

УДК 658.5:005.7

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.94.361771>

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

*Банєв Є. Ф., к.т.н., доцент (ХНУ ім. В. Н. Каразіна)
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9414-3501>*

У статті досліджено теоретико-методичні засади організації управлінської діяльності підприємства як основи забезпечення ефективності бізнес-процесів в умовах турбулентності економічного середовища. Обґрунтовано, що сучасні виклики, пов'язані з нестабільністю макроекономічних процесів, цифровою трансформацією, зростанням рівня невизначеності та ризиків, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до організації управління підприємством. Визначено сутність організації управлінської діяльності як системоутворюючого елементу, що забезпечує узгодженість функцій менеджменту, ефективний розподіл повноважень і відповідальності, а також інтеграцію управлінських і бізнес-процесів.

Доведено, що ефективність бізнес-процесів значною мірою залежить від рівня їх організаційного забезпечення, яке формується через поєднання функціонального та процесного підходів до управління. Проаналізовано вплив турбулентності економічного середовища на трансформацію управлінської діяльності, зокрема у частині підвищення вимог до гнучкості, адаптивності, швидкості прийняття рішень та здатності до реагування на зміни. Обґрунтовано необхідність переходу до процесно-орієнтованих і адаптивних моделей управління, що дозволяють забезпечити безперервність і результативність бізнес-процесів.

Визначено напрями підвищення ефективності бізнес-процесів через удосконалення організації управлінської діяльності, серед яких цифровізація управління, впровадження гнучких управлінських підходів, розвиток системи управління ризиками, а також підвищення рівня управлінських компетенцій персоналу. Доведено, що комплексна реалізація зазначених напрямів сприяє формуванню стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної системи управління підприємством.

Отримані результати можуть бути використані для подальшого розвитку теоретичних положень організації управлінської діяльності, а також у практичній діяльності підприємств при формуванні ефективних бізнес-процесів в умовах турбулентного економічного середовища.

Ключові слова: *організація управлінської діяльності, бізнес-процеси, ефективність, підприємство, турбулентність економічного середовища*

ORGANIZATION OF MANAGEMENT ACTIVITIES IN AN ENTERPRISE AS THE FOUNDATION FOR ENSURING THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS PROCESSES IN A TURBULENT ECONOMIC ENVIRONMENT

*Baniev Ye. F., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
(V. N. Karazin Kharkiv National University)*

This article examines the theoretical and methodological foundations of organizing an enterprise's management activities as the basis for ensuring the effectiveness of business processes in a turbulent economic environment. It is argued that contemporary challenges associated with the instability of macroeconomic processes, digital transformation, and rising levels of uncertainty and risk necessitate a rethinking of traditional approaches to the organization of enterprise management. The essence of the organization of management activities is defined as a system-forming element that ensures the coordination of management functions, the effective distribution of authority and responsibility, as well as the integration of management and business processes.

It is demonstrated that the effectiveness of business processes largely depends on the level of their organizational support, which is formed through a combination of functional and process-based approaches to management. The impact of economic turbulence on the transformation of management activities is analyzed, particularly regarding increased demands for flexibility, adaptability, speed of decision-making, and the ability to respond to changes. The necessity of transitioning to process-oriented and adaptive management models, which ensure the continuity and effectiveness of business processes, is substantiated.

The paper identifies areas for improving the efficiency of business processes through the optimization of management activities, including the digitalization of management, the implementation of flexible management approaches, the development of a risk management system, and the enhancement of staff management competencies. It is demonstrated that the comprehensive implementation of these areas contributes to the formation of a sustainable, adaptive, and competitive enterprise management system.

The results obtained can be used for the further development of theoretical principles of management organization, as well as in the practical activities of enterprises when forming effective business processes in a turbulent economic environment.

Key terms: *management organization, business processes, efficiency, enterprise, economic uncertainty*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем турбулентності, що проявляється у нестабільності зовнішнього середовища, швидких технологічних змінах, посиленні конкуренції, цифровізації бізнесу та впливі безпекових факторів. У таких умовах підприємства функціонують в середовищі постійної невизначеності, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень та знижує передбачуваність результатів діяльності.

Особливої актуальності набуває

проблема забезпечення ефективності бізнес-процесів, які виступають основою створення цінності підприємства. Водночас практика господарювання свідчить, що низька результативність бізнес-процесів часто зумовлена не стільки ресурсними обмеженнями, скільки недосконалістю організації управлінської діяльності, зокрема неузгодженістю функцій управління, нечітким розподілом повноважень, недостатньою адаптивністю організаційних структур та відсутністю інтеграції управлінських і процесних

підходів.

