

УДК 005.334:005.52:658.87

JEL Classification: D81, L83, M10

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.103-108](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.103-108)

О.В. Сторожук, доц., канд. екон. наук

Т.А. Немченко, доц. канд. екон. наук

О.В. Заярнюк, доц. канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Профілактика ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством: мотиваційні та організаційні аспекти

У статті досліджуються питання профілактики ризиків в системі антикризового управління торговельних підприємств. Фокусується увага на узгодженні та координації управлінських, мотиваційних та організаційних чинників як необхідної умови для ефективного антикризового управління. Обґрунтовуються новітні підходи до формування системи профілактики ризиків, що враховують вплив цифрової трансформації та зміни у поведінці персоналу.

Особливу увагу зосереджено на ролі інноваційних мотиваційних стратегій, розвитку креативного потенціалу працівників, формуванні позитивного психологічного клімату в колективі та підвищенні адаптивності кадрового складу до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що недостатня гнучкість традиційних моделей управління, неефективна мотиваційна політика та ігнорування людського чинника значно підвищують ризики функціонування підприємств у кризових умовах. На підставі порівняльного аналізу різних концепцій антикризового управління, представлених у працях вітчизняних науковців представлено комплексну модель ризик-профілактики, що охоплює інструменти створення середовища для інноваційного вираження, інклюзивної співпраці, навчання, психологічної безпеки та підтримки творчих ініціатив. Також зроблено акцент на важливості нематеріальної мотивації, включно з гейміфікацією, розвитком soft skills та формуванням інноваційної культури. Автори підкреслюють, що ефективне антикризове управління неможливе без довгострокового планування, прозорості комунікації, персональної відповідальності керівників та системної підтримки персоналу. Саме людський капітал визначається як ключовий фактор організаційної стійкості.

Перспективні напрями подальших досліджень передбачають розробку адаптивних управлінських моделей, здатних враховувати специфіку сучасного кризового середовища, динаміку цифрових трансформацій та поведінкові особливості персоналу. Такий підхід дозволить не лише забезпечити стабільне функціонування підприємств, але й реалізувати їх потенціал стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі.

антикризове управління, торговельне підприємство, ризик, профілактика, мотивація, організаційна стійкість

Постановка проблеми. Сучасне торговельне підприємство є складним комплексом наявних ресурсів та можливостей, практик та технологій, які безперервно розвиваються і вимагають злагодженого функціонування. В умовах постійних економічних коливань, політичної нестабільності та загострення конкурентної боротьби особливої актуальності набуває дослідження механізмів антикризового управління в торговельних підприємствах. Саме торговельний бізнес є особливо вразливим до дестабілізуючих чинників, зокрема через тісний зв'язок з попитом споживачів, логістичними ланцюгами, змінами в законодавстві, що впливають на доступ до квот та ресурсів, імпорту/експорту, оподаткування. Недосконалість традиційних управлінських моделей, відсутність своєчасного виявлення потенційних загроз, слабка мотиваційна система, неефективне управління персоналом та недостатня гнучкість внутрішніх процесів призводять до зниження стійкості торговельних підприємств, що створює передумови для виникнення кризових ситуацій та послаблення конкурентних переваг.

Проблема тісно пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями, серед яких: розробка ефективних моделей оцінки та попередження ризиків,

впровадження гнучких управлінських структур, вдосконалення мотиваційних механізмів, а також інтеграція антикризових стратегій у загальну систему стратегічного управління підприємством. Таким чином, актуальність теми обумовлена потребою у формуванні дієвих підходів до забезпечення стійкого функціонування торговельних структур в умовах зростаючих загроз і появи нових ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідники присвячують свої наукові праці вивченню базових елементів стабільного функціонування бізнесу в умовах кризи. Бужимська К.О. та Царук І.М. акцентують увагу на різних аспектах управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації [1]. Клепанчук О. детально висвітлює сучасні тенденції сервісної стратегії торговельного підприємства, розглядаючи її у якості вагомого чинника формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стабільності бізнесу [3]. Заставнюк Л. переконливо обґрунтовує пропозиції стосовно поліпшення мотиваційної система персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [2]. Семікіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г. та Коваль Л. звертають увагу на вагомість значення корпоративної культури підприємства як інструменту впливу на мотивацію [6]. Панченко І. та Кривенко Н. у своїй роботі зазначають, що інтеграція цифрових рішень в управління персоналом дозволяє значно підвищити ефективність HR-процесів, спростити контроль за ризиками та невідкладно реагувати на зміни [5].

