

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кваліфікаційна робота
«АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА»**

Виконала студентка групи
МЕН-41
Ющук Анастасія

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дудкіна О. П.

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ АДАПТАЦІЇ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (GTAL LOGISTIC) ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
2.1. Аналіз стану розвитку та впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваної організації	
2.2. Оцінка дієвості механізмів адаптивного управління досліджуваної організації	
РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА МОДЕЛІ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Адаптація логістичної компанії до змін зовнішнього середовища є критично важливим процесом для її успішної діяльності. Слід постійно відстежувати зміни в економічному, політичному, технологічному та соціокультурному середовищах. Це може включати зміни в законодавстві, конкурентному середовищі, тенденції споживачів та інше

Логістичні компанії повинні мати гнучкі стратегії та процеси, щоб швидко реагувати на зміни. Це може включати розширення або зменшення масштабів операцій; використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, аналітика даних тощо, може покращити ефективність та конкурентоспроможність логістичної компанії, допомагаючи адаптуватися до змін маршрутів доставки, модернізацію технологій та інше. Ситуація, коли персонал компанії має необхідні навички та знання для реалізації нових стратегій та процесів, допомагає забезпечити успішну адаптацію до змін. Такі засадничі підходи створюють можливість логістичним компаніям ефективно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі і залишатися конкурентоспроможними

Різні аспекти цієї проблеми вивчали такі вчені як Н.Васильців, М.Григорак, А. Завербний, Ж. Крисько, Ю. Литюга та ін. Разом з тим, проблеми адаптації функціональної діяльності організацій до змін зовнішнього середовища ще не достатньо досліджені.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Для досягнення мети поставлені такі **завдання**:

- систематизувати теоретико-методичні засади адаптації організації до змін зовнішнього середовища;
- проаналізувати практику адаптації досліджуваної організації («GTA Logistic») до змін зовнішнього середовища;
- запропонувати підходи до побудова моделі адаптації організації до змін зовнішнього середовища

Об'єктом дослідження є процес адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є механізми адаптації транспортно-логістичної організації до змін зовнішнього середовища.

При написанні роботи використовувалися загальнонаукові **методи дослідження**, зокрема теоретичні (аналіз, синтез, індукція, дедукція, композиція, декомпозиція, абстрагування, узагальнення, порівняння, систематизація, класифікація) та спеціальні (спостереження, групування, графічного аналізу, експертні методи та інші).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Довготривала результативна діяльність організації значно залежить від її спроможності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Саме адаптивне управління як процес управлінських дій та механізмів «керуючого впливу, який забезпечить адекватне реагування всіх структур організації на зміни параметрів його зовнішнього і внутрішнього середовища» [2].

Категорія адаптації є однією з визначальних характеристик, властивостей функціонування складних економічних, технічних і соціальних систем. Сучасне тлумачення адаптації свідчить про багатогранність цього управлінського, та одночасно – економічного явища.

В наукових джерелах адаптація трактується як «процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів і систем загалом до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування» [24].

Найбільш широко вживаним є визначення адаптації як «здатності своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності організації у відповідності до вимог зовнішнього середовища» [12].

В умовах змінюваного середовища, організаціям необхідно оперативно пристосовуватися і до можливостей, так і до загроз, що з'являються у сфері їх діяльності. Адаптивні заходи до впливів зовнішнього середовища, які реалізуються в організації, повинні бути безпосередньо корельовані із стратегією її розвитку, що містить систему цілеспрямованих дій та, безпосередньо – процес адаптації.

В прикладному аспекті складно виокремити адаптацію організації до середовища в його звичайній діяльності. Адже, як реакція на зміни зовнішнього середовища, організація удосконалює свою діяльність. Це може проводитися як

у межах звичного сталого розвитку організації, так розглядатись як антикризові інструменти.

У цілому процес адаптації організації до впливів зовнішнього середовища включає такі етапи:

моніторинг та виокреслення змін у зовнішньому середовищі,
діагностування тенденцій розвитку,
обґрунтування перспективних можливостей, вибір траєкторій та дій,
реалізація вибраних заходів, оцінювання їх результативності та корегування дій.

Процес адаптації розпочинається з виділення чинників зовнішнього середовища організації: демографічних; науково-технічних (інноваційних), екологічних; соціокультурних; політичних, нормативних (інституційних); постійно діючих та періодичних; передбачуваних та форс-мажорних.

Інструменти адаптивного управління повинні відображати типи й види адаптації організації (АО). Зокрема, залежно від складності та нагальності поставлених завдань виділяють параметричну, алгоритмічну, ресурсну та структурну АО.

Параметрична ґрунтується на корекції внутріорганізаційних параметрів (застосовуючи, до прикладу, імітаційний або нейрогалузевий підходи), у випадку зміни асортименту, впровадження нової технології, освоєння нових ринків збуту чи зміни цінової політики організації.

Алгоритмічна адаптація організації (АО) – це перехід від однієї схеми управління організацією та процесами в ній до іншого. Ресурсна АО спрямовується на більш ефективне використання ресурсного потенціалу організації та управління ним.

Під структурною АО розуміють зміну внутрішньої структури управлінської та функціональної системи. Тут виділяють альтернативну (вибір із певної кількості варіантів) та еволюційну АО (через введення незначних поступових змін в організаційній побудові та діяльності організації).

Залежно від впливу певних груп чинників зовнішнього середовища організації виділяють АО до: змін кон'юнктури ринку, нововведень, соціально-культурних, політико-правових та без пекових умов.

Класифікацію типів АО представлено в табл. 1.1.

Класифікація типів адаптації організації до змін зовнішнього середовища

№ п/п	Класифікаційна ознака	Тип адаптації
1.	За характером дії адаптації	– активна;
		– пасивна;
2.	Залежно від кількості суб'єктів адаптації	– індивідуальна (самостійна);
		– групова;
3.	Залежно від кінцевого результату	– конструктивна;
		– деструктивна;
4.	Залежно від періоду дії адаптації	– постійна;
		– періодична;
		– тимчасова;
5.	Залежно від швидкості дії адаптації	– миттєва;
		– уповільнена;
6.	Залежно від застосування засобів адаптації	– кількісна;
		– якісна;
		– модуляційна;
7.	Залежно від кількості змін, що нейтралізуються	– комплексна;
		– конкретна;
8.	Залежно від об'єкта адаптації	– параметрична;
		– ресурсна;
		– алгоритмічна;
		– структурна;
9.	Залежно від факторів зовнішнього середовища	– адаптація до соціальних та політичних умов;
		– адаптація до зміни кон'юнктури ринку;
		– адаптація до нововведень і інновацій;
10.	За метою адаптації	– спрямована на розвиток;
		– спрямована на виживання.

Так, АО до змін кон'юнктури ринку зорієнтована на коригування асортиментної політики, пошук нових логістичних та збутових каналів, удосконалення цінової політики, розробку та реалізацію результативної маркетингової стратегії.

Адаптація до новацій є основою стратегії інноваційного розвитку організації, та уможлиблює відповідність її технологічного розвитку вимогам сучасного цифрового постіндустріального суспільства.

