

Shaposhnykov Kostiantyn

*Doctor of Economics Sciences, Professor,
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,
Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work
and Innovative Development
of the HEI “University of Future Transformation”, Chernihiv*

Шапошников К.С.

*доктор економічних наук, професор,
Заслужений діяч науки і техніки України
проректор з науково-педагогічної роботи
та інноваційного розвитку
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів*

TRANSFORMATION OF BUSINESS MANAGEMENT MODELS IN A TRANSITION ECONOMY: MAINTAINING COMPETITIVENESS AND INNOVATION

Summary. The article summarizes the directions of transformation of enterprise management models in the conditions of a transitional economy, taking into account the need to maintain competitiveness and introduce innovations. Attention is focused on the fact that the difficult political and economic situation and the outbreak of a full-scale war on the territory of our country significantly change the vision of the enterprise development management system. It is noted that among the reasons for the transformation of the economic system, the need for methods of coordinating the economy and its deformation, the presence of significant contradictions in the economic system and the development of global intersystem relations are highlighted. Two forms of the transitional economy are substantiated: revolutionary and reformist. The first occurs as a result of natural shocks, the result of which is the complete destruction of the old system, therefore there is a need for a special transitional period to create elements of a radically new economic system. The second form of a transitional economic system is associated with the transition of post-socialist countries to a market economic system, therefore it is relatively new and has specific features, namely a targeted orientation and a process consciously initiated by the state and society. It is concluded that the transitional economy can be characterized as a temporary state, which it is desirable to quickly pass, overcome the negative consequences and direct all efforts to build a balanced economy, oriented towards effective functioning and sustainable growth. In this regard, it is emphasized that the modern transformation process, the dynamic development of the economic environment, increased activity in the international arena and other factors determine the appropriate reaction from enterprises. Accordingly, in the conditions of a rapidly changing transitional economy, the latter are forced to adapt their management models to meet new challenges and conditions of market uncertainty, instability, as well as frequent changes in the regulatory framework. The directions of transformation of established enterprise management models are summarized, which should take into account the peculiarities of the transitional period, modern principles of digital transformation and innovative growth, foresee the forecasting of possible associated problems and risks, develop proposals and solutions to minimize negative consequences and determine ways to strengthen the overall performance of the enterprise and direct efforts to improve its competitiveness. It is noted that today enterprises often switch to decentralized management, which allows for prompt decision-making at the department and team level. In addition, there is active digitalization of processes, which increases productivity, reduces costs and allows for the automation of management functions; the transitional economy is characterized by a high degree of risk (economic, political, currency, etc.). Therefore, management models should be more focused on the analysis, management and minimization of risks. It is emphasized that in conditions of rapid change and high competition, human capital becomes one of the most important assets of an enterprise, which determines its innovative potential and competitiveness. This approach allows enterprises not only to increase productivity, but also to form a favorable corporate culture, retain talented employees and promote their professional growth. The results of the research concluded that the transformation of enterprise management models in a transitional economy is a forced and necessary process for adapting to market instability, uncertainty and new economic challenges. Modern management models allow enterprises to remain competitive, focusing on innovation, customer-centricity, flexibility, integration into global markets and sustainable development.

Keywords: competitiveness, enterprise, innovation, management, management models, transitive economy.

Introduction and problem statement. Enterprises play an extremely important role in the development of the national economy, as they contribute to its technological and innovative progress and economic growth. Accordingly, the guarantee of the stability

of both the economic system and society as a whole depends on the effective functioning of the enterprise. Such principles determine the need to ensure effective management of the development of the enterprise, which will allow achieving not only the strategic goal

of its activities, but also help solve a number of urgent socio-economic problems. Therefore, a scientifically based search for the most appropriate methods and forms of enterprise development management is relevant.

The difficult political and economic situation and the deployment of a full-scale war on the territory of our country significantly change the vision of the enterprise development management system. Since today the latter should be aimed not only at satisfying existing or potential consumer needs, creating and maintaining competitive advantages and increasing the competitiveness of the enterprise, but, first of all, at implementing the policy of “survival” or maintaining the competitiveness of the enterprise, as well as ensuring innovation and safe working conditions, etc.

Analysis of recent research and publications.