Проте, попри значну кількість напрацювань у сфері управлінських підходів, залишаються актуальними питання щодо можливостей успішного поєднання мотиваційного механізму та сталих управлінських підходів для профілактики ризиків і забезпечення стабільності торговельного підприємства в умовах кризи.

Постановка завдання. Метою дослідження є встановлення та обґрунтування новітніх підходів до профілактики ризиків у системі антикризового управління торговельним підприємством, з акцентом на інноваційні підходи до мотивації персоналу, цифрову трансформацію управлінських процесів та створення середовища психологічної безпеки, що сприяє розвитку організаційної стійкості в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу. Аналіз підходів сучасних науковців до проблеми управління ризиками дозволяє зробити висновок про те, що з метою глибшого розуміння суті нових ризиків у підприємстві вони використовують управлінсько-прикладний підхід. Так, автори Лопашук І.А., Лопашук В.О. та Іким А.В. обґрунтовують кілька визначальних передумов успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності, а саме ризик-орієнтоване мислення, запровадження систем ризик-менеджменту, розвиток стратегічної гнучкості та адаптивності до умов війни та економічних криз, а також проактивні підходи до управління невизначеністю, зокрема через гнучкі бізнес-моделі [4].

Скибінська З. та Ішук Е. розглядають формування інтегрованої моделі ризик-менеджменту як одну з базових передумов ефективного антикризового управління підприємством [7]. Вони акцентують увагу на таких управлінських умовах, як інтеграція ризик-менеджменту в усі підсистеми управління підприємством, системний підхід до виявлення, оцінки та нейтралізації ризиків, а також побудову моделі управління ризиками, яка забезпечує баланс між стратегічними можливостями підприємства та допустимим рівнем ризику. Управлінсько-прикладний аспект є домінантним, оскільки йдеться про стратегічне планування, прийняття рішень в умовах ризику, побудову ефективної моделі управління.

Сосновська О.О. та Деденко Л.В. визначають низку принципів передумов ефективного антикризового управління, зокрема індивідуалізацію ризик-менеджменту, оптимальне комбінування внутрішніх та зовнішніх способів зниження ризиків, фінансове забезпечення ризиків та формування комплексної стратегії управління

ризиками, яка охоплює всі ресурси підприємства: фінансові, трудові, матеріальні [9]. Згідно з науковими поглядами Черняєвої А. О. та Радченка І. О., ефективний розвиток торговельного підприємства потребує системного управлінського підходу, що враховує актуальність ринкових факторів і споживчих пріоритетів [8]. Автори наголошують на вагомості оптимального використання ресурсів та орієнтації на стратегії зростання, налаштовані на певні сегменти споживачів і рівень платоспроможного попиту.

На наш погляд, в нинішніх соціально-економічних умовах в антикризовому управлінні торговельним підприємством зростає роль інноваційної мотивації, оскільки персонал, який чітко бачить цілі, розуміє своє місце у загальній стратегії підприємства та отримує зворотний зв'язок у режимі реального часу, менш схильний до помилок і опору організаційним змінам, які є основними джерелами управлінських ризиків у кризовий період. Особливо варто звернути увагу на нематеріальну мотивацію, а саме гейміфікацію, індивідуалізовані цілі, можливості розвитку, що дає змогу зберегти залученість персоналу без значного фінансового тиску на підприємство.

Стратегічні підходи до профілактики ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством мають синтезувати управлінські, мотиваційні та організаційні аспекти. При цьому, звернемо увагу на декілька базових моментів.

