

Анатолій Віталійович Зайвий,*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*

ORCID 0009-0004-8234-8592

e-mail: tanatolev@gmail.com

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ВЕКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Вступ. Сучасні умови розвитку національної економіки характеризуються зростанням рівня нестабільності, що зумовлена макроекономічними дисбалансами, структурними трансформаціями, глобалізаційними процесами та посиленням конкурентного тиску. За таких умов особливою актуальністю набуває проблема забезпечення стійкого функціонування підприємств корпоративного сектору, які відіграють ключову роль у формуванні економічного потенціалу держави, інвестиційній активності та розвитку інноваційних процесів.

Підприємства корпоративного сектору функціонують у складному та динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, фінансових ризиків і нестабільністю ринкової кон'юнктури. Це зумовлює необхідність формування ефективних механізмів адаптації до змін зовнішніх і внутрішніх чинників, а також пошуку нових підходів до підвищення їхньої конкурентоспроможності. Адаптивність підприємств у таких умовах стає не лише інструментом реагування на кризові явища, а й важливою передумовою довгострокового розвитку та збереження конкурентних переваг.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам корпоративного управління, конкурентоспроможності та антикризового менеджменту, питання комплексного визначення векторів підвищення адаптивності підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює потребу в узагальненні теоретичних підходів, систематизації чинників впливу та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічних механізмів управління корпоративними структурами.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток економіки відбувається в умовах зростаючої нестабільності, що проявляється у посиленні макроекономічних дисбалансів, структурних деформаціях, циклічних коливаннях, геоелекономічних викликах та підвищеному рівні невизначеності бізнес-середовища. За таких умов підприємства корпоративного

сектору, які формують основу економічного потенціалу держави, стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, збереження фінансової стійкості та підтримання конкурентних позицій на ринку.

Нестабільність економічного середовища загострює проблему обмеженості ресурсів, зростання ризиків, зниження інвестиційної активності та ускладнення процесів стратегічного планування. Традиційні підходи до управління підприємствами корпоративного сектору виявляються недостатньо ефективними в умовах швидких і непередбачуваних змін, що зумовлює потребу в перегляді організаційно-економічних механізмів управління та пошуку нових векторів підвищення адаптивності й конкурентоспроможності корпоративних структур.

Актуальність даного дослідження визначається необхідністю наукового обґрунтування комплексних підходів до формування адаптивних стратегій розвитку підприємств корпоративного сектору, які дозволяють поєднати гнучкість управління з довгостроковою орієнтацією на зростання ефективності та конкурентних переваг. Особливого значення набуває систематизація внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на адаптаційні можливості підприємств, а також визначення пріоритетних векторів їх розвитку в умовах нестабільності.

Таким чином, дослідження векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору є своєчасним і необхідним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки його результати можуть бути використані при розробленні стратегій розвитку корпоративних підприємств, удосконаленні системи корпоративного управління та формуванні ефективної економічної політики в умовах нестабільного економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності є міждисциплінарною та перебуває у фокусі досліджень стратегіч-



ного менеджменту, антикризового управління, корпоративного управління та теорії організаційних змін. У наукових працях конкурентоспроможність підприємства традиційно розглядається крізь призму формування та утримання конкурентних переваг, ефективності використання ресурсів і позиціонування на ринку; значний внесок у розвиток відповідних підходів зробили М. Портер (моделі конкурентних стратегій), І. Ансофф (стратегічне планування та продуктово-ринкові траєкторії), Г. Мінцберг (концепції стратегічного процесу), а також Р. Грант (ресурсний підхід). У контексті нестабільності посилюється роль інноваційності та швидкості управлінських реакцій, що відображено в концепціях динамічних здібностей (D. Teece) і організаційної гнучкості.

Адаптивність підприємств у сучасних дослідженнях інтерпретується як здатність організації своєчасно виявляти зміни зовнішнього середовища, перебудовувати бізнес-процеси, структуру та інструменти управління, забезпечуючи безперервність діяльності й стійкість результатів. Цей напрям кореспондує з теоріями організаційної стійкості/резильєнтності (С. Holling та подальші прикладні розробки) і підходами антикризового менеджменту, де ключовими виступають превентивна діагностика ризиків, сценарне планування, управління ліквідністю та побудова систем раннього попередження.

Окремий пласт досліджень присвячено специфіці корпоративного сектору, де ефективність функціонування істотно залежить від якості корпоративного управління, прозорості, узгодження інтересів стейкхолдерів і механізмів контролю. У класичних роботах з агентської теорії (M. Jensen, W. Meckling) та дослідженнях корпоративного управління (A. Shleifer, R. Vishny) наголошується, що конфлікти між власниками й менеджментом, асиметрія інформації та слабкі інститути можуть знижувати керованість і сповільнювати адаптацію корпоративних структур. У вітчизняній науковій літературі значна увага приділяється проблемам корпоративізації, розвитку корпоративних відносин, підвищення фінансової стійкості та модернізації організаційно-економічних механізмів управління підприємствами.

