Включає конкретні дії з оптимізації структури, змін у бізнес-процесах, впровадження інновацій та нових інформаційних технологій, що сприяють підвищенню ефективності діяльності;

- Етап № 5. Оцінка результатів і коригування. Після впровадження змін здійснюється систематичний моніторинг результатів за допомогою фінансових, операційних та соціальних показників. У разі необхідності – коригується стратегія відповідно до нових умов.

Визначення ефективності антикризових трансформацій є складним завданням, адже результативність залежить не лише від фінансових показників, а й від стабільності організаційних процесів, задоволеності персоналу, рівня інноваційності та здатності адаптуватися до подальших змін. Для цього необхідно використовувати комплексний підхід, який включає:

- кількісні показники: зміна обсягів продажу, прибутковість, ліквідність, рентабельність капіталу, динаміка ринкової частки;

- якісні критерії: рівень мотивації співробітників, ступінь опору змінам, якість управлінських рішень, інноваційність бізнес-процесів, екологічна та соціальна відповідальність.

Застосування методу збалансованих показників дозволяє забезпечити всебічну оцінку ефективності трансформацій, що підтверджується сучасними дослідженнями. Це дає змогу менеджерам

краще орієнтуватися у результатах та приймати стратегічні рішення, спрямовані на сталий розвиток.

Однією з суттєвих проблем у реалізації антикризових трансформацій є опір змінам з боку персоналу, недостатня компетентність управлінців у сфері кризового менеджменту, а також брак системного підходу до оцінки результатів. Ці фактори часто стають причиною неповної або неефективної реалізації антикризових заходів.

Для подолання цих викликів рекомендується:

- забезпечити високий рівень комунікації на всіх рівнях організації;
- систематично навчати персонал і керівників методам антикризового управління;
- впроваджувати цифрові технології для оперативного збору і аналізу даних;
- створювати гнучкі структури, здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Антикризові трансформації організаційних змін компаній є невід'ємним елементом сучасного управління в умовах нестабільності і конкуренції. Аналіз ефективності таких трансформацій має базуватися на комплексному підході, що включає як кількісні, так і якісні критерії оцінки. Основні етапи трансформації – діагностика, визначення стратегії, комунікація, реалізація та оцінка – формують послідовний алгоритм, здатний забезпечити успішне подолання кризових викликів. Успішна реалізація антикризових змін потребує активного лідерства, залучення персоналу, інноваційних рішень і системного моніторингу, що сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності організацій.

Алгоритм, що забезпечує успішне подолання кризових викликів в організаційних змінах компаній, представлено на рис. 1.

