

**Анатолій Віталійович Зайвий,**  
*здобувач третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти,  
ORCID 0009-0002-2876-6529  
e-mail: tanatolev@gmail.com  
ПЗВО «Східноєвропейський університет  
імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси*

## ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ КОНЦЕПТУ СТАБІЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Постановка проблеми.** Сучасні українські підприємства функціонують у надзвичайно складних макроекономічних умовах, зумовлених поєднанням тривалих структурних дисбалансів, воєнних викликів, логістичних обмежень і нестабільності внутрішнього попиту. Після 2022 року перед бізнесом постала потреба не лише у відновленні виробничого потенціалу, а й у створенні гнучких механізмів стабілізації, здатних забезпечити адаптацію до постійно змінюваного зовнішнього середовища. За даними Міністерства економіки України, у 2023 р. понад 27 % промислових підприємств зазнали часткової або повної зупинки виробництва, а рівень завантаженості потужностей у середньому не перевищував 55 % [1].

Нестійкість фінансових потоків, порушення ланцюгів постачання, інфляційний тиск і скорочення ринків збуту вимагають від підприємств розроблення ефективних організаційно-економічних механізмів стабілізації, що дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити стратегічну стійкість. Питання набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли держава посилює свою роль як регулятор і водночас партнер бізнесу. Проте, незважаючи на зростання державних програм підтримки (зокрема, «5-7-9%», грантових ініціатив ЄС та USAID), більшість підприємств демонструють низький рівень організаційної адаптивності, що свідчить про відсутність системного підходу до стабілізації [2].

Організаційно-економічний механізм стабілізації функціонування підприємства має поєднувати управлінські, фінансові, маркетингові та інформаційні інструменти, спрямовані на забезпечення безперервності функціонування підприємства. Наявні наукові дослідження фрагментарно розглядають окремі елементи цього меха-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025

© Видавець Академія економічних наук України, 2025

нізму, однак відсутнє цілісне теоретико-методичне підґрунтя для його формування у контексті післявоєнної відбудови економіки України.

Таким чином, виникає об'єктивна потреба у систематизації теоретичних підходів до формування організаційно-економічного механізму стабілізації підприємства, визначенні його складових, принципів функціонування та можливостей адаптації до трансформаційних процесів національної економіки.

**Мета та завдання дослідження.** Мета дослідження – розробити та теоретично обґрунтувати цілісні підходи до формування організаційно-економічного механізму стабілізації підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища України за період 2022-2025 рр., із фокусом на інтеграцію організаційних, фінансово-економічних та інформаційно-аналітичних інструментів.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

систематизувати наукові підходи до трактування сутності «організаційно-економічного механізму стабілізації функціонування підприємства» та уточнити його понятійно-категоріальний апарат;

виділити структурні компоненти механізму (організаційна архітектура управління; фінансово-економічні інструменти; інформаційно-аналітична підтримка і цифрові рішення; ризик-менеджмент і комплаєнс) та встановити між ними причинно-наслідкові зв'язки;

розробити критерії та індикатори оцінювання стабілізаційного потенціалу підприємства (операційна безперервність, ліквідність і фінансова стійкість, гнучкість ланцюга постачання, адаптивність персоналу, цифрова зрілість);

узагальнити зовнішні обмеження й шоки (енергетичні, логістичні, фінансові) і показати їх трансмісію в операційні та фінансові ризики підприємств на підставі відкритих офіційних даних НБУ, Держстату, Світового банку та ЄБРР (напр., індекси очікувань бізнесу НБУ; оцінка потреб відновлення RDNA; перехідні звіти ЄБРР);

запропонувати концептуальну модель організаційно-економічного механізму стабілізації з чітко описаною логікою управлінських рішень і наборами інструментів;

продемонструвати застосування моделі на прикладах українських підприємств (машинобудування, агро-переробка, енергетика) з використанням реальних кейс-індикаторів і побудувати графік динаміки ключових індикаторів та концептуальну схему механізму;

сформулювати практичні рекомендації для менеджменту підприємств і органів державної політики підтримки бізнесу (з урахуванням програм доступного кредитування, грантів, інструментів гарантування).