Водночас, попри широку наукову базу, недостатньо систематизованими залишаються питання комплексного виокремлення та пріоритизації векторів підвищення адаптивності й конкурентоспроможності саме підприємств корпоративного сектору з урахуванням поєднання: (1) динамічних здібностей і цифрової трансформації, (2) корпоративного управління та стейкхолдер-орієнтованості, (3) антикризових інструментів і довгострокових стратегій зростання. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування

узгодженої системи векторів і практичних рекомендацій щодо їх реалізації в умовах нестабільного середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою статті є наукове обґрунтування та систематизація основних векторів підвищення адаптивності й конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах економічної нестабільності, а також визначення напрямів їх практичної реалізації з урахуванням сучасних викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається вирішення таких завдань: ідентифікувати основні зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на адаптаційні можливості й конкурентні позиції підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності; проаналізувати роль корпоративного управління та організаційно-економічних механізмів у забезпеченні стійкого розвитку корпоративних підприємств; обґрунтувати та систематизувати вектори підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору; визначити практичні напрями впровадження запропонованих векторів з метою підвищення ефективності управління та забезпечення довгострокової стабільності діяльності корпоративних підприємств.

Реалізація зазначених завдань дозволить сформувати комплексний підхід до підвищення адаптивності й конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору та сприятиме розробленню практичних рекомендацій для управлінських рішень в умовах нестабільного економічного середовища.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Для початку доцільно представити систематизовану ідентифікацію основних зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на адаптаційні можливості та конкурентні позиції підприємств корпоративного сектору в умовах економічної нестабільності.

Основні чинники впливу на адаптивність і конкурентоспроможність підприємств корпоративного сектору:

Зовнішні чинники:

1. Макроекономічна нестабільність.

Коливання економічної кон'юнктури, інфляційні процеси, зміни валютного курсу та процентних ставок безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності корпоративних підприємств, ускладнюють прогнозування та стратегічне планування.

2. Інституційно-регуляторне середовище.

Податкова політика, регуляторні обмеження, зміни у законодавстві, рівень захисту прав власності та інвесторів визначають умови функціонування

корпоративного сектору й впливають на його інвестиційну привабливість.

3. Рівень конкуренції та ринкова кон'юнктура.

Посилення конкурентного тиску, поява нових гравців, зростання ролі транснаціональних корпорацій і зміна споживчих переваг потребують від підприємств швидкої адаптації стратегій та бізнес-моделей.

4. Технологічні зміни та цифровізація.

Прискорення технологічного розвитку, впровадження цифрових платформ, автоматизація та використання аналітики даних формують нові вимоги до організації бізнес-процесів і створюють як загрози, так і можливості для підвищення конкурентоспроможності.

5. Глобалізаційні та геоекономічні чинники.

Інтеграція у світові ринки, зміни в міжнародній торгівлі, геополітичні ризики та порушення ланцюгів постачання істотно впливають на стабільність діяльності корпоративних підприємств.

Внутрішні чинники:

1. Якість корпоративного управління.

Ефективність органів управління, прозорість прийняття рішень, узгодження інтересів власників, менеджменту та інших стейкхолдерів безпосередньо визначають здатність підприємства оперативно реагувати на зміни.

2. Фінансово-економічна стійкість.

Рівень ліквідності, платоспроможності, структури капіталу та доступ до фінансових ресурсів формують базу для реалізації адаптаційних стратегій і підтримання конкурентних переваг.

3. Організаційна структура та гнучкість управління.

Здатність підприємства швидко змінювати організаційну структуру, делегувати повноваження та оптимізувати бізнес-процеси є ключовою умовою адаптивності в нестабільному середовищі.

4. Інноваційний потенціал.

Рівень науково-технічного розвитку, інвестиції в інновації, здатність до впровадження нових продуктів і технологій забезпечують довгострокову конкурентоспроможність корпоративних підприємств.

5. Кадровий потенціал та корпоративна культура.

Кваліфікація персоналу, система мотивації, лідерство та орієнтація на зміни формують внутрішню готовність підприємства до адаптації.

6. Система управління ризиками та антикризового менеджменту.

Наявність механізмів ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, а також систем раннього попередження сприяє підвищенню стійкості підприємств корпоративного сектору.