Традиційні підходи до організації управлінської діяльності, які ґрунтуються на стабільності та передбачуваності зовнішнього середовища, в умовах турбулентності втрачають свою ефективність. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі управлінської діяльності як системоутворюючого чинника, що забезпечує узгодженість, гнучкість і результативність бізнес-процесів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організації управлінської діяльності підприємства та забезпечення ефективності бізнес-процесів в умовах турбулентності економічного середовища активно вивчається у сучасних наукових дослідженнях. Зокрема, Кудінова А. [1], Пікалов О. [1] акцентують увагу на трансформації систем управління підприємствами під впливом нестабільного бізнес-середовища, обґрунтовуючи необхідність переходу до більш гнучких та адаптивних моделей управління. У роботах Лавриненко С. [2], Тарасович Л. [2], Зелінської А. [2] підкреслюється роль ефективного менеджменту та комунікацій як ключових інструментів реагування на виклики цифрової трансформації та турбулентності.

Дослідження Лизанець А. [3], Проскури В. [3] спрямовані на розкриття сутності адміністрування бізнес-процесів у системі сучасного менеджменту, що дозволяє розглядати підприємство як інтегровану процесну систему. Водночас Маковоз О. [4], Ус Ю. [4] обґрунтовують значення резильєнтності підприємств як чинника забезпечення їх стратегічної стійкості, що особливо актуально в умовах нестабільності.

У наукових працях Прохорової В. [5-7], Мушникової С. [5-6], Фрідман О. [5], Крутової А. [7], Дяченко К. [7] розглядаються питання збалансованого розвитку підприємств, антикризового управління, корпоративної культури та економічної безпеки як складових

ефективної організації управлінської діяльності. Їхні дослідження підтверджують необхідність системного підходу до управління підприємством у контексті макроекономічної нестабільності.

Окрему увагу питанням забезпечення стійкості підприємств в умовах турбулентності приділяють Сімкова Т. [8], Патлай А. [8], які обґрунтовують доцільність формування моделей антикризового управління. У свою чергу, Ус Ю. [9-11], Бабічев А. [11], Сластьяникова К. [11], Янчак Ю. [11] досліджують організаційні аспекти управління ресурсним потенціалом, економічною та енергетичною безпекою підприємств, а також інституціональні засади економічного розвитку в умовах зростаючої невизначеності.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Але, незважаючи на велику кількість досліджень, виникає науково-практична проблема, яка полягає у необхідності обґрунтування теоретичних та методичних засад організації управлінської діяльності підприємства як основи забезпечення ефективності бізнес-процесів в умовах турбулентного економічного середовища, що визначає актуальність і доцільність проведення подальших досліджень у даному напрямі.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад організації управлінської діяльності підприємства як базису забезпечення ефективності бізнес-процесів в умовах турбулентності економічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація управлінської діяльності підприємства є однією з складових системи менеджменту, яка визначає порядок, структуру та логіку здійснення управлінських процесів, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. У науковій площині вона розглядається як цілеспрямований процес упорядкування управлінських функцій, розподілу

повноважень і відповідальності, а також формування ефективної взаємодії між структурними підрозділами та рівнями управління.

Організація управлінської діяльності проявляється через реалізацію класичних функцій менеджменту, зокрема планування, організацію, мотивування, контроль та регулювання. Кожна з цих функцій виконує окрему роль, однак їх ефективність досягається лише за умов системної узгодженості та безперервної взаємодії. Зокрема, планування забезпечує визначення цілей і шляхів їх досягнення, організація формує структуру ресурсного та функціонального забезпечення, мотивування сприяє активізації персоналу, контроль дозволяє оцінити результати діяльності, а регулювання забезпечує коригування відхилень у процесі управління.

Важливим аспектом організації управлінської діяльності є її інтеграція з процесним підходом до управління підприємством. У сучасних умовах підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, які формують ланцюг створення цінності. Відтак управлінська діяльність повинна бути орієнтована не лише на виконання функцій, але й на забезпечення ефективного функціонування та узгодженості бізнес-процесів. Це передбачає формування чітких процедур, регламентів і стандартів виконання управлінських дій, а також встановлення відповідальності за результати кожного процесу.