**Матеріали та методи дослідження.** Макро- та мезорівень: офіційні публікації Світового банку (оновлена оцінка потреб відновлення RDNA4, 2025), ЄБРР («Transition Report 2024/25»), матеріали Кабміну/Мінекономіки щодо програм підтримки бізнесу (зокрема «5-7-9%»), релізи НБУ про індекс очікувань ділової активності (BAEI).

Мікрорівень: галузеві огляди та аналітика українських дослідницьких центрів (KSE Institute, VoxUkraine, Diia.Business/CID), а також статистика Держстату (індикатори ділової активності, у т.ч. завантаженість виробничих потужностей та очікування підприємств).

**Методологічна основа дослідження.** Системний підхід – розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи з підсистемами: виробництво-фінанси-збут-постачання-HR-IT. Це дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» і точки прикладання стабілізаційних інструментів.

Інституційний аналіз – оцінка впливу правил, стимулів і програм державної підтримки (кредитні субсидії, гарантії, програми відновлення) на поведінку підприємств та їхній доступ до фінансування.

Ризик-орієнтований підхід (ERM) – побудова карти ризиків (операційні, енергетичні, логістичні, фінансові, кадрові), їх ранжування за ймовірністю/впливом і зв'язування з індикаторами раннього попередження (KRI).

Методи кількісного аналізу:

описова статистика та панельне зіставлення динамік BAEI з макроіндикаторами (інфляційні очікування, енергетичні шоки) для виявлення змін у настроях бізнесу та їхніх лагових зв'язків з операційною стабільністю;

індексний аналіз стабілізаційного потенціалу (нормалізація показників за шкалою 0–1; агрегація за вагами, визначеними експертно та на підставі чутливості до шоків);

кореляційно-регресійне наближення для оцінювання зв'язку між доступом до пільгового кредитування/гарантій та динамікою оборотних коштів/інвестицій у відновлення основних засобів (за даними «5-7-9%») і опитувань МСП).

Методи якісного аналізу: кейс-стаді на прикладах українських підприємств (анонізовані набори показників на основі публічних звітів/інтерв'ю та галузевих оглядів), логіко-структурне моделювання (логіко-структурна матриця причинно-наслідкових зв'язків у механізмі стабілізації).

Валідація результатів: триангуляція джерел (офіційна статистика, міжнародні звіти, результати національних опитувань), перевірка часової узгодженості (2022-2025 рр.), а також зовнішня узгодженість із незалежними оглядами (наприклад, матеріали Reuters щодо прогнозів НБУ та впливу енергетичних атак на ділову активність).

Обмеження дослідження: фрагментарність та нерегулярність даних унаслідок воєнних дій (перерви у звітності, обмеження щодо деталізації); потенційна упередженість очікувань у бізнес-опитуваннях (висока роль психологічних факторів у періоди шоків), що мінімізується за рахунок поєднання опитувальних і «твердих» статистичних індикаторів; неможливість повноцінної ідентифікації причинності без розгорнутої експериментальної бази; натомість застосовується підхід обережної інтерпретації з чітким розмежуванням кореляцій і можливих причинно-наслідкових зв'язків.

**Основний матеріал дослідження.** В основі запропонованого підходу логіки та структури організаційно-економічного механізму стабілізації функціонування підприємств є системне поєднання організаційної архітектури управління, фінансово-економічних інструментів, інформаційно-аналітичної підтримки та ризик-менеджменту, що діють синхронно з державними й донорськими програмами підтримки бізнесу. На рівні підприємства механізм має забезпечувати:

- (а) операційну безперервність (Business Continuity);
- (б) ліквідність і фінансову стійкість;
- (в) адаптивність ланцюгів постачання і збуту;
- (г) розвиток людського капіталу та безпеки праці;
- (ґ) цифрову зрілість (ERP/MES, BI, KRI/KPI).

