

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОМАРИНСЬКИЙ БОГДАН ЮРІЙОВИЧ

**Адаптація системи менеджменту підприємства до змін зовнішнього
середовища**

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНзм-21
Комаринський Б.Ю.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Богач Ю.А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	5
1.1. Суть, принципи та моделі адаптації системи менеджменту підприємства	5
1.2. Зовнішнє середовище підприємства: фактори впливу та типологія змін	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	20
2.1. Аналіз впливу зовнішнього середовища на механізм управління підприємством.....	20
2.2. Оцінювання ефективності адаптації системи менеджменту підприємства до змін зовнішнього середовища	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ...	37
3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення процесів управління адаптацією діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища	37
3.2. Впровадження системи ризик-менеджменту в діяльності організації	43
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах постійної мінливості бізнес-простору підприємства мають справу з безперервними трансформаціями як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Технологічні новації, економічні зміни, оновлення нормативно-правової бази та інші фактори створюють для організацій непередбачувані ситуації, що ускладнюють підтримання стабільності та утримання конкурентних позицій. Багато компаній відчують труднощі з ефективним реагуванням на такі зміни, оскільки їхні системи адаптаційного управління виявляються недостатньо гнучкими або не відповідають новим викликам. У зв'язку з цим зростає актуальність дослідження та вдосконалення механізмів адаптації в системі менеджменту, що дозволить забезпечити своєчасне пристосування підприємств до ринкових коливань і зберегти їх конкурентоспроможність.

Проблематика адаптації в економічних системах вже тривалий час перебуває у центрі уваги як іноземних, так і українських науковців. Це пояснюється високою мінливістю та нестабільністю сучасного світу, що підсилює потребу в гнучких управлінських моделях. Перші фундаментальні дослідження, спрямовані на вивчення адаптивності управлінських процесів у економіці, з'явилися у зарубіжній літературі ще на початку 1980-х років. У цей же період в Україні почала формуватися власна наукова школа з питань адаптивного управління, представлена такими відомими дослідниками, як О. Грунін, В. Зубік, А. Крисін, А. Іванов, С. Клебанова, Г. Козаченко, М. Кизим Н. Реверчук та інші науковці, які зробили значний внесок у розвиток теорії адаптації в управлінні.

Метою робити є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення практики адаптації системи менеджменту підприємства до змін зовнішнього середовища.

Досягнення поставленої мети обумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити суть, принципи та моделі адаптації системи менеджменту

підприємства;

- розглянути зовнішнє середовище підприємства: фактори впливу та типологію змін;
- проаналізувати вплив зовнішнього середовища на механізм управління підприємством;
- провести оцінювання ефективності адаптації системи менеджменту підприємства до змін зовнішнього середовища;
- розробити пропозиції щодо удосконалення інформаційного забезпечення процесів управління адаптацією діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища;
- обґрунтувати доцільність впровадження системи ризик-менеджменту в діяльності досліджуваного підприємства.

Об’єктом дослідження є адаптаційна системи менеджменту підприємства до змін зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є процеси, методи, механізми та інструменти адаптації системи менеджменту підприємства до змін у зовнішньому середовищі, а також взаємозв’язки між елементами управлінської системи та чинниками зовнішнього впливу, що визначають здатність підприємства ефективно реагувати на зовнішні зміни.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних підходів до розуміння адаптації системи менеджменту підприємства як комплексного процесу, що охоплює стратегічні, операційні, інформаційні та ризик-орієнтовані компоненти. У межах дослідження сформовано оновлену структурну модель адаптаційної системи управління, яка враховує вплив динамічних зовнішніх чинників і внутрішній потенціал підприємства. Також обґрунтовано взаємозв’язок між рівнем адаптивності менеджменту та результативністю діяльності підприємства, що розширює існуючі підходи до оцінювання адаптаційного потенціалу.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені пропозиції щодо адаптації системи менеджменту можуть застосовуватися для визначення

