

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© 2025 ІВАНЮК У. В., МИКИТА Н. О.

УДК 336.2
JEL Classification: D21; M11; O22

Іванюк У. В., Микита Н. О. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства

У статті обговорюються аспекти ефективного управління фінансами та економікою підприємств. Іншими словами, головні аспекти вивчаються у світлі формування та зміцнення економічної стійкості підприємств і організацій з позиції здатності привертати, розумно розподіляти та ефективно використовувати ресурси, а також забезпечувати стабільну й ефективну діяльність протягом тривалого періоду. Ці питання набувають великого значення в умовах значної нестійкості та економічного хаосу, обумовлених критично негативними наслідками великої війни, що йде на теренах України. Метою статті є вдосконалення наявних і формування нових методико-прикладних положень щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах турбулентності. Показано, що передбачає створення структурної надбудови, відповідальної за розробку системи управління економічною стійкістю та стратегічним розвитком підприємства, коли організаційний блок відповідальний за організацію та менеджмент процесів, а економічна частина механізму спрямована на стимулювання до досягнення цілей і захист господарських інтересів учасників у системі економічної стійкості бізнесу. Аргументовано, що управлінський контур організаційно-економічного механізму складається з мети, цілей, принципів, методів, функцій, інструментів, концепцій, середовища формування ресурсів та контролю. Доведено, що інструментарій організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості вітчизняних підприємств в умовах турбулентності важливо спрямувати на забезпечення фінансово-економічної стабільності та платоспроможності, економічної ефективності господарювання, нарощення й реалізацію конкурентних переваг підприємства. Визначено основні принципи формування та реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. Аргументовано, що перспективи подальших досліджень у цій сфері слід спрямувати на більш ґрунтовне змістове наповнення характеристик кожного з елементів організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємств і організацій.

Ключові слова: економіка та менеджмент, управління підприємствами та організаціями, економічна стійкість, організаційно-економічний механізм, стабільне функціонування та розвиток, криза, війна, турбулентність, ризики, виклики, загрози.

Рис.: 1. **Бібл.:** 18.

Іванюк Ульяна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: ivaniuk.ulana@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8845-9120>

Микита Назарій Олегович – аспірант кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0447-8628>

UDC 336.2
JEL Classification: D21; M11; O22

Ivaniuk U. V., Mykyta N. O. Formation of an Organizational and Economic Mechanism for Ensuring the Economic Sustainability of the Enterprise

The article discusses aspects of effective management of finances and economics of enterprises. In other words, the main aspects are studied in the light of the formation and strengthening of the economic sustainability of enterprises and organizations from the position of the ability to attract, rationally distribute and effectively use resources, as well as to ensure stable and effective activities over a long period of time. These issues are of great importance in conditions of significant instability and economic chaos, caused by the critically negative consequences of the great war that is taking place in Ukraine. The aim of the article is to improve existing and form new methodological and applied provisions on the formation of an organizational and economic mechanism for ensuring the economic stability of enterprises in conditions of turbulence. It is shown that it involves the creation of a superstructure responsible for the development of a management system for economic sustainability and strategic development of the enterprise, when the organizational unit is responsible for the organization and management of processes, and the economic part of the mechanism is aimed at stimulating the achievement of goals and protecting the economic interests of participants in the system of economic sustainability of business. It is argued that the management contour of the organizational and economic mechanism consists of the aim, objectives, principles, methods, functions, tools, conceptions, environment of resource formation and control. It is proved that it is important to direct the tools of the organizational and economic mechanism for ensuring the economic stability of domestic enterprises in turbulent conditions to ensuring financial and economic stability and solvency, economic efficiency of management, and the growth and implementation of the enterprise's competitive advantages. The main principles of forming and implementing an organizational and economic mechanism for ensuring the economic sustainability of an enterprise have been determined. It is argued that the prospects of further research in this area should be directed towards a more thorough content filling of the characteristics of each of the elements of the organizational and economic mechanism for ensuring the economic sustainability of enterprises and organizations.