Таким чином, адаптаційні можливості та конкурентні позиції підприємств корпоративного сектору формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників. Їх системне врахування та узгодження в процесі управління дозволяє підвищити гнучкість корпоративних структур, знизити рівень ризиків і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1. Чинники впливу на адаптаційні можливості та конкурентоспроможність підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності

Чинник	Вплив на адаптивність і конкурентоспроможність	Управлінські інструменти реагування
Макроекономічна нестабільність	Ускладнює прогнозування, підвищує фінансові ризики, знижує інвестиційну активність	Сценарне планування, бюджетування, фінансове хеджування, антикризове управління
Інституційно-регуляторне середовище	Визначає правила функціонування та інвестиційну привабливість корпоративних підприємств	Моніторинг регуляторних змін, податкове планування, комплаєнс-менеджмент
Рівень конкуренції та ринкова кон'юнктура	Посилює тиск на ціни, маржу та ринкові позиції	Конкурентні стратегії, диверсифікація, бенчмаркінг, маркетингові інновації
Технологічні зміни та цифровізація	Формують нові бізнес-моделі та підвищують вимоги до ефективності	Цифрова трансформація, автоматизація процесів, впровадження ІТ-рішень
Глобалізаційні та геоекономічні чинники	Впливають на стабільність ланцюгів постачання та доступ до ринків	Диверсифікація постачальників, управління ланцюгами створення вартості
Якість корпоративного управління	Визначає швидкість та обґрунтованість управлінських рішень	Удосконалення корпоративного управління, підвищення прозорості, КРІ
Фінансово-економічна стійкість	Забезпечує ресурсну базу для адаптації та розвитку	Управління ліквідністю, оптимізація структури капіталу, фінансовий контроль
Організаційна структура та гнучкість управління	Впливає на швидкість реагування на зміни	Рейнжиніринг бізнес-процесів, децентралізація, agile-підходи
Інноваційний потенціал	Формує довгострокові конкурентні переваги	Інноваційна стратегія, інвестиції в НДДКР, партнерства
Кадровий потенціал і корпоративна культура	Визначає готовність персоналу до змін	Система мотивації, розвиток компетенцій, change-management
Система управління ризиками	Знижує ймовірність криз і втрат	Ризик-менеджмент, системи раннього попередження, аудит

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2. Матриця векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності

Чинник	Вектор адаптації	Очікуваний результат
Макроекономічна нестабільність	Впровадження антикризового та сценарного управління	Зниження фінансових ризиків, підвищення стійкості до економічних коливань
Інституційно-регуляторне середовище	Удосконалення системи корпоративного комплаєнсу та податкового планування	Підвищення правової захищеності та інвестиційної привабливості
Посилення конкуренції та зміна ринкової кон'юнктури	Розроблення гнучких конкурентних стратегій і диверсифікація діяльності	Зміцнення ринкових позицій та зростання конкурентних переваг
Технологічні зміни та цифровізація	Цифрова трансформація бізнес-процесів	Підвищення операційної ефективності та швидкості управлінських рішень
Глобалізаційні та гео економічні ризики	Диверсифікація ланцюгів постачання та ринків збуту	Зменшення залежності від зовнішніх шоків і підвищення стабільності
Недостатня якість корпоративного управління	Удосконалення системи корпоративного управління та прозорості	Підвищення довіри інвесторів і ефективності управління
Обмежені фінансові ресурси	Оптимізація структури капіталу та управління ліквідністю	Забезпечення фінансової стійкості та ресурсної гнучкості
Низька організаційна гнучкість	Реінжиніринг бізнес-процесів і децентралізація управління	Скорочення часу реакції на зміни та підвищення адаптивності
Недостатній інноваційний потенціал	Активізація інноваційної діяльності та партнерських проєктів	Формування довгострокових конкурентних переваг
Кадрові ризики та опір змінам	Розвиток кадрового потенціалу та управління змінами	Підвищення мотивації персоналу та готовності до трансформацій
Високий рівень ризиків і невизначеності	Впровадження системи ризик-менеджменту та раннього попередження	Зниження ймовірності кризових ситуацій

Джерело: авторська розробка

Запропонована матриця дозволяє комплексно пов'язати ключові чинники нестабільності з відповідними векторами адаптації та очікуваними результатами, що створює методологічне підґрунтя для формування адаптивних стратегій розвитку підприємств корпоративного сектору та підвищення їх конкурентоспроможності.

Стійкий розвиток підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільного економічного середовища значною мірою залежить від якості корпоративного управління та ефективності організаційно-економічних механізмів, що забезпечують узгоджене функціонування всіх елементів корпо-

ративної системи. Саме ці інституційні та управлінські компоненти формують здатність підприємства адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та підтримувати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

Корпоративне управління відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічної орієнтації та прозорості діяльності корпоративних підприємств. Через систему органів управління, механізми контролю та розподілу повноважень воно забезпечує баланс інтересів між власниками, менеджментом і іншими стейкхолдерами. Високий рівень корпоративного управління сприяє підвищенню довіри інвесторів, зниженню агентських витрат, ефективнішому залученню фінансових ресурсів і формуванню стабільної інвестиційної бази для розвитку підприємства.

В умовах нестабільності особливого значення набуває здатність системи корпоративного управління забезпечувати гнучкість стратегічних рішень і своєчасне реагування на зовнішні виклики. Це досягається завдяки впровадженню сучасних принципів корпоративного управління, таких як прозорість, підзвітність, відповідальність та орієнтація на довгострокову вартість бізнесу. Ефективні механізми внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками дозволяють своєчасно виявляти загрози та запобігати кризовим явищам.