In Ukraine, active use of the concept of “enterprise management” can be traced at the turn of the 20th and 21st centuries, but to this day its generally accepted understanding has not been formed, since the ambiguity and complexity of enterprise management, including in difficult conditions, causes different criteria for its definition. Therefore, systematizing modern definitions of the essence of the concept of “enterprise management”, it is possible to distinguish various substantive characteristics, which are the basis for distinguishing different approaches to interpreting this definition. This issue, as well as the peculiarities of the functioning of the transitive economy (including in wartime), were studied by: O. Babchynska [1], I. Viter [2], A. Zhavoronok [12], Yu. Kopchak [5], T. Lozova [3], O. Loshenok [7], T. Stukan [10] and others.

Despite the fact that scientists are representatives of different approaches, they agreed that the direct management process is associated with an orderly, purposeful, information-based influence of the management system and the managed and is implemented as a result of pressure on the elements of the system, on their connection, on quantitative and qualitative parameters, on location in time and space, etc. The result of such interaction is the modification of the management system itself and its main components to a new state.

The purpose of this work is to describe the transformation of enterprise management models in a transitional economy, taking into account the need to maintain competitiveness and introduce innovations.

Results of the research. In scientific literature, the definitions of “transformational economy” or “transitional economy” are quite often used alongside the concept of “transitional economy”. We share the scientific position that such concepts cannot be used as synonyms, despite the fact that all of them are designed to define the transitional state of an economic system that is gradually transforming from one type to another, more progressive one [2; 3; 6; 13]. After all, such understandings can “intersect” or in some cases cover each other.

We agree with the statements of V. Dergachova and P. Filyanov [4], who, among the reasons for the transformation of the economic system, highlight the need for methods of coordinating the economy and its deformation, the presence of significant contradictions in the economic system and the development of global intersystem relations. In this sense, researchers distinguish two types of transitional economy: intrasystem transformation and intersystem.

Two forms of transitive economy can be distinguished: revolutionary and reformist [2; 3; 6; 13]. The first occurs as a result of natural shocks, the result of which is the complete destruction of the old system, therefore there is a need for a special transitional period to create elements of a radically new economic system. The second form of the transitional economic system is associated with the transition of post-socialist countries to a market economic system, therefore it is relatively new and has specific features, namely a targeted orientation and a process consciously initiated by the state and society. Each of the outlined forms of the transitional economy involves a long and complex process of transformation, which requires comprehensive reform, taking into account social, legal and economic aspects to ensure stability and sustainable development [2; 3; 6; 13].

Transformations occurring within the transitional economic system are defined as structural shifts, which are characterized, first, by quantitative and qualitative changes; secondly, by the modification of systemic relationships, resulting in a change in first the quantitative and then the qualitative characteristics of the system, which determine the movement towards a new economic organization. Thus, the transitional economy can be characterized as a temporary state that it is desirable to quickly pass, overcome the negative consequences and direct all efforts to building an equilibrium economy oriented towards effective functioning and sustainable growth.

Thus, the transitivity of the economy is a special property of the economy, which is formed under the influence of both objective and subjective factors, and should aim it at increasing the efficiency and stability of the national economic system as a whole. That is, a transitional economy should be understood as an economy that strives for increasing compliance not only with internal, national, but also with supranational economic conditions, capable of responding not only to internal impulses, but also to international, supranational ones [2; 6; 13]. We believe that such a quality is inherent only to open national economic systems.

Taking into account the general features of the transitional economy, we can conclude that the transformation process in Ukraine is still ongoing, as certain elements inherent to it remain. The current transformation process, the dynamic development of the economic environment, increased activity in the international arena and other factors determine an appropriate response from enterprises. Accordingly, in the conditions of a rapidly changing transitional

economy, the latter are forced to adapt their management models to meet new challenges and conditions of market uncertainty, instability, as well as frequent changes in the regulatory framework. In Ukraine, as in other countries with transitional economies, traditional management models are proving to be less effective, so enterprises are moving to new, more flexible and adaptive models.