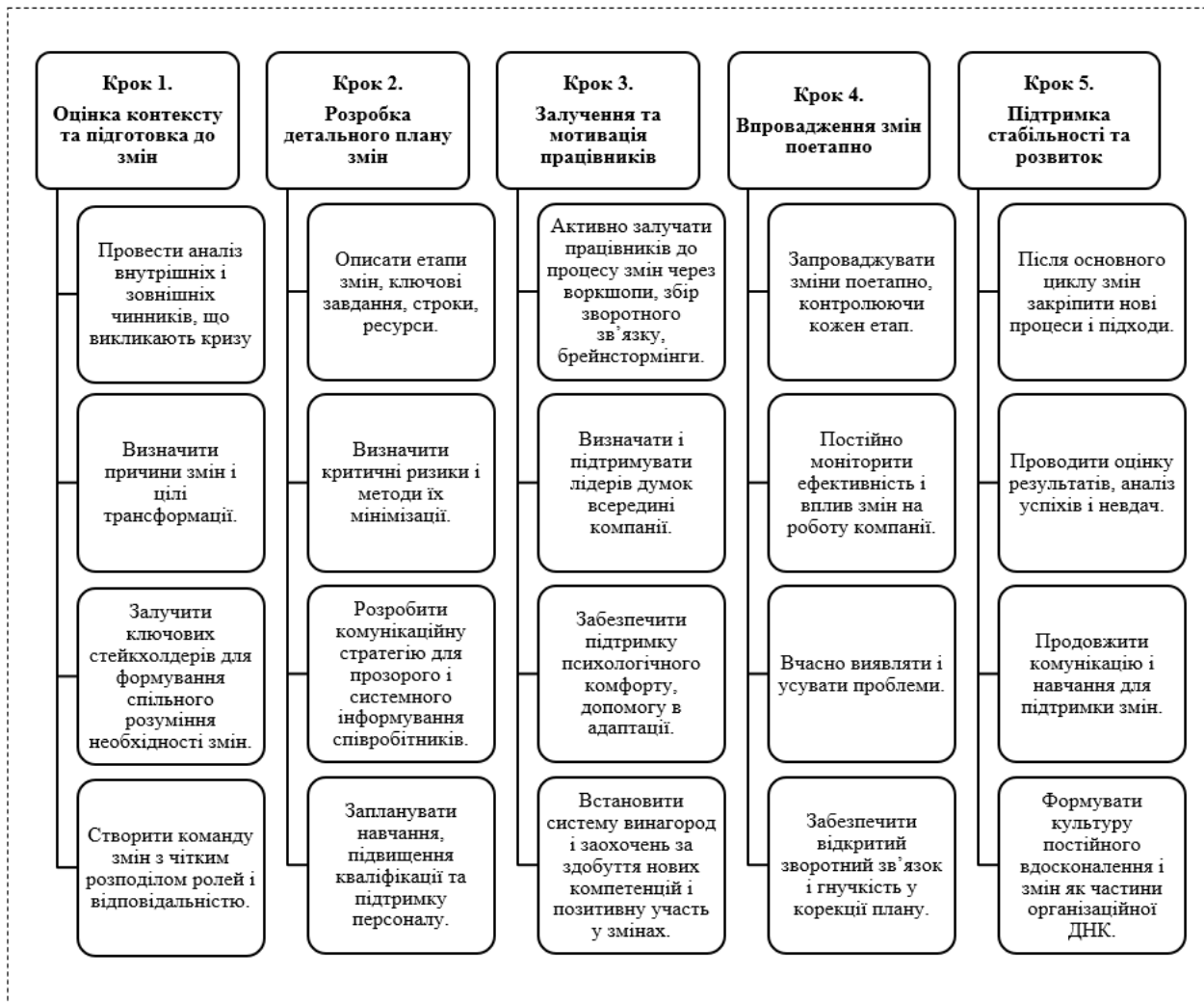


Рис. 1. Алгоритм забезпечення успішного подолання кризових викликів в організаційних змінах компаній
Джерело: сформовано автором

З метою забезпечення успішного використання означеного алгоритму подолання кризових викликів в організаційних змінах компаній необхідним є врахування особливостей функціонування сучасної економіки України:

- враховувати нестабільність зовнішнього середовища (політичні, економічні виклики);
- особливу увагу приділяти внутрішній комунікації;
- працювати з культурними аспектами: формування командної роботи, лояльності, мотивації не лише грошовими методами;
- використовувати цифрові інструменти і гнучкі методології, що відповідають сучасним викликам українських компаній.

Інструменти для реалізації алгоритму подолання кризових викликів в організаційних змінах є наступними:

Крок 1. Оцінка контексту та підготовка до змін:

- SWOT-аналіз – для оцінки сильних та слабких сторін компанії, можливостей та загроз зовнішнього середовища;
- PESTEL-аналіз – для вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів;
- опитування та інтерв'ю зі стейкхолдерами – для розуміння очікувань і ризиків;
- мозковий штурм – для генерації ідей та збору думок;
- створення платформи/групи змін – формування групи провідників змін.

Крок 2. Розробка детального плану змін:

- дорожня карта – документ, що структурує етапи, завдання, строки;
- діаграма Ганта – для візуалізації плану робіт і контролю строків;
- комунікаційний план – визначення каналів, частоти та форматів комунікації;
- план навчання – опис необхідних тренінгів і курсів;
- платформи для управління проектами (наприклад, «Trello», «Asana», «Jira») – для організації роботи.

Крок 3. Залучення та мотивація працівників:

- фокус-групи – для глибинного розуміння настроїв і проблем працівників;
- інструменти зворотного зв'язку (наприклад, «Google Forms», «SurveyMonkey», «1:1 зустрічі») – систематичний збір думок;
- тимбілдінги, воркшопи, брейнстормінги – для залучення до обговорення ідей;
- програми визнання і винагород – бонуси, публічне визнання, нематеріальні нагороди;
- платформи електронного навчання: «Prometheus», «Coursera», «Udemy».

Крок 4. Впровадження змін поетапно:

- Agile-методології – «Scrum», «Kanban» для гнучкого впровадження змін;
- пілотні проекти / пілотне впровадження – для апробації нововведень на окремих відділах;
- щоденні/тижневі стендапи – для контролю прогресу;
- системи моніторингу ключових показників ефективності – KPI Dashboard для відслідковування результатів;
- інструменти комунікації – «Microsoft Teams», «Slack», «Zoom» – для командної роботи і підтримки зв'язку;

- ретроспективи – аналіз успіхів і помилок після завершення етапів.