Організаційно-економічні механізми виступають інструментальною основою реалізації корпоративної стратегії та забезпечення стійкого розвитку. Вони охоплюють сукупність методів, форм, інструментів і важелів управління ресурсами, фінансовими потоками, бізнес-процесами та персоналом. Їх ефективність визначає здатність підприємства оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність, забезпечувати інноваційну активність і підтримувати фінансову стійкість.

Взаємодія корпоративного управління та організаційно-економічних механізмів формує цілісну систему забезпечення стійкого розвитку корпоративних підприємств. Корпоративне управління визначає стратегічні орієнтири та правила гри, тоді як організаційно-економічні механізми забезпечують їх практичну реалізацію. Узгодженість цих елементів дозволяє підвищити адаптивність корпоративних структур, знизити рівень невизначеності та забезпечити баланс між короткостроковою ефективністю й довгостроковою стабільністю розвитку.

Таким чином, корпоративне управління та організаційно-економічні механізми є взаємодоповнювальними чинниками стійкого розвитку підприємств корпоративного сектору. Їх удосконалення та інтеграція з урахуванням умов нестабільності створюють передумови для формування адаптивних стратегій, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового економічного зростання корпоративних підприємств.

Розроблена логічна модель забезпечення стійкого розвитку підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності (рис. 1).



Рисунок. Логічна модель забезпечення стійкого розвитку підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності

Джерело: авторська розробка.

Запропонована модель відображає системний характер взаємодії корпоративного управління та організаційно-економічних механізмів у забезпеченні стійкого розвитку підприємств корпоративного сектору. Корпоративне управління формує стратегічні орієнтири та правила функціонування, тоді як організаційно-економічні механізми забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень, формуючи адаптаційні можливості та конкурентні переваги підприємств у нестабільному середовищі.

В умовах нестабільного економічного середовища здатність підприємств корпоративного сектору до адаптації та збереження конкурентних позицій визначається не окремими управлінськими рішеннями, а комплексною системою взаємопов'язаних векторів розвитку. Їх реалізація має базуватися на принципах системності, гнучкості, довгострокової орієнтації та узгодження інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

1. Вектор удосконалення корпоративного управління.

Даний вектор спрямований на підвищення якості стратегічного керівництва та ефективності прийняття управлінських рішень. Його реалізація передбачає посилення ролі наглядових органів, забезпечення прозорості та підзвітності, удосконалення механізмів внутрішнього контролю й управління ризиками. Ефективне корпоративне управління створює інституційну основу для швидкого реагування на зміни та формування довіри з боку інвесторів і партнерів, що є важливою передумовою конкурентоспроможності.

2. Вектор підвищення фінансово-економічної стійкості.

Фінансова стабільність є базовою умовою адаптивності підприємств корпоративного сектору. Реалізація цього вектора передбачає оптимізацію структури капіталу, управління ліквідністю, диверсифікацію джерел фінансування та впровадження антикризових фінансових інструментів. Забезпечення фінансово-економічної стійкості дозволяє підприємствам зменшити залежність від зовнішніх шоків і зберігати інвестиційну активність у періоди нестабільності.

3. Вектор організаційної гнучкості та процесної адаптації.

Організаційна структура та бізнес-процеси мають бути зорієнтовані на швидку перебудову відповідно до змін ринкового середовища. Цей вектор передбачає реінжиніринг бізнес-процесів, децентралізацію управління, впровадження гнучких управлінських підходів (agile, lean) і скорочення часу прийняття рішень. Підвищення організаційної гнучкості сприяє оперативному реагуванню на нестабільність і збереженню конкурентних переваг.

4. Вектор інноваційного розвитку та цифрової трансформації.

Інноваційна активність і цифровізація виступають ключовими чинниками довгострокової конкурентоспроможності корпоративних підприємств. Реалізація цього вектора охоплює впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизацію управлінських і виробничих процесів, розвиток НДДКР та використання цифрових платформ. Це підвищує ефективність, знижує витрати та створює нові джерела конкурентних переваг.

5. Вектор розвитку людського капіталу та корпоративної культури.

Адаптивність підприємств значною мірою визначається готовністю персоналу до змін. Даний вектор передбачає розвиток професійних компетенцій, удосконалення систем мотивації, формування культури інновацій та управління змінами. Інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню гнучкості організації та здатності ефективно реалізовувати стратегічні трансформації.

6. Вектор інтеграції зі стейкхолдерами та ринкової диверсифікації.

Побудова партнерських відносин із інвесторами, постачальниками, клієнтами та державними інституціями сприяє зниженню ризиків і підвищенню стійкості корпоративних підприємств. Реалізація цього вектора передбачає диверсифікацію ринків збуту, ланцюгів постачання та продуктового портфеля, що дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів і посилити конкурентні позиції.