Keywords: economy and management, management of enterprises and organizations, economic stability, organizational and economical mechanism mechanism, stable functioning and development, crisis, war, turbulence, risks, challenges, threats.

Fig.: 1. Bibl.: 18.

Ivaniuk Uliana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: ivaniuk.ulana@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8845-9120>

Mykyta Nazariy O. – Postgraduate Student of the Department of Management of Organizations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0447-8628>

Як відомо, поняття стійкості тісною мірою стосується спроможності суб'єкта господарювання, з одного боку, протидіяти зовнішнім кризам, шокам, нестабільності, турбулентності, викликам і загрозам, а, з іншого боку, – здатності раціонально організувати виробничу та фінансово-господарську діяльність, гарантуючи її стабільність, ефективність і навіть формування передумов для подальшого зростання. Отже, поняття економічної стійкості, по суті, – це симбіоз економічної безпеки, конкурентоспроможності, ефективності та захищеності від загроз.

Проблематика економічної стійкості бізнесу значною мірою загострилася в Україні в підсумку соціально-економічної дестабілізації під впливом великої війни та її негативних наслідків, що обвалили внутрішній ринок та обмежили його місткість, спричинили дефіцит у ресурсах, спровокували інфляційні процеси, послабили фінансово-економічну стійкість, знизили ліквідність та інвестиційну привабливість українських підприємств.

Погіршення економічної стійкості може служити попередженням засновникам і керівникам вітчизняних компаній про можливу серйозну кризу, яка може призвести до банкрутства та критичного зниження фінансово-економічної ефективності виробничо-господарської діяльності. Також це може ослабити основи сталості, стабільності та спроможності підприємства до життєздатності. За ситуації, що склалася, підприємствам критично важливо передбачити з-поміж власних функцій і завдань такий напрям, як менеджмент економічної стійкості бізнесу. Проте політика в цій царині має бути системною та комплексною, що підводить до висновку про необхідність застосування у відповідних цілях організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства, у межах якого організаційний блок стане відповідальним за організацію та управління процесами, а економічний – за створення стимулів і гарантування ефективності. У цьому полягає актуальність постановки та вирішення завдання вдосконалення наявних і формування нових методико-прикладних положень щодо формуван-

ня організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах турбулентності.

Можна стверджувати, що сьогодні поняття «економічна стійкість» підприємства є не повною мірою дослідженим і розкритим, але, водночас, все в більшій мірі застосовується. Нові знання в управлінні економічною стійкістю підприємств і організацій у різних галузях і секторах економіки дуже важливі, особливо в складних умовах функціонування українського бізнесу в умовах повномасштабної війни. Проблематика управління економічним станом підприємств і організацій була досліджена в роботах таких вчених, як З. Варналій [1], Т. Васильців, Р. Лупак [3], Р. Лупак [9], Т. Хархаліс [15], М. Мельник зі співавторами [16] та ін. Фінансові аспекти та особливості економічної стійкості досліджуються переважно в наукових виданнях: роботи Ю. Войцеховської [5], Т. Донченко [6], Т. Меліхової [10], У. Іванюк [17] та ін.

Існує практично загальновизнане твердження, що стійкість бізнесу визначається його здатністю витримувати та протистояти різним внутрішнім і зовнішнім ризикам, викликам і загрозам. Про це йдеться в дослідженнях Т. Васильціва, О. Мандриш [4], У. Іванюк [7], О. Лісничук [8], М. Окландера, О. Романенко [11], П. Родіонова [12], В. Рубана [13], І. Рудченка [14], Т. Васильціва зі співавторами [18] та інших науковців.

Однак такі умови, як нестабільність і турбулентність, формують значні обмеження на діяльність суб'єктів бізнесу. Це актуалізує необхідність постійного розвитку та вдосконалення нових ідей та знань у царині зміцнення економічної стабільності українських підприємств.

Метою статті є вдосконалення наявних і формування нових методико-прикладних положень щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах турбулентності.