адаптаційного потенціалу підприємства та вибору напрямів його розвитку, а методи аналізу й прогнозування дозволяють керівникам ухвалювати більш обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

Апробація роботи. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Сучасні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності» у Збірнику Матеріалів доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (15 травня 2025 року, м. Збараж) та «Сучасні моделі адаптації системи менеджменту до змін зовнішнього середовища» у Збірнику матеріалів доповідей наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 року, м. Тернопіль).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Суть, принципи та моделі адаптації системи менеджменту підприємства

Сучасна національна економіка розвивається в умовах нестабільності. Підприємства постійно стикаються зі змінами, внутрішніми й зовнішніми загрозами, браком фінансування, низькою рентабельністю та сильною конкуренцією. У такій ситуації підприємствам потрібно створювати систему, яка допомагатиме протистояти негативним впливам і запобігати можливим ризикам, що можуть порушити управлінську структуру чи завадити реалізації стратегічних цілей. Тобто ми говоримо про необхідність створення адаптаційної підсистеми в менеджменті підприємства.

У науковій літературі простежуються різні підходи до трактування поняття «адаптивність». Частина дослідників визначає її як одну з фундаментальних характеристик підприємства, що забезпечує його здатність до самозбереження та результативної роботи в умовах нестабільності та постійних змін зовнішнього середовища. Інші науковці розглядають адаптивність як критерій, що відображає здатність системи швидко реагувати на трансформації у внутрішньому та зовнішньому середовищах і спроможність до подальшої зміни та розвитку.

При цьому адаптації означає, що керівники підприємства повинні зрозуміти нові правила та нові підходи до роботи в зміненому зовнішньому середовищі. Це є необхідною умовою для успішної діяльності підприємства під час кризи. Адаптивне управління відображає здатність менеджменту швидко й правильно реагувати на постійні зміни та максимально підлаштовуватися під них. Основою такого управління є постійний контроль за тим, наскільки фактичні показники відповідають встановленим нормам, а також своєчасна реакція всіх підсистем підприємства на зміни.

Суб'єктом адаптивного управління виступає весь управлінський персонал, який має необхідні повноваження для ухвалення рішень і впливу на роботу підприємства. Він виконує завдання, що забезпечують стійкість бізнесу в складних умовах. Об'єктом же адаптивного управління є система взаємин, що виникає під час пристосування підприємства до нестабільного середовища заради його подальшого розвитку. Взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління здійснюється через управлінський механізм. Цей механізм включає цілі, принципи, методи, функції, завдання та інструменти, які допомагають підприємству працювати ефективно в довгостроковій перспективі. Він також забезпечує здатність підприємства адаптуватися до нових умов і нейтралізувати негативні фактори.

В ширшому розумінні термін «адаптаційність» використовується в різних контекстах – від адаптаційних механізмів і стратегій до систем управління, моделей поведінки чи процесів навчання, а також під час опису здатності до ухвалення рішень. Під адаптивністю розуміють уміння системи, організації чи окремої людини пристосовуватися до змінних умов та реагувати на нові виклики [6]. Ця здатність проявляється через уміння вчитися й удосконалюватися, гнучко реагувати на впливи середовища, взаємодіяти з ним, відновлюватися після зовнішніх збоїв, а також засвоювати нові знання й досвід, що підвищує ефективність реагування на майбутні зміни.

Процес адаптації – це багатоскладовий механізм, який забезпечує здатність підприємства пристосовуватися до змін як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішніх процесах. Він охоплює аналіз чинників впливу, оцінювання ризиків та ухвалення управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію бізнес-моделі. Адаптація передбачає не лише реагування на загрози, а й активне використання нових можливостей, що виникають унаслідок змін, тобто фактично є процесом коригування та налаштування параметрів діяльності підприємства відповідно до актуальних умов зовнішнього простору.

На відміну від цього, адаптивність трактується як властивість і характеристика підприємства як складної виробничо-економічної системи, що визначає його здатність до таких змін.

