

3. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства : електронний ресурс. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/15ccbf6d-a382-4203-8211-4fe7dd3bacbf/content>

***Abstract:** The thesis explores the role and significance of personnel motivation in the management system of a modern enterprise. The essence of motivation as a process of encouraging employees to be active through satisfying their needs and interests is examined. The main groups of theoretical approaches are analyzed - substantive and procedural theories that explain the mechanisms of forming labor behavior. The components of the motivational mechanism are determined, which include a combination of material, social and psychological incentives. It is substantiated that the creation of an effective motivation system is a necessary condition for increasing labor productivity and ensuring the competitiveness of the organization in modern economic conditions.*

***Keywords:** Personnel motivation, enterprise management, labor stimulation, employee needs, motivational mechanism.*

Науковий керівник
Олійник Т. Г.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємств,
Миколаївський національний аграрний університет

УДК 330.16

Вплив економічної нестабільності на стратегічне управління підприємством

Дергач Яна,
здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв, Україна

***Анотація:** У тезах досліджено особливості та виклики стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану та економічної турбулентності. Розглянуто основні чинники дестабілізації бізнес-середовища, зокрема економічну, технологічну, ринкову, політичну, соціальну та екологічну турбулентність. Акцентовано увагу на необхідності трансформації традиційних моделей планування у гнучкі та адаптивні системи, спрямовані на підвищення резильєнтності організацій. Окрему увагу приділено стратегічним проблемам управління людськими ресурсами в умовах кадрового дефіциту та*

психологічного навантаження. Обґрунтовано, що пріоритетними напрямками розвитку підприємств є посилення ризик-менеджменту, цифровізація бізнес-процесів та інвестування у збереження інтелектуального капіталу.

Ключові слова: *Стратегічне управління, воєнний стан, економічна турбулентність, резильєнтність підприємства, адаптивне планування.*

Наразі в Україні діє воєнний стан, тому підприємства змушені працювати в умовах складних і нестабільних змін зовнішнього середовища. Бізнес стикається з великою кількістю викликів, серед яких ризик втрати майна, порушення логістичних ланцюгів, нестача трудових ресурсів, високий рівень інформаційної невизначеності та загрози фізичній безпеці.

У таких умовах стратегічне управління набуває особливо важливого значення, оскільки діяльність підприємств здійснюється в екстремальному середовищі. Воно характеризується порушенням логістики, дефіцитом ресурсів, підвищеними ризиками для безпеки працівників та пошкодженням або знищенням виробничої інфраструктури.

За визначенням Желуденко К. В., стратегічне управління - це процес визначення перспективних напрямів розвитку підприємства, оцінки та вибору найбільш ефективних стратегій і розробки конкретних заходів для їх реалізації, що забезпечують досягнення цілей і підтримання життєздатності організації в умовах змінюваного середовища[1].

В умовах посилення глобальних структурних трансформацій економічна турбулентність характеризується значною нестабільністю макроекономічних показників, зокрема інфляції, валютних курсів і цінних коливань. Вона також проявляється непередбачуваністю зовнішніх факторів, таких як геополітичні потрясіння та порушення логістичних ланцюгів, а також дисбалансом на ринках. За таких обставин використання традиційних лінійних моделей планування стає малоефективним, що зумовлює необхідність постійного перегляду управлінських рішень і гнучкого коригування бізнес-процесів.

У цих умовах стратегічне управління спрямовується на підвищення резильєнтності підприємства, тобто його здатності зберігати стабільність, швидко відновлювати діяльність після кризових явищ і використовувати зміни як можливість для подальшого розвитку. Основною метою є зменшення ризиків, забезпечення адаптивності організації та формування довгострокових конкурентних переваг. Водночас важливими проблемами для бізнесу залишаються обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень інноваційної активності та слабкий розвиток стратегічної культури управління, що підвищує вразливість підприємств у нестабільному економічному середовищі[2].

З метою впорядкування основних факторів нестабільності бізнес-середовища доцільно насамперед визначити основні типи нестабільності, які безпосередньо впливають на стратегічні рішення, організаційну структуру та перспективи довгострокового розвитку підприємства.

1) Економічна турбулентність - виникає внаслідок змін у макроекономічних умовах, фінансових ринках і рівні інвестиційної активності.

Для підприємств це може означати зниження прибутковості, що змушує переглядати бюджети, оптимізувати витрати та шукати більш ефективні способи використання ресурсів.

