

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА МАСШТАБОВАНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Клочко В.М., доцент, кандидат економічних наук

Чуйко Н.В., доцент, кандидат економічних наук

ТОВ «Харківський університет»

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності центральною проблемою управління залишається критична вразливість бізнесових структур перед зовнішніми шоками. Традиційна модель побудови організацій, що базується на жорсткій вертикальній ієрархії та принципах адміністративного примусу, демонструє свою неефективність у кризових ситуаціях. Основне протиріччя у тому, що ієрархічний підхід, орієнтований формальний контроль та мікроменеджмент, у моменти турбулентності породжує управлінський параліч, розмиття відповідальності й втрату швидкості реакції.

На практиці зберігається фундаментальна проблема «ручного управління»: більшість компаній залишаються залежними від особистого героїзму власника або окремих ключових співробітників, що робить бізнес масштабним «набором ризиків», а не автономним стратегічним активом. Таким чином, пошук та обґрунтування переходу від ієрархічної моделі до процесної, орієнтованої на вимірний результат та системну стійкість, є актуальним вектором сучасних досліджень.

Перед сучасною економічною наукою та бізнес-спільнотою стоїть низка надзвичайно важливих завдань:

1. У науковому аспекті: розробка методології трансформації бізнесу з суб'єктно-залежної моделі (управління людьми) в об'єктно-орієнтовану (управління процесами). Це дозволяє переглянути класичні канони антикризового менеджменту, змістивши акцент з оперативного «гасіння пожеж» на створення превентивних систем саморегуляції.

2. У практичному аспекті: створення прозорих і повторюваних бізнес-процесів безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість і ринкову вартість компанії; перехід до процесного підходу дозволяє мінімізувати втрати при ротації кадрів і скоротити витрати в періоди дефіциту ресурсів; формування чітких регламентів та «карт успіху» є необхідною умовою для експансії бізнесу через філіальні мережі або франчайзинг, що відповідає запитам суспільства на створення стійких робочих місць та розвиток конкурентного середовища.

Таким чином, дослідження механізмів переходу до процесного управління є необхідним кроком для забезпечення довгострокового виживання та зростання бізнесу в умовах перманентної кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення стійкості бізнесу в умовах турбулентності є предметом гострих наукових дискусій. Аналіз наукового ландшафту за останні п'ять років дозволяє структурувати ключові внески та визначити ніші, які потребують заповнення.

Значний внесок у розробку стратегій адаптивності внесли О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник та О. В. Прохоренко, чії дослідження акцентують увагу на здатності підприємства до швидкої трансформації [1]. Розвиваючи цю тему, А. Череп, О. Череп та Ю. Огренич [2] запропонували науково-методичний підхід до оцінки внутрішніх факторів впливу на операційну діяльність, що створює базу для розуміння внутрішніх резервів стійкості.

Системний підхід до управління ризиками та фінансову стійкість як домінують виживання обґрунтували у своїх працях Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, М. В. Куницька-Іляш та Н. В. Наконечна [3]. Паралельно з цим, І. Тарасенко та К. Олефіренко [4, с. 9–14] довели важливість інтеграції аналітичних процесів для прийняття стратегічних рішень, що корелює з необхідністю переходу від інтуїтивного до регламентованого управління.

Вплив концепцій «Industry 4.0» та «Industry 5.0» на зміну економічних моделей досліджено Л. Калініченко [5]. Питання інноваційного відставання та технологічного зносу, які стримують розвиток українських підприємств, ґрунтовно проаналізовані І. С. Білою, В. С. Посною та О. О. Шевченко [6, с. 10–16]. Ці роботи підкреслюють, що без технологічного оновлення (зокрема управлінського) бізнес залишається вразливим.

Особливої ваги набувають дослідження 2024 року, так А. Длігач та А. Ставицький [7] ідентифікували цифрову трансформацію та гнучкість бізнес-моделей як головні чинники масштабування. О. Гавриш та ін. [8, с. 18–29] акцентували увагу на операційній гнучкості як механізмі виживання під час війни. У працях ряду зарубіжних вчених, антикризове управління розглядається в контексті регулювання соціально-економічних відносин та нової цифрової ери [9].