АО до соціально-культурних умов передбачає вплив на кадровий ресурс організації; сприяння працівникам в розвитку здібностей, навичок, підвищення їх кваліфікації відповідно до вимог підвищення конкурентоздатності на ринку.

АО до політико-правових умов має в своїй основі створення інформаційних систем, необхідних для моніторингу змін у зовнішньому середовищі, використання для цього страхування від ризиків, соціологічних та наукових досліджень тощо [26].

Наголосимо, що АО до змін зовнішнього середовища може здійснюватись у двох формах: активній і пасивній. перша передбачає свідому дію суб'єкта управління (топ-менеджменту організації) на зовнішнє середовище з метою досягнення його часткової зміни. Одночасно, пасивна АО передбачає вивчення реакції організації на зміну зовнішнього середовища, що здійснюється під впливом об'єктивних законів.

Основними завданнями АО є: 1) забезпечення реакції організації на дію зовнішніх чинників; 2) скорочення тривалості реагування на подразники з боку оточення організації.

Вичленовують такі варіанти вирішення цих завдань, і відповідно – такі типи адаптивних процесів в організації:

«прогнозування змін, підготовка до них і, як наслідок, швидка реакція при їх виникненні;

розвиток сприйнятливості змін, управляти якими складно або неможливо шляхом підвищення економічної стійкості системи та зосередження основних зусиль на факторах, що піддаються впливу та контролю;

управління змінами, а не реакція на них» [26].

Адже в подальшому, якщо невчасно реагувати та управляти змінами, то це може стати причиною кризи організації, що обумовлюється невідповідністю

внутрішнього середовища організації впливам та вимогам зовнішнього середовища. АО як процес має свою логічну структуру .



Рис. 1.1. Структурна схема механізму АО

Очевидно, що при прийнятті управлінських рішень щодо вибору та стимулювання конкретного типу АО, чи їх поєднань, доцільно застосовувати підходи ситуаційного та адаптивного управління, що забезпечують гнучкість

організації та розширюють його можливості в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Достатня інформаційно-аналітична база дозволяє адміністративному апарату чітко реагувати на зміни ендо- та екзогенного середовища розвитку організації та адекватно застосовувати спеціальні прийоми ситуаційного менеджменту, які включають:

управління за «сигналами», за яким оцінка нестабільності ситуації та вплив на неї проводиться на основі т.з. шкали І. Ансоффа. Відповідно, «реагування на ситуаційні зміни та заходи щодо їх передбачення повинні здійснюватись органами управління відразу ж після появи перших слабких сигналів, симптомів дестабілізації розвитку організаційної системи» [3].

реактивний менеджмент, що уможлиблює адекватне реагування на зміни на основі визначення, дотримання та постійного корегування стратегічних пріоритетів розвитку організації, й також – обґрунтування напрямів диверсифікації її функціонування;

управління за відхиленнями, тобто, своєрідне управління за «контрольними точками». В його основі – «постійний моніторинг за потенційно вразливими елементами організації і, відповідно, адекватне реагування на зміни основних параметрів її розвитку» [4].

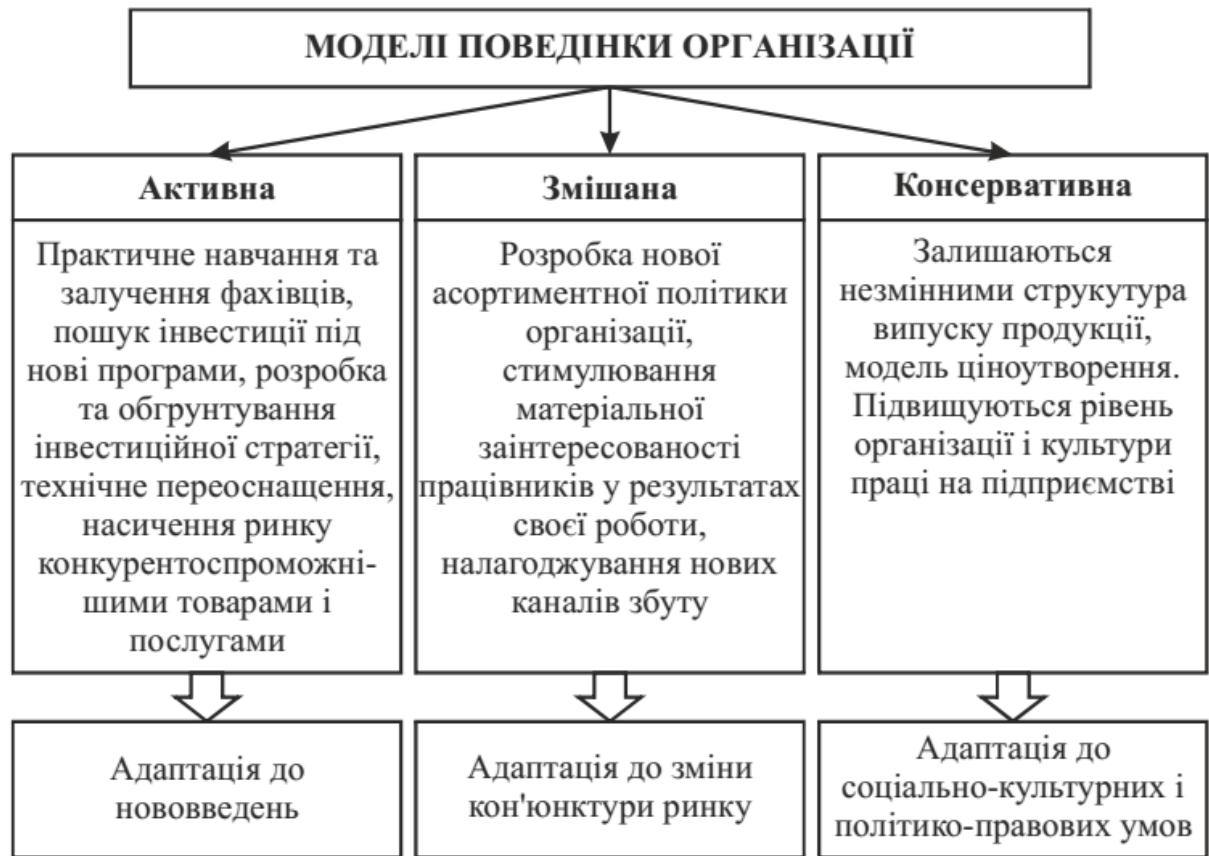
Таким чином, ситуаційний менеджмент дає можливість адаптувати систему управлінських механізмів до, обумовлених зовнішніми факторами, змін, запобігти виникненню проблемних (кризових) ситуацій, або передбачити умови для ефективного подолання їх наслідків.

В даному контексті важливо привести найбільш широко використовувані організаціями моделі адаптивної поведінки організацій (рис. 1.2.).

Зокрема, залежно від готовності організації до АО, здатності впроваджувати адаптаційні механізми в бізнес-адмініструванні виділяються такі моделі діяльності організацій в частині їх реагування на зовнішні впливи:

«Модель активної поведінки – організація готова до адаптації, її темп високий, наявні розроблені принципи адаптації, моделі, що враховують

характер та масштаб змін. Характер адаптації системний - охоплює всі сфери і всі підрозділи» [11].



