

# ЕТАПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

©2024 КУЛИК А. В.

УДК 338.2  
JEL: L20; M10

## Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій

У сучасних умовах ведення бізнесу в Україні різко зростає важливість адаптації системи стратегічного управління змінами до складних соціально-економічних умов, з якими зіштовхуються українські підприємства. Відповідно набуває особливої актуальності спосіб, в який підприємства можуть ефективно реагувати на екзогенні (зовнішні) виклики, зокрема на кризові ситуації, що вимагають оперативних і гнучких стратегічних рішень для забезпечення свого виживання та подальшого розвитку. Метою цієї статті є обґрунтування теоретичних положень управління стратегічними змінами на підприємстві та на цій основі розробка дієвого інструментарію щодо управління ними в умовах кризових ситуацій на підприємствах. Аналізуються різні підходи до управління змінами, які можуть бути використані для планування та впровадження необхідних змін у стратегії та операційній діяльності вітчизняних підприємств в умовах боротьби з кризою та виходу з неї. Особливу увагу приділено аспектам лідерства та корпоративної культури як ключовим факторам успішної адаптації до змін. Акцентовано важливість залучення співпрацівників до процесу управління змінами, необхідність створення ефективної комунікації всередині організації та впровадження гнучкої, адаптивної корпоративної культури, яка сприяє інноваціям. У контексті української економіки акцентовано увагу на специфіці управління під час кризи, враховуючи військову, політичну, соціальну та економічну нестабільність у країні. Запропоновано інструментарій стратегічного управління змінами, адаптований до українських реалій, що включає аналіз наявного кризового середовища бізнесу, стратегічне планування, оперативне втілення змін і моніторинг результатів. Підкреслено, що гнучкість, прогнозування та швидка адаптація до змін є ключовими для забезпечення стабільності та розвитку підприємств в Україні в умовах непередбачуваності та криз. Запропоноване дослідження може бути корисним дослідникам у царині управління стратегічними змінами, аналітикам, бізнес-асоціаціям, підприємствам в Україні та за кордоном. Подальші дослідження в цьому напрямку будуть спрямовані на розробку методів управління стратегічними змінами на підприємствах, які базуються на спостереженні за швидкими змінами екзогенного та ендогенного середовища підприємства.

**Ключові слова:** стратегічні зміни, кризове управління, адаптація, організаційні зміни, лідерство, невизначеність.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 21.**

**Кулик Андрій Володимирович** – аспірант кафедри менеджменту, Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, корп. У1, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [Andrii.Kulyk@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Andrii.Kulyk@emmb.khpi.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-8412-3468>

UDC 338.2  
JEL: L20; M10

## Kulyk A. V. The Stages and Instruments for Managing Strategic Changes in Enterprises During Crisis Situations

In the current conditions of doing business in Ukraine, the importance of adapting the system of strategic change management to the complex socioeconomic conditions faced by Ukrainian enterprises is sharply increasing. Accordingly, the way in which enterprises can effectively respond to exogenous (external) challenges, in particular to crisis situations that require prompt and flexible strategic decisions to ensure their survival and further development, is of particular relevance. The aim of this article is to substantiate the theoretical provisions of management of strategic changes in the enterprise and, on this basis, to develop effective instruments for managing them in crisis situations at enterprises. Various approaches to change management are analyzed, which can be used to plan and implement the necessary changes in the strategy and operational activities of domestic enterprises in the context of combating and overcoming the crisis. Particular attention is paid to the aspects of leadership and corporate culture as key factors in successful adaptation to change. The importance of involving employees in the change management process, the need to create effective communication within the organization and the introduction of a flexible, adaptive corporate culture that promotes innovation are emphasized. In the context of the Ukrainian economy, attention is focused on the specifics of management during the crisis, taking into account the military, political, social and economic instability in the country. An instrumentarium of strategic change management, adapted to Ukrainian realities, including analysis of the existing crisis business environment, strategic planning, prompt implementation of changes and monitoring of results, has been proposed. It is emphasized that flexibility, forecasting and rapid adaptation to changes are key to ensuring the stability and development of enterprises in Ukraine in conditions of unpredictability and crises. The proposed research can be useful for researchers in the field of strategic change management, analysts, business associations, enterprises in Ukraine and abroad. Further research in this direction will be aimed at the development of methods for managing strategic changes in enterprises, which are based on the observation of rapid changes in the exogenous and endogenous environment of the enterprise.

