

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-7>**Зачосова Н.В.***доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та державної служби  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького***Воронова З.В.***магістрантка  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького***Zachosova Nataliia***Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Management and Public Service Department  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy***Voronova Zoryana***Master Student  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

## ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ З МЕТОЮ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ РИЗИКІВ ВІЙНИ

### IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATIONAL ACTIVITIES OF ENTERPRISES WITH THE PURPOSE OF STABILIZING THEIR ECONOMIC SECURITY UNDER WAR RISKS

#### АНОТАЦІЯ

Встановлено можливості впливу на стан економічної безпеки підприємства під час формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління суб'єктом господарювання, у процесі розробки та оптимізації організаційної культури. Узагальнені ризики війни для стану економічної безпеки підприємств. Запропоновано такі напрями удосконалення оперативної діяльності підприємств, як оптимізація розміщення персоналу, перебудова організаційної структури у напрямі виділення сегменту онлайн-обслуговування клієнтів, вивчення можливості переміщення бізнесу, відкриття філій та представництв у нових регіонах, перегляд кадрової політики та організаційної культури підприємства, створення відділів підтримки клієнтів, формування тимчасових команд для роботи над пошуком нових партнерів.

**Ключові слова:** війна, управління, організаційна діяльність, економічна безпека, ризики, організаційно-економічний механізм.

#### ANNOTATION

Military actions on the territory of Ukraine, the occupation of entire regions of our country, the displacement of the population and the loss of logistical connections and segments of the internal markets for goods and services have become a source of catastrophic threats for a large number of domestic economic entities. The possibilities of influencing the state of economic security of the enterprise during the formation and functioning of the organizational and economic management mechanism of the business entity, in the process of developing and optimizing organizational culture, etc., have been established. It is substantiated that the management of economic security is one of the areas of general management, it involves planning, organization, implementation and control of security-oriented solutions, i.e. it is closely combined by common goals with organizational activities and tools for their achievement. The coincidence of the goals of the enterprise's organizational and economic mechanism and its economic security system, which consist in achieving a high level of efficiency, profitability, and competitiveness of the enterprise in an environment full of risks, has been revealed. War risks for the state of economic security of enterprises, such as the destruction of non-current as-

sets of the enterprise, occupation of markets, loss of customers in the occupied territories, destruction of infrastructure and logistics routes, displacement of persons who held important positions in the organizational structure of the enterprise, staff turnover due to increased migration processes, temporary work stoppages during air alarms or power outages, violation of partnership relations with enterprises from uncontrolled territories are generalized. Such areas of improvement of operational activities of enterprises such as optimization of personnel placement, restructuring of the organizational structure in the direction of highlighting the segment of online customer service, studying the possibility of moving business, opening branches and representative offices in new regions, revising the personnel policy and organizational culture of the enterprise, creating customer support departments, formation of temporary teams to work on and finding new partners, are proposed.

**Key words:** war, management, organizational activity, economic security, risks, organizational and economic mechanism.

**Постановка проблеми.** Воєнні дії на території України, окупація цілих регіонів нашої держави, переміщення населення і втрата логістичних зв'язків і сегментів внутрішніх ринків товарів і послуг стали джерелом катастрофічних загроз для численної кількості вітчизняних суб'єктів господарської діяльності. Ресурсні обмеження, які були характерними для українського бізнесу і у мирний час, суттєво зросли після руйнацій, блекаутів, постійних повітряних тривог, які паралізують роботу державних і комунальних служб. Таким чином, виникає необхідність для господарських структур, які прагнуть вижити у нових складних політичних і економічних умовах, до перегляду власних організаційних структур та організаційної діяльності з метою їх оптимізації та зменшення рівня управлінських витрат. Уже не новою є практика переведення частини персоналу у ре-