Крім того, організація управлінської діяльності передбачає формування адекватної організаційної структури підприємства, яка забезпечує оптимальний розподіл завдань, повноважень і ресурсів. Вибір типу структури (лінійної, функціональної, дивізійної чи матричної) визначається специфікою діяльності підприємства, масштабами його функціонування та рівнем складності бізнес-процесів [3]. Водночас у сучасних

умовах дедалі більшого значення набувають гнучкі організаційні форми, які забезпечують швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті, організація управлінської діяльності підприємства виступає системоутворюючим елементом, що забезпечує узгодженість управлінських функцій і бізнес-процесів, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та формує передумови для досягнення стійких результатів діяльності. Саме її якість визначає здатність підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне функціонування в умовах турбулентності.

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем турбулентності, яка проявляється у постійних і часто непередбачуваних змінах зовнішніх умов функціонування підприємств [1, 2]. Турбулентність формується під впливом комплексу факторів, серед яких особливе місце займають макроекономічна нестабільність, геополітичні ризики, технологічні трансформації, цифровізація, зміни у споживчій поведінці та інституційні зрушення. У контексті української економіки ці процеси додатково ускладнюються воєнними діями, що підсилює рівень невизначеності та ризиків для суб'єктів господарювання.

Вплив турбулентності на управлінську діяльність підприємства є багатовимірним і проявляється насамперед у зміні вимог до процесу прийняття управлінських рішень. Якщо у відносно стабільному середовищі управління орієнтується на довгострокове планування та прогнозованість результатів, то в умовах турбулентності особливого значення набувають швидкість реагування, гнучкість та здатність до оперативної адаптації. Це зумовлює трансформацію традиційних управлінських підходів у бік децентралізації прийняття рішень, скорочення ієрархічних рівнів та

посилення ролі інформаційно-аналітичного забезпечення.

Суттєвих змін зазнає і організаційна структура підприємства. Турбулентність спричиняє необхідність переходу від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких організаційних форм, які здатні швидко перебудовуватися відповідно до змін зовнішнього середовища [2]. У цьому контексті набувають поширення матричні, проєктні та мережеві структури, які забезпечують ефективну координацію діяльності та підвищують адаптивність підприємства.

Особливо відчутним є вплив турбулентності на бізнес-процеси підприємства, які виступають безпосереднім механізмом створення доданої вартості. В умовах нестабільності відбувається порушення усталених логістичних ланцюгів, змінюються постачальники та ринки збуту, виникають перебої у забезпеченні ресурсами, що призводить до зниження ефективності та результативності процесів. Крім того, підвищується рівень операційних ризиків, що вимагає впровадження систем управління ризиками та посилення контролю за виконанням процесів.

Водночас турбулентність виступає не лише джерелом загроз, але й стимулом для розвитку підприємств. Вона активізує процеси впровадження інновацій, цифрових технологій, автоматизації управління та оптимізації бізнес-процесів. У цих умовах зростає значення цифрових платформ, систем управління бізнес-процесами (BPM), аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень, що дозволяють підвищити прозорість, швидкість і обґрунтованість управлінських дій.

Таким чином, турбулентність економічного середовища істотно трансформує як управлінську діяльність підприємства, так і його бізнес-процеси, підвищуючи вимоги до їх узгодженості, гнучкості та адаптивності. У цих умовах ефективність функціонування

підприємства значною мірою залежить від здатності організації управлінської діяльності забезпечувати своєчасне реагування на зміни, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості для розвитку. Це обумовлює необхідність формування нових підходів до організації управління, орієнтованих на забезпечення стійкості та результативності бізнес-процесів в умовах турбулентності [4].

Ефективність бізнес-процесів підприємства безпосередньо залежить від якості організації управлінської діяльності, яка забезпечує узгодженість усіх елементів системи управління та їх орієнтацію на досягнення стратегічних і операційних цілей. У сучасних умовах підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що формують ланцюг створення цінності, а управлінська діяльність виступає інтегруючим механізмом, який координує ці процеси, забезпечує їх результативність та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Організація управлінської діяльності як базис ефективності бізнес-процесів передбачає, насамперед, чітке визначення їх структури, послідовності та взаємозв'язків. Важливим є встановлення відповідності між управлінськими функціями та етапами реалізації бізнес-процесів, що дозволяє забезпечити системність управління та уникнути дублювання або розривів у виконанні управлінських дій. У цьому контексті планування визначає параметри функціонування процесів, організація забезпечує їх ресурсне та структурне наповнення, мотивування стимулює виконавців до досягнення встановлених показників, контроль дозволяє оцінити ефективність виконання процесів, а регулювання забезпечує своєчасне коригування відхилень.