Додатково, дослідження в контексті стратегічного управління ресурсами [10, 11] підтверджують, що антикризові заходи мають бути послідовними та системними.

Попри значну кількість напрацювань, спостерігається певне розходження у підходах: більшість авторів фокусуються на фінансових показниках або зовнішніх чинниках, залишаючи «за дужками» внутрішню архітектуру управління. Зокрема:

1. Існує конфлікт між необхідністю жорсткого антикризового контролю та потребою в операційній гнучкості.

2. Недостатньо висвітлено механізм трансформації класичної ієрархічної структури (яка часто є джерелом ризику) у процесну модель саме як інструмент капіталізації.

3. Малодослідженим залишається питання виходу власника з операційного управління без втрати стійкості бізнесу в періоди турбулентності.

Обґрунтування процесного підходу як «антикрихкого» фундаменту та інструменту перетворення бізнесу на високоліквідний актив визначають наукову новизну та завдання даної статті.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на наявність фундаментальних досліджень у галузі менеджменту, низка критичних аспектів переходу від ієрархічних структур до процесних моделей в умовах кризи залишається поза межами системного наукового аналізу.

До найбільш значущих невирішених питань належать:

1. Методологія деконструкції «армійської» ієрархії в цивільному секторі. Більшість існуючих робіт визнають негнучкість вертикальних структур, проте практично відсутні дослідження, що пропонують конкретні алгоритми «безболісного» демонтажу надлишкових рівнів підпорядкування на користь процесних ланцюжків саме в моменти гострого дефіциту часу та ресурсів.

2. Вплив формалізації процесів на ринкову вартість (капіталізацію) бізнесу в кризу. У науковій літературі домінує операційний погляд на бізнес-процеси (як спосіб зниження витрат), тоді як аспект мінімізації ризиків для інвестора через відчуження управління від особистості власника залишається нерозкритим.

3. Психологічні та системні бар'єри переходу від «нагляду» до «аналітики». Мало уваги приділяється трансформації ролі середнього менеджменту, який в умовах кризи часто саботує процесний підхід, прагнучи зберегти ілюзію незамінності через мікроконтроль.

Тривалий час стабільність ринків дозволяла ієрархічним структурам маскувати свою неефективність за рахунок високої рентабельності. У умовах поточної турбулентності увага дослідників була зосереджена на тактичних заходах виживання (логістика, фінансові резерви), тоді як фундаментальний перегляд архітектури управління (перехід від «управління людьми» до «управління результатами») часто сприймався як довгостроковий, а не екстрений антикризовий захід.

Розуміння цих невирішених частин проблеми є критично важливим, оскільки без системної заміни «ручного управління» на автономні процеси будь-який тимчасовий успіх компанії під час кризи залежатиме від особистого героїзму лідерів, що робить бізнес-модель крихкою та неліквідною. Ігнорування проблеми «копіювання хаосу» унеможливило ефективне масштабування та вихід власника з операційного управління.

У цій роботі автор планує вирішити такі конкретні завдання:

1. Обґрунтувати концепцію процесу як стратегічного антикризового активу, що має власну вартість.

2. Розробити модель мінімізації рівнів ієрархії шляхом впровадження «інструкцій як карт успіху», що дозволить знизити невизначеність для виконавців.

3. Запропонувати критерії оцінки стійкості бізнесу, засновані на ступені повторюваності результату незалежно від зміни ключових співробітників.

Вирішення цих питань дозволить не тільки поглибити теоретичну базу антикризового менеджменту, але й надати власникам бізнесу практичний інструментарій для трансформації компанії в стійку, масштабовану систему.

Формулювання цілей статі. Актуальність даного дослідження продиктована критичною необхідністю трансформації класичних управлінських моделей, які в умовах перманентної кризи виявляють свою неспроможність. Традиційна ієрархічна структура, орієнтована на вертикаль влади та персональне підпорядкування, стає головною перешкодою для виживання та масштабування бізнесу.