Таблиця 3. Вектори підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору та відповідні КРІ

№ з/п	Вектор розвитку	Зміст вектора	Ключові показники результативності (КРІ)
1.	Удосконалення корпоративного управління	Підвищення якості стратегічних рішень, прозорості та контролю	Частка незалежних директорів; рівень розкриття інформації; ROE; ринкова капіталізація; індекс корпоративного управління
2.	Підвищення фінансово-економічної стійкості	Забезпечення стабільності фінансових потоків і ресурсної гнучкості	Коефіцієнт ліквідності; фінансова автономія; Debt/ EBITDA; коефіцієнт покриття відсотків; грошовий потік
3.	Організаційна гнучкість і процесна адаптація	Оптимізація структури та швидкості управлінських реакцій	Тривалість управлінського циклу; операційні витрати; продуктивність праці; коефіцієнт оборотності активів
4.	Інноваційний розвиток і цифрова трансформація	Формування технологічних і процесних конкурентних переваг	Частка витрат на НДДКР; рівень цифровізації процесів; частка інноваційної продукції; приріст операційної ефективності
5.	Розвиток людського капіталу та корпоративної культури	Підвищення компетентності персоналу та готовності до змін	Рівень плинності кадрів; витрати на навчання; індекс залученості персоналу; продуктивність праці
6.	Інтеграція зі стейкхолдерами та ринкова диверсифікація	Зниження ризиків через партнерство й розширення ринків	Частка диверсифікованих ринків; індекс задоволеності клієнтів; обсяг інвестицій; стабільність контрактів

Джерело: авторська розробка

Систематизовані вектори підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору утворюють цілісну модель розвитку, орієнтовану на подолання нестабільності та забезпечення довгострокової стійкості. Їх комплексна реалізація дозволяє поєднати стратегічну гнучкість із фінансовою стабільністю, інноваційний розвиток – з ефективним корпоративним управлінням, що є ключовою умовою успішного функціонування корпоративних підприємств у сучасному економічному середовищі.

У підсумковій частині дослідження розглянемо практичні напрями впровадження запропонованих векторів, орієнтовані на підвищення ефективності управління та забезпечення довгострокової стабільності діяльності підприємств корпоративного сектору.

Практичні напрями впровадження векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності корпоративних підприємств:

1. Інституціоналізація якісного корпоративного управління.

Практичні кроки: впровадження кодексу корпоративного управління та регулярної оцінки роботи ради директорів; посилення ролі незалежних директорів і профільних комітетів (аудит, ризику, винагороди); стандартизація процедур стратегічного планування і контролю виконання стратегій; запровадження інтегрованої системи управління ризиками (ERM).

Очікуваний ефект: підвищення прозорості, довіри інвесторів, якості стратегічних рішень.

2. Забезпечення фінансово-економічної стійкості.

Практичні кроки: оптимізація структури капіталу (баланс власного та позикового фінансування); впровадження бюджетування, cash-flow management та сценарного фінансового планування; диверсифікація джерел фінансування (ринок капіталу, партнерські інвестиції); створення фінансових резервів і використання інструментів хеджування ризиків.

Очікуваний ефект: зниження фінансових ризиків, стабільність грошових потоків.

3. Підвищення організаційної гнучкості та ефективності процесів.

Практичні кроки: реінжиніринг ключових бізнес-процесів і скорочення управлінських рівнів; децентралізація прийняття рішень та впровадження agile/lean-підходів; автоматизація операційних і управлінських процесів; створення кросфункціональних команд для швидкої реалізації змін.

Очікуваний ефект: скорочення часу реакції на зміни, зростання операційної ефективності.

4. Активізація інноваційного розвитку та цифрової трансформації.

Практичні кроки: формування цифрової стратегії та дорожньої карти трансформації; інвестиції в

IT-платформи, аналітику даних, автоматизацію та кібербезпеку; розвиток внутрішніх і відкритих інновацій (партнерства, акселератори); впровадження KPI інноваційності (частка інноваційної продукції, ROI інновацій).

Очікуваний ефект: підвищення продуктивності, створення нових джерел конкурентних переваг.

5. Розвиток людського капіталу та управління змінами.

Практичні кроки: системне навчання та розвиток управлінських і цифрових компетенцій; удосконалення систем мотивації, пов'язаної з результатами та змінами; формування культури інновацій, відповідальності та безперервного вдосконалення; запровадження програм change-management для зниження опору змінам.

Очікуваний ефект: зростання залученості персоналу, підвищення адаптивності організації.

6. Посилення взаємодії зі стейкхолдерами та диверсифікація ринків.

Практичні кроки: розбудова партнерських відносин з інвесторами, постачальниками, клієнтами; диверсифікація продуктового портфеля, ринків збуту та ланцюгів постачання; впровадження ESG-практик та нефінансової звітності; розвиток клієнтоорієнтованих моделей і сервісів.

Очікуваний ефект: зниження залежності від окремих ринків, підвищення стійкості бізнесу.

7. Запровадження стратегічного та антикризового менеджменту нового покоління.