Цифрова трансформація часто асоціюється з автоматизацією, проте не менш важливим є зростання ролі творчого людського капіталу. Необхідно створити умови, в яких співробітники мають можливість висловлювати ідеї без страху бути проігнорованими. Це вимагає ефективних каналів подання ідей (наприклад, цифрових платформ зворотного зв'язку), регулярного фідбеку та демонстрації керівництвом відкритості до інновацій та творчих ідей. Ініціативи у вигляді марафонів ідей або внутрішніх конкурсів інновацій сприяють зміцненню мотивації персоналу. Принципово, щоб участь у них була доступною незалежно від посади, адже думка кожного співробітника має значення у трансформаційному процесі.

Стимулювання інноваційного розвитку вимагає від працівників опанування компетенцій, що забезпечують здатність до креативного мислення та трансформаційних дій. Навчальні програми, присвячені креативному мисленню, цифровим інструментам, agile-методологіям, стають каталізаторами трансформації. Своєю чергою, освітній розвиток мотивує працівників до участі у змінах, формуючи у них активну позицію замість пасивного спостереження. Міжфункціональні команди в умовах цифрової трансформації є не лише інструментом ефективності, але й джерелом нестандартних рішень. Заохочення до роботи в різнопланових групах (вікова, гендерна, професійна різноманітність) дозволяє краще відповідати на потреби сучасного клієнта.

Окремо потрібно наголосити, що у цифровому середовищі, де ризики зростають, психологічна безпека стає критичною. Співробітники мають відчувати, що помилки є частиною процесу навчання і розвитку, а керівники мають особистим прикладом демонструвати прийняття невдач, відкрито говорити про виклики й вчити команду адаптуватися. Це підвищує готовність персоналу до участі в інноваційних ініціативах.

У торговельному підприємстві ключовим чинником антикризового управління виступає інвестиція в технології. Це не лише забезпечує ефективність операцій, але й формує образ сучасної, гнучкої компанії, здатної орієнтуватися в нових умовах. Для управлінців це означає необхідність довгострокового планування впровадження інноваційних рішень та демонстрацію лідерства у цифровізації процесів, що знижує ризики, пов'язані з застарілими процесами та низькою продуктивністю.

В умовах кризи торговельне підприємство стикається з рішеннями щодо оптимізації витрат, звільнень персоналу, перегляду стратегій. Визначені та впроваджені організаційні цінності формують стійку корпоративну культуру, яка виступає запобіжником хаотичних дій. Це знижує ризики демотивації персоналу та втрати

лояльності клієнтів.

У стресовій ситуації багато менеджерів приймають короткострокові рішення, які згодом чинять шкідливий вплив на розвиток бізнесу, тому антикризове управління має спиратися на прогнозування та сценарне планування. Рішення, що враховують довгостроковий вплив, мінімізують ризик повторного виникнення кризи. У кризовий період відкритий і зрозумілий інформаційний обмін між керівництвом та персоналом знижує рівень тривожності та попереджує поширення дезінформації. Це має істотне значення для підтримки мотивації та залученості співробітників у складні періоди.

Ризик управлінської безвідповідальності – одна з причин кризи. Рішуче, але виважене прийняття рішень і персональна відповідальність лідерів забезпечують довіру і стабільність в команді, знижуючи ризик управлінського колапсу. Збереження гідності працівників навіть під час важких рішень допомагає зберегти позитивний імідж підприємства та уникнути морального виснаження команди. Ці принципи – це не просто «м'які» підходи, а фундамент антикризової стратегії, де мотивація персоналу, управлінська відповідальність і організаційна цілісність об'єднані для попередження ризиків та зміцнення стійкості підприємства.

Підґрунтям для системної профілактики ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством є інтеграція управлінських, мотиваційних та організаційні інструментів (таблиця 1).