«Модель консервативної поведінки – організація пасивна, її поведінка багато в чому інерційна, тут відсутні активні кроки на ринку. Проблеми, що виникають, вирішуються або традиційним способом або очікується їх розв'язання на державному рівні. Тут характерний низький темп адаптації. Моделі та принципи адаптації не розроблені, адаптація носить, як правило, локальний характер (зміни відбуваються в окремих підрозділах);

модель змішаної поведінки – адаптація вибіркова, тобто залежить від виду та інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища. Темп адаптації нижчий, ніж при активній моделі» [11].

Тобто, дієвими інструментами АО у сучасних умовах можемо вважати такі: модернізація, інноватизація, реструктуризація, реінжиніринг, управління

на основі імпульсів, модель «за слабкими сигналами», їх поєднання дозволить досягати синергії в процесі адаптації.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ АДАПТАЦІЇ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (GTAL LOGISTIC) ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз стану розвитку та впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваної організації

Реагуючи на суттєві впливи політичних, економічних та соціальних чинників, сучасні організації зацікавлені у розробці та впровадженні ефективної системи АО до змін зовнішнього середовища. Це сприятиме сталості їх розвитку, досягненню безпеки та здобуттю конкурентних переваг.

Сьогодні ринок України, і логістичний, зокрема, функціонує у форс-мажорних обставинах. Внаслідок війни зруйновані величезні потужності транспортної інфраструктури, спостерігається нестача та подорожчанням палива, значне переміщення складських приміщень по регіонах України. «До війни 70% складських приміщень знаходилися на території Київської області, де було знищено 400 000 кв. м складських приміщень» [10].

З початку воєнних дій, багато українських логістичних компаній змушені були припинити свою діяльність. Внаслідок цього – порушений звичний трафік логістичних ланцюгів постачання, обумовлений багатьма чинниками, пов'язаними з технологічними, кадровими та інфраструктурними процесами. Це вимагає розробки адаптивних підходів до відновлення логістичних процесів.

Однією із провідних на логістичному ринку України є досліджувана організація – Дженерал Транс Альянс Логістик «GTA Logistic», яка розпочала свою активну діяльність на території України в квітні 2014 року.

Завдяки інноваційному керівництву, професійним якостям співробітників організація розвивається швидкими темпами. Про стійкі позиції компанії на ринку свідчать переконливі показники: «у рік створення її автопарк налічував понад 40 автомобілів і працювало більше ніж 80 штатних

співробітників; на зараз – 140 автомобілів від 0,5 до 20 тонн (напівпричепів з рефрижератором, з них 6 мультитемпературних; ізотермічних напівпричепів; 15 напівпричепів тент; автоцистерн), і працює більше 350 осіб. Здійснюється більше 5,5 тисяч перевезень на місяць; сумарно за останні 2 роки – на відстань 73 мільйона кілометрів» [29].

Компанія з моменту створення відповідально ставиться до формування і підтримки свого ділового іміджу і позиціонує себе як надійного перевізника. Зовнішнє середовище компанії (споживачів її послуг) представляють такі компанії як «Наша ряба», «Fozzy group», «Roshen» та ін.

«Створення довгострокових ділових відносин для спільного розвитку!» – це слоган компанії, який в повні розкриває особливості її організаційної культури.

На зараз «GTA Logistic» надає різноманітний спектр послуг з транспортної та складської логістики, проте має амбітну мету – зайняти лідируючі позиції серед 3PL операторів України. Основні види діяльності та логістичних послуг, що надаються компанією, представлені на рис.2.1.

Пріоритетним з них є транспортна логістика – «система з організації доставки, а саме переміщення будь-яких матеріальних предметів або речовин з однієї точки в іншу за оптимальним маршрутом. Таким, по якому можливо доставити логістичний об'єкт в найкоротші терміни (або передбачені терміни) з мінімальними витратами, а також з мінімальною шкодою для об'єкта доставки» [6].

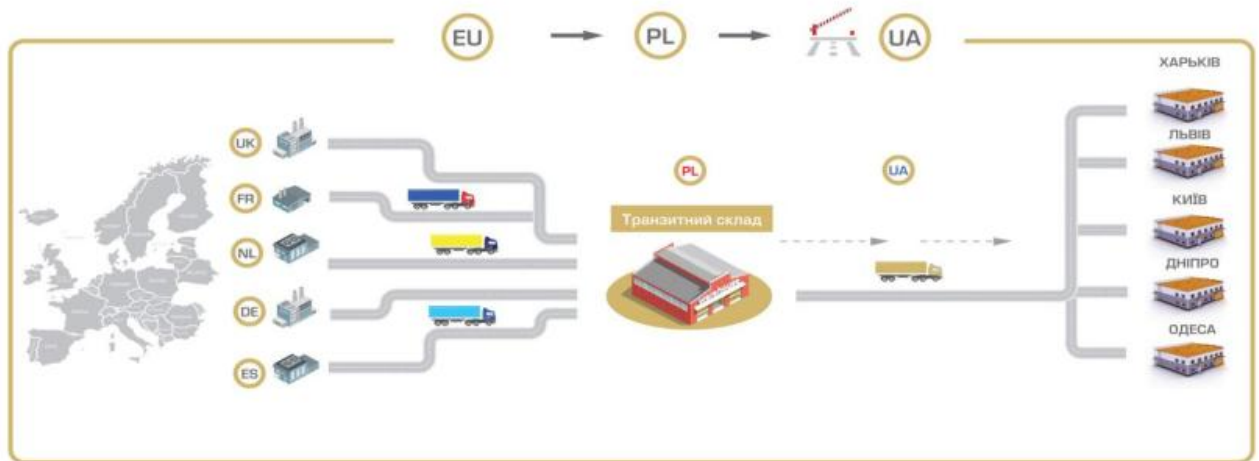
Досліджувана компанія володіє потужним парком техніки, тому вантажоперевезення по Україні є базовими для організації. Це дозволяє доставляти за місцем призначення (за регіонами та поза межі держави) будь які вантажі, у т.ч. важкі, негабаритні, та великогабаритні, та одночасно – здійснювати їх оптимальним для вантажу транспортом, з урахуванням всіх вимог з транспортування, страхування та збереження, юридичного супроводу та надання супутніх послуг (таких як вантажно-розвантажувальні роботи, використання спецтехніки та ін.).



Ще однією надзвичайно затребуваною послугою, що є основною складовою ЗЕД будь-якої компанії, це міжнародні перевезення, які надає «GTA Logistic». Проте, зважаючи на війну, кількість компаній, що користуються цією послугою, зменшується. Хоча її якісне виконання є надзвичайно трудомістким і потребує відповідного юридичного та митного супроводу.

Основні напрямки міжнародних перевезень охоплюють Великобританію, Туреччину, усі основні країни Європи, організація доставки вантажів з яких здійснюється через «транзитний хаб» у Польщі. В період, коли

зростають потоки гуманітарної допомоги та вантажів спеціального (воєнного) призначення, що перевозяться компанією, це дає можливість консолідації і оптимізації перевезення, так званих, збірних вантажів, що економить час та вартість для замовника. Процес перевезень показаний на рис.