Крок 5. Підтримка стабільності та розвиток:

- стандартизація процесів – закріплення нових процедур;
- корпоративна база знань – «Wiki», внутрішній портал для доступу до інформації;
- безперервне навчання – регулярні тренінги і вебінари;
- оцінка задоволеності персоналу – системний збір зворотного зв'язку;
- культура відкритого зворотного зв'язку – регулярні зустрічі керівників з підлеглими;
- платформи для обміну ідеями – служби для збору пропозицій по вдосконаленню (наприклад, «Brightidea»);
- програми лідерства і менторства для закріплення культури змін.

Під час кризи гнучкість управління стратегічними змінами підприємства стає першочерговим завданням, що вимагає чіткого розуміння основних цінностей підприємства та процесів прийняття рішень. Саме в такі періоди виявляється справжня стійкість організації, її здатність адаптуватися до непередбачуваних обставин і зберігати конкурентоспроможність. Необхідність швидкого реагування на зовнішні шоки, такі як економічні спади, політична нестабільність або глобальні пандемії, диктує потребу в перегляді традиційних моделей управління.

Послідовність дій і рекомендацій для підвищення адаптивності компанії у кризових умовах є

наступною:

1. Оцінка поточної ситуації:
 - зібрати актуальну інформацію про кризові фактори: внутрішні проблеми, зовнішні впливи (економічні, політичні, соціальні);
 - визначити ключові слабкі місця і критичні процеси в компанії, які найбільше постраждають;
 - картографувати стейкхолдерів та їх очікування.
2. Встановлення пріоритетів та цілей:
 - визначити найважливіші завдання з огляду на кризу (збереження ліквідності, підтримка персоналу, операційна стабільність);
 - поставити короткострокові та довгострокові цілі, орієнтовані на виживання і розвиток.
3. Формування гнучкої команди кризового управління:
 - створити команду оперативного реагування, відповідальну за координацію дій;
 - призначити керівників напрямків з чіткими ролями;
 - сприяти відкритій комунікації і швидкому прийняттю рішень всередині команди.
4. Розробка і впровадження оперативного плану дій:
 - визначити конкретні заходи для зниження ризиків і адаптації бізнес-процесів;
 - забезпечити поетапне впровадження з постійним моніторингом результатів;
 - врахувати варіанти розвитку подій і сценарії дій на випадок загострення кризи.
5. Підвищення комунікації і залучення персоналу:
 - налагодити регулярне і прозоре інформування працівників про стан компанії та зміни;
 - залучати співробітників до пошуку рішень через опитування та обговорення;
 - підтримувати мотивацію, психологічний комфорт і командний дух.
6. Постійний моніторинг і коригування стратегії:
 - встановити систему контролю показників ефективності адаптації;
 - проводити регулярний аналіз і оцінку впливу змін;
 - бути готовим до швидких корекцій планів і стратегій на основі отриманих даних.

Ефективне управління стратегічними змінами є критично важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах періодичних кризових явищ. Розробка та впровадження відповідного інструментарію вимагає комплексного підходу, що враховує динамічність зовнішнього середовища та внутрішні ресурси організації.

Ефективний інструментарій управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах кризових ситуацій представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Інструментарій управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах кризових ситуацій

№ з/п	Інструмент	Призначення	Залучені особи	Рекомендації щодо застосування
1	SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх сильних/слабких сторін і зовнішніх можливостей / ризиків	Топ-менеджмент, аналітики	Проводити на початковій стадії для формування стратегії
2	PESTEL-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів	Стратегічний відділ	Регулярне оновлення для відстеження змін у зовнішньому середовищі
3	Дорожня карта	Планування поетапного впровадження змін	Менеджери проєктів, команда змін	Візуалізувати ключові етапи і контрольні точки
4	План управління ризиками	Виявлення та мінімізація ризиків	Ризик-менеджери, топ-менеджмент	Розробляти сценарії розвитку кризи та варіанти реагування
5	Системи управління проєктами (Asana, Trello, Jira)	Координація роботи, контроль завдань та строків	Керівники проєктів, команди	Використовувати для прозорості і гнучкості управління
6	Комунікаційний план	Забезпечення прозорості, своєчасної комунікації з усіма стейкхолдерами	PR-відділ, HR, керівники	Включати канали, формат, графік комунікації
7	Тренінги та навчання з управління змінами	Підвищення компетенцій персоналу для адаптації до змін	HR, консультанти	Організувати регулярні навчання, включаючи онлайн та офлайн
8	Agile-методології (Scrum, Kanban)	Гнучке управління процесами змін	Менеджери проєктів, команди	Впроваджувати для швидкої адаптації та зворотного зв'язку
9	KPI Dashboard	Моніторинг ключових показників ефективності змін	Топ-менеджмент, аналітики	Визначити релевантні KPI та регулярно оновлювати дані