Узгодження з зовнішніми інструментами політики (програма «5-7-9%», гарантійні інструменти, фінансування ЄБРР/ЄС/донорів) пришвидшує повернення до зростання після шоків. На макrorівні актуальність підтверджується оцінкою потреб на відновлення \$524 млрд (RDNA4, лютий 2025), де енергетика, транспорт, житло та приватний сектор лишаються найбільш капіталомісткими напрямками [1-2].



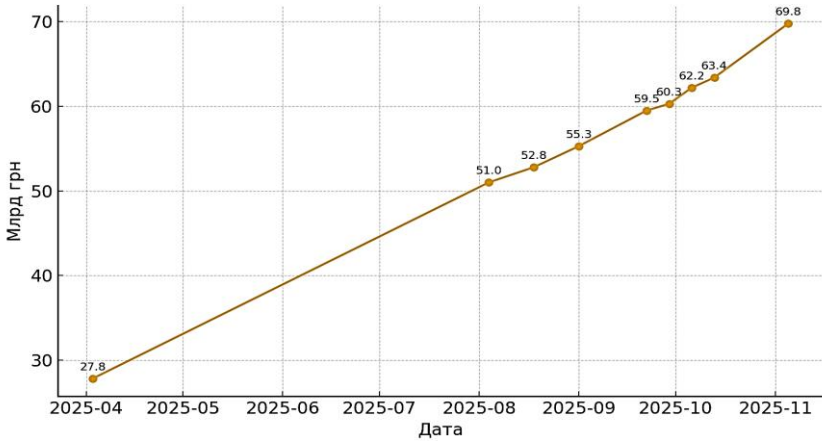
**Рис. 1. Концепт побудови організаційно-економічного механізму стабілізації функціонування промислових підприємств**

*Джерело: авторська розробка*

Оскільки поведінкові очікування бізнесу є раннім індикатором стабілізації, базуємось на індексі очікувань ділової активності НБУ (ВАЕІ). Після вимушеної перерви (березень-травень 2022) показник регулярно оновлюється щомісяця; у вересні 2025 ВАЕІ піднявся до 50,4 (вище нейтрального рівня 50), а у жовтні 2025 утримався на 50,3 (вище жовтня 2024 – 49,4), що сигналізує про економічну адаптацію попри триваючі шоки [4].

Другий ключовий канал – доступ до пільгового кредитування. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» у 2025 році демонструє сталий приріст: з 27,8 млрд грн станом на 3 квітня до 69,8 млрд грн на 5 листопада 2025 року. Покрокові офіційні оновлення (Мінекономіки/КМУ) фіксують стале зростання: 51,0 (04.08), 52,8 (18.08), 55,3 (01.09), 59,5 (22.09), 60,3 (29.09), 62,2 (06.10), 63,4 (13.10) млрд грн відповідно. Це – фінансовий буфер, який прямо підтримує оборотні кошти і CAPEX у переробці, агро, торгівлі та в зонах високого воєнного ризику (у структурі призначень із релізів Мінекономіки) [4].

Представлена динаміка корелює з обережним покращенням ВАЕІ у серпні-жовтні 2025 р. (від 49,0 у серпні до 50,3-50,4 у вересні-жовтні), що підтверджує гіпотезу про передавальний механізм: більш гнучкий доступ до пільгового фінансування → стабілізація оборотного капіталу → покращення сприйняття ділової активності менеджментом [4].