Новітньою логістичною послугою є мультимодальні перевезення від «GTAL», що здійснюються різними типами транспорту (комбінації авто, залізничного) у випадках, коли немає прямого сполучення єдиним видом транспорту, або це передбачає високу вартість чи довгий термін поставки.

Складним завданням, що вирішується логістами та іншими фахівцями «GTA Logistic», і вимагає спеціальних логістичних методів, їх компетенцій і досвіду, є спеціалізовані перевезення (перед усім, негабаритних вантажів: металоконструкцій; спеціальної техніки, трансформаторних підстанцій, обладнання, промислових матеріалів).

Послуга «GTA Logistic», яка користується особливою популярністю серед торгових мереж, гуртових компаній, дистриб'юторів, – палетна доставка вантажів, що передбачає навантаження і перевезення обмежених партій товару з допомогою спеціальних конструкцій – палет.

Складовою частиною доставки компанією GTAL вантажу до споживача є складська логістика – «техніка управління товарними запасами підприємства, їхнього обліку і раціонального розподілу, що тісно пов'язана з транспортною

логістикою» [6]. Для цього в компанії використовується технологічно облаштований багатофункціональний склад, що має специфічну побудову і структурні можливості.

Також в компанії потужно використовується інфраструктура складу відповідального зберігання, який призначений для обслуговування суб'єктів бізнесу, що займаються закупівлею та реалізацією товарів, в умовах відсутності власних інфраструктурних можливостей довготривалого їх зберігання (рис.2.3.). В цьому випадку підприємці замовляють у стороннього підрядника послуги із відповідального зберігання вантажів.

Мультитемпературний склад, що експлуатується в GTAL, має чотири незалежні камери для зберігання продукції з різними температурними режимами, і надає повний комплекс послуг, включаючи зберігання, охорону, матеріальну відповідальність від однієї палети до крупноблочних вантажів з тарифікацією за добу.

Послуга митного складу, що реалізується в компанії, є найбільш затребуваною в тих підприємців, хто займається торгівлею сільськогосподарською технікою, складним технологічним обладнанням, автотранспортними засобами та інше. Відповідно GTAL здійснює документальне забезпечення та митний супровід переміщення різноманітних вантажів через державний кордон згідно нормативних правил та враховуючи вимоги воєнного стану.

2.2. Оцінка дієвості механізмів адаптивного управління досліджуваної організації

У сучасних умовах транспортно-логістичні компанії, і GTAL, зокрема, стикаються з рядом проблем, які вимагають адекватного реагування і вироблення спеціального інструментарію АО. Серед них: 1) затримки і перебої

в постачанні й доставці можуть бути викликані різними факторами, такими як транспортні пригоди, непередбачувані погодні умови, великі обсяги перевезень тощо. Це може призвести до втрати кондицій продукції, що перевозиться, розчарування клієнтів та втрати довіри. 2) Зростання цін на паливо, підвищення тарифів на перевезення та інші фактори, що спричиняють збільшення витрат на транспорт і логістику для компаній. 3) Логістичні компанії стикаються з тиском впровадження більш екологічно чистих технологій та практик, що може вимагати інвестицій у нові транспортні засоби та інфраструктуру. Прикладом цього можуть бути страйки фермерів і перевізників країн ЄС, які блокували українські пропускні пункти на кордоні з Польщею. Однією з причин було впровадження вимог т.з. «зеленого лану».

Для досліджуваної компанії важливо також враховувати складність організації міжнародних перевезень. В цьому випадку логістичні компанії стикаються з різноманітністю правових, митних та культурних вимог, які можуть ускладнити логістичні процеси та збільшити ризики

Зростаюча конкуренція на ринку та швидкі технологічні зміни беззаперечно вимагають від «GTA Logistic» постійного оновлення своїх процесів та технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними. Також всі логістичні компанії повинні бути свідомими зростаючих загроз кібербезпеки та приймати відповідні заходи для захисту своїх систем та даних. Ці проблеми вимагають від «GTA Logistic» гнучкості, інновацій та стратегічного планування для успішного функціонування в сучасних умовах та результативної адаптації до трансформації зовнішніх умов.

Відповідно, адаптація до змін зовнішнього середовища в сфері транспортної логістики вимагає комплексного підходу та ретельного аналізу. Для цього, топ-менеджмент досліджуваної компанії намагається впроваджувати спеціальні управлінські технології.

Першочергово, це диверсифікація транспортних маршрутів і постачальників, адже розробка альтернативних шляхів перевезень та використання різних транспортних засобів може допомогти уникнути проблем,

пов'язаних зі змінами в економічному чи політичному середовищі, зокрема в умовах воєнного стану. Використання та інтеграція технологічних інновацій, таких як системи відстеження вантажу в реальному часі, аналітика даних для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів, допоможе збільшити ефективність та адаптуватися організації до змін.

Постійний моніторинг і аналіз змін в регуляторному середовищі, спеціальному законодавстві допоможе «GTA Logistic» вчасно реагувати на нові вимоги та норми. Це створює відповідне організаційно-інструктивне підґрунтя для удосконалення адаптивних механізмів в організації, до прикладу: гнучкі контрактні угоди з постачальниками і перевізниками; укладення контрактів з спеціальними (гнучкими) умовами, які дозволяють швидко змінювати обсяги перевезень або умови доставки відповідно до змін в зовнішньому середовищі.

Загрожуючі впливи війни на наявність та якість кадрових ресурсів в логістичних компаніях вимагають зростання інвестиції в розвиток персоналу. Для «GTA Logistic» навчання та розвиток персоналу є ключовими для забезпечення того, що команда може ефективно взаємодіяти з новими технологіями та процесами. Ці механізми, на нашу думку, допоможуть транспортній логістичній компанії успішно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та зберегти конкурентоспроможність.

Серед адаптивних механізмів, що застосовуються в «GTA Logistic» доцільно виокремити такі (рис.2.4.)

Оптимізація організаційної структури транспортно-логістичної компанії може сприяти підвищенню ефективності, зменшенню витрат та покращенню обслуговування клієнтів. Для цього здійснюються такі процеси: розмежування адміністративним апаратом, які функції повинні бути централізовані, а які – децентралізовані. Наприклад, оперативне управління може бути централізоване для забезпечення координації та контролю, тоді як локальні відділи можуть мати більшу автономію у вирішенні місцевих завдань

Департаментизація та виділення в компанії стратегічних бізнес-підрозділів в залежності від географічного розташування, типу послуг або

клієнтської бази. Це дозволить краще спрямовувати ресурси та увагу на конкретні ринкові сегменти.