Основною метою статті є науково-теоретичне обґрунтування переваг процесного підходу перед ієрархічним як фундаментального інструменту антикризового управління, що забезпечує стратегічну стійкість, автономність та капіталізацію підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі послідовно вирішуються такі завдання:

1. Провести концептуальне розмежування між процесним та ієрархічним підходами, виявивши причини деструктивного впливу «армійської» моделі управління на цивільні бізнес-системи в періоди нестабільності.

2. Обґрунтувати роль бізнес-процесів як стратегічного активу, що визначає не тільки операційну ефективність, але й інвестиційну привабливість (ліквідність) компанії через мінімізацію залежності від конкретних особистостей.

3. Розкрити механізми керованого масштабування (філіалізація, франчайзинг) на основі процесної моделі, що виключає ризик «реплікації хаосу».

4. Сформулювати принципи нової ролі менеджменту, що полягає в переході від директивного нагляду до системної аналітики та контролю відхилень у рамках регламентованих процесів.

5. Визначити критерії «автономності» бізнесу, що дозволяють власнику вийти з режиму операційного мікроконтролю без втрати керованості системою.

Об'єктивність та наукова обґрунтованість цих цілей ґрунтуються на синтезі положень системного аналізу та практичного досвіду антикризового менеджменту. Досягнення зазначених цілей дозволить запропонувати власникам бізнесу конкретну методологію перетворення компанії з нестійкої структури на стійку технологічну систему, здатну до зростання в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній практиці менеджменту фундаментальна суперечність у забезпеченні стабільності бізнесу зводиться до вибору між двома парадигмами управління: ієрархічною

(суб'єктно-орієнтованою) та процесною (об'єктно-орієнтованою). В умовах кризи цей вибір перестає бути питанням корпоративної культури і стає питанням виживання системи.

Ієрархічний підхід, що генетично сходить до армійських структур, базується на вертикалі влади та принципі безумовного підпорядкування. Однак перенесення цієї моделі в бізнес-середовище містить методологічну помилку. В умовах ведення бойових дій виконавець може не усвідомлювати кінцеву стратегічну мету, зосереджуючись на виконанні наказу. У бізнесі ж відсутність розуміння мети перетворює виконавця на пасивного учасника процесу, що призводить до розмиття відповідальності за рівнями ієрархії.

З наукової точки зору, ієрархічна модель створює «вузьке місце» у процесі прийняття рішень. У періоди ринкової турбулентності швидкість реакції системи наближається до нуля, оскільки будь-яка нестандартна дія вимагає багаторівневого узгодження. Це породжує ситуацію, яку можна класифікувати як «маскувальний хаос»: формально дисципліна дотримана, фактично – ефективність відсутня. Критична вразливість даної моделі в кризу проявляється через велику залежність від окремих персон: звільнення або хвороба ключового керівника призводить до паралічу відповідних операційних вузлів.

В основі процесного підходу лежить принцип деперсоналізації управління. Система будується не навколо посади, а навколо вимірюваної дії (результату). Кожен елемент бізнесу розглядається як ланка ланцюга, що має чітко специфікований «вхід», набір технологічних операцій і верифікований «вихід».

Спостереження авторів за компаніями, що впровадили процесну модель (наприклад, відповідно до стандартів ISO 9001 або методології Lean), показують, що такі системи мають властивість автономності. Помилки в цій парадигмі трактуються не як привід для адміністративного покарання, а як сигнал про необхідність оптимізації алгоритму процесу. Таким чином, управління переміщується з площини «особистих симпатій і страху» у площину об'єктивних цифр і регламентованого зворотного зв'язку.

Процесне управління безпосередньо впливає на ринкову вартість бізнесу. Власник, на відміну від найманого менеджера, орієнтований на довгострокову цінність. Процеси перетворюються з «операційної рутини» на актив за такими напрямками:

1. Повторюваність результату. Фінансовий результат стає передбачуваним. Під час оцінки бізнесу інвесторами система, здатна генерувати прибуток незалежно від «настрою» персоналу, оцінюється за мультиплікаторами, що значно перевищують оцінку «авторських» або «ручних» проектів, які становлять сукупність високих ризиків.

2. Кероване масштабування. Авторами виділено три шляхи зростання (нарощування маси, філіалізація, франчайзинг), кожен з яких неможливий без процесної бази. Філія – це копія оригінальної бізнес-технології. Якщо

технологія не описана, масштабування перетворюється на «реплікацію хаосу», де кожен новий підрозділ змушений «винаходити бізнес заново», позбавляючи власника контролю.