Практичні кроки: інтеграція антикризового управління у загальну систему стратегічного менеджменту; використання сценарного, адаптивного та ситуаційного планування; формування системи раннього виявлення кризових сигналів (early warning system); регулярний перегляд стратегій з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Очікуваний ефект: підвищення готовності підприємства до криз, зменшення втрат від нестабільності, збереження стратегічної керованості.

8. Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG в управлінські рішення.

Практичні кроки: включення екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв у корпоративні стратегії; підготовка нефінансової та інтегрованої звітності; впровадження енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій; розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Очікуваний ефект: зростання довгострокової інвестиційної привабливості, підвищення репутаційної стійкості та довіри з боку стейкхолдерів.

9. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління.

Практичні кроки: створення єдиного інформаційного простору управління (ERP, BI-системи); використання аналітики даних для підтримки управлінських рішень; підвищення якості управлінського обліку та внутрішньої звітності; автоматизація

контролю виконання стратегічних і операційних KPI.

Очікуваний ефект: підвищення обґрунтованості рішень, зниження інформаційної асиметрії, зростання управлінської ефективності.

10. Формування портфеля адаптивних стратегій розвитку.

Практичні кроки: поєднання стратегій зростання, стабілізації та реструктуризації; розвиток гібридних бізнес-моделей; управління портфелем бізнес-напрямів і проєктів; регулярна оцінка ефективності стратегій за KPI.

Очікуваний ефект: підвищення стратегічної гнучкості, оптимізація використання ресурсів, збереження конкурентоспроможності в довгостроковому періоді.

11. Посилення внутрішньої інтеграції та корпоративної синергії.

Практичні кроки: координація стратегій дочірніх і материнських структур; уніфікація управлінських стандартів у корпоративних групах; використання ефекту масштабу та спільних ресурсів; централізація функцій із високою доданою вартістю (фінанси, IT, стратегія).

Очікуваний ефект: зростання синергетичного ефекту, підвищення ефективності корпоративних груп.

12. Інституційне закріплення адаптивності як управлінського принципу.

Практичні кроки: формалізація адаптивності у місії, стратегії та політиках підприємства; включення показників адаптивності до системи оцінювання менеджменту; створення постійних центрів управління змінами; розвиток організаційного навчання.

Очікуваний ефект: формування довготривалої адаптивної здатності підприємства як стійкої конкурентної переваги.

Таким чином, практичні напрями впровадження векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору мають комплексний характер і охоплюють стратегічний, організаційний, фінансовий, інноваційний та інституційний рівні управління. Їх системна реалізація забезпечує не лише короткострокове реагування на нестабільність, а й формування довгострокової стабільності, стійкості та здатності корпоративних підприємств до саморозвитку в умовах динамічного економічного середовища.

Реалізація запропонованих практичних напрямів забезпечує комплексне впровадження векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору. Їх узгоджене застосування дозволяє поєднати стратегічну гнучкість, фінансову стабільність, інноваційний розвиток і ефективне корпоративне управління, що є ключовою умовою довгострокової стабільності та сталого зростання корпоративних підприємств в умовах нестабільності.

Таблиця 4. Практичні напрями впровадження векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору з очікуваними ефектами та ключовими показниками результативності (КРІ)

№ з/п	Практичний напрям	Очікуваний ефект	Ключові показники результативності (КРІ)
1.	Інституціоналізація корпоративного управління	Підвищення якості стратегічних рішень, довіри інвесторів	Частка незалежних директорів; ROE; ринкова капіталізація; індекс корпоративного управління
2.	Забезпечення фінансово-економічної стійкості	Стабільність грошових потоків, зниження фінансових ризиків	Коефіцієнти ліквідності; Debt/EBITDA; фінансова автономія; грошовий потік
3.	Підвищення організаційної гнучкості	Скорочення часу реакції на зміни	Тривалість управлінського циклу; операційні витрати; оборотність активів
4.	Інноваційний розвиток і цифрова трансформація	Формування технологічних конкурентних переваг	Частка витрат на НДДКР; рівень цифровізації; частка інноваційної продукції
5.	Розвиток людського капіталу та культури змін	Зростання адаптивності персоналу	Плинність кадрів; індекс залученості; витрати на навчання; продуктивність праці
6.	Інтеграція зі стейкхолдерами та диверсифікація	Зниження ринкових і операційних ризиків	Частка диверсифікованих ринків; CSI; стабільність контрактів
7.	Стратегічний та антикризовий менеджмент	Підвищення готовності до криз	Коефіцієнт фінансової стійкості; частота перегляду стратегій; EVA
8.	Інтеграція принципів ESG і сталого розвитку	Підвищення довгострокової інвестпривабливості	ESG-рейтинг; енергоємність; нефінансова звітність
9.	Інформаційно-аналітичне забезпечення управління	Обґрунтованість управлінських рішень	Якість управлінської звітності; автоматизація КРІ; швидкість прийняття рішень
10.	Формування портфеля адаптивних стратегій	Стратегічна гнучкість і баланс розвитку	Рентабельність портфеля; диверсифікація доходів; ROI проєктів
11.	Посилення корпоративної синергії	Ефект масштабу та ресурсна оптимізація	Синергетичний ефект; зниження витрат; централізація функцій
12.	Інституційне закріплення адаптивності	Стійка здатність до саморозвитку	КРІ адаптивності; швидкість змін бізнес-моделі; стійкість фінрезультатів

Джерело: авторська розробка

Запропонована система практичних напрямів, ефектів та КРІ формує методичну основу для комплексної оцінки та впровадження векторів підвищення адаптивності й конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору. Її використання

дозволяє поєднати стратегічні цілі з операційними результатами, забезпечуючи довгострокову стабільність і стійкий розвиток корпоративних підприємств в умовах нестабільності.