**Keywords:** strategic change, crisis management, adaptation, organizational change, leadership, uncertainty.

**Fig.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 21.**

**Kulyk Andrii V.** – Postgraduate Student of the Department of Management, Educational and Scientific Institute of Economics, Management and International Business of the National Technical University (building U1, 2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [Andrii.Kulyk@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Andrii.Kulyk@emmb.khpi.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-8412-3468>

У сучасному динамічному світі, що характеризується швидкими змінами в економічному, технологічному та соціальному середовищах, підприємства стикаються із суттєвими викликами. Це особливо актуально для вітчизняного бізнесу, який працює в умовах підвищеної невизначеності та економічної нестабільності, спричиненої екзогенними та ендегенними кризовими ситуаціями. У цьому контексті управління стратегічними змінами стає ключовим фактором, що визначає не тільки виживання підприємств, але й їх здатність до розвитку та досягнення конкурентних переваг. Відповідно, аналіз підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах України в умовах кризових ситуацій є одним із ключових пріоритетів. Необхідно розглянути різноманітні стратегії, які підприємства можуть застосовувати для адаптації до змінених умов, зосереджуючись на важливості гнучкого підходу до управління, інновацій та вдосконалення корпоративної культури. Особлива увага має приділятися лідерству в умовах змін у силу того, що ефективне лідерство є вирішальним для мотивації співробітників, залучення їх до процесу впровадження змін і подолання опору змінам.

В українському контексті, де економічні, політичні та соціальні кризи перебувають у взаємозалежності, створюючи складну ситуацію для бізнесу, питання управління стратегічними змінами набуває особливої актуальності. Відповідно нагальним стає вивчення питання, як підприємства можуть використовувати стратегічні зміни не тільки для адаптації до кризових умов, але й для створення викликів сьогодення на можливості для інновацій та зростання на ринку в майбутньому.

Процес впровадження стратегічних змін підприємства під час кризи передбачає комплексний і багаторівневий підхід, спрямований на вирішення нагальних викликів, одночасно закладаючи основу для майбутньої стійкості та зростання підприємства на ринку. У своєму дослідженні Гламузіна М., Ловрінцевич М. [1] заглиблюються у складнощі впровадження ефективної стратегії підприємства під час кризи. Науковці зазначають, що результат таких стратегічних змін різноплановий, тобто може або забезпечити виживання підприємства, або призвести до зникнення з ринку. Це підкреслює високі ризики, які існують у процесі прийняття стратегічних рішень під час кризи, та необхідність добре продуманих і реалізованих стратегій. Автори Шакіна Е., Барайас А. [2] досліджують переваги інновацій бізнесу в контексті кризи. Обговорюється, як інновації можуть служити інструментом виходу з кризи, пропонуючи нові підходи до подолання викликів і використання виникаючих можливостей. У дослідженні наведено матрицю конкуренто-

спроможності – стратегічний інструмент, призначений для допомоги менеджменту підприємства у прийнятті обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів для ефективного стимулювання інновацій в умовах кризи.

Акцент на стратегічному плануванні та інвестиціях у ключові ресурси, таких як дослідження та розробка (R&D), корпоративна соціальна відповідальність (CSR), підкреслюється в ряді робіт. Так, автори Шпачек М., Копецький З. [3] обґрунтовують, що ці сфери є важливими для зміцнення стійкості підприємств в протистоянні кризам. Інші науковці, Фламмер К., Іоанну І. [4] доводять, що інвестиції в R&D сприяють інноваціям, тоді як ініціативи в CSR допомагають підтримувати позитивний імідж та зміцнювати відносини зі стейкхолдерами підприємства, таким чином, обидва напрями є життєво важливими під час та після кризи. У своєму дослідженні Гамільтон Дж. [5] представляє матрицю стратегічних змін – інструмент, який допомагає підприємствам візуалізувати та впроваджувати стратегічні зміни. Цей інструмент особливо корисний для наочної фіксації напрямку стратегічних змін і забезпечення їх відповідності загальним цілям підприємства та реаліям кризового середовища.