3. Вихід власника з операційного циклу. Процеси дозволяють трансформувати роль власника з «найдорожчого співробітника» у стратегічного інвестора. Контроль у такій системі будується на аналізі показників (KPI), а не на особистих перевірках.

Впровадження процесної моделі радикально змінює структуру витрат на управління. Інструкція в цій концепції виступає не як бюрократичне обмеження, а як «карта успіху», що усуває невизначеність для виконавця.

Спостереження авторів підтверджують, що в компаніях з високим рівнем зрілості процесів кількість рівнів менеджменту скорочується. Менеджери перестають виконувати функції «наглядачів» і переходять до ролі аналітиків відхилень. Їхнє завдання – моніторинг процесу та реагування на системні збої, що переводить управління з хаотичного «пожежного режиму» у планомірну роботу.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз ефективності управлінських підходів в умовах кризи

Критерій	Ієрархічний підхід	Процесний підхід
Домінанта управління	Підпорядкування та страх	Результат і логіка процесу
Реакція на кризу	Посилення мікроконтролю	Оптимізація регламентів
Залежність від кадрів	Критична (незамінні люди)	Мінімальна (замінність ланок)
Масштабованість	Зростання витрат і втрат контролю	Копіювання налагодженої технології

Джерело: власна розробка авторів

Дослідження доводить, що процесний підхід є основою антикризового управління. Він не лише забезпечує операційну свободу власника, а й створює стійку конкурентну перевагу. У той час як продукти та ціни легко копіюються конкурентами, вибудована роками культура виконання та оптимізовані процеси є активом, який важко відтворити і який гарантує виживання та зростання бізнесу в довгостроковій перспективі.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз двох фундаментальних парадигм управління та обґрунтовано переваги процесно-орієнтованої моделі як основи антикризової стійкості підприємства. Отримані результати дають змогу сформулювати такі узагальнення:

1. Доведено, що традиційна ієрархічна модель, побудована за армійським зразком, у цивільному бізнесі стає деструктивною в періоди економічної нестабільності. Встановлено, що заміна вертикалі персонального підпорядкування логікою виконання операцій дозволяє нівелювати «параліч рішень», властивий жорстким структурам, і перетворити систему з інертної на адаптивну.

2. Встановлено, що ефективно описані та впроваджені бізнес-процеси є не просто елементом операційної діяльності, а капіталізованим активом. Повторюваність результату, що досягається завдяки процесуальному підходу, мінімізує ризики інвесторів і підвищує ринкову вартість компанії, роблячи її привабливою для масштабування та продажу.

3. Доведено, що лише за наявності чітких технологічних карт (інструкцій) можливе ефективне розширення бізнесу через філії або франчайзинг без втрати якості та контролю. Обґрунтовано, що перехід до управління за показниками звільняє власника від мікроменеджменту, трансформуючи його роль з операційного виконавця у стратегічного контролера.

4. З'ясовано, що в умовах антикризового управління роль менеджера має еволюціонувати від «наглядача» до аналітика системних відхилень. Це дозволяє оптимізувати управлінський апарат, зменшити адміністративні витрати та підвищити внутрішню прозорість організації.

Усі завдання, поставлені на початку дослідження, були повністю виконані. У статті розкрито сутність конфлікту між ієрархією та процесом, обґрунтовано механізми антикризової трансформації та надано рекомендації щодо підвищення ліквідності бізнесу через процесну стійкість.

Подальшого вивчення потребують питання цифровізації процесних моделей з використанням штучного інтелекту для автоматичного виявлення системних збоїв. Важливим напрямом майбутніх досліджень є розробка галузевих стандартів «карт успіху» для малого та середнього бізнесу, що дозволить швидше адаптувати підприємства до умов глобальної конкуренції.

Подальші дослідження можуть бути успішно реалізовані в рамках теорії обмежень та концепції «антикрихкості», що дозволить глибше проаналізувати здатність бізнес-процесів не просто виживати, а розвиватися в умовах хаосу та невизначеності.