Забезпечення стійкості економіки підприємства не може бути досягнуто в один конкретний момент часу. Це постійна, систематична та

комплексна робота в цій галузі, яка здійснюється як у минулому, так і в теперішньому часі, а також у майбутньому, і створює умови, що дозволяють гарантувати те, що той чи інший суб'єкт господарювання є економічно стійким. Крім того, сталість і тяглість відповідної роботи на підприємстві висуває завдання як щодо гарної організації відповідної роботи, здійснення її за принципами високоефективного менеджменту, так і щодо, по-перше, відповідного ресурсного забезпечення; по-друге, надання всім суб'єктам і учасникам системи достатніх економічних стимулів і мотивів задля формування їх раціональної поведінки; по-третє, досягнення та дотримання в подальшому належної ефективності як організаційно-управлінської роботи, так і використання всіх груп ресурсного забезпечення підприємства загалом.

Таким чином, доходимо до висновку про необхідність формування, надалі – імплементації, а в підсумку – функціонування в системі менеджменту підприємств і організацій на постійних засадах організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості бізнесу.

Під організаційно-економічним механізмом забезпечення економічної стійкості підприємства потрібно розуміти сукупність його елементів, які, взаємодіючи між собою, здатні генерувати, запускати й контролювати перебіг необхідних (як за змістом, так і за їх послідовністю) змін і зрушень у виробничо-господарській та фінансовій системі підприємства, спрямованих на посилення рівня його резиліентності та здатності протидіяти зовнішнім викликам і загрозам, формуючи засади сталого, стабільного функціонування та планомірного розвитку як зараз, так і в майбутньому.

Відповідно, важливо поетапно та системно впроваджувати організаційні та економічні зміни, починаючи від створення відповідальної управлінської структури і закінчуючи розвитком інфраструктури менеджменту економічної стійкості суб'єкта господарювання. Це означає вдосконалення умов для забезпечення стабільності фінансів та кредитоспроможності компаній шляхом поєднання організаційних, фінансових і економічних засобів.

Контури такого механізму формуються зовнішніми та внутрішніми впливами, а також вимогами щодо будови та модифікації, тоді як внутрішні елементи відображаються через: 1) управлінсько-інструментальний; 2) структурно-функціональний; 3) системно-галузевий рівні.

Основна мета цього механізму полягає в забезпеченні ефективного управління політикою

посилення економічної стійкості підприємства при впровадженні потенціалу його конкурентоспроможності, що, своєю чергою, охоплює організаційну складову, яка відповідає за управління, а також економічну складову, що забезпечує необхідне мотиваційне середовище для всіх необхідних процесів.

Авторське бачення відповідного механізму – як за складом, структурою, так і за напрямками взаємодії його елементів, наведено на рис. 1. Таким чином, відповідний механізм спершу визначається вимогами, які визначаються до нього (зокрема, структури, системи, а також виконання відповідних функцій та завдань). Провідними з таких вимог слід вважати:

- а) адитивність (рівномірний характер економічного та організаційного блоків, а також рівні вимоги до всіх структурних елементів механізму, що відповідають завданням цілісного механізму як загальної єдиної системи);
- б) послідовність (впровадження в життя заходів, що поступово, поетапно змінюють ситуацію щодо гарантування економічної стійкості підприємства);
- в) релевантність (коли результати функціонування механізму строго відповідають очікуваним результатам);
- г) системність (комплексний підхід, за якого досягається високий рівень стійкості за всіма структурно-функціональними складовими економічної стійкості підприємства);
- д) стійкість до порушень (що гарантує постійну стабільність системи).