**Рис. 2. Кумулятивний обсяг кредитів за програмою «5-7-9%» у 2025 р., млрд. грн.**

*Джерело: побудовано автором на основі [4-5]*

Українські галузеві приклади та «точки стабілізації»:

1. Енергетика: критична інфраструктура як передумова стабілізації бізнесу. Після масованих атак 2022-2024 рр. енергетичний сектор зазнав системних пошкоджень (значні втрати генерувальних потужностей; підвищена залежність від ремонтів та імпорту), однак інтеграція до ENTSO-E (постійна синхронізація з березня 2022) та нарощування пропускних можливостей міждержавних перетинів до 1700 МВт підвищили операційну стійкість системи у пікові періоди [3].

Для підприємств це означає меншу волатильність відключень та можливість планування змін виробничого графіку. Аналітика KSE підтверджує масштаб ушкоджень енергетичної інфраструктури та економічні наслідки для бізнесу [5].

2. Переробна промисловість та агро-переробка: кредитний канал + логістична диверсифікація. Офіційні релізи Мінекономіки свідчать, що у 2025 році найбільші обсяги пільгових кредитів спрямовано саме у переробну промисловість (разом із інвестпроектами та кредитуванням у зонах ризику) – це підживлює модернізацію обладнання, відновлення основних фондів та підвищення енергоефективності, що є внутрішніми драйверами стабілізації [4-5].

Логістичні рішення (диверсифікація маршрутів експорту/постачання) працюють у парі з кредитним каналом: за рахунок коротких інвестиційних циклів (логістичний транспорт, склади, холо-

дильні потужності) підприємства зменшують операційні ризики та вартість перебоїв.

3. Машинобудування: гнучкі виробничі системи + цифрові KRI. Для машинобудування (включно з ремонтом і сервісом) стабілізаційний ефект дає мікро-модернізація: встановлення датчиків моніторингу вузлів, локальні MES-модулі для критичних цехів і впровадження KRI (індикаторів раннього попередження) на ланцюгу «склад – виробництво – постачання». За наявності обігового кредитного плеча (5-7-9%) підприємства підтримують мінімальний безпечний рівень запасів та час обороту при скорочених партіях. Синхронізація з ризик-картою (енергетичні, логістичні, фінансові ризики) зменшує негативні лаги у відновленні ВАЕІ на рівні підприємства [4-5].

Операціоналізація концепту: індикатори, пороги, процедури:

Принцип 1. Організаційна адаптивність.

Індикатори: час ухвалення рішень (lead time), частка процесів із регламентами «BCP/BCM», частка крос-функціональних команд у кризових сценаріях.

Пороги:  $\leq 72$  год на тактичні рішення;  $\geq 80\%$  критичних процесів із планами безперервності.

Процедури: щоквартальні «stress-drills»; оновлення RACI-матриць; делегування бюджетних лімітів у кризовому режимі.

Принцип 2. Фінансова стійкість.

Індикатори: коефіцієнти покриття (current ratio, quick ratio), cash-buffer (днів), частка CAPEX/виручка, відсоток кредитів під 5-7-9 у загальному боргу.

Пороги: cash-buffer  $\geq 45$  днів; частка пільгового боргу  $\geq 30\%$  у пікові періоди волатильності.

Процедури: кредитні ліміти «stand-by»; ранні ковенанти; хеджування цін/валюти (де доступно).

Принцип 3. Інфо-аналітика та цифровізація.

Індикатори: покриття ERP/MES/BI, час оновлення управлінської звітності, наявність дашбордів KRI/KPI.

Пороги: T+1 для ключової звітності;  $\geq 90\%$  покриття критичних процесів ERP/MES.

Процедури: data-governance, каталог даних, автоматизований моніторинг ВАЕІ/попиту/енергоризиків.

Принцип 4. Ризик-менеджмент і комплаєнс (ERM/BCM).

Індикатори: карта ризиків (P×I), кількість «червоних» KRI, час відновлення (RTO/RPO).

Пороги: RTO ключових процесів  $\leq 24-72$  год; RPO  $\leq 24$  год.