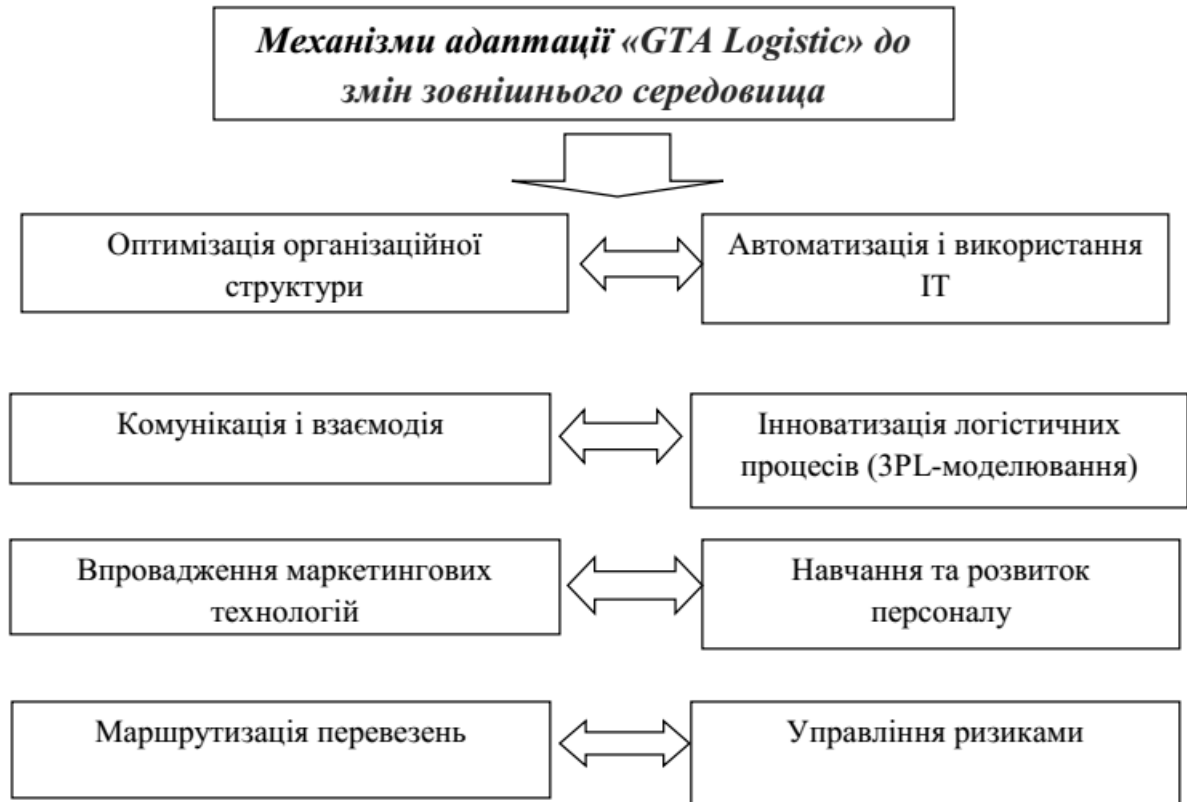


Рис.2.4. Механізми адаптивного управління в «GTA Logistic»

Впровадження маркетингових технологій, зокрема, в управління ланцюжком постачання, спрощення та оптимізація якого може зменшити зайві витрати та збільшити ефективність, а також посилить можливість встановлення партнерських відносин з ключовими постачальниками та клієнтами. Комунікація і взаємодія. Забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між всіма рівнями організації допомагає уникнути затримок, непорозумінь та збільшити оперативність реагування на зміни в GTAL. Інвестування у навчання та розвиток персоналу для забезпечення того, що всі співробітники мають необхідні навички та знання для виконання своїх обов'язків на високому рівні.

Впровадження систем автоматизації та інформаційних технологій (ІТ) може спростити процеси, покращити комунікацію та зменшити помилки. Це

передбачає використання програмного забезпечення для управління запасами, відстеження вантажів, маршрутизації та інше.

Маршрутизація перевезень грає важливу роль у АО, здійсненні ефективних та адаптивних логістичних операцій, особливо в умовах змін зовнішнього середовища. Для досліджуваної компанії ми проаналізували наступні аспекти: використання алгоритмів оптимізації маршрутів дозволяє знаходити найкращі шляхи з урахуванням різних факторів, таких як вартість, відстань, час доставки та інші обмеження. Це дозволяє зменшити витрати на паливо, скоротити терміни доставки та підвищити загальну ефективність перевезень. Маршрутизація дозволяє менеджерам-операторам логістики швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як дорожні затори та погодні умови, економічні та митні обмеження. Вони можуть перерозподіляти маршрути або використовувати альтернативні шляхи, щоб уникнути перешкод

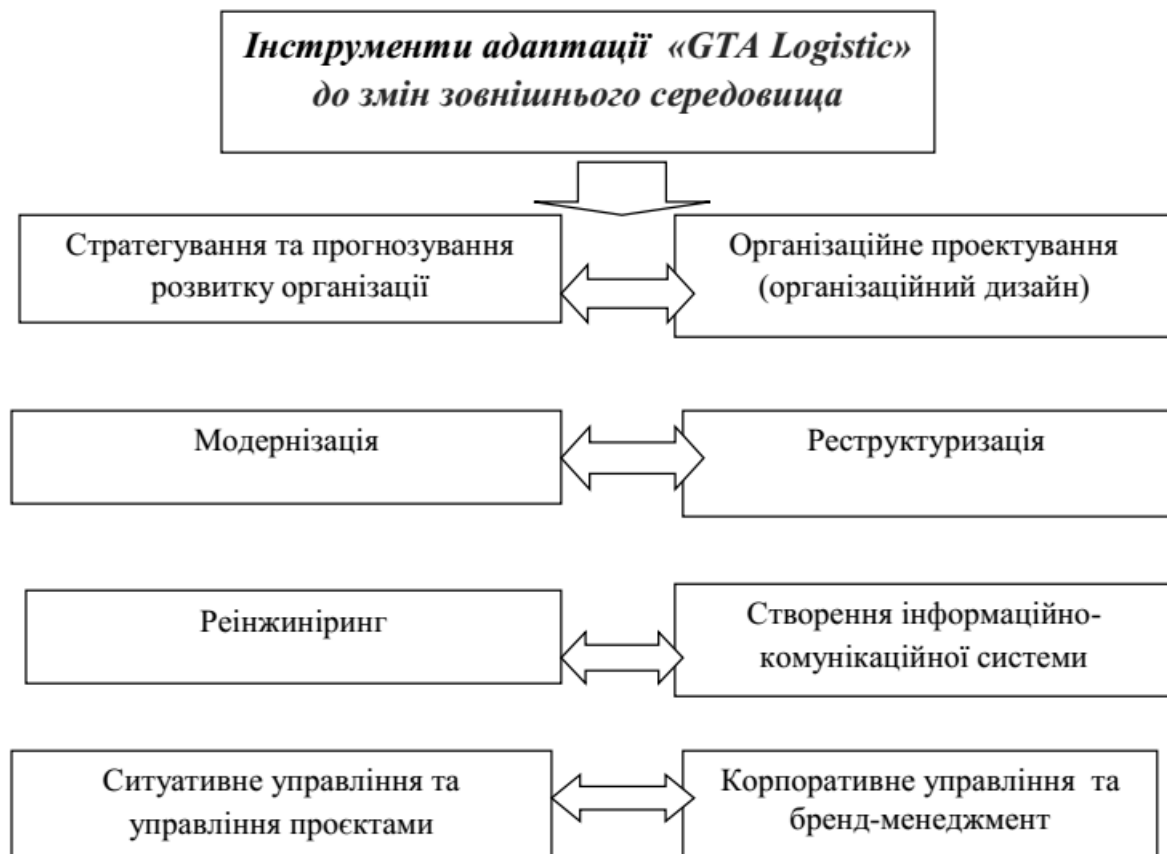
В «GTA Logistic» маршрутизація перевезень може допомогти управляти ризиками, пов'язаними зі змінами в зовнішньому середовищі, такими як воєнні дії, припинення постачання в прифронтіві території, економічні або екологічні катастрофи. Це дає можливість знаходити найбезпечніші та найефективніші маршрути в умовах непередбачуваності. Для GTA ефективно організована маршрутизація дозволяє пропонувати клієнтам швидкі та надійні послуги при конкурентній ціні, у підсумку – зберігати та залучати клієнтів навіть у змінних ринкових умовах.