У дослідженні [6] автор Свобода Е. підкреслює значення наявності стійкої системи стратегічного управління та плану управління кризами. Ці інструменти є необхідними для керівництва організацією в умовах кризи, забезпечуючи те, щоб стратегічні зміни були не лише реакцією на кризу, але й складовою добре продуманого підходу, що орієнтується на посткризовий період. Наукова праця Гехані Р. [7] висвітлює перехід підприємств від стратегії низької вартості до стратегії диференціації продуктів. Автор аналізує, як інноваційні лідери можуть використовувати технологічні інновації та креативні підходи для створення унікальних продуктів, здатних забезпечити конкурентну перевагу на ринку. Саркар С., Осієвський О. [8] розглядають, як підприємства можуть балансувати між потребою адаптації до змінюваних умов і ризиком втрати стабільності через надмірні зміни на ринку. Колектив авторів на чолі з Лесніковою П. [9] досліджують стратегічну орієнтацію підприємств під час пандемії COVID-19. Науковці обговорюють, як криза вплинула на стратегічні рішення підприємств та які стратегії виявилися ефективними для подолання негативних наслідків пандемії. Дослідники Краус С., Рігтерінг К. [10] розглядають інструментарій підприємницьких стратегій через призму кризового підходу. Автори аналізують, як підприємства можуть використовувати підприємницькі стратегії для стимулювання інновацій і

зростання виходячи з конкретних кейсів, що склалися на ринку в умовах кризи.

**З**дійснений аналіз наукових робіт українських і зарубіжних дослідників висвітлює ключові аспекти антикризового управління в українському контексті, з акцентом на змістовну характеристику систем, трансформацію в сучасних економічних умовах, актуальні інструменти управління підприємствами, а також особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами.

Науковці Коптева Г., Нащекіна О. у своєму дослідженні [11] представляють концепцію управління стратегічними змінами на підприємстві через трирівневу систему взаємопов'язаних площин, а саме, теоретико-методологічну, науково-методичну та прикладну. Шатайло О. [12] детально дослідив основні компоненти та механізми антикризового управління, що дозволяє підприємствам ефективно та своєчасно реагувати на кризові ситуації. Автор висвітлює важливість адаптації управлінських стратегій до мінливих умов ведення бізнесу. Воронкова Т., Приймак Я. [13] розглядають динаміку антикризового управління в контексті глобалізації та економічних змін. Автори наголошують на необхідності інноваційного підходу до антикризового управління, який би враховував специфіку сучасного економічного середовища. Алексін Г. [14] визначає важливість врахування ключових ризиків бізнесу екзогенної природи в рамках розроблення та постановки системи реагування на кризові ситуації на рівні бізнесу. Автор виділяє фактор високої інфляції як один із ключових екзогенних ризиків в українських реаліях. Онісіфорова В., Сідельнікова В. [15] зосереджують увагу на сучасних викликах і методах антикризового управління. Автори визначають ключові фактори, які впливають на стійкість підприємств до кризових явищ, і пропонують ефективні інструменти для їх подолання. Болотнов Д. [16] розкриває специфіку українського підходу до антикризового управління. Автор аналізує різноманітні стратегії та практики, які використовують вітчизняні підприємства для забезпечення своєї стабільності та розвитку в непростих економічних умовах. Ладунка І., Андрюшина О. [17] висвітлюють різноманітні підходи до визначення основних елементів антикризового управління підприємством. Автори розглядають основні екзогенні та ендегенні фактори, які призвели до фінансової кризи на українських підприємствах, з особливим фокусом на наслідки російської збройної агресії. У роботі також наголошено на необхідності формування системи управління кризою на рівні підприємства.

Водночас ці науково-практичні надбання пропонують значне різноманіття стратегій та інструментів для підприємств, які стикаються з кризами. Поєднуючи блоки внутрішнього контролю, стратегічного планування, інвестицій в інновації та ключові ресурси, а також ефективних інструментів впровадження, вітчизняний бізнес може ефективно управляти своїм станом під час кризи та вийти з кризи сильнішим і більш стійким. Однак проблематику розроблення системи управління змінами, що відповідає нагальним потребам українського бізнесу в умовах активізації російської збройної агресії, недостатньо розглянуто в проаналізованому доборку, отже, вона потребує додаткового вивчення.

*Метою* цієї статті є обґрунтування теоретичних положень управління стратегічними змінами на підприємстві та на цій основі – розробка дієвого інструментарію щодо управління ними в умовах кризових ситуацій на підприємствах.