2) Технологічна турбулентність - пов'язана з появою нових технологій, цифрових інструментів, процесів автоматизації та інновацій. Такі зміни потребують від підприємств постійних інвестицій у розвиток технологічної бази, перегляду існуючих бізнес-процесів і трансформації управлінських моделей.

3) Ринкова турбулентність - проявляється у нестабільності попиту, зміні споживчих вподобань та посиленні конкуренції. За таких умов підприємства повинні адаптувати свої товари або послуги до нових потреб ринку, а також розробляти нові стратегії позиціонування.

4) Політична та регуляторна турбулентність - формується під впливом політичних рішень, змін у законодавстві або геополітичних процесів. Вона створює додаткові юридичні ризики для бізнесу, змушує організації пристосовуватися до нових правил діяльності та може спричинити порушення ланцюгів постачання.

5) Соціальна турбулентність - виникає внаслідок демографічних змін, трансформації суспільних цінностей та поведінки населення. У таких умовах підприємства змушені переглядати кадрову політику, реагувати на можливий дефіцит персоналу та адаптувати корпоративну культуру до нових соціальних тенденцій.

6) Екологічну турбулентність - пов'язана з природними катаклізмами, зміною клімату та посиленням екологічних вимог. Вона спонукає підприємства впроваджувати «зелені» технології, нести додаткові витрати на дотримання екологічних стандартів та готуватися до потенційних екологічних ризиків[3].

Ключові стратегічні проблеми підприємств у період воєнного стану значною мірою пов'язані зі сферою управління людськими ресурсами. Організації стикаються з низкою чинників, які суттєво впливають на трудовий потенціал, зокрема з масштабною мобілізацією, переміщенням та евакуацією родин працівників, а також тривалим психологічним навантаженням і виснаженням персоналу. Такі обставини призводять до зниження продуктивності праці та підвищення операційних ризиків.

У зв'язку з цим одним із головних стратегічних завдань менеджменту стає збереження основного ядра кваліфікованих працівників. Для цього необхідно реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безпечних умов праці, організацію системної психологічної підтримки та впровадження гнучких форм зайнятості. Ефективне впровадження таких заходів сприяє підтриманню стабільного функціонування підприємства в умовах воєнного конфлікту. Враховуючи це, доцільно розглянути запропоновану модель стратегічного управління в умовах економічної турбулентності.

Таким чином, в умовах економічної нестабільності та високого рівня невизначеності підприємствам доцільно приділяти особливу увагу формуванню гнучкої системи стратегічного управління. Насамперед важливо впроваджувати адаптивні підходи до планування, які передбачають регулярний перегляд

стратегічних цілей і оперативне коригування управлінських рішень залежно від змін зовнішнього середовища.

Доцільним є також посилення системи управління ризиками, що передбачає постійний моніторинг економічних, політичних і ринкових факторів, а також розробку альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. Важливо інвестувати у цифровізацію та технологічні інновації, що дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів і забезпечити більшу конкурентоспроможність на ринку. Особливу увагу слід приділяти розвитку людського капіталу. Підприємствам варто впроваджувати програми підтримки персоналу, розширювати можливості дистанційної або гнучкої зайнятості, а також інвестувати у підвищення кваліфікації працівників.

Список використаних джерел:

1. Желуденко К.В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. С. 89-93. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_1_2017ua/20.pdf

2. Нечипоренко Т.Д., Ревега А.В., Стратегії управління підприємствами у період економічної турбулентності. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Випуск 87. 2025. С. 158-164. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/50584>

3. Ільченко В.М., Коршманюк А.В. Формування стратегічного лідерства в умовах турбулентності. *Економіка та суспільство*. Випуск 81. 2025. . URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-49>

Abstract: *The theses examine the features and challenges of strategic management of enterprises in conditions of martial law and economic turbulence. The main factors of destabilization of the business environment are considered, in particular economic, technological, market, political, social and environmental turbulence. Attention is focused on the need to transform traditional planning models into flexible and adaptive systems aimed at increasing the resilience of organizations. Special attention is paid to strategic problems of human resources management in conditions of personnel shortage and psychological stress. It is substantiated that the priority areas of enterprise development are strengthening risk management, digitalization of business processes and investing in the preservation of intellectual capital.*

Keywords: *Strategic management, martial law, economic turbulence, enterprise resilience, adaptive planning.*

Науковий керівник:

Олійник Т.Г.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки підприємств

Миколаївський національний аграрний університет