Адаптивність системи відображає її здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та своєчасно пристосовуватися до нових умов функціонування. Вона охоплює перебудову внутрішньої структури підприємства, трансформацію економічних взаємозв'язків і впровадження організаційних змін у відповідь на макроекономічні виклики. Процес пристосування до зовнішніх факторів передбачає коригування управлінських механізмів, удосконалення розподілу ресурсів і модернізацію ключових управлінських процесів. Саме така гнучкість забезпечує довготривалу стійкість підприємства та підтримує його конкурентоспроможність.

Рівень готовності економічної системи, підприємства або організації до адаптації визначається структурною гнучкістю, механізмами самозбереження та спроможністю впроваджувати інновації в умовах ринкової нестабільності. Підприємства, орієнтовані на підтримання стабільності, зазвичай краще реагують на поступові зміни середовища, що дозволяє їм переходити до нових умов без суттєвих втрат продуктивності. Отже, адаптивність є ключовою характеристикою економічної стійкості та одним із визначальних чинників довгострокового розвитку підприємства.

Системи менеджменту можуть мати адаптивний характер як за своєю природою, так і за певних умов. До першої групи належать системи управління змінами, антикризового менеджменту, конфліктного менеджменту, інноваційного менеджменту та оптимізації ресурсів. До другої групи відносять лідерський, екологічний, проєктний, стратегічний та організаційний менеджмент, а також системи управління знаннями, ризиками, якістю та мережевий менеджмент. Щоб пояснити таке розмежування, варто розглянути особливості кожної системи.

Система управління змінами вважається адаптивною, оскільки вона спрямована на швидке реагування та пристосування до нових умов. Її

гнучкість проявляється у можливості оперативно коригувати плани, коли з'являється нова інформація або виникають непередбачувані ситуації. Вона також охоплює роботу з персоналом, щоб допомогти працівникам прийняти зміни й перейти до нових процесів. Важливу роль відіграє постійна й зрозуміла комунікація, яка підтримує готовність організації до змін і забезпечує залученість усіх учасників. Крім того, система передбачає безперервний моніторинг упроваджених рішень і врахування зворотного зв'язку, що дозволяє швидко коригувати підходи та стратегії. Такий підхід робить управління змінами ефективним і гнучким в умовах динамічного середовища.

Система антикризового менеджменту за своєю суттю має адаптивний характер, оскільки покликана оперативно реагувати на раптові та вимушені обставини, виявляти потенційні загрози, оцінювати їх наслідки й формувати заходи для зменшення негативного впливу, що охоплює профілактику криз, підготовку до їх подолання та подальше відновлення діяльності. Адаптивності потребує й система конфліктного менеджменту, адже вона має враховувати різні типи конфліктів, їх причини та індивідуальні особливості учасників, що зумовлює необхідність гнучкого підходу, культурної чутливості та вміння керівників підлаштовуватися під різні ситуації й моделі поведінки. Інноваційний менеджмент зазвичай також тяжіє до адаптивності, оскільки ефективне впровадження новацій вимагає постійного відстеження змін у середовищі, швидкої реакції на нові можливості та виклики, а також відкритості до експериментів; його результативність значною мірою визначається відповідністю загальній стратегії, культурі організації та її готовністю ризикувати. Хоча система оптимізації ресурсів насамперед спрямована на підвищення ефективності та усунення зайвих процесів, вона також може проявляти адаптивні властивості, адже передбачає гнучке налаштування робочих потоків відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Лідерські системи в різних організаціях демонструють різний ступінь адаптивності, яка залежить від їх здатності сприймати зміни, підтримувати інновації та сприяти розвитку персоналу, що дозволяє ефективно діяти в

мінливому середовищі. Екологічний менеджмент теж не завжди має адаптивний характер, проте сучасні підходи дедалі частіше передбачають гнучкість у реагуванні на зміни екологічної політики, технологічні новації та суспільні очікування, що супроводжується регулярним моніторингом екологічних показників та оновленням стратегічних орієнтирів. Ступінь адаптивності проектного менеджменту визначається рівнем організаційної гнучкості, складністю та невизначеністю самого проекту, а також швидкістю технологічних змін, які вимагають оперативного коригування підходів і методів управління [6].