**З**а період 2022–2023 рр. бізнес в Україні зіткнувся з низкою викликів кризового характеру, що значно вплинуло на його стан і перспективи. Зокрема, в умовах активізації російської збройної агресії малі та середні підприємства України втратили 31,2% власних оборотів у 2022 р. порівняно з 2021 р. [18–20]. Бізнес виявився залученим у допомогу країні під час загострення російсько-української війни, зокрема, 65,4% опитаного бізнесу фінансово або матеріально-технічно підтримували ЗСУ [18–20]. Проте на тлі соціально-економічної кризи та масштабних руйнувань внаслідок російської збройної агресії український бізнес стикається з проблемами у взаємодії з органами влади, зокрема, 47,7% підприємств зазнали проблем з блокуванням податкових накладних, а частка скороченого персоналу зросла з 21,2% до 26,0% [18–20]. Переважно український бізнес не проводив релокацію, проте ті, хто це зробив, залишилися в межах України, перемістивши свої підприємства в іншу область. Представники бізнесу реалістично сприймають майбутні перспективи та не розраховують на суттєве зростання доходів. Найбільшу потребу в інвестиціях мали підприємства ресторанного бізнесу, легкої промисловості, роздрібною торгівлі, телекомунікацій, охорони здоров'я та ремонту автотранспортних засобів, де вони потрібні в діапазоні від 30 до 300 тис. дол. США [18–20].

За дослідженням KPMG [21] у 2022 р., 44% лідерів українських підприємств вважають, що кризова ситуація не вплине на їхні заплановані темпи зростання в період наступних трьох років, що вказує на позитивний настрій щодо майбутнього, незважаючи на значні виклики. Крім того, 45% керівників українських компаній мають агресивну стра-

тегію інвестування в цифровізацію, що спрямована на забезпечення першості у сфері інновацій, а 84% керівників українських компаній наголошують на важливості створення культури кібербезпеки [21]. Ці тенденції свідчать про значний вплив воєнних дій на український бізнес, а також про активну адаптацію та пошук нових стратегій для подолання кризи.

Сучасний кризовий стан в Україні у 2024 р. охоплює воєнні, економічні та соціальні аспекти. Економічно країна зазнає інфляційного тиску зі зростанням цін, що негативно впливає на життєвий рівень громадян. Проте ВВП демонструє зростання: 4,8% за підсумками 2023 р., з прогнозом 3,7% на 2024 р. [18–20]. Зовнішній борг країни значно зріс, однак допомога від міжнародних партнерів дозволяє відносно спокійно долати ці виклики.

Управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах кризових ситуацій вимагає комплексного підходу, що включає аналіз ситуації, швидке прийняття рішень, адаптивність і гнучкість стратегій. Виділимо в узагальненому вигляді інструментарій управління стратегічними змінами, який можна адаптувати до специфіки підприємства (табл. 1).

Наведення цього інструментарію в табличному вигляді допомагає систематизувати процес управління стратегічними змінами, визначити ключові етапи, необхідні інструменти та методи, а також виділити основні аспекти кожного етапу. Такий підхід сприяє кращому розумінню та ефективній реалізації стратегічних змін на підприємстві.

Для кожного етапу управління стратегічними змінами можна визначити конкретні KPI та цілі, які допоможуть оцінити успішність впровадження змін. Отже, пропонувані KPI та відповідні цілі виглядають таким чином (рис. 1).

Розвиток і вихід з кризи на рівні підприємства значною мірою залежать від екзогенних і ендогенних впливів. Здатність підприємства швидко виходити з кризи часто пояснюється надійними внутрішніми механізмами антикризового управління. Такі механізми є не тільки захисними бар'єрами; вони також відображають стійкість підприємства та його адаптивність до непередбачених викликів. З іншого боку, зовнішні чинники, такі як економічні коливання, стабільність ринку та адекватність інфраструктури, неможливо ігнорувати, враховуючи їх значну роль у визначенні траєкторії кризи. Наприклад, спад на фінансовому ринку може посилити кризу підприємства, призвести до більш різкого зниження обсягів прибутку, що є критичним фактором, який впливає на стабільність підприємства. Ця складна взаємодія факторів підкреслює необхідність всебічного аналізу та розробки складних стратегій управління для пом'якшення несприятливих наслідків криз для підприємств.