При цьому, механізм утворюють три блоки:

- ✦ *управлінсько-інструментальний*, відповідальний за формування, а в подальшому – строге слідування положенням стратегії і тактики політики підприємства у сфері забезпечення його економічної стійкості, тобто йдеться про мету механізму, його принципи, функції, методи та запланований до застосування інструментарій;
- ✦ *структурно-функціональний*, на базі якого, власне, і реалізується політика щодо економічної стійкості та стабільності. Цей блок, своєю чергою, утворюють його організаційний (покликаний забезпечити належний рівень керованості управління економічною стійкістю підприємства, процесів його функціонування та розвитку, реалізації потенціалу) та економічний (орієнтований на формування мотивацій-

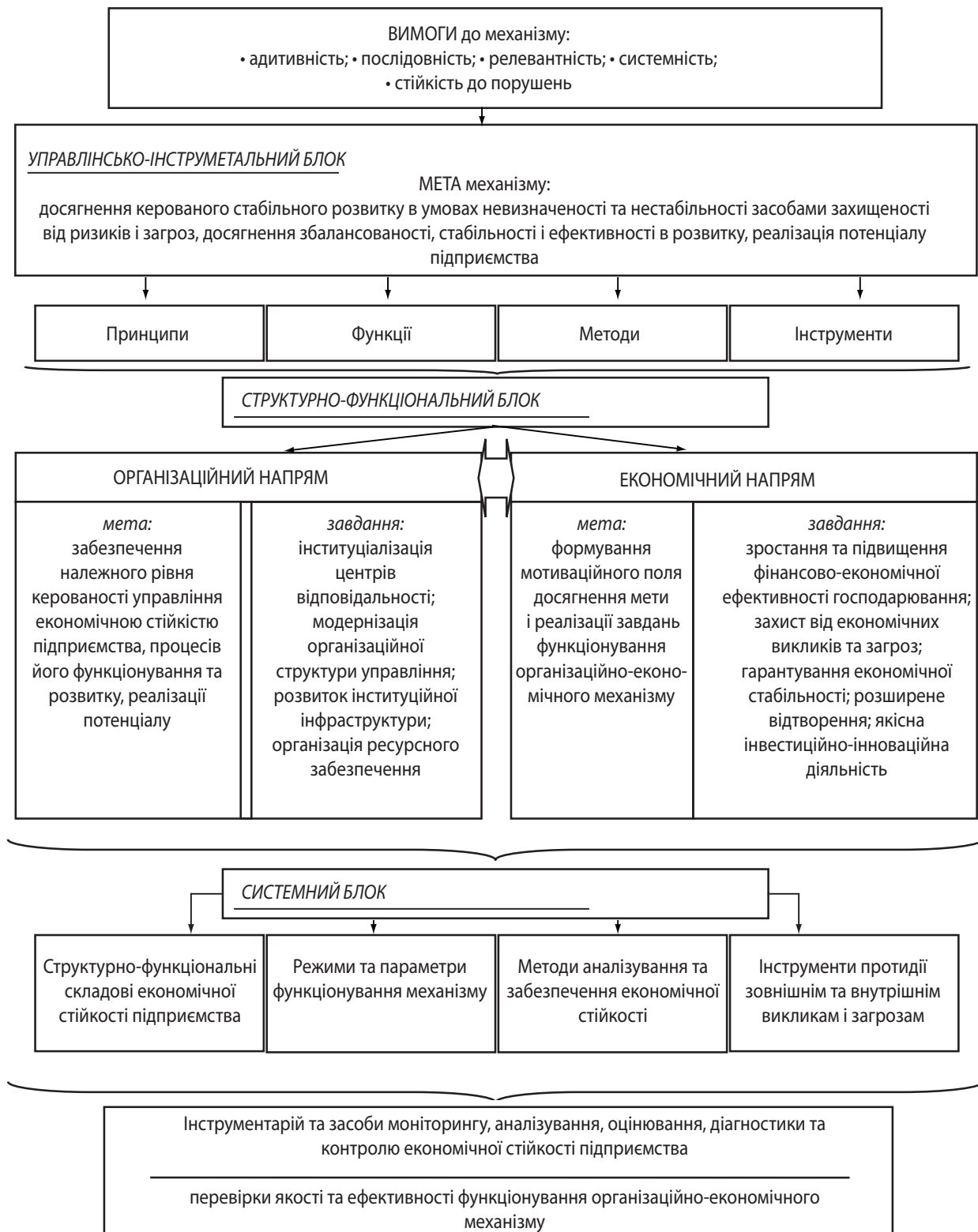


Рис. 1. Структура та система організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства

Джерело: авторська розробка.