We believe that an important issue for today is determining the directions of transformation of established enterprise management models, which should take into account the peculiarities of the transitional period, modern principles of digital transformation and innovative growth, provide for the prediction of possible associated problems and risks, develop proposals and solutions to minimize negative consequences and determine ways to strengthen the overall performance of the enterprise and direct efforts to improve its competitiveness. To this end, we will outline the main directions of transformation of enterprise management models in the conditions of a transitional economy, which will allow maintaining competitiveness and implementing innovation.

1. Transition to flexible management models. In particular, flexibility in enterprise management involves the ability to quickly adapt its management processes, structure, strategy, etc. Therefore, today enterprises often switch to decentralized management, which allows for prompt decision-making at the level of departments and teams. This also contributes to a more rational use of resources [5; 7; 8].

2. Innovative approach and digitalization. The conditions of the transitional economy and the peculiarities of modern post-industrial development stimulate the introduction of new technologies and innovative solutions. There is an active digitalization of processes, which increases productivity, reduces costs and allows for the automation of management functions.

3. Reorientation to strategic management. In a transitional economy, the role of strategic planning is increasing. This is due to the need to adapt to a changing external environment and long-term forecasting [1; 2; 8].

4. Introduction of risk management. A transitional economy is characterized by a high degree of risk (economic, political, currency, etc.). Therefore, management models should be more focused on the analysis, management and minimization of risks.

5. Orientation to the development of human capital. In conditions of instability, great importance is attached to effective personnel management. Modern management models are focused on creating favorable conditions for personnel development, advanced training, motivation and involvement of employees in making management decisions [5; 11; 13].

In conditions of rapid change and high competition, human capital becomes one of the most important assets of an enterprise, which determines its innovative potential and competitiveness. This approach allows enterprises not only to increase productivity, but also

to form a favorable corporate culture, retain talented employees and promote their professional growth.

6. Integration with global markets. The transitional economy of Ukraine, in particular, is increasingly focused on integration with global markets. This requires the transformation of management models taking into account international standards and practices, such as quality management, environmental standards, corporate social responsibility. Companies planning to enter foreign markets are forced to adapt to international norms and standards. This allows not only to gain new competitive advantages, but also to ensure sustainable development at the international level, increasing profitability [2; 4; 6; 9; 12].

7. Transition to customer-oriented models. The transitional economy is accompanied by the formation of new demand and changing consumer preferences, which requires focusing on customer needs and improving the level of service. Therefore, enterprises should focus on studying customer expectations and personalizing services. Thus, customer-oriented models in management shift the focus of management to the consumer and creating and maintaining maximum value for the customer [2; 11].

8. Creation of environmentally friendly models. Taking into account global trends, more and more companies are implementing the principles of sustainable development and environmental responsibility. They are moving to models that take into account environmental protection, use environmental technologies and reduce emissions, that is, they focus on reducing the negative impact on the environment and rational use of natural resources in business processes. The use of environmentally friendly models allows you to improve the environmental image of the enterprise and achieve compliance with regulatory requirements in the field of ecology. In addition to the researched areas of transformation of enterprise management models in a transitional economy, we consider it appropriate to study the Western experience of forming an enterprise development management system within a market economy. Such actions are aimed at adapting to rapid changes and optimizing management processes.

Conclusions. Many global companies have achieved success thanks to effective management models and systems, in particular those focused on innovation, quality, flexibility and human capital development. The use of these practices can significantly accelerate the development and modernization of Ukrainian enterprises, contributing to increasing their competitiveness in the global market.

Thus, the transformation of enterprise management models in the conditions of a transitional economy is a forced and necessary process for adapting to market instability, uncertainty and new economic challenges. Modern management models allow enterprises to remain competitive, focusing on innovation, customer-centricity, flexibility, integration into global markets and sustainable development.