Системи менеджменту можуть мати різний рівень здатності до адаптації, однак загалом вони характеризуються певною схильністю до гнучкості. Адаптивність у менеджменті означає можливість організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища – ринкові тенденції, технологічні нововведення, політичні події чи соціальні трансформації. Деякі управлінські системи залишаються більш традиційними та менш гнучкими, роблячи акцент на довгостроковому плануванні й маючи обмежені можливості для швидкої реакції. Такі підходи можуть працювати ефективно у стабільних умовах, але втрачають результативність у ситуаціях високої динамічності та невизначеності.

Рівень адаптивності систем організаційного менеджменту суттєво відрізняється і визначається сукупністю чинників: структурою підприємства, корпоративною культурою, управлінськими процедурами та стилем лідерства. Традиційні моделі управління здебільшого ґрунтуються на жорсткій ієрархії, регламентованих правилах і формалізованих процесах, що не завжди дозволяє швидко реагувати на зміни. У таких структурах ухвалення рішень часто зосереджується на вищих рівнях управління, що уповільнює адаптацію всієї організації.

На противагу цьому, сучасні підходи до управління роблять акцент на гнучкості, відкритості до інновацій та швидкій реакції на нові виклики. Вони передбачають застосування менш ієрархічних структур, активне залучення

персоналу до прийняття рішень, використання адаптивного планування та інноваційних практик вирішення проблем. Завдяки цьому організації отримують можливість швидше перебудовуватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Загалом адаптивність управлінської системи визначається тим, наскільки вона готова до змін, якою є її внутрішня культура та як проєктуються процеси управління. Деякі організації здатні швидко змінюватися та реагувати на нові можливості, тоді як інші залишаються більш консервативними та повільніше пристосовуються до нових умов.

Система управління знаннями може проявляти різний рівень адаптивності залежно від того, як вона спроектована та інтегрована в діяльність організації: ефективні рішення у цій сфері підтримують безперервне навчання, обмін інформацією та гнучке оновлення знань, проте не кожна така система автоматично є здатною до швидкої адаптації; ключовими характеристиками її адаптивності виступають актуальність і доступність даних, регулярне їх оновлення, а також відкритість до нових методів і технологічних рішень. Подібна логіка спостерігається й у сфері ризик-менеджменту: хоча деякі системи залишаються доволі жорсткими й малочутливими до зовнішніх змін, ефективні моделі управління ризиками забезпечують оперативну реакцію на динаміку середовища, постійно коригують оцінки ризиків, адаптують стратегії їх мінімізації та ґрунтуються на гнучких підходах до ухвалення рішень; рівень їх адаптивності визначається культурою організації, використаними інструментами аналізу та готовністю до регулярного оновлення практик. Системи управління якістю також різняться за ступенем адаптивності: традиційно вони орієнтовані на стандартизовані процеси та контроль відповідності вимогам, однак сучасні підходи, зокрема засновані на принципах ISO 9001, включають елементи гнучкості й неперервного вдосконалення, що дозволяє своєчасно переглядати процедури відповідно до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Системи мережевого менеджменту теж можуть бути адаптивними, хоча така

властивість не є автоматично притаманною всім рішенням: адаптивність проявляється у здатності системи автоматично оптимізувати роботу мережі, оперативно реагувати на зміну навантаження, здійснювати моніторинг і аналіз у реальному часі та взаємодіяти з різними компонентами складних інфраструктур, включно з хмарними й мобільними технологіями; її рівень залежить від архітектури системи, налаштувань і відповідності потребам конкретної організації [6].