Продовження таблиці 1

10	Воркшопи і сесії брейнстормінгу	Залучення працівників до генерації та обговорення ідей	Менеджери, співробітники	Сприяти відкритості і творчому підходу
11	Опитування і зворотний зв'язок (Survey Monkey, Google Forms)	Збір думок і оцінка настроїв персоналу	HR, менеджери	Проводити регулярно, аналізувати та враховувати результати
12	Пілотні проекти	Тестування нових ініціатив в обмеженому масштабі	Команди проектів	Мінімізувати ризики перед масштабним впровадженням
13	Корпоративна база знань (Wiki)	Зберігання і поширення інформації про зміни і кращі практики	Всі співробітники	Оновлювати регулярно, робити доступною для всіх
14	Програми лідерства і менторства	Розвиток лідерських компетенцій і підтримка змін	Керівники середньої та вищої ланки	Створювати для закріплення культури змін
15	Системи управління ідеями (Brightidea, IdeaScale)	Збір, оцінка та реалізація пропозицій співробітників	Всі працівники	Стимулювати інновації і активну участь персоналу

Джерело: складено автором

Ефективне управління стратегічними змінами в умовах кризи базується на глибокому аналізі ресурсів та можливостей компанії. Для цього необхідно задіяти інструменти стратегічного планування, що дозволяють оцінити поточний стан, виявити слабкі місця та визначити пріоритетні напрямки розвитку. Важливим аспектом є формування гнучких команд, здатних до швидкої мобілізації та кооперації, а також запровадження культури безперервного навчання та вдосконалення. Ключовим елементом успіху є також проактивне управління ризиками, що передбачає не тільки ідентифікацію потенційних загроз, але й розробку планів реагування та сценаріїв мінімізації негативних наслідків. Важливо налагодити ефективну комунікацію всередині організації та із зовнішніми зацікавленими сторонами, забезпечуючи прозорість процесів та зміцнюючи довіру.

Проаналізуємо взаємозв'язок між антикризовими трансформаціями, відповідними механізмами і результатами проведеного, в рамках наукової статті, дослідження (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика механізмів впровадження антикризових трансформацій та очікуваних результатів запроваджених змін у діяльності компаній

Антикризова трансформація	Механізми впровадження	Очікувані результати	Аналітичні/емпіричні докази
Оптимізація операційних процесів	Автоматизація, цифровізація, реінжиніринг	Зниження операційних витрат, підвищення продуктивності	За дослідженням [4] цифровізація процесів знизил витрати на 20-30% і підвищила продуктивність на 15-25%
Реструктуризація фінансів	Зменшення заборгованості, рефінансування	Покращення ліквідності, зменшення фінансових ризиків	Дані дослідження [7] показують, що реструктуризація зменшує ризик дефолту на 35%
Диверсифікація продуктового портфеля	Запуск нових товарів/ послуг	Зменшення залежності від одного ринку, збільшення доходів	Дослідження [9] показало, що диверсифіковані компанії виростають на 8-12% швидше за рік
Впровадження гнучких стратегій управління	Постійний аналіз ринку, швидке прийняття рішень	Підвищення адаптивності, здатність реагувати на зміни	Аналіз [10] підтверджує, що гнучкість збільшує виживання бізнесу на 40% в кризові періоди
Інвестиції в розвиток кадрів	Навчання співробітників, підвищення кваліфікації	Підвищення ефективності праці, зниження плинності кадрів	Дані дослідження [7] показують 24% зростання продуктивності у компаній із системою навчання персоналу
Підвищення клієнто-орієнтованості	Використання CRM-систем, поліпшення сервісу	Збільшення лояльності клієнтів, зростання продажів	Дані дослідження [7] показують, що збільшення лояльності на 5% підвищує прибуток на 25-95%
Оптимізація ланцюгів постачання	Локалізація постачання, багатоканальні постачальники	Зниження ризиків перебоїв, підвищення оперативності	Дані дослідження [4] вказують, що підвищення стійкості постачання через диверсифікацію каналів зростає в середньому на 20%