ного поля досягнення мети та реалізації завдань функціонування організаційно-економічного механізму) направи;

- ✦ *системний*, що включає структурно-функціональні складові відстеження стану та управління економічною стійкістю організації, режими та параметри функціонування самого механізму, методи аналізування та забезпечення стійкості та стабільності виробничо-господарської діяльності суб'єкта бізнесу, інструментарій протидії внутрішнім та зовнішнім викликам і загрозам.

Крім того, підприємствам (точніше, їх топ-менеджменту) слід розуміти, що одна з найбільш важливих функцій у сфері життєздатності – це функція якісного своєчасного реагування та адаптації до змін. При тому, реакції підприємства можуть і мають передбачати не тільки власні дії, але й застосування в таких цілях можливостей інших зовнішніх суб'єктів, у т. ч. власних структур. Безпосередні учасники реагування та адаптації, такі як центральні та регіональні органи влади, бізнес-асоціації, галузеві установи та інші суб'єкти, мають зіграти головну роль у цьому процесі. Наприклад, для ефективної реакції на глобальні тенденції цифровізації та впровадження цифрових технологій провідну роль повинні відіграти ІКТ-компанії, що мають взяти на себе відповідальність за забезпечення інформаційно-технологічної підтримки та забезпечення самодостатності та розвитку вітчизняних підприємств і організацій.

Загалом, для ефективного реагування на зовнішні виклики та загрози надзвичайно важливо створити систему заходів, де управління безпекою має структурований характер. Це означає, що цей процес повинен бути організований із урахуванням і узгодженням інтересів бізнесу, його стейкхолдерів, партнерів по бізнесу, інших зовнішніх суб'єктів. Отже, важливо використовувати передові підходи, наприклад наслідуючи відомі європейські практики та базові принципи економічної безпеки їх корпорацій.

Якість зв'язків та взаємодій між елементами визначеного організаційно-економічного механізму свідчить про її ефективність та дієвість. Це може привести до покращення принципів протидії та запобігання ризикам і загрозам у вітчизняних підприємств, переформування інституцій, проведення структурних змін, досягнення стратегічних цілей розвитку бізнес-одиниць, ефективного використання інвестицій для інноваційного розвитку виробництва, підвищення потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Необхідність впровадження такої моделі організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості вітчизняних підприємств і організацій пояснюється критичною потребою у протистоянні активізації негативних факторів повноцінної військової агресії проти України та її кризових макроекономічних наслідків.

ВИСНОВКИ

Економічна стійкість – важливий об'єкт у системі менеджменту українських суб'єктів господарювання на постійних засадах, однак в умовах повномасштабної війни й поготів. Досягнення економічної стійкості – це шлях до економічної безпеки, життєздатності та ефективного функціонування на довгострокових засадах, з іншого боку, її відсутність – це в рази посилення загроз дестабілізації діяльності, погіршення фінансово-економічної ефективності, зниження рівня ліквідності та стійкості підприємства, а, отже, створення передумов для закриття бізнесу.

Високий рівень актуальності завдання забезпечення економічної стійкості вітчизняних підприємств потребує створення та імплементації на базі системи менеджменту підприємства постійно діючого організаційно-економічного механізму в цій сфері. Формування положень та імплементація на практиці організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства мають стати процесами системними та здійснюватися відповідно до ретельно розробленого плану заходів і їх результатів, спрямованого на досягнення стратегічної мети в царині сталого строкового функціонування та розвитку суб'єкта господарювання.

Іншими словами, найбільш раціональним та ефективним підходом є використання організаційно-економічного механізму, який включає в себе структуру, відповідальну за розробку системи управління економічною стійкістю та стратегічним розвитком підприємства, коли економічна частина механізму спрямована на стимулювання до досягнення цілей і захист господарських інтересів учасників у системі економічної стійкості бізнесу.