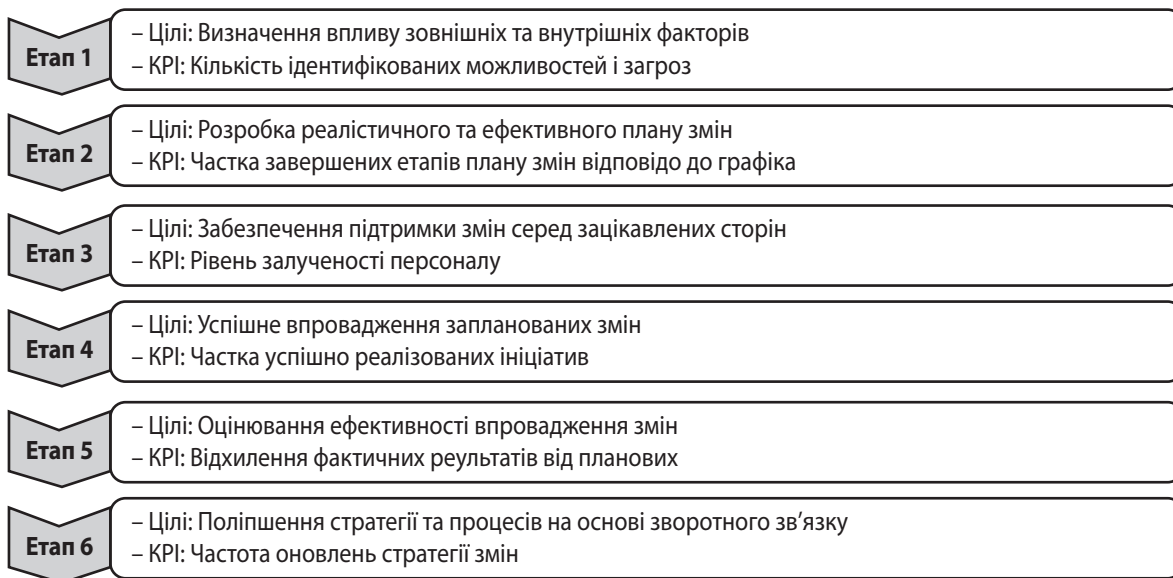
Безпосередній вплив кризи на українські підприємства стає дедалі очевиднішим, оскільки виробничі показники погіршуються. Наприклад, ще до лютого 2022 р. помітно скоротилося виробництво чавуну, сталі та прокату, що відображає ширші економічні зриви, спричинені кризою [18–20].

Таблиця 1

Інструментарій управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах кризових ситуацій

Етап	Опис дій	Інструменти	Ключові аспекти
<b>Етап 1.</b> Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	– SWOT-аналіз; – PEST-аналіз	– Виявлення факторів, що впливають на підприємство
<b>Етап 2.</b> Розробка (формування) стратегій змін	Визначення візії, цілей змін і планування дій	– Стратегічне планування; – мозковий штурм	Розробка чіткого плану дій
<b>Етап 3.</b> Комунікація плану змін і формування команди «змін»	Поширення інформації про зміни серед зацікавлених сторін	– Комунікаційна стратегія; – канали зв'язку	Забезпечення прозорості та підтримки
<b>Етап 4.</b> Впровадження змін	Реалізація плану дій	Гнучкі методології управління проектами (Agile, Lean)	Адаптація до змінних умов
<b>Етап 5.</b> Моніторинг та оцінка	Оцінка ефективності змін та прогресу	– Аналіз KPI; – регулярний моніторинг	Виявлення відхилень та коригування плану
<b>Етап 6.</b> Адаптація та оптимізація	Коригування стратегії на основі отриманих результатів	– Організаційне навчання; – гнучке коригування	Підвищення ефективності майбутніх змін

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 1. KPI та цілі за етапами інструментарію управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах кризових ситуацій**

Джерело: авторська розробка.

У 2019 р. в Україні було зафіксовано найнижче виробництво чавуну, сталі та прокату з чавіс здобуття незалежності, що підкреслює складність наявної ситуації ще до активізації російської збройної агресії [18–20]. Безпосередні наслідки для українських підприємств виходять за межі падіння виробництва та включають скорочення доходів, що може вплинути на економіку та погіршити кризові умови. Зауважимо, що цей спад промислового виробництва та його фінансові наслідки є вагомими індикаторами та провісниками глибини кризи, що продовжує розгортатися.