*Пояснення:

- кожна антикризова трансформація реалізується через конкретні механізми (технологічні, організаційні чи фінансові);

- підкріплено дослідженнями від [4-9], що підтверджують позитивні зрушення в контексті трансформаційних перетворень;

**Джерело: сформовано автором на підставі аналізу [4-9]

Релевантність запропонованих підходів залежить від специфіки підприємства, галузі та розміру бізнесу. Нижче наведено основні чинники, що впливають на застосування антикризових трансформацій (табл. 3).

Таблиця 3

Аналітичний огляд специфіки підприємств в контексті релевантності запропонованих підходів до впровадження антикризових трансформацій

Тип підприємства / галузь	Релевантність підходів	Коментарі та обмеження
Виробничі компанії	Висока	Антикризові трансформації, такі як оптимізація процесів чи ланцюгів постачання, є критичними. Проте потрібно враховувати складність капіталовкладень і тривалість змін.
Сфера послуг	Висока	Фокус на гнучких стратегіях управління, підвищенні клієнтоорієнтованості та розвитку кадрів. Проте цифрова трансформація може потребувати адаптації під профіль послуг.
Малі підприємства	Помірна	Рекомендовані механізми можуть значно підвищити ефективність, але обмежений бюджет та людські ресурси можуть стати бар'єром для масштабної реалізації.
Великі корпорації	Висока	Можливість реалізовувати комплексні програми трансформації та реструктуризації, але часто збільшується бюрократія та інертність систем.
Аграрний сектор	Помірна	Певні підходи актуальні (диверсифікація, оптимізація ланцюгів), проте специфіка сезонності і технологій вимагає індивідуального підходу.
Технологічні стартапи	Помірна - висока	Гнучкі стратегії і інвестиції в розвиток кадрів відповідають динаміці ринку, але реструктуризація фінансів часто має специфіку венчурних угод.
Галузі з жорстким регулюванням (фінанси, фармацевтика)	Залежить від контексту	Більш жорсткі норми можуть обмежувати швидкість перетворень, особливо у фінансовій реструктуризації та продуктивній диверсифікації.

Джерело: розробка автора

Запропоновані підходи є найбільш релевантними для підприємств з внутрішньою кризою або кризою, що не має масштабного зовнішнього чинника (наприклад, проблеми управління, фінансові труднощі, застарілі технології). Вони менш ефективні або потребують суттєвої адаптації в умовах зовнішніх шоків (воєнні конфлікти, глобальні економічні кризи), а також у жорстко регульованих галузях із високою залежністю від зовнішніх чинників.

Висновки. У результаті проведеного аналізу ефективності антикризових трансформацій та основних етапів їх реалізації в організаційних змінах компаній було встановлено, що успішність подолання кризових ситуацій значною мірою залежить від системного і поетапного підходу до управління змінами. Кризові трансформації є комплексним процесом, який охоплює діагностику причин кризового стану, визначення чітких цілей і розробку адаптивної стратегії, залучення та мотивацію персоналу, безпосередню реалізацію управлінських і технологічних заходів, а також оцінку результатів і коригування дій відповідно до поточної ситуації.

Аналіз теоретичних джерел і практичних напрацювань дозволив виділити ключові етапи антикризових змін, що гарантують їх ефективність: вчасна діагностика проблем, формування стратегічного бачення, забезпечення відкритої комунікації з усіма зацікавленими сторонами, впровадження інноваційних рішень та регулярний моніторинг результатів. Важливою умовою успішних трансформацій є не лише економічна доцільність, а й врахування психологічних факторів, які формують ставлення персоналу до змін. Саме підтримка співробітників і формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток та адаптивність, створює міцний фундамент для стабілізації бізнесу. Крім того, обґрунтовано необхідність інтеграції кількісних і якісних критеріїв оцінки ефективності антикризових заходів, що дозволяє отримати об'єктивну картину результативності трансформацій на різних рівнях організації. Впровадження системи збалансованих показників і цифрових інструментів контролю сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та підвищує гнучкість організацій у відповідь на зовнішні виклики.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні чіткої послідовності дій і рекомендацій, які можуть бути використані менеджерами для підвищення адаптивності компаній у кризових умовах. Викладені у статті висновки сприяють удосконаленню антикризового управління як на теоретичному, так і на практичному рівнях, забезпечуючи більш ефективну реалізацію організаційних змін та стійкий розвиток підприємств.