Конфлікт інтересів: Автори заявляють, що не мають конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Перелік посилань

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Прохоренко О.В. Управління адаптивністю підприємств у контексті реалізації стратегічних змін : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 216 с.

2. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових

підприємств у кризових умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1 (42). С. 134-144. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3681>.

3. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Куницька-Іляш М.В. [та ін.] Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 22-30. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7769997>.

4. Tarasenko I., Olefirenko K. Sustainable development of industrial enterprises as an object of strategic management. *Economic Sustainability and Business Practices*. 2025. № 2 (2). P. 9-14.

5. Калініченко Л. Цифрова ера: трансформація та виклики перехідного періоду від «Industry 4.0» до «Industry 5.0». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-5>.

6. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О. О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, вип. 1. С. 10-16.

7. Dligach A., Stavytskyu A. Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies*. 2024. Vol. 12, Iss. 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>.

8. Gavrysh O., Gavrysh Iu., Matiukhina A. et al. The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23, № 1. P. 18-29. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>.

9. Kraus S., Durst S., Ferreira J. et al. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.

10. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

11. Єпіфанова І. Ю., Болотнов Д. Г. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338.

References:

1. Kuzmin, O.Ye., Melnyk, O.H. and Prokhorenko, O.V. (2022), Management of enterprise adaptability in the context of strategic change implementation: monograph [Upravlinnia adaptyvnosti pidpriemstv u konteksti realizatsii stratehichnykh zmin]Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, 216 p.

2. Cherep, A., Cherep, O. and Ohrenych, Yu. (2022), Improvement of the scientific and methodological approach to assessing the influence of factors on the use of the mechanism for forming a strategy of anti-crisis management of operational activities of industrial enterprises in crisis conditions [Udoskonalennia naukovometodychnoho pidkhodu do otsinky vplyvu faktoriv na vykorystannia mekhanizmu formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia operatsiinoiu diialnistiu

promyslovykh pidpryiemstv u kryzovykh umovakh], *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, No. 1 (42), P. 134–144. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681>.

3. Vasylytsiv, T.H., Lupak, R.L., Kunytska-Iliash, M.V. et al. (2023), Economic security of business entities and the state: the aspect of ensuring financial and economic security of priority sectors of the national economy of Ukraine [Ekonomichna bezpeka subiektiv hospodariuvannia ta derzhavy: aspekt harantuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky priorytetnykh haluzei natsionalnoi ekonomiky Ukrainy], *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, No. 37, P. 22–30. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7769997>.

4. Tarasenko, I. and Olefirenko, K. (2025), Sustainable development of industrial enterprises as an object of strategic management, *Economic Sustainability and Business Practices*, No. 2 (2), P. 9-14.

5. Kalinichenko, L. (2024), Digital era: transformation and challenges of the transition period from ‘Industry 4.0’ to ‘Industry 5.0’ [Tsyfrova era: transformatsiia ta vyklyky perekhidnoho periodu vid «Industry 4.0» do «Industry 5.0»], *Economy and Society*, No. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-5>.

6. Bila, I.S., Posna, V.S. and Shevchenko, O.O. (2023), Innovative development as a factor of post-war reconstruction of Ukraine’s economy. [Innovatsiinyi rozvytok yak chynnyk povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy], *NaUKMA Research Papers. Economics*, Vol. 8, issue 1, P. 10-16

7. Dligach, A. and Stavvytskyy, A. (2024), Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business, *Economies*, Vol. 12, issue 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>.

8. Gavrysh, O., Gavrysh, Iu., Matiukhina, A. et al. (2024), “The first year’s impact of the full-scale war on Ukrainian business”, *Economics of Development*, vol. 23, no. 1, pp. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>.

9. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. et al. (2022), Digital transformation in business and management research: an overview of the current status quo, *International Journal of Information Management*, Vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.