Управлінський контур організаційно-економічного механізму складається з мети, цілей, принципів, методів, функцій, інструментів, концепцій, середовища формування ресурсів та контролю. Важливо, щоб інструментарій організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості вітчизняних підприємств в умовах турбулентності був спрямований на забезпечення

фінансово-економічної стабільності та платоспроможності, економічної ефективності господарювання, нарощення та реалізацію конкурентних переваг суб'єктів української економіки. Основними принципами у цьому випадку є якість внутрішнього інституційно-правового та інституційно-організаційного середовища та забезпечення, зокрема їх повноцінність, дієздатність, ресурсне забезпечення, функціонування без відхилень, безпечність виробництва та фінансових операцій, наявність мотивації до розвитку та зміцнення конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері головним чином стосуються більш ґрунтовного змістового наповнення характеристик кожного з елементів організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Бойко В. В., Крупа В. Р. Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва АПК. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 3–10. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.3
- Варналій З. С. Особливості підтримки конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва. *Національна безпека і оборона*. 2016. № 1–2. С. 50–59.
- Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Проблеми розвитку малого підприємництва та їх вплив на міграційну активність населення гірських районів Карпатського регіону України. *Регіональна економіка*. 2019. № 3. С. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-3-5>
- Васильців Т. Г., Мандрик О. Я. Пріоритети і засоби забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19. Вип. 12. С. 128–133.
- Войцеховська Ю. В. Методичні та практичні аспекти кредитної підтримки оновлення основних засобів промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7. № 2. С. 79–90. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.079>
- Донченко Т. В. Теоретичні основи санації підприємств: сутність та функції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2020. № 3. С. 124–132. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2013-3\(65\)-124-132](https://doi.org/10.26642/jen-2013-3(65)-124-132)
- Іванюк У. В. Теоретичне підґрунтя дослідження резильєнтності соціально-економічної системи в умовах впливу глобальних тенденцій. Напрями глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-72>
- Ліснічук О. А. Розрахунок санаційного потенціалу підприємства: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5. С. 51–56.
- Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136–142. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/95/89>
- Меліхова Т. О. Оцінювання ймовірності банкрутства з метою підвищення фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 11–18. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.10.11
- Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/64ae7f40-c905-489e-a2af-baa05a67c5d4/content>
- Родіонов П. Ю. Особливості розробки стратегії авіакомпанії в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 1. С. 64–68.
- Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2-2. С. 20–25. URL: http://e-visnyk.dniprodis.in.ua/journals/2-08-2017_2/5.pdf
- Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2011. Вип. 1. С. 16–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2011_1_5
- Хархаліс Т. С. Відновлення та розвиток України у стані війни: особливості і загрози. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7. № 2. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02>
- Melnyk M., Ivaniuk U., Leshchukh I., Halkiv L. The Sustainable Development and Resilience of Socio-Economic System: Conceptualization and Diagnostics of Problems in Conditions of Global Challenges and Shocks. *International Journal of Sustainable Development & Planning*. 2023. Vol. 18. Iss. 4. P. 1035–1043. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssdp.180406>
- Ivaniuk U. Determinants of Ukraine's Agricultural Trade: The Time-Varying Estimates. *World Applied Sciences Journal*. 2014. Vol. 30. Iss. 11. P. 1593–1598. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2014.30.11.14219
- Vasylytsiv T., Mulska O., Hrabynska I., Ivaniuk U., Shopska Y. Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9. No. 2. P. 88–110. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.04>