References:

1. Babchynska O. I., Sokolovska V. V. (2017). Osnovni instrumenty upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh. *Efektivna ekonomika*. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>
2. Viter I. (2011). Modernizatsiini peretvorennia tranzitivnykh ekonomik: yevropeyskyi vymir. *Doslidzhennia mizhnarodnoi ekonomiky: Zbirnyk naukovykh prats*. № 2 (67). S. 54–75.
3. Vorobiienko P. P., Lozova T. I., Oliinyk H. Iu. (2018). Perekhidna ekonomika: teoriia ta praktyka : monohrafiia. Odesa: ONAZ im. O.S. Popova, 276 s.
4. Derhachova V. V., Filianov P. O. (2005). Stanovyshche krain z perekhidnoiu ekonomikoio u hlobalnomu seredovyshchi. *Problemy nauky: Zb. nauk. pr.* № 9. S. 43–50.
5. Kopchak Yu. S., Matveiev M. E., Puhachov V. M. (2023). Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
6. Kurei O. A. (2010). Transformatsiini protsesy v ekonomikakh suchasnosti // Krainy Tsentralno-Skhidnoi Yevropy v umovakh hlobalizatsii: istoriko-metodolohichniy, polityko-pravovyy, ta ekonomichnyi aspekty: Monohrafiia / za zah. red. Ye. V. Bevziuka, O. O. Hrina. Uzhhorod: Vydavnytstvo ZakDU, S. 270–286.
7. Losheniuk O. V. (2022). Avtomatyzatsiia upravlinnia biznes-protseamy pidpriemstva yak osnova hnuchkosti yoho diialnosti: kharakterystyka system upravlinnia. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46>
8. Makovetska I. M., Valenok A. M., Dychenko A. S. (2024). Udoshkonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 2 (45), S. 62–67. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2964/2859>
9. Seliutina A. S. (2019). Suchasna kontseptsiiia tranzitivnosti ta finansovi rynky: dosvid yevropeyskykh krain. *Ekonomika ta derzhava*. № 9. S. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.9.103>
10. Stukan T. M. (2017). Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom: sutnist ta napriamy pidvyshchennia efektyvnosti. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. № 27 (2). S. 61–65.
11. Tochylyna Yu. Iu. (2019). Investuvannia v liudskyi kapital yak zaporuka rozvytku natsionalnoi ekonomiky. *Prychornomorski ekonomichni studii: naukovyi zhurnal*. № 42. S. 45–49.
12. Cristina Gabriela Cosmulese and Artur Zhavoronok (2025). Impact of the war in Ukraine on the real estate market in Romania: Analysis in geopolitical context. *Geopolitics under Globalization*, 5 (1), 46–56. DOI: [https://doi.org/10.21511/gg.05\(1\).2024.04](https://doi.org/10.21511/gg.05(1).2024.04)
13. Shaposhnikov K. S., Bohoiavlenska Yu. V. (2010) Evoliutsiia instytutsionalnoi teorii v konteksti transformatsii suchasnykh ekonomichnykh system. Monohrafiia. ZhDTU. 550 s.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О. І., Соколовська В. В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>
2. Вітер І. Модернізаційні перетворення транзитивних економік: європейський вимір. *Дослідження міжнародної економіки: Збірник наукових праць*. 2011. Випуск 2 (67). С. 54–75.
3. Воробієнко П. П., Лозова Т. І., Олійник Г. Ю. Перехідна економіка: теорія та практика : монографія. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2018. 276 с.
4. Дергачова В. В., Фільянов П. О. Становище країн з перехідною економікою у глобальному середовищі. *Проблеми науки: Зб. наук. пр.* 2005. № 9. С. 43–50.
5. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
6. Курей О. А. Трансформаційні процеси в економіках сучасності // Країни Центрально-Східної Європи в умовах глобалізації: історико-методологічний, політико-правовий, та економічний аспекти: Монографія / за заг. ред. Є. В. Бевзюка, О. О. Гріна. Ужгород : Видавництво ЗакДУ, 2010. С. 270–286.
7. Лошенко О. В. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46>
8. Маковецька І. М., Валенок А. М., Диченко А. С. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2 (45). С. 62–67. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2964/2859>
9. Селютіна А. С. Сучасна концепція транзитивності та фінансові ринки: досвід європейських країн. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.9.103>
10. Стукан Т. М. Економічне управління підприємством: сутність та напрями підвищення ефективності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 27 (2). С. 61–65.
11. Точиліна Ю. Ю. Інвестування в людський капітал як запорука розвитку національної економіки. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2019. Вип. 42. С. 45–49.
12. Cristina Gabriela Cosmulese and Artur Zhavoronok (2025). Impact of the war in Ukraine on the real estate market in Romania: Analysis in geopolitical context. *Geopolitics under Globalization*, 5 (1), 46–56. DOI: [https://doi.org/10.21511/gg.05\(1\).2024.04](https://doi.org/10.21511/gg.05(1).2024.04)
13. Shaposhnikov K. S., Bohoiavlenska Yu. V. (2010) Evoliutsiia instytutsionalnoi teorii v konteksti transformatsii suchasnykh ekonomichnykh system. Monohrafiia. ZhDTU. 550 s.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ: ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ІННОВАЦІЇ