жим роботи онлайн, економія на оренді офісних приміщень, відмова від великих будівель і споруд на користь переміщення бізнесу у поле цифрового простору. Водночас, потребують перегляду форми організації комунікацій, управлінської діяльності, планування та контролю бізнес-процесів у напрямку забезпечення їх безпеки в умовах активізації традиційних і інноваційних ризиків. В умовах воєнного часу не можливо говорити про стан повної економічної безпеки підприємств, установ, організацій. Проте, для післявоєнного відновлення національної економіки Україні будуть потрібні сильні економічні структури, здатні демонструвати високий рівень фінансово-економічної безпеки та приваблювати зовнішні та внутрішні інвестиції. Тому актуальним науковим завданням є пошук напрямів вдосконалення управління організаційною діяльністю підприємств з метою стабілізації їх економічної безпеки в умовах наявності ризиків війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні вектори організаційної діяльності підприємств і управління нею були покладені в основу численних наукових публікацій вітчизняних дослідників. Так, наприклад, Насад Н.В., Таш Ф. вивчають організаційно-економічний механізм діяльності підприємства [1], Барвінська Є.С., Барвінська Х.А. досліджують управління організаційною поведінкою автотранспортного підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності [2], Згурська О.М., Лящук В.Ю. розглядають організаційно-економічний механізм управління підприємством в умовах імплементації стратегій диверсифікації діяльності [3], Скочиляс С.М. вивчає концептуальні засади організаційного механізму управлінської діяльності підприємства [4], Чукіна І.В. аналізує організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств [5], Демченко Г.В. характеризує розвиток теоретичних засад організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства [6], Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О. визначають особливості управління організаційною культурою та розвитком як основ стабільної діяльності підприємства [7], Лохман Н.В. шукає можливості оцінювання організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу [8], Гусаріна Н.В., Шарко М.В. конкретизують організаційно-функціональні трансформації управління інноваційної діяльності підприємств в умовах невизначеності [9], Дубінський С.В. узагальнює сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління діяльністю промислових підприємств [10]. Водночас, вивчення процесу управління організаційною діяльністю суб'єктів господарювання у контексті забезпечення їх економічної безпеки, не набуло широкого поширення у вітчизняних наукових колах.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Управління економічною

безпекою реалізується менеджментом підприємства і на стратегічному рівні його функціонування, і у площині його операційної діяльності. Лише комплексний підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки матиме хороший результат, а відтак, необхідно досліджувати можливості впливу на стан безпеки підприємства механізмів реалізації його операційної діяльності, яка, поміж іншого, має містити інструменти побудови оптимальних управлінських структур, ідентифікації операційних ризиків, організації ефективної взаємодії між усіма підрозділами та відділами, грамотну постановку завдань виконавцям і командам, комунікацію, звітування та контроль, тобто значну частину елементів, які мають вплив і беруть участь і у процесах забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є конкретизація напрямів вдосконалення управління організаційною діяльністю підприємств з метою стабілізації їх економічної безпеки в умовах ризиків війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розуміння сутності організаційної діяльності підприємства дає ключ до можливості його використання з метою досягнення високого рівня економічної безпеки. Лохман Н.В. стверджує, що «Організаційна діяльність – це створення або вдосконалення механізму управління відповідно до цілей і завдань організаційних систем» [8, с. 43]. Водночас, управління економічною безпекою є одним із напрямів менеджменту, передбачає планування, організацію, реалізацію та контроль безпеки орієнтованих рішень, тобто тісно поєднується єдиними цілями з організаційною діяльністю та інструментами їх досягнення. Технічна енциклопедія TechTrend містить таке визначення організаційної діяльності підприємства: «Організаційна діяльність – функція управління, спрямована на встановлення постійних зв'язків і тимчасових взаємин між усіма підрозділами підприємства; на визначення порядку та умов функціонування підприємства, і реалізується через адміністративне та оперативне управління» [11]. У глобальній мережі знаходимо таку дефініцію організаційної діяльності «Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності» [12]. Таке визначення відповідає концепції людиноцентризму, однак, на нашу думку, є дещо звуженим, і не відображає усього спектру завдань і векторів організаційної діяльності підприємства. Проте, у ньому простежується зв'язок організаційної діяльності з інтелектуально-кадровою безпекою підприємства, яка є функціональною підсистемою комплексної системи економічної безпеки.