У світі ключових факторів, що впливають на підприємства під час кризи, організації мають бути гнучкими й адаптуватися, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність. Одним із критичних аспектів цієї адаптивності є впровадження нових технологій і розвиток споживчих переваг. У міру того, як стан ринку змінюється та виникають нові виклики, своєю чергою, підприємства, які надмірно інвестували в основні активи та запаси, можуть опинитися в програшному становищі, не маючи змоги швидко адаптуватися та конкурувати в цифровій сфері. Крім того, підприємства під час кризи мають не тільки здійснювати моніторинг своїх конкурентів, але й також мають упевнитися, що не відстають від конкурентів у своєму розвитку, що вимагає швидких і різких змін всередині організації. Це часто передбачає впровадження нових інноваційних інструментів і процесів, які можуть зустріти опір з боку працівників

і вимагати всебічної підтримки керівництва, щоб пом'якшити розчарування та сприяти прийняттю. У таких ситуаціях сильне почуття узгодженого внутрішнього середовища в організації має першочергове значення, оскільки це основа, на якій тримається підприємство і яка дозволяє успішно впроваджувати ефективні зміни та заходи контролю витрат. Таким чином, адаптуючись до зовнішнього тиску кризи, внутрішня динаміка підприємства, що включає залучення працівників, так само важлива для проходження неспокійних часів організаційної трансформації.

Під час кризи гнучкість управління стратегічними змінами підприємства стає першорядною задачею, що вимагає чіткого розуміння основних цінностей підприємства та процесів прийняття рішень. Непередбачуваний характер криз робить стратегічне планування складним завданням, що характеризується значною невизначеністю. При цьому вкрай важливо підтримувати чітке бачення та місію, щоб керувати організацією у період кризи. Це бачення має не тільки протистояти нагальному тиску кризи, але й бути досить гнучким, щоб врахувати докорінні зміни в поведінці клієнтів, які часто супроводжують такі кризові періоди. Крім того, стратегічне переформатування напряму діяльності підприємства є важливим для переходу від поточного стану до майбутнього, яке узгоджується зі скоригованими довгостроковими цілями підприємства. Зосереджуючись на пріоритетах і цінностях підприємства, управління стратегічними змінами може забезпечити необхідну стійкість і

виживання підприємства під час криз, забезпечить для підприємства вихід із кризи з поліпшеною бізнес-моделлю, адаптованою до змінених стандартів взаємодії з клієнтами та нових викликів ринку.

У контексті України, де бізнес стикається з безпрецедентними викликами, гнучкість процесів прийняття рішень і здатність змінювати бізнес-моделі є вирішальними для виживання та майбутнього зростання. Український бізнес на сучасному кризовому етапі розвитку не може покладатися на традиційні стратегії в рамках потреби орієнтування в контексті, що швидко змінюється. Натомість українським підприємствам варто прийняти динамізм, який зараз є характерною рисою для кризового періоду. Ця адаптація може включати прийняття гнучких методів управління, які надають перевагу швидкій інтеграції та гнучкості над жорстким плануванням і прогнозуванням. Крім того, дух співпраці та узгодженості особливо актуальний для результативного запровадження стратегічних змін українських підприємств у цей час. При цьому завдяки об'єднанню ресурсів, обміну інсайтами та налагодженню партнерства підприємства можуть створювати колективний захист від нестабільності кризи, тим самим підвищуючи свою стійкість і потенціал для відновлення. Цей спільний підхід може вийти за межі традиційних галузевих рамок, відкриваючи потенціал для інноваційних рішень і міжгалузевої підтримки, які здатен допомогти стабілізувати бізнес в умовах кризи.

### ВИСНОВКИ

Отже, у сучасному контексті діяльності бізнесу, який швидко змінюється, підприємства стикаються зі значними викликами. Особливо нагальна ця ситуація в Україні, де панує економічна нестабільність і невизначеність. Ефективне управління стратегічними змінами має вирішальне значення для виживання бізнесу в турбулентних умовах і підвищення його конкурентних переваг в умовах інтенсифікації боротьби за споживача на ринку. Основні стратегії в цьому контексті включають гнучке управління, впровадження інновацій та вдосконалення корпоративної культури. У складних екзогенних і ендогенних умовах ефективне лідерство має важливе значення для мотивації співробітників і подолання опору змінам, що вживаються бізнесом у рамках виходу з кризи. Отже, підприємства можуть і повинні використовувати стратегічні зміни, щоб адаптуватися до кризових умов і стимулювати впровадження інновацій та зростання на ринку.