Особливого значення набуває узгодженість між організаційною структурою підприємства та його бізнес-процесами. Невідповідність між

структурними підрозділами та процесною логікою функціонування підприємства призводить до виникнення бар'єрів у взаємодії, затримок у прийнятті рішень та зниження загальної ефективності діяльності. Тому сучасні підприємства дедалі частіше орієнтуються на процесно-орієнтовані структури, які забезпечують наскрізне управління бізнес-процесами та підвищують рівень координації між підрозділами.

Крім того, організація управлінської діяльності передбачає формування ефективної системи розподілу повноважень і відповідальності. Чітке закріплення функцій за виконавцями та встановлення зон відповідальності за результати бізнес-процесів сприяє підвищенню дисципліни виконання, скороченню часу на узгодження рішень та зниженню управлінських витрат. Водночас важливим є забезпечення належного рівня децентралізації управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та підвищує гнучкість функціонування підприємства.

Сутєву роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів відіграє інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності. Використання сучасних цифрових технологій, систем автоматизації управління та аналітичних платформ дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, забезпечити своєчасний доступ до інформації та покращити якість управлінських рішень. Це, у свою чергу, сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності та досягненню конкурентних переваг підприємства.

Доцільно зазначити, що організація управлінської діяльності виступає основоположним чинником забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства, оскільки саме вона формує умови для їх узгодженого, безперервного та результативного функціонування. Її удосконалення на засадах інтеграції функціонального та процесного підходів, гнучкості, адаптивності та цифровізації дозволяє підприємствам не лише

підтримувати стабільність діяльності, але й підвищувати рівень їх конкурентоспроможності в умовах турбулентного економічного середовища.

Підвищення ефективності бізнес-процесів у сучасних умовах безпосередньо пов'язане з удосконаленням організації управлінської діяльності підприємства, що має ґрунтуватися на принципах адаптивності, гнучкості, інтегрованості та цифрової трансформації. Турбулентність економічного середовища вимагає переходу від традиційних підходів до управління до нових моделей, здатних забезпечити швидке реагування на зміни та підтримання стабільності функціонування бізнес-процесів.

Одним із напрямів є цифровізація управлінської діяльності, яка передбачає впровадження сучасних інформаційних систем управління бізнес-процесами, автоматизацію управлінських функцій та використання аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень. Це дозволяє підвищити прозорість процесів, скоротити час обробки інформації, мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. У результаті зростає оперативність управління та підвищується загальна ефективність функціонування підприємства.

Важливим напрямом удосконалення є інтеграція процесного та функціонального підходів до організації управління. Така інтеграція дозволяє забезпечити узгодженість між структурою підприємства та його бізнес-процесами, уникнути дублювання функцій і зменшити управлінські витрати. Формування процесно-орієнтованих моделей управління сприяє підвищенню відповідальності за результати діяльності, а також забезпечує безперервність і логічну послідовність виконання управлінських дій.

Не менш значущим є розвиток гнучких організаційних форм і управлінських підходів, зокрема

використання елементів agile-менеджменту, проєктного управління та крос-функціональної взаємодії. Застосування таких підходів дозволяє підвищити швидкість реагування на зміни, забезпечити ефективну координацію між підрозділами та адаптувати бізнес-процеси до нових умов функціонування. У цьому контексті особливого значення набуває децентралізація управління та делегування повноважень, що сприяє підвищенню самостійності структурних підрозділів і зменшенню часу на прийняття рішень.

Окрему увагу слід приділити розвитку системи управління ризиками як складової організації управлінської діяльності [5, 7-8]. В умовах турбулентності ефективність бізнес-процесів значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики. Впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління дозволяє підвищити стійкість підприємства, забезпечити безперервність бізнес-процесів та зменшити негативний вплив зовнішніх факторів.

Крім того, важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу та управлінських компетенцій персоналу. Ефективна організація управлінської діяльності неможлива без високого рівня професійної підготовки керівників і працівників, їх здатності працювати в умовах невизначеності, приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати інновації [9-10]. Це зумовлює необхідність постійного навчання персоналу, розвитку лідерських якостей і формування корпоративної культури, орієнтованої на зміни та розвиток.

Узагальнюючи, слід зазначити, що підвищення ефективності бізнес-процесів через удосконалення організації управлінської діяльності передбачає комплексний підхід, який охоплює цифровізацію, інтеграцію управлінських підходів, розвиток гнучких організаційних форм, впровадження систем управління

ризиками та підвищення рівня компетентності персоналу. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для формування стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної системи управління підприємством в умовах турбулентного економічного середовища.