Стратегічне планування і регулювання перевезень в системі АО дозволяє досліджуваній компанії стратегічно планувати, прогнозувати та моделювати свої перевезення, а також швидко реагувати на непередбачені події або можливості, до прикладу, реорганізувати маршрути для включення нових клієнтів або використовувати альтернативні перевізники для зменшення витрат.

Таким чином, маршрутизація перевезень є важливим інструментом для адаптації транспортно-логістичних компаній до змін у зовнішньому середовищі, дозволяючи їм ефективно управляти ресурсами та ризиками.

Так як зовнішнє середовище динамічне і почасти непередбачуване, то одним із стратегічних завдань є розробка механізмів та інструментів АО, для подальшого ефективного реагування.

Відповідно, виділяються такі інструменти АО, що в основному використовуються в «GTA Logistic».



Здійснення стратегування та проведення прогнозування можливих змін у розвитку ключових елементів зовнішнього середовища компанії, дає можливість компанії передбачити стратегію і тенденції розвитку її оточення та свого функціонування, і у підсумку – знизити рівень ризику.

Модернізація в системі інструментальної бази АО – «це цілеспрямований процес удосконалення, оновлення, поліпшення на інноваційній основі існуючих, створення нових об'єктів з метою забезпечення посилення конкурентних переваг організації в умовах мінливого економічного

середовища. Вона передбачає безперервне проведення малих за тривалістю змін переважно у виробничих процесах» [18].

Питання щодо реструктуризації в АО постає тоді, коли спостерігається зниження ефективності діяльності, якщо в організації вже наявні проблемні аспекти. «Реструктуризація включає здійснення заходів, спрямованих на реорганізацію організації, елемент технології виявлення резервів, використання яких дозволяє підвищити ефективність її діяльності» [20].

Реінжиніринг, на нашу думку, це найбільш дієвий метод АО, радикальної перебудови бізнес-процесів в ній, забезпечує якість внутріорганізаційного менеджменту, підвищення конкурентоспроможності компанії за умови застосування її адаптивних можливостей.

Вважаємо, що саме синтез вище зазначених інструментів дасть компанії «GTA Logistic» змогу вчасно та дієво реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Якщо зосереджуватись на інструментарії організаційного проектування в контексті АО, то для досліджуваної компанії доцільно використати модель організаційного дизайну. Процес останнього в своїй основі має розуміння структурованості, ієрархічності та взаємовпливу елементів внутріорганізаційної побудови та зовнішнього середовища.

Наразі в наукових дослідженнях та практичній діяльності логістичних компаній в системі АО розглядаються також моделі комплексного управління якістю Total Quality Management (TQM) у «центрі уваги яких перебувають такі ключові аспекти управління, як маркетингові дослідження, обслуговування клієнтів, безперервне вдосконалення процесу виробництва й залучення працівників до виконання різних організаційних функцій» [6].

Проте, враховуючи складність сьогочасних умови розвитку бізнесу, для «GTA Logistic», доцільно акцентуватись на використанні комплексного підходу до організаційного проектування в системі інструментів АО. В даному випадку чітко має дотримуватись такий алгоритм (табл.).

**Процеси організаційного проектування в системі інструментів
адаптивного управління**

№	Процес	Змістове наповнення
1	Проектування системи комплексного управління якістю (TQM):	вивчення координаційних механізмів; стандартизація випуску продукції; вимоги до кваліфікації на кожній посаді; стандартизація процесу праці на кожній посаді; групування посади в організаційні одиниці; визначення системи делегування функцій і повноважень та контролю
2	Проектування бізнес-процесів:	маркетингове дослідження середовища, виявлення споживачів; розроблення та впровадження системи комплексного управління; впровадження інформаційних технологій та систем автоматизованого управління підприємством; визначення основних та допоміжних процесів; визначення показників ефективності процесів щодо задоволеності споживачів; визначення відповідальних за основні та допоміжні процеси, перерозподіл відповідальності за процесно-цільовим принципом; застосування принципу постійного поліпшення та коригування процесів.
3	Оцінка бізнес-середовища:	оцінка елементів внутрішнього середовища і аналіз можливостей вертикальної або горизонтальної інтеграції організації з мікросередовищем; постійний контроль за змінами елементів макросередовища та пошук можливостей розширення ринків та споживачів.
4	Оцінка комунікаційних процесів:	аналіз джерел інформації для зовнішнього середовища; аналіз офіційних шляхів розповсюдження внутрішньої інформації між структурними підрозділами та проектними менеджерами; оцінка морально-психологічного клімату та впливу неформальних комунікацій на ефективність роботи організації; впровадження організаційних заходів для зниження впливу деструктивного неформального лідерства: розвиток організаційної культури, впровадження програм розвитку кар'єри, систем мотивації, соціальних програм, створення позитивного мотиваційного клімату.

У цілому, метою АО до чинників зовнішнього середовища повинно бути, на нашу думку, забезпечення економічної безпеки «GTA Logistic» засобами підвищення ефективності використання нею ресурсів, забезпечення балансу

інтересів зі стейкхолдерами (суб'єктами зовнішнього середовища), збереження або освоєння нових ринкових ніш та маркетингових позицій для забезпечення конкурентоспроможності надаваних нею логістичних послуг. З огляду на це, механізми АО до змін зовнішнього середовища можуть бути дієвими лише на основі інноваційного організаційного супроводу та відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення.

РОЗДІЛ 3.

ПОБУДОВА МОДЕЛІ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Існує пряма залежність між змінами в зовнішньому середовищі та можливостями АО. Інституційні зміни в оточенні організації можуть створювати як нові можливості для розвитку, але також і приносити нові виклики, на які організація повинна реагувати. Зокрема, «GTA Logistic» має усвідомлювати зміни у своєму зовнішньому середовищі, такі як: нові технологічні тенденції, зростання у вимогах споживачів, оновлення спеціалізованого законодавства, тощо. З огляду на це, організація відповідає гнучкістю у своїй структурі, процесах та стратегіях, щоб швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Це може включати зміну структури та якості надаваних логістичних послуг, модифікацію маркетингових стратегій або перегляд структури постачання.

Важливим аспектом АО є співпраця з партнерами та створення мережових зв'язків, що уможлиблює для компанії досягнення більшої стійкості до змін у зовнішньому середовищі. Перед усім, ефективні мережеві зв'язки мультиплікують обмін ресурсами та інформацією, що полегшує адаптацію до нових умов.