Організаційна діяльність підприємства знаходить відображення у організаційно-економіч-

ному механізмі управління ним. «Організаційно-економічний механізм управління є одним із елементів господарського механізму підприємства, представленого системою організаційних та економічних методів узгодження та взаємодії в управлінській діяльності процесів організаційного, виробничого, фінансово-економічного характеру для сприяння росту конкурентних переваг та індикаторів ефективної діяльності підприємства в цілому» [1, с. 83]. Зауважимо, що кожен із перерахованих процесів підпадає під вплив зовнішніх і внутрішніх загроз і ризиків, а отже, є об'єктом для захисту у процесі управління економічною безпекою. Співпадають і цілі функціонування організаційно-економічного механізму підприємства та системи його економічної безпеки – досягнення високого рівня ефективності, рентабельності, конкурентоспроможності підприємства у сповненому ризиків середовищі.

Як відзначає Сковчиляс С.М.: «Організаційний механізм управлінської діяльності підприємства – це сукупність організаційних складників у механізмі управління (мета та завдання управління, функції та технології управління, методи управління, норми та правила, організаційні процеси), що мають організаційне регулювання, управління в інтересах підприємства, ефективну діяльність управлінської системи»

[4, с. 280]. Отже, і структурно організаційний механізм управлінської діяльності підприємства має містити елемент, що відповідатиме за безпеку орієнтований менеджмент різних корпоративних ресурсів суб'єкта господарської діяльності.

Важливою складовою організаційної діяльності підприємства є його організаційна культура. Під організаційною культурою Греськів О.Б. розуміє «сформовану систему інститутів, в яких у колективній спільності організацій в процесі діяльності забезпечується високий рівень згоди щодо: дотримання норм поведінки, етичних стандартів, правил гри, напрямів, цілей та стратегій розвитку організаційних формувань» [13, с. 233]. Таким чином, організаційною культурою визначаються стратегічні орієнтири діяльності підприємства, а також встановлюються обмеження – етичні, поведінкові – які контролюють засоби досягнення суб'єктом господарювання цих цілей. Організаційна культура має на меті поміж іншого гарантувати високий рівень ділової репутації підприємства, його соціальної відповідальності, сприйняття у суспільстві. Управління економічною безпекою зі свого боку має набір інструментів для протидії репутаційним ризикам, поширенню недостовірної інформації про діяльність підприємства, завади спробам зіпсувати його громадську позицію у соціумі,

Таблиця 1

**Напрями вдосконалення управління організаційною діяльністю підприємств для стабілізації рівня їх економічної безпеки**

<b>Ризики війни</b>	<b>Вплив на економічну безпеку підприємства</b>	<b>Напрями вдосконалення управління організаційною діяльністю</b>
Знищення необоротних активів підприємства	Порушення фізичної, матеріальної безпеки, втрата економічної стійкості, можливості ведення бізнесу	Оптимізація розміщення персоналу, як управлінського, так і виробничого, запровадження можливості роботи онлайн
Окупація ринків, втрата клієнтів на окупованих територіях	Зниження рівня прибутковості, необхідність вивчення ризиків на нових ринках	Перебудова організаційної структури у напрямі виділення сегменту онлайн-обслуговування клієнтів
Руйнування інфраструктури та логістичних шляхів	Неможливість своєчасного виконання зобов'язань, економічні, репутаційні втрати, загрози судових позовів, штрафів	Вивчення можливості переміщення бізнесу, відкриття філій та представництв у нових регіонах
Переміщення осіб, які займали важливі у організаційній структурі підприємства посади	Втрата інтелектуального капіталу та зменшення кадрового потенціалу; зростання кадрових ризиків	Перегляд кадрової політики та організаційної культури підприємства на предмет лібералізації робочих процесів, підвищення рівня стимулювання працівників, запровадження індивідуального підходу до організації роботи провідних фахівців
Плинність кадрів через посилення міграційних процесів	Залучення до роботи осіб без належного рівня знань і досвіду, зростання ризиків крадіжок, шахрайств, нераціонального використання робочого часу	Створення відділів підтримки клієнтів, що мають змогу працювати з безпечних місць та надавати сервіси дистанційно
Тимчасові зупинки роботи під час повітряних тривог або вимкнення електроенергії	Необхідність відновлення бізнес-процесів, які могли бути припинені некоректно, економічні втрати від простоїв	Створення тимчасових команд для роботи над пошуком нових партнерів, налагодження з ними комунікацій
Порушення партнерських відносин з підприємствами з непідконтрольних територій	Витрати ресурсів на підбір та перевірку нових партнерів і контрагентів, поява ризиків несумлінної поведінки нового партнера	Створення тимчасових команд для роботи над пошуком нових партнерів, налагодження з ними комунікацій