Висновок. Отже, у сучасних умовах турбулентності економічного середовища підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме вони забезпечують створення доданої вартості та формують конкурентні переваги. Водночас досягнення високої результативності бізнес-процесів неможливе без системного удосконалення організації управлінської діяльності, яка виступає інтегруючим елементом усіх управлінських і виробничих компонентів підприємства.

Одним із визначальних напрямів доцільно виділити цифрову трансформацію управлінської діяльності, яка забезпечує якісно новий рівень організації бізнес-процесів. Впровадження інформаційних систем управління ресурсами підприємства, систем управління бізнес-процесами та аналітичних платформ дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, але й створити єдиний інформаційний простір для прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, зниженню витрат часу на координацію дій та підвищенню точності управлінських рішень, що безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів.

Важливим аспектом удосконалення організації управлінської діяльності є формування процесно-орієнтованої моделі управління, яка передбачає переорієнтацію підприємства з функціонального підходу на управління наскрізними бізнес-процесами. Такий підхід забезпечує цілісність управління, підвищує рівень координації між підрозділами та дозволяє оптимізувати витрати шляхом усунення дублювання функцій і неефективних операцій. У цьому контексті організація

управлінської діяльності має бути спрямована на чітке визначення меж процесів, встановлення показників їх ефективності та закріплення відповідальності за результати.

Не менш значущим є впровадження адаптивних механізмів управління, що передбачають здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це досягається шляхом скорочення ієрархічних рівнів управління, делегування повноважень, розвитку горизонтальних зв'язків між підрозділами та використання гнучких управлінських підходів. У результаті підвищується швидкість прийняття рішень, зменшуються втрати часу на узгодження та забезпечується оперативна перебудова бізнес-процесів відповідно до нових умов.

Удосконалення організації управлінської діяльності також передбачає впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління бізнес-процесами. В умовах турбулентності важливо не лише реагувати на вже виниклі проблеми, але й здійснювати превентивне управління, спрямоване на виявлення потенційних загроз та їх мінімізацію. Формування системи управління ризиками дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів, підвищити їх стійкість та зменшити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Окрему роль відіграє розвиток управлінського персоналу та формування сучасних компетенцій, необхідних для ефективно організації бізнес-процесів. Умови турбулентності вимагають від керівників високого рівня аналітичного мислення, здатності працювати з великими обсягами інформації, приймати рішення в умовах невизначеності та впроваджувати інноваційні підходи до управління. Це обумовлює необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу, розвитку лідерських якостей і формування корпоративної культури, орієнтованої на зміни.

Таким чином, удосконалення

організації управлінської діяльності підприємства виступає ключовим інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів. Комплексне впровадження цифрових технологій, процесно-орієнтованого підходу, адаптивних механізмів управління, систем управління ризиками та розвиток кадрового потенціалу створює передумови для забезпечення стійкого функціонування підприємства та його успішного розвитку в умовах турбулентного економічного середовища.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кудінова А., Пікалов О. Трансформація системи управління підприємством в умовах турбулентного бізнес-середовища. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 38. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.10>
2. Лавриненко С., Тарасович Л., Зелінська А. Ефективний менеджмент і комунікації як відповідь на турбулентність та цифрову трансформацію. *Економічний простір*. 2026. № 209. С. 170–175. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.170-175>
3. Лизанець А., Проскура В. Адміністрування бізнес-процесів в контексті сучасного менеджменту організацій. У: *Управління економічним розвитком, безпекою та цифровою трансформацією в умовах глобальних викликів: колективна монографія / за заг. ред. В. Ф. Проскури*. Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2025. С. 191–210. DOI: <https://doi.org/10.31339/2025/978-617-7495-92-4>
4. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 2. С. 643–652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>
5. Прохорова В. В., Мушнікова С. А., Фрідман О. А., Чернов В. В. Збалансований потенціал підприємств у

контексті забезпечення антикризового управління їх стійким розвитком. *Бізнес Інформ.* 2025. № 5. С. 328–337. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337>

6. Прохорова В., Мушнікова С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка.* 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07)

7. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка.* 2022. № 14 (28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)

8. Сімкова Т., Патлай А. Досягнення збалансованості розвитку підприємства через формування моделі антикризового забезпечення підприємства при турбулентності ринків та деструктивних впливах. *Економічний аналіз.* 2025. Т. 35, № 2. С. 233–244. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.233>