В цілому, організація, яка ефективно адаптується до змін у зовнішньому середовищі, має більше можливостей для успіху, так як АО залежить від здатності компанії розпізнати, реагувати та використовувати ці зміни в свою користь.

АО до зовнішніх впливів – складний процес, опирається на силу та форми адаптивної реакції, які мають аналізуватись та в подальшому моделюватись при здійсненні механізмів адаптивного управління керівним складом компанії.

Як ми вказували в попередніх розділах, «GTA Logistic» є відомим представником логістичної сфери України, що переживає складні часи через війну. Окупація частини території, різке зростання цін на паливо, закриття портів змушують логістичні компанії шукати нові шляхи для збереження, розвитку та розширення бізнесу. Пріоритетними стають завдання скорочення витрат, прискорення термінів доставки та мінімізації ризиків втрати товарів та активів в умовах воєнного стану. Це спонукає учасників логістичного процесу шукати нові оптимальні ланцюги поставок, як для далеких, так і для коротких відстаней.

Одним із методів оптимізації логістичних бізнес-процесів є співпраця з 3PL-провайдерами. Цей вид послуг в Україні лише починає розвиватися, але в розвинених країнах він користується значною популярністю серед виробників, дистриб'юторів та інших учасників логістичних ланцюгів.

3PL (Third Party Logistics) – це логістична компанія, яка надає широкий спектр послуг, пов'язаних з перевезенням, оформленням на митниці та супроводом товарів. Назва розшифровується як «логістика третьої сторони», що можна розглядати як синонім аутсорсингу. Компанії, котрі використовують 3PL-послуги, можуть делегувати їм всі або частину своїх логістичних функцій. 3PL-аутсорсинг пропонує українським компаніям перспективну можливість оптимізувати логістичні операції, знизити витрати та посилити свої конкурентні позиції.

В умовах сьогоденних викликів 3PL-аутсорсинг пропонує українським компаніям низку істотних переваг:

Зниження витрат, так як 3PL-провайдери, володіючи знаннями, досвідом, масштабами та налагодженими мережами, можуть оптимізувати транспортні маршрути, домовлятися про кращі тарифи з перевізниками, а також раціоналізувати складське господарство та управління запасами, що веде до значної економії коштів для своїх клієнтів.

З огляду на те, що 3PL-компанії спеціалізуються на логістичних операціях, що дає їм можливість виконувати завдання з більшою ефективністю

та точністю. Це може призвести до пришвидшення виконання замовлень, скорочення термінів доставки та покращення контролю за запасами.

Зниження ризиків компанії, адже досвід та спеціалізовані знання 3PL-провайдерів допомагають долати складні логістичні виклики та забезпечувати безпечну та своєчасну доставку товарів, сприяють компаніям мінімізувати ризики, пов'язані із затримками в доставці, пошкодженням вантажів та проблемами митного оформлення.

В умовах змінюваної кон'юнктури логістичного ринку саме 3PL-рішення в транспортних компаніях можуть масштабуватися відповідно до мінливих потреб бізнесу, даючи можливість адаптуватися до коливань попиту та ринкових умов без необхідності інвестувати в додаткову інфраструктуру або персонал.

Надзвичайно важлива умова АО – доступ до експертизи, і саме 3PL-провайдери надають доступ до команди досвідчених логістичних фахівців, які володіють глибокими знаннями в різних аспектах ланцюгів поставок. Цей досвід може бути неоціненним для компаній, які прагнуть оптимізувати свої операції та отримати конкурентну перевагу.

3PL-оператори пропонують надзвичайно широкий спектр послуг, виступаючи справжніми партнерами в управлінні ланцюгами поставок. На відміну від звичайних перевізників, 3PL-оператори беруть на себе відповідальність за весь процес переміщення товару, від початкової точки до кінцевого одержувача. Ключовими особливостями 3PL-операторів є: а) комплексне обслуговування та підвищення його якості, адже вони беруть на себе всі аспекти логістики, включаючи доставку, зберігання, консолідацію, сортування, упаковку, страхування, митне оформлення, представництво на митниці, супровід вантажу, експедирування, оформлення платежів, повернення товару та консультування; б) масштабованість послуг, так як 3PL-оператори володіють значними ресурсами, включаючи обладнання, складські приміщення, транспортні засоби та кваліфікований персонал, що дозволяє їм обробляти великі обсяги товарів та задовольняти потреби будь-якого бізнесу, незалежно

від його розміру; в) глобальний рівень охоплення логістичного ринку, переважно 3PL-компанії мають міжнародну мережу партнерів, що дає їм можливість організувати перевезення вантажів у будь-яку точку світу.

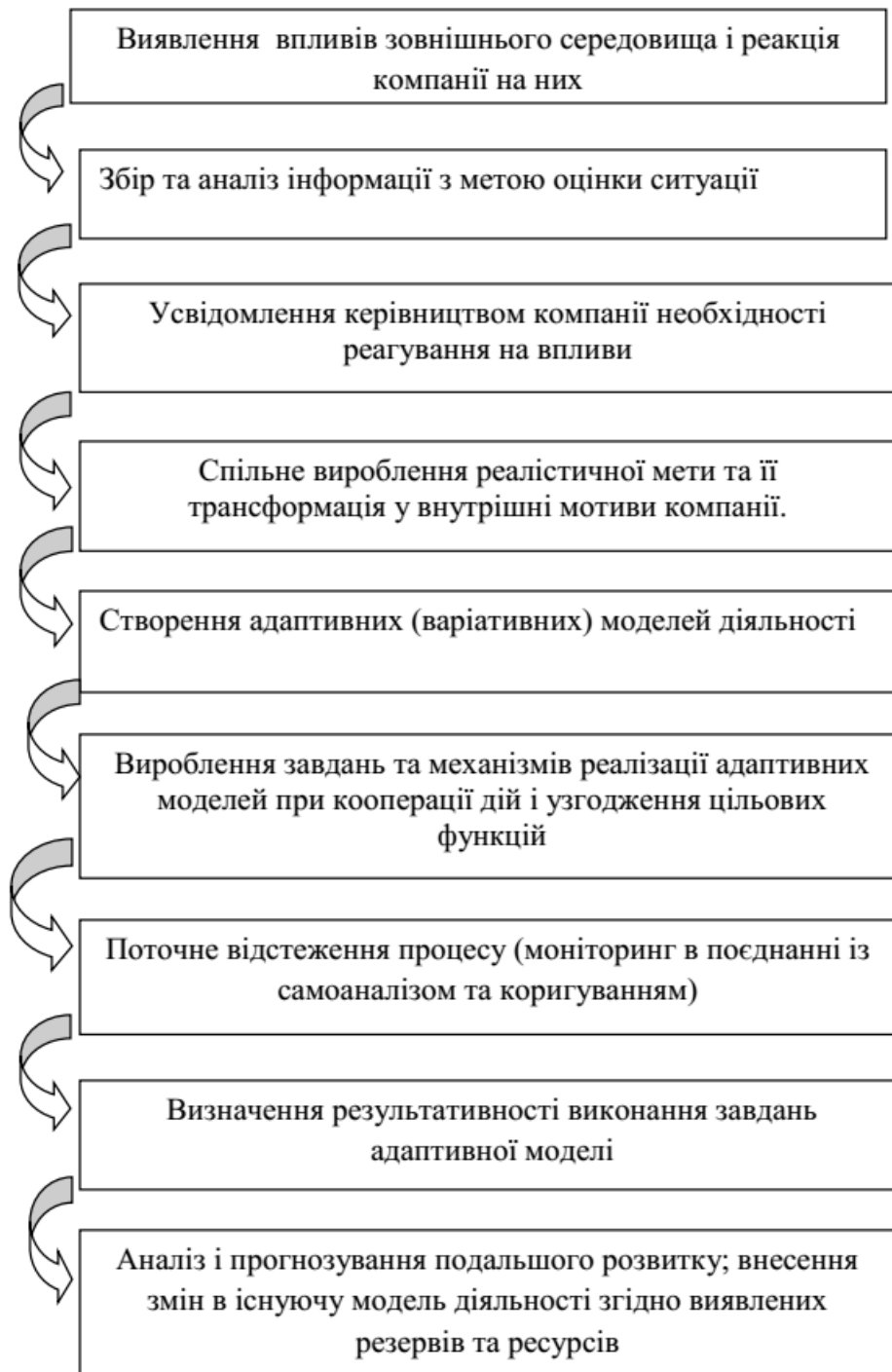
Стрімкий розвиток електронної комерції у світі робить 3PL-операторів невід'ємною частиною ланцюгів поставок. Наразі ринок 3PL в Україні не є насиченим, що дає новим гравцям можливість завоювати значну частку ринку. Відносна дешевизна ресурсів, які використовувались до воєнного стану, а також брак потужностей, зокрема складських, роблять вхід на ринок 3PL доступнішим, одночасно він щорічно демонструє стійке зростання в Україні та її регіонах, що робить його привабливим для інвестицій.