Отже, комплексне дослідження ефективності та основних етапів антикризових трансформацій є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та стабільності сучасних компаній, що дозволяє їм не тільки виживати у складних умовах, а й закласти основу для подальшого успішного розвитку. Подальші дослідження у цій сфері мають зосереджуватися на удосконаленні методів оцінки ефективності змін та адаптації антикризових моделей до галузевих і регіональних особливостей.

Література

1. Гнатенко І. А., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., Парохненко О. С. Моделювання пріоритетів управління інфраструктурою підприємництва з урахуванням ринку праці в умовах зміни споживчих переваг та цифровізації. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.1
2. Shakina E., Barajas A. “Innovate or Perish”: Companies under crisis. *European Research on Management and Business Economics*. 2020. Vol. 26. Iss. 3. P. 145–154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.06.002>
3. Flammer C., Ioannou I. Strategic management during the financial crisis: How firms adjust their strategic investments in response to credit market disruptions. *Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 42. Iss. 7. P. 1275–1298. DOI: <https://doi.org/10.26552/krm.C.2012.2.59-68>
4. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>
5. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.96>
6. Алексін Г. Фінансові ризики ведення бізнесу екзогенної природи та заходи з їх подолання. *Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку* : зб. матеріалів І Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2016. С. 121–123.
7. Олійник Ю. А., Кучеренко С. В. Інноваційні підходи до управління відносинами з клієнтами через цифрові платформи. *Інформаційні технології в менеджменті*. 2023. № 5 (83). С. 55–70.
8. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137–145.
9. Цимбалюк С.О., Ковтун О.А. «Зелене» управління людськими ресурсами: вплив екологічних практик на діяльність організації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. № 11 С.250-256. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-250-256>
10. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, Iss. 1. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12513>

References

1. Hnatenko, I. A., Sukhomlyn, L. V., Bachkir, I. H., & Parokhnenko, O. S. (2021). Modeling priorities of enterprise infrastructure management considering changes in consumer preferences and digitalization. *Effective Economy*, 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.1
2. Shakina, E., and Barajas, A. “Innovate or Perish”: Companies under crisis“. *European Research on Management and Business Economics*, vol. 26, no. 3 (2020): 145–154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.06.002>
3. Flammer, C., and Ioannou, I. “Strategic management during the financial crisis: How firms adjust their strategic investments in response to credit market disruptions“. *Strategic Management Journal*, vol. 42, no. 7 (2021): 1275–1298. DOI: <https://doi.org/10.26552/krm.C.2012.2.59-68>
4. Shatailo, O. A. “Zmistovna kharakterystyka systemy antykryzovoho upravlinnia“ [Substantive Characteristics of a Crisis Management System]. *Biznes Inform*, no. 5 (2019): 217–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>
5. Voronkova, T. Ye., and Pryimak, Ya. V. “Transformatsiia antykryzovoho upravlinnia v suchasnykh ekonomichnykh umovakh“ [Transformation of Anti-Crisis Management in Modern Economic Conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 10 (2021). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.96>
6. Aleksin, H. “Fiansovyi ryzyky vedennia biznesu ekzohennoi pryrody ta zakhody z yikh podolannia“ [Financial Risks of Conducting Business of an Exogenous Nature and Measures to Overcome Them]. *Korporatyvni finansy: problemy ta perspektyvy innovatsiinoho rozvytku*. Kyiv: KNEU (2016): 121–123.
7. Olijnyk, Yu. A., Kucherenko, S. V. (2023). «Innovative approaches to customer relationship management through digital platforms». *Informatsijni tekhnolohii v menedzhmenti*. № 5 (83). P. 55–70.
8. Onisiforova V. Yu., Sidelnikova V. k. Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom.

Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemstva: zb. nauk. pr. 2020. № 2 (25). P. 137–145.

9. Tsymbaliuk, S. O., & Kovtun, O. A. (2022). “Zelene” upravlinnia liudskymy resursamy: vplyv ekolohichnykh praktyk na diialnist orhanizatsii [“Green” human resource management: Influence of environmental practices on organization performance]. BIZNES INFORM, (11), 250–256. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-250-256>

10. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>

Отримано: 10.04.2026

Прийнято до публікації: 10.05.2026

Опубліковано: 15.05.2026