Висновки. У статті досліджено проблематику підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах економічної нестабільності, що характеризується зростанням рівня невизначеності, посиленням конкурентного тиску та ускладненням умов функціонування суб'єктів господарювання. Обґрунтовано, що в сучасних умовах адаптивність підприємств виступає ключовою передумовою їх стійкого розвитку та довгострокового збереження конкурентних позицій.

На основі системного підходу ідентифіковано зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на адаптаційні можливості корпоративних підприємств, а також визначено ключову роль корпоративного управління та організаційно-економічних механізмів у формуванні ефективної моделі управління в умовах нестабільності. Доведено, що саме узгодженість стратегічного рівня управління з інструментальним забезпеченням дозволяє забезпечити гнучкість, фінансову стійкість та інноваційну активність корпоративних структур.

У статті систематизовано вектори підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору, які охоплюють удосконалення корпоративного управління, забезпечення фінансово-економічної стійкості, підвищення організаційної гнучкості, розвиток інновацій і цифрової трансформації, інвестування в людський капітал, інтеграцію зі стейкхолдерами, впровадження антикризового та стратегічного менеджменту, а також інституційне закріплення адаптивності як управлінського принципу. Запропоновано практичні напрями реалізації зазначених векторів та визначено відповідні показники результативності, що створює методичне підґрунтя для оцінювання ефективності управлінських рішень.

Отримані результати мають теоретичне й практичне значення та можуть бути використані у процесі формування стратегій розвитку підприємств корпоративного сектору, удосконалення системи корпоративного управління й розроблення програм забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною перевіркою запропонованих векторів і КРІ на основі даних корпоративних підприємств різних галузей.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методичних і прикладних аспектів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності. Зокрема, перспективним є проведення емпіричної перевірки запропонованих векторів і системи показників результативності

(КРІ) на основі статистичних та фінансових даних корпоративних підприємств різних галузей з використанням економіко-математичних і панельних моделей.

Важливим напрямом подальших досліджень є аналіз галузевої специфіки адаптаційних механізмів і конкурентних стратегій підприємств корпоративного сектору, що дозволить уточнити інструментарій управління з урахуванням особливостей промисловості, фінансової сфери, ІТ-сектору та інших галузей економіки. Особливої уваги потребує вивчення впливу цифрової трансформації, інноваційних бізнес-моделей і технологій штучного інтелекту

на формування динамічних конкурентних переваг корпоративних підприємств.

Перспективними також є дослідження інституційних чинників та ролі ESG-орієнтованих підходів у забезпеченні довгострокової стабільності корпоративного сектору, зокрема впливу корпоративної соціальної відповідальності, екологічної ефективності та якості корпоративного управління на інвестиційну привабливість і ринкову вартість підприємств. Подальші наукові пошуки в цьому напрямі сприятимуть формуванню комплексних моделей управління, орієнтованих на стійкий розвиток корпоративних підприємств у динамічному економічному середовищі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8 С. 13-22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-13-21>
2. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І., Фабрика І. В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник післядипломної освіти. «Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. № 22 (51). С. 161-178. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-161-178](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-161-178)
3. Бугасва М.В. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 17-36. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).17-36](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).17-36)
4. Гуцалюк О. М. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 3 (84). С. 40-49.
5. Hutsaliuk O. M., Havrylova N. V., Krasnozhon N. S. Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state. *Економічні інновації*. 2020. Т. 22. Вип. 3 (76). С. 159-167. [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3\(76\).159-167](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167)
6. Hutsaliuk, O. M., Zakharchenko O. V., Yakusheva O. V. State and regional policy in the agricultural sector of the national economy of Ukraine. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 5-16. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268613>
7. 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)
8. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Boiko O., Bakum I. Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27. P. 7-18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1>
9. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
10. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 53-61. <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.5>
11. Чигрин О. Ю., Бондаренко А. Ф. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>