REFERENCES

- Boiko, V. V., & Krupa, V. R. (2019). Mekhanizmy ta instrumenty upravlinnia rozvytkom subiektiv maloho pidpriemnytstva APK [Mechanisms and tools for managing the development of small business entities in agro-industrial complex]. *Ahrosvit [Agroworld]*, 20, 3–10. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.3>
- Donchenko, T. V. (2020). Teoretychni osnovy sanatsii pidpriemstv: sutnist ta funktsii [Theoretical foundations of enterprise rehabilitation: essence and functions]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu [Bulletin of Zhytomyr State Technological University]*, 3, 124–132. [https://doi.org/10.26642/jen-2013-3\(65\)-124-132](https://doi.org/10.26642/jen-2013-3(65)-124-132)
- Ivaniuk, U. (2014). Determinants of Ukraine's Agricultural Trade: The Time-Varying Estimates. *World Applied Sciences Journal*, 30(11), 1593–1598. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.30.11.14219>
- Ivaniuk, U. V. (2022). Teoretychne pidgrunnia doslidzhennia rezylentnosti sotsialno-ekonomichnoi systemy v umovakh vplyvu hlobalnykh tendentsii. Napriamy hlobalnoi nestabilnosti [Theoretical basis for studying the resilience of socio-economic system under the influence of global trends. Directions of global instability]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-72>
- Kharkhalis, T. S. (2023). Vidnovlennia ta rozvytok Ukrainy u stani viiny: osoblyvosti i zahrozy [Recovery and development of Ukraine in a state of war: features and threats]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Serii «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series «Problems of Economics and Management»]*, 7(2), 72–78. <https://doi.org/10.23939/semi2023.02>
- Lisnichuk, O. A. (2012). Rozrakhunok sanatsiinoho potentsialu pidpriemstva: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniana praktyka [Calculation of enterprise rehabilitation potential: foreign experience and domestic practice]. *Innovatsiina ekonomika [Innovative Economy]*, 5, 51–56.
- Lupak, R. L. (2018). Rozvytok pidpriemnytstva v umovakh importonasychennia vnutrishnoho rynku Ukrainy [Entrepreneurship development in conditions of import saturation of Ukraine's domestic market]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia [Entrepreneurship and Trade]*, 22, 136–142. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/95/89>
- Melikhova, T. O. (2019). Otsiniuvannia imovirnosti bankrutstva z metoiu pidvyshchennia finansovoho stanu pidpriemstva [Assessing bankruptcy probability to improve enterprise financial condition]. *Ahrosvit [Agroworld]*, 10, 11–18. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.10.11>
- Melnyk, M., Ivaniuk, U., Leshchukh, I., & Halkiv, L. (2023). The Sustainable Development and Resilience of Socio-Economic System: Conceptualization and Diagnostics of Problems in Conditions of Global Challenges and Shocks. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(4), 1035–1043. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180406>
- Oklander, M. A., & Romanenko, O. O. (2015). Spetsyfichni vidminnosti tsyfrovoho marketynhu vid Internet-marketynhu [Specific differences of digital marketing from Internet marketing]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut» [Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»]*, 12, 362–371. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/64ae7f40-c905-489e-a2af-baa05a67c5d4/content>
- Rodionov, P. Yu. (2014). Osoblyvosti rozrobky stratehii aviakompanii v umovakh informatsiinoi ekonomiky [Features of airline strategy development in information economy conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii «Ekonomika» [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series «Economics»]*, 1, 64–68.
- Ruban, V. V. (2017). Tsyfrovyi marketynh: rol ta osoblyvosti vykorystannia [Digital marketing: role and features of use]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii [Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy]*, 2-2, 20–25. http://e-visnyk.dniprondise.in.ua/journals/2-08-2017_2/5.pdf
- Rudchenko, I. V. (2011). Udoshkonalennia mekhanizmu upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva [Improvement of enterprise financial resources management mechanism]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava [Modern Issues of Economics and Law]*, 1, 16–19. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spsep_2011_1_5
- Varnalii, Z. S. (2016). Osoblyvosti pidtrymky konkurentospromozhnosti maloho ta serednoho pidpriemnytstva [Features of supporting small and medium enterprises competitiveness]. *Natsionalna bezpeka i oborona [National Security and Defense]*, 1–2, 50–59.
- Vasylytsiv, T. G., & Lupak, R. L. (2019). Problemy rozvytku maloho pidpriemnytstva ta yikh vplyv na mihratsiinu aktyvnist naselennia hirs'kykh raioniv Karpatskoho rehionu Ukrainy [Problems of small business development and their impact on migration activity of population in mountainous areas of Ukraine's Carpathian region]. *Rehionalna ekonomika [Regional Economy]*, 3, 49–59. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-3-5>
- Vasylytsiv, T. G., & Mandryk, O. Ya. (2009). Priorytety i zasoby zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky maloho i serednoho pidpriemnytstva [Priorities and means of ensuring economic security of small and medium enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine]*, 19(12), 128–133.
- Vasylytsiv, T., Mulska, O., Hrabynska, I., Ivaniuk, U., & Shopska, Y. (2023). Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis method-