Таблиця 1 – Комплексний підхід до профілактики ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством

№	Підхід	Ризики, на які спрямовано підхід	Аспекти	
			Мотиваційні	Організаційні
1	Формування середовища генерації інновацій	Застарілі технології; інформаційна дезорієнтація персоналу; обмеженість доступу до інноваційного розвитку	Підвищення внутрішньої залученості, довіра до менеджменту	Створення відповідних каналів комунікації (цифрові платформи)
2	Залучення працівників до творчих ініціатив	Опір змінам; психологічна небезпека; брак механізмів залучення до інновацій	Стимулювання самореалізації, розвиток креативного потенціалу	Організація подій, перегляд системи ініціювання змін
3	Навчання для стимулювання інноваційного потенціалу	Застарілі процеси та технології; неврахування довгострокових наслідків	Формування орієнтації на зростання, підвищення впевненості	Розробка системи внутрішнього навчання, інтеграція в HR-політику
4	Інклюзивна колаборація	Управлінська безвідповідальність; опір змінам; нелояльність персоналу	Мотивація через причетність до стратегічних рішень, визнання цінності різноманітності	Модифікація структури команд, зміни в управлінській логістиці
5	Клімат психологічної безпеки	Ризик емоційного виснаження, інформаційна дезорієнтація, управлінська безвідповідальність	Зменшення страху перед помилками, довіра до керівництва	Формування безпечного простору для діалогу, регламентація комунікацій

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 6; 10]

Сильний бренд, орієнтований на працівника, формує довіру та лояльність персоналу. Для торговельного підприємства критично показати працівникам, що їхня праця має значення, а можливості зростання – реальні. Це досягається через підтримку ініціатив, прозору комунікацію керівництва, навчання та залучення до стратегічних цілей підприємства. Організаційна структура має бути достатньо гнучкою, щоб невідкладно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Підприємства, які створюють острівці здорової культури, де людей бачать, чують і сприяють розвитку, отримують стратегічну перевагу, що своєю чергою мінімізує ризики втрат персоналу, знижує плинність кадрів та сприяє створенню стабільного, згуртованого колективу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, формування

превентивної стійкості торговельного підприємства в умовах кризи потребує цілісного підходу, що поєднує управлінські, мотиваційні та організаційні інструменти. Інноваційна мотивація, побудована на засадах відкритості, довіри та розвитку, дозволяє не лише знизити ймовірність управлінських помилок, але й підвищити стійкість персоналу в умовах змін. Реалістичні очікування від цифрових трансформацій мають враховувати людський чинник як ключовий елемент стратегії змін. Антикризове управління, яке базується на довгостроковому плануванні, інклюзивності, прозорості та інвестиціях у людський капітал, створює фундамент для зниження ризиків та забезпечення стійкого розвитку. У таких умовах управлінські рішення набувають не лише технічного, але й етичного виміру, сприяючи формуванню довіри та організаційної згуртованості.

Враховуючи сучасні трансформації підходів до управління ризиками в системі стратегічного розвитку торговельного підприємства, доходимо висновку, що ефективна профілактика ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством потребує інтеграції мотиваційних та організаційних інструментів у єдину систему. Комплексний підхід, заснований на формуванні інноваційного середовища, розвитку креативності персоналу та забезпеченні психологічної безпеки, сприяє пом'якшенню впливу кризових факторів і успішному досягненню бізнес-мети торговельного підприємства. Мотиваційні аспекти акцентують увагу на внутрішній залученості працівників, створенні умов для самореалізації, довірі до керівництва та усвідомленні цінності внеску кожного працівника колективу. Організаційні інструменти зосереджені на вдосконаленні комунікацій, структурних трансформаціях, створенні умов для навчання та впровадженні інноваційних практик.

Перспективи подальших наукових пошуків у даному напрямі полягають у розробці новітніх моделей інтеграції інноваційної мотивації та цифрових інструментів у систему антикризового управління з урахуванням динаміки ризиків та зміни поведінкових установок персоналу.

Список літератури

1. Бужимська, К. О., & Царук, І. М. (2025). Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(111)), 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50).
2. Заставнюк, Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.
3. Клепанчук, О. (2025). Сервісна стратегія торговельного підприємства: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*, (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-120>.
4. Лопашук, І. А., Лопашук, В. О., & Іким, А. В. (2025). Умови невизначеності як джерело ризиків у підприємницькій діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (19). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-03-01>.
5. Панченко, І., & Кривенко, Н. (2024). Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*, (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.
6. Семикіна, М., Дмитришин, Б., Савеленко, Г., & Коваль, Л. (2024). Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*, (28). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958> (дата звернення: 03.03.2025).
7. Скибінська, З., & Ішук, Е. (2024). Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>.
8. Черняєва А. О., Радченко І. О. Методологічні засади формування стратегії розвитку торговельних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Вип. 2(75). С. 96–99. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/18.pdf (дата звернення: 03.03.2025).
9. Sosnovska, O., & Dedenko, L. (2019). Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(3), 70-79. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0106>.
10. 8 негрошових стимулів, які допоможуть зберегти працівників у компанії. URL:

[https://www.work.ua/articles/employer/3154/y_2023_roci_\(data_zvernenня:_03.03.2025\).](https://www.work.ua/articles/employer/3154/y_2023_roci_(data_zvernenня:_03.03.2025).)

References

1. Buzhymyska, K. O., & Tsaruk, I. M. (2025). Management of business processes of a trading enterprise in the context of digitalization. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(111), 44–50. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50) [in Ukrainian].
2. Zastavniuk, L. (2022). Staff motivation as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> [in Ukrainian].
3. Klepanchuk, O. (2025). Service strategy of a trading company: current trends. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-120> [in Ukrainian].
4. Lopashchuk, I. A., Lopashchuk, V. O., & Ikym, A. V. (2025). Conditions of uncertainty as a source of risks in entrepreneurial activity. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-03-01> [in Ukrainian].
5. Panchenko, I., & Kryvenko, N. (2024). Developing an HR strategy in the context of digital business transformation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> [in Ukrainian].
6. Semykina, M., Dmytryshyn, B., Savelenko, H., & Koval, L. (2024). Assessment of the motivational role of corporate culture in the context of social responsibility. *Akademichni vizii*, 28. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958> [in Ukrainian].
7. Skybinska, Z., & Ishchuk, E. (2024). Formation of a risk management model in the enterprise management system. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123> [in Ukrainian].
8. Cherniaieva A. O., & Radchenko I. O. (2024). Methodological principles of forming a strategy for the development of trade enterprises. *Naukovo-vyrobnychi zhurnal «Biznes-navihator»*, 2(75), 96–99. http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/18.pdf [in Ukrainian].
9. Sosnovska, O., & Dedenko, L. (2019). Risk management as a tool for ensuring the sustainable functioning of an enterprise under conditions of uncertainty. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(3), 70–79. <https://doi.org/10.32750/2019-0106> [in Ukrainian].
10. 8 non-monetary incentives to help retain employees. <https://www.work.ua/articles/employer/3154/u2023rotsi> [in Ukrainian].

Oksana Storozhuk, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Tetiana Nemchenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Oleksii Zaiarniuk, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Risk Prevention in Crisis Management of a Trading Enterprise: Motivational and Organizational Aspects

The article is devoted to the urgent problem of ensuring the sustainability of a trading enterprise in a crisis. The authors emphasize the importance of integrating managerial, motivational and organizational aspects for effective crisis management. The latest approaches to the formation of a risk prevention system are considered, taking into account digital transformation and changes in staff behavior.

Particular attention is paid to the role of innovative motivational strategies, development of employees' creative potential, formation of a positive psychological climate in the team and increase of personnel's adaptability to changes in the external environment. It is substantiated that insufficient flexibility of traditional management models, ineffective motivational policy and disregard for the human factor significantly increase the risks of enterprises' functioning in crisis conditions. Based on a comparative analysis of various concepts of crisis management presented in the works of domestic scholars, the author presents a comprehensive model of risk prevention, which includes tools for creating an environment for innovative expression, inclusive cooperation, training, psychological safety and support for creative initiatives. The article also emphasizes the importance of non-material motivation, including gamification, soft skills development, and the formation of an innovative culture. The authors emphasize that effective crisis management is impossible without long-term planning, transparent communication, personal responsibility of managers, and systemic support for staff. Human capital is defined as a key factor in organizational sustainability.

Prospects for further research are related to the development of adaptive management models that take into account the realities of the modern crisis environment, digital dynamics and behavioral characteristics of personnel. This will ensure not only survival, but also the potential for strategic development of trade enterprises.

crisis management, trading enterprise, risk, prevention, motivation, organizational sustainability

Одержано (Received) 05.03.2025

Прорецензовано (Reviewed) 20.05.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025