Отже, адаптивні системи менеджменту не виникають хаотично, а формуються під впливом конкретних викликів і необхідності реагувати на них, «зокрема:

- виникнення змін у зовнішньому середовищі (адаптаційні системи допомагають організаціям адаптуватися до змін у таких сферах, як технології, законодавство, економіка, соціальні тенденції та екологічні умови);
- виникнення змін у внутрішньому середовищі (адаптаційні системи сприяють внутрішнім змінам у культурі, структурі, процесах і поведінці співробітників);
- потреба посили гнучкість та швидкість ринкової поведінки, зокрема внаслідок загострення конкуренції (адаптаційні системи забезпечують гнучкість та швидкість реагування, що важливо для збереження конкурентоспроможності);
- інноваційна активність (адаптаційні системи сприяють інноваціям і розвитку креативності у вирішенні проблем, дозволяючи організаціям не лише реагувати на зміни, але й бути на крок попереду них);
- загострення ризиків (ці системи допомагають ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами); необхідність підвищити рівень ефективності та продуктивності (вони спрямовані на оптимізацію процесів та ресурсів, підвищуючи загальну ефективність та продуктивність організації);
- актуалізація пріоритетів сталого розвитку (адаптаційні системи менеджменту сприяють сталому розвитку, балансуючи потреби бізнесу,

суспільства та навколишнього середовища). У відповідь на виникнення цих викликів відбувається формування адаптаційних систем менеджменту, які покликані забезпечити довгостроковий успіх та життєздатність організацій у постійно змінному світі» [6].

Класифікація адаптаційних систем менеджменту наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація адаптаційних систем менеджменту підприємств

Класифікаційні ознаки	Види
За змістом	Системи адаптаційного менеджменту, які є такими за суттю
	Системи менеджменту, які стають адаптаційними за певних умов (обставин)
За цільовою спрямованістю	Системи орієнтовані на: - пристосування до змін у внутрішньому або зовнішньому середовищах підприємства; - необхідність посилити гнучкість та швидкість ринкової поведінки; - активізування інноваційної діяльності; - оптимізацію ризиків; - потребу підвищити рівень ефективності та продуктивності; - посилення участі в програмах сталого розвитку.
За характером	Постійно діючі системи
	Системи, які створюються і діють тільки для розв'язання проблемної ситуації

Примітка. Наведено за [6]

Підсумовуючи зазначене зазначимо, що в сучасних умовах адаптивне управління стає необхідністю, оскільки допомагає менеджменту підтримувати стабільний стан підприємства, зберігати його стійкість і здатність нормально функціонувати. Воно забезпечує можливість швидко реагувати на регулярні зміни зовнішнього середовища, коригуючи звичний підхід до прийняття та виконання управлінських рішень.

1.2. Зовнішнє середовище підприємства: фактори впливу та типологія змін

Під факторами зовнішнього середовища розуміють сукупність сил, що знаходяться поза межами підприємства, але здатні істотно впливати на його життєздатність та розвиток. Саме зовнішнє середовище постачає організації необхідні ресурси для виробництва товарів і послуг, формує можливості та загрози, а також визначає умови конкурентної боротьби між підприємствами.

Зовнішні чинники виникають під впливом тенденцій та подій макро- і мікросередовища. Їх своєчасне виявлення й оцінювання дає змогу підприємству чітко окреслити свою місію та обрати відповідні стратегії для досягнення поставлених цілей.

Хоча бізнес не може безпосередньо впливати на зовнішні умови, він має здатність адаптувати свою діяльність у відповідь на їх зміни. Ключове завдання керівників полягає у тому, щоб завчасно помічати такі зміни та реагувати на них, що прямо залежить від швидкості їх ідентифікації. Деякі зовнішні фактори, зокрема економічні тенденції, постійно висвітлюються у засобах масової інформації, що забезпечує менеджерів достатнім обсягом даних для розроблення стратегічних планів. Проте існують чинники, які складно визначити, оскільки їхній вплив проявляється повільно або приховано.