ology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(2), 88–110. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.04>

Voitsekhivska, Yu. V. (2023). Metodichni ta praktychni aspekty kredytnoi pidtrymky onovlennia osnovnykh zasobiv promyslovykh pidpriemstv [Methodologi-

cal and practical aspects of credit support for industrial enterprises' fixed assets renewal]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik»*. Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series «Problems of Economics and Management»], 7(2), 79–90. <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.079>

УДК 658.012

JEL Classification: G34; M12; O32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-513-520>

НОВІ ВИКЛИКИ ТА ІМПЕРАТИВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛИБИННОЇ ЗОВНІШНЬОЇ КРИЗИ: АСПЕКТИ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

© 2025 САБЕЦЬКА Т. І., СТЕФАНИШИН Л. С.

УДК 658.012

JEL Classification: G34; M12; O32

Сабецька Т. І., Стефанишин Л. С. Нові виклики та імперативи у забезпеченні конкурентоспроможності організації в умовах глибокої зовнішньої кризи: аспекти якості менеджменту

У статті розглядається проблематика ефективного менеджменту організацій, зокрема його адаптації до складних реалій нестабільності та глибокої зовнішньої (відносно суб'єкта господарювання) кризи. Аналізується проблематика управління конкурентоспроможністю підприємства як його здатності не тільки вижити в складних умовах сьогодення (повномасштабної війни), але й зберегти при цьому свою стійкість, ефективно господарювати та перемагати конкурентів у доступі до ресурсів і ринків, купівельних фондів споживача, зберегти та навіть розширювати ринкові позиції. На таких засадах метою дослідження визначено ідентифікацію й узагальнення нових викликів, а також обґрунтування адаптаційних імперативів та інструментарію досягнення високого рівня якості менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності організації в умовах глибокої зовнішньої кризи. Аргументовано, що навіть за високого рівня турбулентності з боку топ-менеджменту підприємства було б помилкою обирати стратегію виживання, а слід орієнтуватися лише на розвиток та конкурентоспроможність. Узагальнено найбільш актуальні виклики гарантування конкурентоспроможності підприємства у складних зовнішніх обставинах. Показано, яким чином глибока зовнішня (стосовно організації) криза позначається на різних аспектах функціонування та розвитку підприємств. Доведено потребу в дотриманні високого рівня якості менеджменту за ситуації кризи та необхідності втримання високих конкурентних позицій підприємства. Визначено імперативи управління, а також цілі та завдання, аспекти інструментарію забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства у кризових ситуаціях. Зроблено висновок, що ідентифікація нових викликів та імперативів служить первинним етапом під час формування цілісного інструментарію проактивної політики підприємства у сфері збереження його конкурентних позицій.

Ключові слова: менеджмент організацій, управління підприємствами, конкурентоспроможність, імперативи, інструменти забезпечення, виклики та загрози, війна, нестабільність, криза, якість менеджменту.

Рис.: 2. **Бібл.:** 11.

Сабецька Тетяна Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент, заступник директора Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету (вул. Дністровська, 32, Івано-Франківськ, 76015, Україна)

E-mail: t.sabetska@wunu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5742-2595>

Researcher ID: JKI-7658-2023

Стефанишин Лілія Стефанівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету (вул. Дністровська, 32, Івано-Франківськ, 76015, Україна)

E-mail: l.stefanyshyn@wunu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1163-7782>