Послуги, які пропонують 3PL-оператори в Україні: доставка на Amazon, Ебай та інші міжнародні торгові площадки; доставка товарів з-за кордону; мультимодальні перевезення (комбінування різних видів транспорту); зберігання та складське обслуговування; управління запасами; електронна комерція та фулфілмент; митне оформлення та брокерські послуги; консультування з питань логістики.

Завдяки аутсорсингу логістичних функцій 3PL-провайдером, компанії можуть звільнити свої ресурси та персонал для зосередження на ключових компетенціях, таких як розробка продукції, маркетинг та обслуговування клієнтів. Вище наведені положення в повній мірі кореспондуються з візією та корпоративною політикою «GTA Logistic».

В аспекті АО для досліджуваної компанії можливо є також диверсифікація видів її діяльності, «на основі переорієнтації ресурсів, що використовуються компанією як засобу забезпечення раціонального розподілу її активів між основними напрямками діяльності» [6].

Загальна модель управління досліджуваною компанією визначається використанням системи функціональних та інституційних управлінських механізмів, базовим з яких в умовах трансформації зовнішнього середовища, є адаптивне управління, структура та процеси якого можна представити на рис.3.2.



Досягнути цього можна за допомогою розробки ресурсної стратегії «GTA Logistic», що сприятиме розв'язанню комплексу завдань: визначенню стратегічних потреб організації в ресурсах всіх видів; розрахунку їх допустимих обмежень; виокремленню зон стратегічного управління ресурсами та активами; розробці логістичних підходів до раціонального транспортування, зберігання та використання ресурсів.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження адаптації організації до змін зовнішнього середовища дозволяє зробити наступні висновки і навести пропозиції:

Керівному апарату сучасних організацій, обґрунтовуючи свої управлінські впливи, необхідно враховувати обумовлені зовнішнім і внутрішнім середовищем зміни, розглядаючи їх через призму наявного потенціалу організацій та рівня готовності персоналу до впровадження змін у стратегічному адаптивному управлінні.

В контексті адаптації досліджуваній компанії «GTA Logistic» доцільно впроваджувати підходи 3PL-логістики, яка має беззаперечні переваги для українського бізнесу, серед яких: оптимізація робочих процесів, адже 3PL-логістика дозволяє чітко та безперебійно організувати ланцюжок поставок, що значно оптимізує робочі процеси; зниження витрат – завдяки аутсорсингу логістичних функцій 3PL-операторам, компанія може значно скоротити витрати, пов'язані з утриманням власного автопарку та персоналу; покращення якості сервісу, так як 3PL-оператори володіють значним досвідом та експертизою в логістиці, що гарантує високий рівень обслуговування та своєчасну доставку товарів.

Узагальнюючий вплив 3PL-логістики на адаптацію логістичної компанії «GTA Logistic» до впливів зовнішнього середовища можна представити за такими системними параметрами: а) підвищення конкурентоспроможності внаслідок зниження витрат та оптимізації ланцюгів поставок для споживачів транспортно-логістичних послуг, що робить компанію більш конкурентоспроможною на європейському ринку; б) стимулювання інновацій, адже 3PL-оператори постійно впроваджують нові технології та рішення, що стимулює інновації в логістичній сфері загалом; в) посилення процесів розвитку цифрової економіки, так як 3PL-логістика є ключовим фактором розвитку електронної комерції та української економіки в цілому; і пропонує значний потенціал для зростання та розвитку, а також може стати рушійною силою для підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу; г)

створення нових робочих місць у сфері логістики, експедирування та транспортних послуг. Це особливо важливо в умовах війни, коли логістичні компанії відчувають гострий брак кваліфікованих кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський В. Трансформація і адаптація логістики до нових обставин в умовах змінних процесів і кризових ситуацій. URL: <https://logist.fm/publications/transformaciya-i-adaptaciya-logistiki-do-novih-obstaviv-vumovah-zminnih-procesiv-i>
2. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 12 (114). С. 101-104.
3. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип 5. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2912>
4. Гордієнко Л.Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 439 с.
5. Господарський кодекс України URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
6. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія / М.Ю. Григорак. К.: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
7. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану. URL: <https://zenodo.org/records/7411975>
8. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Адміністративний менеджмент : нав.-метод.компл. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 116 с.
9. Завербний А. С., Дзуліт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни а у післявоєнний період. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>
10. Кордяк М.О., Гречковська А.І. Особливості цивільної логістики в умовах воєнного стану. URL : <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54814>
11. Кривобок К.В. Адапційні аспекти управлінських процесів на промисловому підприємстві *Управління розвитком*. 2012. № 21 (118). С. 33-35

12 Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2. С. 38-42.

13 Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія ; Економічні науки. 2010. № 5. С. 172-174.

14 Кукоба В.А. Організаційне проектування підприємства : навч. посібник К. : КНЕУ, 2011. 420 с.

15 Литюга Ю., Морожик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content>.

16 Мащак Н.М. Логістика в умовах воєнного стану. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: збірник доповідей XX МНПК, м. Київ 28–29 жовтня 2022 р. НАУ, 2022 р. С. 134–137.*

17 Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2014. Ч. 2, Т. 2. № 1. С. 135-138.

18 Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

19 Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 464 с.

20 Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

21 Механізми стратегічного управління підприємством на засадах логістики : монографія / В. М. Гриньова, К. М. Таньков, С. О. Огієнко та ін. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 231 с.