Процедури: кварталні сценарії відключень/логістичних розривів; страхування ключових активів; резервні енергомодулі.

Принцип 5. Зовнішні інструменти політики.

Індикатори: освоєння програм «5-7-9%», гарантій, грантів; частка проектів, де скористались інструментом.

Пороги:  $\geq 50\%$  кризових CAPEX фінансується пільговими інструментами.

Процедури: «pipeline» проектів під умови програм; координація з банками/донорськими інституціями (ЄБРР, ЄС). На 2024-2025 рр. ЄБРР нарощує проектне фінансування, фокусуючись на приватному секторі та енергетиці.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дають змогу сформулювати низку теоретичних та прикладних висновків, що відображають сучасну еволюцію побудови концепту стабілізації функціонування промислових підприємств в Україні за період 2022-2025 рр.

Організаційно-економічний механізм стабілізації – це інтегрована система управлінських, фінансових, інформаційних, аналітичних та поведінкових інструментів, яка забезпечує здатність підприємства підтримувати безперервність функціонування, відновлювати рівновагу після кризових впливів та закріплювати стійкість у середньо- та довгостроковій перспективі. Його функціонування базується на динамічній взаємодії внутрішніх підсистем (організаційна архітектура, фінанси, інформаційно-аналітична база, кадровий потенціал, ризик-менеджмент) та зовнішніх регуляторно-ринкових факторів (державна політика, донорські програми, ринкова кон'юнктура).

В умовах воєнної та післявоєнної економіки України механізм стабілізації має особливу специфіку. На відміну від класичних антикризових моделей, він включає не лише реактивні заходи, а й активну компоненту стратегічної гнучкості – орієнтацію на цифрову трансформацію, формування внутрішніх резервів ліквідності та постійну адаптацію організаційної структури. У цьому контексті ключовими детермінантами стабільності виступають операційна адаптивність, цифрова зрілість та кадрова резильєнтність.

Емпіричні дані 2022-2025 рр. (опитування НБУ, звіти Мінекономіки, Світового банку, ЄБРР) свідчать про чітку позитивну динаміку ключових стабілізаційних індикаторів. Індекс очікувань ділової активності (BAEI) піднявся до 50,3-50,4 у вересні-жовтні 2025 р., що співпадає з різким нарощенням пільгового кредитування за програмою «5-7-9%» – від 27,8 млрд грн у квітні до

69,8 млрд грн у листопаді 2025 р. Цей факт підтверджує наявність фінансового каналу стабілізації, де державна підтримка стає каталізатором для внутрішньої гнучкості підприємств і покращення їхніх очікувань.

Секторальний аналіз виявив три головні зони стабілізації українських підприємств: енергетика – стабілізація через відновлення інфраструктури, інтеграцію до ENTSO-E та донорські програми; переробна промисловість – через доступне кредитування, модернізацію виробничих потужностей і логістичну диверсифікацію; машинобудування – через мікроцифровізацію процесів (MES, ERP-модулі) та впровадження KRI-індикаторів як елементів внутрішнього контролю.

Практичні рекомендації для менеджменту підприємств полягають у: поєднанні внутрішніх управлінських дій (скорочення часу реакції, побудова системи ризиків, цифрова прозорість) із зовнішніми фінансовими інструментами («5-7-9%», гарантії, гранти); формуванні стандартизованих процедур стабілізації – «stress-drills», ВСР/ВСМ-планів, управління обіговими коштами, та створенні системи управлінських метрик (KPI/KRI), які сигналізують про відхилення від норми; закріпленні культури організаційної гнучкості як ключової компетенції менеджменту.

Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування результатів для: розроблення антикризових програм підприємств у межах корпоративного планування; формування державних інструментів підтримки бізнесу, що інтегрують фінансові, інституційні та освітні механізми стабілізації; використання отриманих аналітичних даних у системах моніторингу та прогнозування стійкості підприємств.