Джерело: складено авторами

тощо. Справедливо Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О. наголошують: «Чим сильніша організаційна культура, тим сильніше підприємство, а потужне підприємство є важливим складником стабільності економічного й громадського життя держави. В сучасному бізнесі організаційна культура виступає важливою умовою успішної роботи підприємства, фундаментом його динамічного росту, гарантом прагнення до підвищення ефективності та забезпечення сталого його розвитку» [7, с. 114–115]. Отже, продумана, функціональна та дієва корпоративна культура може бути одним із засобів досягнення та підтримання високого рівня економічної безпеки підприємства.

Війна стала джерелом численних ризиків і загроз для стану економічної безпеки вітчизняних господарських структур. У контексті дослідження можливостей удосконалення організаційної діяльності підприємств варто назвати ризики воєнного часу, які мають бути враховані у цьому процесі, а також узагальнити напрями вдосконалення управління організаційною діяльністю підприємств з метою стабілізації рівня їх економічної безпеки (табл. 1).

Отже, організаційна діяльність підприємства та управління нею поміж досягнення стратегічних цілей підприємства мають бути орієнтовані і на забезпечення високого рівня його економічної безпеки. Організація як одна із класичних функцій менеджменту надає управлінням інструментарій, необхідний для формування комплексної системи економічної безпеки, її органічної інтеграції у структуру управління підприємством, у механізми розподілу ресурсів. Ризики війни впливають на економічно-організаційний механізм діяльності підприємства, на його організаційну культуру, а відтак, заходи протидії таким ризикам, розробка та реалізації яких належить до завдань управління економічною безпекою, мають позитивний вплив на стабілізацію організаційної діяльності підприємства у період воєнного часу.

**Висновки.** Підприємство знаходиться у стані економічної безпеки, коли усі ризики та загрози, що супроводжують його діяльність, перебувають під управлінським контролем та їх дія на корпоративні ресурси може бути своєчасно мінімізована та компенсована з бюджету суб'єкта господарської діяльності. Війна стала джерелом нових для підприємств ризиків, прояв деяких із яких може бути катастрофічним та призвести до зупинки бізнесу, його руйнації, тощо. Таким чином, проблема стабілізації стану економічної безпеки господарських структур стала в останні два роки одним із пріоритетних напрямів менеджменту. У дослідженні запропоновані шляхи впливу векторів організаційної діяльності підприємства на стан його економічної безпеки. Перебудова та перекалібрування, а інколи навіть незначна зміна підходів до формування організаційної структури суб'єкта господарювання, функціонування організаційно-еконо-

мічного механізму управління ним та розбудови організаційної культури може мати суттєвий позитивний ефект на стан економічної безпеки підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Насад Н.В., Таш Ф. Організаційно-економічний механізм діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3–4. С. 82–85.
2. Барвінська Є.С., Барвінська Х.А. Управління організаційною поведінкою автотранспортного підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2019. № 5. С. 121–129.
3. Згурська О.М., Лящук В.Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством в умовах імплементації стратегії диверсифікації діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 42–49.
4. Сочиляс С.М. Концептуальні засади організаційного механізму управлінської діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 276–281.
5. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 230–236.
6. Демченко Г.В. Розвиток теоретичних засад організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 63–68.
7. Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 3. С. 109–117.
8. Лохман Н.В. Оцінка організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2017. Вип. 2. С. 43–49.
9. Гусаріна Н.В., Шарко М.В. Організаційно-функціональні трансформації управління інноваційної діяльністю підприємств в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(3). С. 106–111.
10. Дубінський С.В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління діяльністю промислових підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1. С. 65–72.
11. Технічна енциклопедія TechTrend. URL: <https://techtrend.com.ua/index.php?newsid=2386> (дата звернення: 14.09.2023).
12. Організація як функція управління. URL: <https://naurok.com.ua/tema-4-organizaciya-yak-funkciya-upravlinnya-103151.html> (дата звернення: 14.09.2023).
13. Греськів О.Б. Роль організаційної культури у розвитку підприємств. *Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*. 2019. № 1. С. 231–237.