9. Ус Ю. В., Литовченко В. О. Реалізація стратегії управління енергетичною безпекою підприємств в умовах зростаючої нестабільності: організаційний аспект. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 313–320. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-313-320>

10. Ус Ю. В., Литовченко В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. С. 278–284. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284>

11. Ус Ю., Бабічев А., Сластьянікова К., Янчак Ю. Інституціональні домінанти економічного розвитку України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка.* 2023. № 16 (32). DOI:

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-02)

REFERENCES

1. Kudinova A., Pikalov O. (2025). Transformatsiia systemy upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentnoho biznes-seredovyshcha [Transforming Enterprise Management Systems in a Turbulent Business Environment]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii.* № 38. P. 67–72. Available at: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.10>

2. Lavrynenko S., Tarasovych L., Zelinska A. (2026). Efektyvnyi menedzhment i komunikatsii yak vidpovid na turbulentnist ta tsyfrovu transformatsiiu [Effective Management and Communication as a Response to Turbulence and Digital Transformation]. *Ekonomichniy prostir.* № 209. P. 170–175. Available at: <https://doi.org/10.30838/EP.209.170-175>

3. Lyzanets A., Proskura V. (2025). Administruvannya biznes-protseviv v konteksti suchasnoho menedzhmentu orhanizatsii [Business Process Management in the Context of Modern Organizational Management]. U: *Upravlinnia ekonomichnym rozvytkom, bezpekoiu ta tsyfrovoiu transformatsiieiu v umovakh hlobalnykh vyklykiv: kolektyvna monohrafiia / za zah. red. V. F. Proskury.* Mukachevo: Mukachivskiy derzhavnyi universytet. P. 191–210. Available at: <https://doi.org/10.31339/2025/978-617-7495-92-4>

4. Makovoz O., Us Yu. (2025). Rezylientnist pidpriemstv yak chynnyk zabezpechennia strateichnoi stiikosti biznesu [Business Resilience as a Factor in Ensuring Strategic Business Sustainability]. *Ekonomichniy analiz.* Т. 35, № 2. P. 643–652. Available at: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>

5. Prokhorova V. V., Mushnykova S. A., Fridman O. A., Chernov V. V. (2025). Zbalansovanyi potentsial pidpriemstv u konteksti zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia yikh stiikym rozvytkom [The

balanced potential of enterprises in the context of ensuring crisis management and their sustainable development]. *Biznes Inform.* № 5. P. 328–337. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337>

6. Prokhorova V., Mushnykova S. (2023). Korporatyvna kultura yak dominantna skladova innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [Corporate Culture as a Key Component of Innovative Development in Enterprises Amid Macroeconomic Instability]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika.* № 16 (32). Available at: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07)

7. Prokhorova V., Krutova A., Diachenko K. (2022). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy v umovakh destabilizatsiinoho rozvytku [Economic Security of Ukrainian Enterprises in Conditions of Unstable Development]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika.* № 14 (28). Available at: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)

8. Simkova T., Patlai A. (2025). Dosiahnennia zbalansovanosti rozvytku pidpriemstva cherez formuvannia modeli antykrizovoho zabezpechennia pidpriemstva pry turbulentnosti rynkiv ta destruktyvnykh vplyvakh [Achieving Balanced Enterprise Development by

Developing a Model for Crisis-Resilient Enterprise Management Amid Market Turbulence and Destructive Influences]. *Ekonomichnyi analiz.* T. 35, № 2. P. 233–244. Available at: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.233>

9. Us Yu. V., Lytovchenko V. O. (2024). Realizatsiia stratehii upravlinnia enerhetychnoiu bezpekoiu pidpriemstv v umovakh zrostaiuchoi nestabilnosti: orhanizatsiinyi aspekt [Implementing an Energy Security Management Strategy for Enterprises in a Context of Growing Instability: An Organizational Perspective]. *Biznes Inform.* № 9. P. 313–320. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-313-320>

10. Us Yu. V., Lytovchenko V. O. (2024). Upravlinnia resursnym potentsialom pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Managing an Enterprise's Resource Potential in Conditions of Uncertainty]. *Biznes Inform.* № 6. P. 278–284. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284>

11. Us Yu., Babichev A., Slastianyukova K., Yanchak Yu. (2023). Instytutsionalni dominanty ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Institutional Dominants of Ukraine's Economic Development]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika.* № 16 (32). Available at: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-02).

Стаття надійшла 27.04.26

Стаття прийнята до друку після рецензування 13.05.26

Стаття опублікована (оприлюднена) 29.05.26