На кризу всередині підприємства впливають як екзогенні, так і ендогенні фактори. Внутріш-

ні механізми антикризового управління мають вирішальне значення для стійкості та адаптивності українського бізнесу до непередбачуваних викликів. Зовнішні фактори, такі як економічні коливання, стабільність ринку та відповідність інфраструктури, також відіграють значну роль у визначенні траєкторії кризи. У рамках вирішення завдання підтримання конкурентоспроможності підприємства мають бути гнучкими й адаптованими, інтегруючи нові технології та реалізуючи впровадження споживачів. Українські підприємства мають здійснювати моніторинг конкурентів та, відповідно, переконуватися, що вони не відстають від них у своєму розвитку, що може вимагати швидких і радикальних змін всередині організації. Сильне почуття командної роботи має важливе значення для успішних змін і заходів контролю витрат. Під час кризи гнучкість управління стратегічними змінами стає головним пріоритетом, що вимагає чіткого розуміння основних цінностей підприємства та процесів прийняття рішень.

Стратегічне переосмислення напряму діяльності підприємства має важливе значення для узгодження зі скоригованими довгостроковими цілями підприємства. В Україні гнучкість процесів прийняття рішень і здатність змінювати бізнес-моделі є вирішальними для виживання бізнесу в кризових умовах і забезпечення його майбутнього зростання. Українські підприємства мають набути динамізму, запровадити методи гнучкого управління та сприяти співпраці й узгодженості свого колективу. Об'єднуючи ресурси, ділячись ідеями та вибудовуючи партнерства, український бізнес може створювати колективний буфер проти нестабільності, що несе криза, посилюючи свою стійкість і здатність до відновлення.

Перспективи подальших досліджень передбачають розроблення інструментарію управління стратегічними змінами на підприємствах на основі моніторингу нагальних змін у екзогенному та ендогенному середовищі бізнесу. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Glamuzina M., Lovrinčević M. Corporate Crisis And Crisis Strategy Implementation. *Montenegrin Journal of Economics*. 2013. Vol. 9. No. 2. P. 89–100. URL: [https://www.repec.mnje.com/mje/2013/v09-n02/mje\\_2013\\_v09-n02-a18.pdf](https://www.repec.mnje.com/mje/2013/v09-n02/mje_2013_v09-n02-a18.pdf)
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.iiedeen.2020.06.002>
3. Špaček M., Kopecký Z. Company Crisis and Its Mitigation by Strategic Approaches. *Krizový Manažment*

- (Crisis Management). 2012. Vol. 11. Iss. 2. P. 59–68.  
DOI: <https://doi.org/10.26552/krm.C.2012.2.59-68>
4. 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>
  5. Hamilton J. The Strategic Change Matrix and Business Sustainability Across COVID-19. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Iss. 15. Art. 6026.  
DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156026>
  6. Svoboda E. Strategic Decision-Making of Business Management Focused on Crisis Management. *Acta Universitatis Bohemae Meridionales*. 2012. Vol. 13. Iss. 4. P. 69–74.
  7. Gehani R. R. Innovative Strategic Leader Transforming from a Low-Cost Strategy to Product Differentiation Strategy. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2013. Vol. 8. Iss. 2. P. 144–155.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000200012>
  8. Sarkar S., Osiyevskyy O. Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*. 2018. Vol. 36. Iss. 1. P. 47–58.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.007>
  9. Lesníková P., Schmidtová J., Novotná A. Strategic Orientation of Companies: The Several Strategic Issues in Times of COVID-19 Pandemic. *Economics & Sociology*. 2022. Vol. 15. Iss. 3. P. 186–201.  
DOI: <https://doi.org/10.14254/2071789X.2022/15-3/11>
  10. Kraus S., Rigtering J. P. C. Strategic corporate entrepreneurship: a configuration approach-based case study. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. 2017. Vol. 9. No. 2. P. 101–121.  
DOI: <https://doi.org/10.1504/IJEV.2017.086481>
  11. Коптева Г. М., Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2. С. 73–77.  
DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>
  12. 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>
  13. 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>
  14. 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.
  15. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2. С. 137–145.  
DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137>
  16. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.  
DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
  17. Ладунка І. С., Андрушина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 278–281. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/49.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf)
  18. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, вересень 2022. *Дія.Бізнес*. 21.10.2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022>
  19. Длігач А. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. *Економічна правда*. 01.05.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634/>
  20. Інфляційний звіт, липень 2023 р. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-lipen-2023-roku>
  21. Погляд керівників бізнесу в Україні 2022. Звіт за результатами опитування KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/11/ukrainian-business-leaders-outlook-2022.html>