Анотація. У статті узагальнено напрями трансформації моделей управління підприємствами в умовах транзитивної економіки з урахуванням необхідності збереження конкурентоспроможності та впровадження інновацій. Акцентовано увагу на тому, що складна політико-економічна ситуація та розгортання повномасштабної війни на території нашої країни суттєво змінюють бачення щодо системи управління розвитком підприємства. Зазначено, що серед причин трансформації економічної системи виділяють необхідність в способах координації економіки та її деформацію, наявність суттєвих протиріччів в економічній системі та розвиток глобальних міжсистемних відносин. Обґрунтовано дві форми транзитивної економіки: революційну та реформістську. Перша відбувається внаслідок стихійних шоків потрясінь, результатом яких є повне знищення старої системи, тому виникає необхідність особливого транзитивного періоду для створення елементів кардинально нової економічної системи. Друга форма транзитивної економічної системи пов'язана з переходом постсоціалістичних країн до ринкової економічної системи, тому є відносно новою та відрізняється специфічними особливостями, а саме цільовою спрямованістю та свідомо ініційованим державою та суспільством процесом. Зроблено висновок про те, транзитивну економіку можна характеризувати як тимчасовий стан, який бажано швидко пройти, подолати негативні наслідки й спрямувати усі зусилля на побудову рівноважної економіки, що зорієнтована на ефективне функціонування та стає зростання. У зв'язку із цим наголошується, що сучасний трансформаційний процес, динамічний розвиток економічного середовища, зростання активності на міжнародній арені та інші фактори обумовлюють відповідну реакцію з боку підприємств. Відповідно в умовах швидкоплинної транзитивної економіки останні змушені адаптувати свої моделі управління, щоб відповідати новим викликам та умовам ринкової невизначеності, нестабільності, а також частим змінам нормативно-законодавчої бази. Узагальнено напрями трансформації усталених моделей управління підприємством, що мають враховувати особливості транзитивного періоду, сучасні принципи цифрової трансформації та інноваційного зростання, передбачати прогнозування ймовірних супутніх проблем та ризиків, розробляти пропозиції та рішення щодо мінімізації негативних наслідків та визначати шляхи посилення загального результату діяльності підприємства та спрямовувати зусилля на покращення рівня його конкурентоспроможності. Зауважено, що сьогодні підприємства часто переходять до децентралізованого управління, що дає змогу оперативно приймати рішення на рівні відділів і команд. Крім того, відбувається активна цифровізація процесів, що підвищує продуктивність, знижує витрати і дозволяє автоматизувати управлінські функції; транзитивна економіка характеризується високим ступенем ризику (економічного, політичного, валютного тощо). Тому управлінські моделі повинні бути більш зосередженими на аналізі, управлінні та мінімізації ризиків. Підкреслено, що в умовах швидких змін та високої конкуренції людський капітал стає одним із найважливіших активів підприємства, що визначає його інноваційний потенціал і конкурентоспроможність. Такий підхід дозволяє підприємствам не тільки підвищити продуктивність, але й сформувати сприятливу корпоративну культуру, зберегти талановитих працівників та сприяти їхньому професійному зростанню. За результатами досліджень зроблено висновок про те, що трансформація моделей управління підприємством в умовах транзитивної економіки – це вимушений і необхідний процес для адаптації до умов ринкової нестабільності, невизначеності та нових економічних викликів. Сучасні моделі управління дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними, орієнтуючись на інновації, клієнто-центричність, гнучкість, інтеграцію в глобальні ринки та сталий розвиток.

Ключові слова: інновації, конкурентоспроможність, моделі управління, підприємство, транзитивна економіка, управління.