**Перспективи подальших досліджень.** Моделювання стійкості через Data-Driven-підхід. Подальші дослідження мають орієнтуватися на побудову інтелектуальних моделей оцінювання стабілізаційного потенціалу, заснованих на машинному навчанні, big data-аналітиці та візуалізації бізнес-процесів у реальному часі. Це дозволить оперативно реагувати на зміни ринку та створити адаптивні системи підтримки рішень (DSS).

Розроблення галузевих стандартів стабілізаційної політики. Необхідне деталізоване дослідження механізмів стабілізації у галузевому розрізі – енергетика, транспорт, переробка, ІТ-сектор. Розроблення індексів стійкості галузей допоможе Міністерству економіки та НБУ прогнозувати кризові сценарії й цілеспрямовано підтримувати найбільш уразливі галузі.

Інституційна інтеграція та міжнародні порівняння. Важливим напрямом подальших досліджень є зіставлення українських моделей стабілізації з європейськими практиками (Польща, Чехія, Румунія, Литва). Це дасть змогу виявити найефективніші механізми взаємодії бізнесу і держави, які можуть бути імплементовані у стратегію відновлення України після 2025 р.

Екологічна та соціальна компонента стабілізації. Перспективним є вивчення впливу ESG-факторів (environmental, social, governance) на організаційно-економічний механізм стабілізації. Урахування екологічних і соціальних аспектів дозволить гармонізувати бізнес-стратегії з концепцією сталого розвитку та підвищити довіру інвесторів.

Стійкість людського капіталу та управління компетенціями. Доцільно розширити дослідження у напрямі психологічної та організаційної резильєнтності персоналу, адже саме людський капітал виступає внутрішнім драйвером стабілізаційних процесів. Варто поглибити розуміння впливу навчання, лідерства, корпоративної культури та систем мотивації на загальний рівень стійкості підприємства.

Моніторинг макро-трансляцій стабілізаційних ефектів. Подальший аналіз має зосереджуватись на міжрівневій взаємодії – як стабілізаційні процеси на рівні окремих підприємств впливають на макроекономічні показники (ВВП, інвестиції, зайнятість). Це дозволить удосконалити державну політику економічної резильєнтності та підвищити ефективність державних програм підтримки бізнесу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4): Updated Assessment as of February 2025. *World Bank, European Commission, United Nations, Government of Ukraine*. Washington, D.C., 2025. 118 p.
2. Ukraine needs \$524bn to recover from war damage – World Bank says. *Reuters*. 2025. February 25. URL: <https://www.reuters.com>
3. Transition Report 2024/25: Reinventing Resilience – Ukraine Country Assessment. *European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)*. London: EBRD, 2025. 104 p.
4. Опитування підприємств України щодо очікувань ділової активності, вересень 2025 р. Київ: Національний банк України, 2025. URL: <https://bank.gov.ua>
5. War Impact on Ukraine's Energy Sector: Analytical Report. Київ: Kyiv School of Economics, 2024. 32 p. URL: <https://kse.ua>
6. Гуцалюк О. М., Якушева О. В., Сушко Н. В. Ініціалізація та концепція проектування підприємств готельного бізнесу в Кіровоградському регіоні *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: економіка і менеджмент*. 2020. № 1 (28). С. 168-179.