## REFERENCES

- Aleksin, H. "Finansovi 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.
- Bolotnov, D. H. "Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia vitchyznianymu pidpriemstvamy" [Features of Anti-Crisis Management of Domestic Enterprises]. *Innovation and Sustainability*, no. 2 (2022): 171-176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
- Dlihach, A. "Stan ta perspektyvy MSB v Ukraini. Rezultaty doslidzhennia" [State and Prospects of SMEs in Ukraine. Research Results]. *Ekonomichna pravda*. May 01, 2023. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634/>
- 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>
- Gehani, R. R. "Innovative Strategic Leader Transforming from a Low-Cost Strategy to Product Differentiation Strategy". *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 8, no. 2 (2013): 144-155. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000200012>

- Glamuzina, M., and Lovrinčević, M. "Corporate Crisis And Crisis Strategy Implementation". *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 9, no. 2 (2013): 89-100. [https://www.repec.mnje.com/mje/2013/v09-n02/mje\\_2013\\_v09-n02-a18.pdf](https://www.repec.mnje.com/mje/2013/v09-n02/mje_2013_v09-n02-a18.pdf)
- Hamilton, J. "The Strategic Change Matrix and Business Sustainability Across COVID-19". *Sustainability*, art. 6026, vol. 12, no. 15 (2020). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156026>
- "Inflatsiyniy zvit, lypen 2023 r." [Inflation Report, July 2023]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-lipen-2023-roku>
- Koptieva, H. M., and Nashchekina, O. M. "Kontseptualni polozhennia upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi" [A Conceptual Framework for Strategic Change Management at an Enterprise]. *Visnyk NTU «KhpI». Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2023): 73-77. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>
- Kraus, S., and Rigtering, J. P. C. "Strategic corporate entrepreneurship: a configuration approach-based case study". *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol. 9, no. 2 (2017): 101-121. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJEV.2017.086481>
- Ladunka, I. S., and Andriushyna, O. I. "Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom" [Crisis Management of Enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, iss. 8 (2017): 278-281. [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/49.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf)
- Lesnikova, P., Schmidtova, J., and Novotna, A. "Strategic Orientation of Companies: The Several Strategic Issues in Times of COVID-19 Pandemic". *Economics & Sociology*, vol. 15, no. 3 (2022): 186-201. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071789X.2022/15-3/11>
- Onisiforova, V. Yu., and Sidelnikova, V. K. "Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Current Aspects of Anticrisis Management of the Enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemstva*, no. 2 (2020): 137-145. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137>
- "Pohliad kerivnykiv biznesu v Ukraini 2022. Zvit za rezultatamy opytuvannia" [View of Business Leaders in Ukraine 2022. Report Based on Survey Results]. *KPMG*. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/11/ukrainian-business-leaders-outlook-2022.html>
- "Stan ta potreby biznesu v Ukraini: sektoralnyi rozriz, veresen 2022" [State and Needs of Business in Ukraine: Sectoral Breakdown, September 2022]. *Diia.Biznes*. October 21, 2022. <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022>
- Sarkar, S., and Osievskyy, O. "Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox". *European Management Journal*, vol. 36, no. 1 (2018): 47-58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.007>
- 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>
- 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>
- Spacek, M., and Kopecky, Z. "Sompany Crisis and Its Mitigation by Strategic Approaches". *Krizovy Manazment (Crisis Management)*, vol. 11, no. 2 (2012): 59-68. DOI: <https://doi.org/10.26552/krm.C.2012.2.59-68>
- Svoboda, E. "Strategic Decision-Making of Business Management Focused on Crisis Management". *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*, vol. 13, no. 4 (2012): 69-74.
- 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>

**Науковий керівник – Коптєва Г. М.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»