10. Hrynko, T., Hviniashvili, T. and Kaliberda, M. (2023), Strategic management of the enterprise in the digital economy [Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky], *Economy and Society*, No. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

11. Yepifanova, I.Yu. and Bolotnov, D.H. (2022), The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises [Mistse stratehii v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvamy], *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, No. 3, P. 335–338

Стаття надійшла: 16.04.2026. Стаття прийнята: 23.04.2026.
Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 005.332.4:005.591.4:334.72. JEL Classification: L21, L25, L26, M11

Ключко В.М., Чуйко Н.В. ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА МАСШТАБОВАНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Мета. Основною метою статті є науково-теоретичне обґрунтування переваг процесного підходу перед ієрархічним як фундаментального інструменту антикризового управління, що забезпечує стратегічну стійкість, автономність та капіталізацію підприємства. **Методика дослідження.** У ході дослідження було застосовано комплексний науковий інструментарій, що включає системний аналіз організаційних структур, метод порівняльного аналізу управлінських парадигм, а також синтез положень теорії обмежень та концепції антикризовості. Використання аналітичного моделювання дозволило виявити пряму кореляцію між рівнем формалізації процесів та швидкістю адаптації компаній до шоківих впливів зовнішнього середовища. **Результати.** У статті аргументовано доведено, що ієрархічна структура, яка копіює принципи армійського єдиноначальності, провокує у цивільному бізнесі розмиття відповідальності та управлінський параліч у кризових точках. Автором запропоновано концепцію процесу як стратегічного нематеріального активу, цінність якого полягає у передбачуваності та повторюваності фінансового результату незалежно від кадрових ротацій. Розкрито логіку масштабування через створення «карт успіху», які мінімізують невизначеність для лінійного персоналу та трансформують функції менеджменту з наглядових в аналітичні. Встановлено, що деперсоналізація системи управління істотно знижує ризиковий дисконт при оцінці бізнесу інвесторами, перетворюючи компанію на ліквідний товар на ринку капіталу. **Наукова новизна.** У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз двох фундаментальних парадигм управління та обґрунтовано переваги процесно-орієнтованої моделі як основи антикризової стійкості підприємства. Доведено, що традиційна ієрархічна модель, побудована за армійським зразком, у цивільному бізнесі стає деструктивною в періоди економічної нестабільності. Встановлено, що заміна вертикалі персонального підпорядкування логікою виконання операцій дозволяє нівелювати «параліч рішень», властивий жорстким структурам, і перетворити систему з інертної на адаптивну. Встановлено, що ефективно описані та впроваджені бізнес-процеси є не просто елементом операційної діяльності, а капіталізованим активом. Повторюваність результату, що досягається завдяки процесуальному підходу, мінімізує ризики інвесторів і підвищує ринкову вартість компанії, роблячи її привабливою для масштабування та продажу. Доведено, що лише за наявності чітких технологічних карт (інструкцій) можливе ефективне розширення бізнесу через філії або франчайзинг без втрати якості та контролю. Обґрунтовано, що перехід до управління за показниками звільняє власника від мікроменеджменту,

трансформуючи його роль з операційного виконавця у стратегічного контролера.

З'ясовано, що в умовах антикризового управління роль менеджера має еволюціонувати від «наглядача» до аналітика системних відхилень. Це дозволяє оптимізувати управлінський апарат, зменшити адміністративні витрати та підвищити внутрішню прозорість організації. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у можливості їхнього безпосереднього впровадження в діяльність підприємств реального сектору економіки, компаній сфери послуг, а також організацій, що готуються до масштабування через філіальні мережі або франчайзинг. Очікуваний ефект від впровадження результатів дослідження виявляється у суттєвому підвищенні антикризової стійкості системи за рахунок переходу від суб'єктивного мікроконтролю до об'єктивного управління за показниками. Це забезпечує стабільну повторюваність фінансового результату незалежно від кадрових змін, мінімізує адміністративні витрати через оптимізацію управлінського апарату та дозволяє власнику вийти з операційного циклу, зосередившись на стратегічному розвитку.

Ключові слова: управління ризиками, стратегічна стійкість, деперсоналізація управління, менеджмент, масштабованість, капіталізація активів, організаційна архітектура, автономність системи.