Надійшла до редакції 13.01.2026

Прийнята до друку 25.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A. (2023). Research of the category «competitiveness of goods and services». *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law: Collection of Scientific Papers*, 8, 13-22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-13-21> [in Ukrainian].
2. Bondar, Iu. A., Leginkova, N. I., & Fabrika, I. V. (2022). Analysis of labels for determining the level of competitiveness of enterprise products. *Bulletin of Postgraduate Education. Series «Social and Behavioral Sciences»*. Kyiv, 22(51), 161-178. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-161-178](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-161-178) [in Ukrainian].
3. Bugayeva, M. V. (2023). Analysis of the conditions for the formation and functioning of the corporate sector of Ukraine. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 10(43), 17-36. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).17-36](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).17-36) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. (2015). Formation of a corporate integration strategy of a joint-stock company. *State and regions. Series: Economy and Entrepreneurship*, 3(84), 40-49 [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V. & Krasnozhon, N. S. (2020). Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state. *Economic innovations*, 22(3(76)), 159-167. [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3\(76\).159-167](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167) [in Ukrainian].
6. 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 works of ChSTU. Series: Economic sciences*, 66, 5-16. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268613> [in Ukrainian].

7. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., & Kravchenko, M. (2023). Transformational Processes of Logistics Activities of Corporate Enterprises in Integration with the Digital Economy. *Economic Bulletin of Donbas*, 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].

8. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu., Boiko, O. & Bakum, I. (2024). Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 27, 7-18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1> [in Ukrainian].

9. Dmytriiev, I. A., Kyrchata, I.M. & Shershenyuk, O.M. (2020). Enterprise competitiveness [Textbook]. Kharkiv: FOP Brovin O. V. [in Ukrainian].

10. Naumenko, Yu. V. (2025). Strategies for increasing the competitiveness of enterprises in the context of the recovery of the economy of Ukraine. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, 1(31), 53-61. <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.5> [in Ukrainian].

11. Chygrin, O.Yu., Bondarenko, A.F. (2024). Directions for the development of strategies for increasing the competitiveness of enterprises in the context of modern challenges in Ukraine. *Economy and Society*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17> [in Ukrainian].

Received: 13.01.2026

Accepted: 25.02.2026

Published: 20.03.2026

Зайвий А. В. Вектори підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності

У статті досліджено проблематику функціонування підприємств корпоративного сектору економіки в умовах підвищеної економічної нестабільності, зумовленої макроекономічними коливаннями, трансформацією ринкового середовища, посиленням конкуренції та зростанням рівня невизначеності. Обґрунтовано, що за таких умов ключовими факторами забезпечення сталого розвитку корпоративних підприємств є їхня адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також здатність зберігати й посилювати конкурентні позиції на ринку.

Узагальнено наукові підходи до трактування понять «адаптивність» і «конкурентоспроможність» підприємств корпоративного сектору та визначено їх взаємозв'язок у контексті стратегічного управління. Виявлено основні чинники, що впливають на рівень адаптаційних можливостей корпоративних структур, зокрема організаційну гнучкість, якість корпоративного управління, фінансову стійкість, інноваційну активність та ефективність управління ресурсами.

Запропоновано систему векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору, серед яких виокремлено вдосконалення організаційно-економічних механізмів управління, розвиток стратегічного та антикризового менеджменту, цифровізацію бізнес-процесів, підвищення інвестиційної привабливості та формування партнерських відносин зі стейкхолдерами. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до реалізації зазначених векторів як передумови забезпечення стійкого функціонування корпоративних підприємств у довгостроковій перспективі.

Результати дослідження можуть бути використані в практиці управління підприємствами корпоративного сектору, а також у процесі розроблення стратегій розвитку та програм підвищення конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: корпоративний сектор, адаптивність підприємств, конкурентоспроможність, економічна нестабільність, корпоративне управління, стратегічний менеджмент, фінансова стійкість.

Zaivyi A. Vectors for increasing the adaptability and competitiveness of corporate sector enterprises in conditions of instability

The article examines the functioning of corporate sector enterprises under conditions of increased economic instability caused by macroeconomic fluctuations, transformation of the market environment, intensification of competition, and growing uncertainty. It is substantiated that under such conditions, the key factors ensuring sustainable development of corporate enterprises are their adaptability to changes in the external and internal environment, as well as the ability to maintain and strengthen competitive positions in the market.

The study systematizes scientific approaches to the interpretation of the concepts of "adaptability" and "competitiveness" of corporate sector enterprises and determines their interrelation in the context of strategic management. The main factors influencing the level of adaptive capacity of corporate structures are identified, including organizational flexibility, quality of corporate governance, financial stability, innovation activity, and efficiency of resource management.

A system of vectors for enhancing adaptability and competitiveness of corporate sector enterprises is proposed. These vectors include improvement of organizational and economic management mechanisms, development of strategic and anti-crisis management, digitalization of business processes, increasing investment attractiveness, and formation of partnership relations with stakeholders. The expediency of a comprehensive approach to the implementation of these vectors as a prerequisite for ensuring sustainable functioning of corporate enterprises in the long term is substantiated.

The results of the study can be used in the management practice of corporate sector enterprises, as well as in the development of development strategies and programs aimed at increasing competitiveness under conditions of economic instability.

Keywords: corporate sector, enterprise adaptability, competitiveness, economic instability, corporate governance, strategic management, financial stability.