7. Гуцалюк О. М., Захарченко О. В., Якушева О. В. Державна та регіональна політика в аграрному секторі національної економіки України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 5-16. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268613>
8. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu., Sedikova I., Filipishyna L. Economic risks of corporate management of the development of associations of joint stock companies. *Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development: collective monograph*. Riga: BA School of Business and Finance, 2021. P. 225-237. URL: <https://zenodo.org/record/4454180>
9. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Kozlovtsseva V. A. Transformational changes in the trade cooperation of Ukraine in the context of the development of international economic relations. *Innovations for achieving the sustainable development goals: science, education and economics: collective monograph*. Ljubljana: Ljubljana School of Business, 2022. P. 223-241. URL: [https://www.vspv.si/uploads/visoka\\_sola/datoteke/mono\\_2022\\_-\\_slovenia\\_13.06\\_cover\\_added3\\_final.pdf](https://www.vspv.si/uploads/visoka_sola/datoteke/mono_2022_-_slovenia_13.06_cover_added3_final.pdf)
10. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Kravchenko M. Transformational Processes of Logistics Activities of Corporate Enterprises in Integration with the Digital Economy. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 4 (74). С. 16-25. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-16-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-16-25).
11. Салига К. С., Гуцалюк О. М., Небаба Н. О. Формування інвестиційної привабливості та забезпечення економічної ефективності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7217>
12. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І., Фабрика І. В. Експортний потенціал підприємства: сутність, принципи, формування та умови максимізації. *Вісник післядипломної освіти «Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2021. № 16 (45). С. 125-140. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16\(45\)-125-140](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16(45)-125-140)
13. Бондар Ю. А., Заславська А. В. Фінансові інструменти як фактор активізації інновацій в бізнесі. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27-28 березня 2024 р.). Львів: ЛНУП, 2024. С. 81-84.

Received: 29.09.2025

Accepted: 03.11.2025

## REFERENCES

1. World Bank, European Commission, United Nations, Government of Ukraine (2025). Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4): Updated Assessment as of February 2025. Washington, D.C. [in Ukrainian].
2. Ukraine needs \$524bn to recover from war damage – World Bank says. (2025). Reuters. URL: <https://www.reuters.com> [in Ukrainian].
3. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2025). Transition Report 2024/25: Reinventing Resilience – Ukraine Country Assessment. London: EBRD. [in Ukrainian].
4. National Bank of Ukraine. (2025). Survey of Ukrainian enterprises on business activity expectations. Kyiv. URL: <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].
5. KSE Institute. (2024). War Impact on Ukraine's Energy Sector: Analytical Report. Kyiv. URL: <https://kse.ua> [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M., Yakusheva, O. V., & Sushko, N. V. (2020). Initialization and concept of designing hotel business enterprises in the Kirovohrad region. *Bulletin of*

*the Eastern European University of Economics and Management. Series: Economics and Management, 1* (28), 168-179 [in Ukrainian].

7. Hutsaliuk, O. M., Zakharchenko, O. V., & Yakusheva, O. V. (2022). State and regional policy in the agricultural sector of the national economy of Ukraine. *Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences, 66*, 5-16. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268613> [in Ukrainian].

8. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Sedikova, I., & Filipishyna, L. (2021). Economic risks of corporate management of the development of associations of joint stock companies. In *Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development* [collective monograph] (pp. 225-237). Riga, BA School of Business and Finance. URL: <https://zenodo.org/record/4454180> [in Ukrainian].

9. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., & Kozlovitseva, V. A. (2022). Transformational changes in the trade cooperation of Ukraine in the context of the development of international economic relations. *Innovations for achieving the sustainable development goals: science, education and economics* [collective monograph] (pp. 223-241). Ljubljana, Ljubljana School of Business. [https://www.vspv.si/uploads/visoka\\_sola/datoteke/mono\\_2022\\_-\\_slovenia\\_13.06\\_cover\\_added3\\_final.pdf](https://www.vspv.si/uploads/visoka_sola/datoteke/mono_2022_-_slovenia_13.06_cover_added3_final.pdf). [in Ukrainian].

10. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., & Kravchenko, M. (2023). Transformational Processes of Logistics Activities of Corporate Enterprises in Integration with the Digital Economy. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu, 4*(74), 16-25. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-16-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-16-25) [in Ukrainian].

11. Salyga, K.S., Hutsaliuk, O.M., & Nebaba, N.O. (2018). Formation of investment attractiveness and ensuring economic efficiency of a corporate integration association. *Effective Economy, 4*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7217> [in Ukrainian].