#### REFERENCES:

1. Nasad N.V., Tash F. (2022) Organizatsiynno-ekonomichnyy mekhanizm diyal'nosti pidpryyemstva [Organizational and economic mechanism of enterprise activity]. *Economy. Management. Business*, no. 3–4, pp. 82–85.
2. Barvinska E.S., Barvinska Kh.A. (2019) Upravlinnya orhanizatsiynoyu povedinkoyu avtotransportnoho pidpryyemstva v

- umovakh mizhnarodnoyi ekonomichnoyi diyalnosti [Management of the organizational behavior of a motor vehicle enterprise in the conditions of international economic activity]. *International scientific journal «Internauka». Series: Economic sciences*, no. 5, pp. 121–129.
3. Zgurska O.M., Lyashchuk V.Yu. (2021). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh implementatsiyi stratehiy dyversyfikatsiyi diyalnosti [Organizational and economic mechanism of enterprise management in the conditions of implementation of business diversification strategies]. *Economy. Management. Business*, no. 4, pp. 42–49.
  4. Skochilyas S.M. (2020) Kontseptualni zasady orhanizatsiynoho mekhanizmu upravlinskoyi diyalnosti pidpryyemstva [Conceptual foundations of the organizational mechanism of the management activity of the enterprise]. *Market infrastructure*, vol. 43, pp. 276–281.
  5. Chukina I.V. (2014) Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm u systemi upravlinnya vyrobnycho-hospodarskoyu diyalnistyu ahrarnykh pidpryyemstv [Organizational and economic mechanism in the management system of production and economic activity of agrarian enterprises]. *Economic analysis*, vol. 15, no. 3, pp. 230–236.
  6. Demchenko H.V. (2015) Rozvytok teoretychnykh zasad orhanizatsiynoho zabezpechennya innovatsiynoyi diyalnosti pidpryyemstva [Development of theoretical foundations of organizational support of innovative activity of the enterprise]. *Economic analysis*, vol. 21, no. 2, pp. 63–68.
  7. Arefeva O.V., Arefev S.O. (2020) Upravlinnya orhanizatsiynoyu kulturoyu ta rozvytkom yak osnova stabilnoyi diyalnosti pidpryyemstva [Management of organizational culture and development as the basis of stable activity of the enterprise]. *Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic*, no. 3, pp. 109–117.
  8. Lohman N.V. (2017) Otsinka orhanizatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstva za dopomohoyu instrumentiv kontrolinhu [Evaluation of the organizational activity of the enterprise using controlling tools]. *Scientific works of MAUP. Economic sciences*, vol. 2, pp. 43–49.
  9. Husarina N.V., Sharko M.V. (2017) Orhanizatsiyno-funktsionalni transformatsiyi upravlinnya innovatsiynoyi diyalnistyu pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti [Organizational and functional transformations of management of innovative activities of enterprises in conditions of uncertainty]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 6(3), pp. 106–111.
  10. Dubinsky S.V. (2014) Suchasni pidkhody do vdoskonalennya orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnya diyalnistyu promyslovykh pidpryyemstv [Modern approaches to improving the organizational and economic mechanism of managing the activities of industrial enterprises]. *Economic sciences*, no. 1, pp. 65–72.
  11. Technical encyclopedia TechTrend. Available at: <https://techtrend.com.ua/index.php?newsid=2386> (accessed: 14 September 2023).
  12. Organization as a management function. Available at: <https://naurok.com.ua/tema-4-organizaciya-yak-funkciya-upravlinnya-103151.html> (accessed: 14 September 2023).
  13. Greskiv O.B. (2019) The role of organizational culture in the development of enterprises. *Scientific papers of Dmytro Motorny Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*, no. 1, pp. 231–237.