UDC 005.332.4:005.591.4:334.72. JEL Classification: L21, L25, L26, M11

Klochko V., Chuiko N. PROCESS APPROACH AS THE BASIS FOR ANTI-CRISIS RESILIENCE AND SCALABILITY OF MODERN BUSINESS

Purpose. The primary goal of the article is to provide a scientific and theoretical substantiation of the advantages of the process approach over the hierarchical one as a fundamental anti-crisis management tool that ensures strategic resilience, autonomy, and capitalization of the enterprise. **Methodology.** The study employed a comprehensive set of scientific tools, including a systems analysis of organizational structures, a comparative analysis of management paradigms, and a synthesis of the Theory of Constraints and the concept of anti-fragility. Analytical modeling was used to identify a direct correlation between the level of process formalization and the speed of a company's adaptation to external environmental shocks. **Results.** The article argues and proves that a hierarchical structure mirroring military principles of unity of command leads to a blurring of responsibility and management paralysis at crisis points within civilian business. The author proposes the concept of the "process" as a strategic intangible asset, the value of which lies in the predictability and repeatability of financial results regardless of staff turnover. The logic of scaling through the creation of "success maps" is revealed, which minimizes uncertainty for linear personnel and transforms management functions from supervisory to analytical. It is established that the depersonalization of the management system significantly reduces the risk discount in business valuation by investors, turning the company into a liquid commodity on the capital market. **Scientific Novelty.** As a result of the study, a comprehensive analysis of two fundamental management paradigms was conducted, substantiating the advantages of the process-oriented model as the basis for enterprise anti-crisis resilience. It is proven that the traditional hierarchical model becomes destructive in civilian business during periods of economic instability. It is established that replacing the vertical of personal subordination with the logic of operational execution mitigates the "decision paralysis" inherent in rigid structures, transforming the system from inert to adaptive. The study finds that effectively described and implemented business processes are not merely elements of operations but capitalized assets. The repeatability of results achieved through the process approach minimizes investor risks and increases market value, making the company attractive for scaling and sale. It is demonstrated that effective business expansion through branches or franchising is only possible with clear technological maps (instructions) that maintain quality and control. The transition to management by indicators is shown to free the owner from micromanagement, transforming their role from operational executor to strategic controller. It is found that under anti-crisis management, the manager's role must evolve from a "supervisor" to an analyst of systemic deviations, allowing for the optimization of the management apparatus and increased internal transparency. **Practical Significance.** The results can be directly implemented in the operations of real-sector enterprises, service companies, and organizations preparing for scaling via branch networks or franchising. The proposed approaches are relevant for investment and consulting firms during pre-sale business valuations, as they transform

operational routine into a capitalized asset. Additionally, the depersonalization methodology can be adapted for government institutions to enhance transparency and administrative efficiency. **Expected Effect.** Implementation of the findings significantly increases the anti-crisis resilience of the system by shifting from subjective micro-control to objective management by indicators. This ensures stable repeatability of financial results independent of personnel changes, minimizes administrative costs, and allows the owner to exit the operational cycle to focus on strategic development. Ultimately, the business receives a "success map" that transforms chaotic staff actions into a coordinated technological process capable of rapid adaptation and growth in turbulent market conditions.

Keywords: risk management, strategic resilience, depersonalization of management, scalability, management, asset capitalization, organizational architecture, system autonomy.

Відомості про авторів / About the Authors

Клочко Віталій Миколайович - канд. екон. наук, доцент, ТОВ «Харківський університет», доцент кафедри управління, бізнес-адміністрування та інформаційних технологій, м. Харків, Україна; e-mail: vitaliyklochko26@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4100-1838>.

Klochko Vitalii – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, LLC “Kharkiv University”, Associate Professor of the Department of Management, Business Administration and Information Technologies, Kharkiv, Ukraine; e-mail: vitaliyklochko26@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4100-1838>.

Чуйко Наталія Василівна - канд. екон. наук, доцент, ТОВ «Харківський університет», доцент кафедри управління, бізнес-адміністрування та інформаційних технологій, м. Харків, Україна; e-mail: Natasha_Chuyko@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9066-7105>. Моб. (066) 712-86-65.

Chuiko Nataliia – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, LLC “Kharkiv University”, Associate Professor of the Department of Management, Business Administration and Information Technologies, Kharkiv, Ukraine; e-mail: Natasha_Chuyko@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9066-7105>.