12. Bondar, Iu.A., Leginkova, N.I., & Fabrika, I.V. (2021). Export potential of an enterprise: essence, principles, formation and conditions of maximization. *Bulletin of postgraduate education "Series "Social and behavioral sciences", 16*(45), 125-140. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16\(45\)-125-140](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16(45)-125-140) [in Ukrainian].

13. Bondar, Iu., & Zaslavska, A.V. (2024, March 27-28). Financial instruments as a factor of activating innovations in business. *Current problems of modern business: accounting, financial and management aspects: materials of the VI International Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 81-84). Lviv: LNUP [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 29.09.2025 р.

Прийнята до друку 03.11.2025 р.

### **Зайвий А. В. Підходи до побудови концепту стабілізації функціонування промислових підприємств**

У статті досліджено теоретичні підходи до формування організаційно-економічного механізму стабілізації підприємства в умовах турбулентності національної економіки України. Акцент зроблено на системному узагальненні концепцій управління стійкістю, адаптивності та антикризового розвитку підприємств у період поствоєнної реконструкції. Обґрунтовано, що стабілізація діяльності підприємства є результатом взаємодії трьох базових компонентів: організаційної структури управління, фінансово-економічних інструментів та інформаційно-аналітичної підтримки.

Розкрито еволюцію підходів до визначення сутності механізму стабілізації, починаючи від класичних теорій конкурентоспроможності до сучасних моделей

стійкого розвитку та гнучкого менеджменту. Проаналізовано вплив зовнішніх макроекономічних факторів (інфляційні коливання, воєнні ризики, державна підтримка) та внутрішніх організаційних чинників на ефективність стабілізаційних процесів.

На основі порівняльного аналізу вітчизняних підприємств машинобудівної, аграрної та енергетичної сфер обґрунтовано напрями підвищення їх адаптивного потенціалу через удосконалення організаційно-економічного механізму. Запропоновано концептуальну модель стабілізації підприємства, що інтегрує принципи стратегічної гнучкості, цифрової трансформації та фінансової безпеки. Практична значущість дослідження полягає у формуванні методичних засад для розроблення антикризових програм розвитку підприємств у сучасних українських реаліях.

*Ключові слова:* стабілізація функціонування підприємства; організаційно-економічний механізм; адаптивність; антикризове управління; фінансова безпека; гнучкість управління; економічна стійкість; стратегічний розвиток; промислове підприємство.

### **Zaivyi A. Approaches to building a concept for stabilizing the functioning of industrial enterprises**

The article explores theoretical approaches to the formation of an organizational and economic mechanism for stabilizing an enterprise in the conditions of turbulence in the national economy of Ukraine. The emphasis is on a systematic generalization of the concepts of sustainability management, adaptability and anti-crisis development of enterprises during the period of post-war reconstruction. It is substantiated that the stabilization of an enterprise's activities is the result of the interaction of three basic components: the organizational structure of management, financial and economic instruments and information and analytical support.

The evolution of approaches to determining the essence of the stabilization mechanism is revealed, starting from classical theories of competitiveness to modern models of sustainable development and flexible management. The influence of external macroeconomic factors (inflationary fluctuations, war risks, state support) and internal organizational factors on the effectiveness of stabilization processes is analyzed.

Based on a comparative analysis of domestic enterprises in the machine-building, agricultural and energy sectors, directions for increasing their adaptive potential through improving the organizational and economic mechanism are substantiated. A conceptual model of enterprise stabilization is proposed, integrating the principles of strategic flexibility, digital transformation and financial security. The practical significance of the study lies in the formation of methodological principles for the development of anti-crisis programs for enterprise development in modern Ukrainian realities.

*Keywords:* stabilization of the functioning of the enterprise; organizational and economic mechanism; adaptability; anti-crisis management; financial security; management flexibility; economic stability; strategic development; industrial enterprises.