Оцінювання зовнішніх факторів передбачає аналіз тенденцій, які відрізняються ймовірністю виникнення та силою впливу на організацію. Ті з них, які визначають стратегічний розвиток підприємства, попередньо класифікують як можливості або загрози та враховують у процесі формування стратегії.

Зовнішнє середовище підприємства охоплює два основні рівні: макросередовище (широке загальне оточення) та мікросередовище (галузевий рівень). Дослідження макросередовища спрямоване на виявлення глобальних тенденцій та оцінку їхнього впливу на діяльність організації. Натомість аналіз мікросередовища фокусується на подіях і процесах у конкретній галузі, що

визначають можливості отримання прибутку в логістичній сфері. Разом результати цих двох аналітичних напрямів формують основу для визначення бачення компанії, постановки місії та цілей, а також вибору стратегічних і тактичних підходів до забезпечення її конкурентоспроможності.

Макросередовище виступає ключовою складовою зовнішнього оточення, оскільки саме воно формує загальні тенденції та події, які створюють стратегічні зовнішні чинники. Вони можуть відкривати нові можливості для розвитку бізнесу або, навпаки, створювати загрози, що обмежуватимуть розширення діяльності компанії. У підсумку вплив макросередовища відображається на стратегічних цілях підприємства та визначає характер його довгострокових управлінських рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Вплив факторів макросередовища на формування стратегії підприємства

Фактори макросередовища	Вплив на формування стратегії підприємства
Політико-правові чинники	Політико-правові тенденції та події можуть мати значний вплив не лише на рівень конкуренції в галузі, але й на успішність стратегій. Чимало компаній змінили або відмовилися від стратегії через зміни в державній фінансовій допомозі, законодавчі зміни щодо виробничих відносин, захисту прав споживачів тощо.
Соціально-демографічні чинники	Важливі тенденції включають підвищення екологічної обізнаності, зміну складу населення та місця проживання. Ці демографічні зміни мають особливо значний вплив на місцевому рівні.
Технологічні фактори	Технологічний прогрес, зокрема розвиток альтернативних джерел енергії, штучного інтелекту, хмарних технологій, може різко вплинути на продукти, послуги, ринки, постачальників, дистриб'юторів, конкурентів, клієнтів, виробничі процеси. Формування стратегії має орієнтуватись на технологічні можливості для досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Якщо підприємства не адаптуються достатньо швидко до технологічних змін, вони ризикують втратити частку ринку.
Екологічні фактори	Здатність організації підтримувати довгострокову стійкість залежить від природного середовища, в якому знаходиться організація. Тенденції впливу навколишнього середовища на підприємство, мають бути враховані у процесі прийняття стратегічних рішень.
Економічні фактори	Глобальні та національні економічні фактори безпосередньо впливають на потенційну привабливість стратегій. Важливими компонентами є

Фактори макро- середовища	Вплив на формування стратегії підприємства
	ВВП, процентні ставки, темпи інфляції, валютні ринки та світова фінансова система. Переважаючи економічні умови країни впливатимуть на моделі витрат громадян, підвищення відсоткових ставок та рівень безробіття, призводять до зниження споживання товарів і послуг.

Примітка. Наведено за [4]

У той же час дії та управлінські рішення підприємства можуть певною мірою впливати на окремі сили макросередовища. Будь-який крок – наприклад, коригування цін чи проведення рекламної кампанії – здатен спричинити зміни в оточенні, хоча зазвичай вплив організацій обмежується межами їхньої галузі. Водночас існують складові загального середовища, як-от демографічні процеси, на які підприємства не можуть впливати. Загалом макросередовище значно сильніше впливає на більшість компаній, ніж окремо взята компанія здатна вплинути на нього.

Мікросередовище формується галузевими чинниками, що безпосередньо торкаються діяльності організації. Підприємства досліджують цей рівень зовнішнього оточення, щоб отримати дані про конкурентів, споживачів та інших ключових учасників ринку. На підставі такої інформації компанії ухвалюють рішення щодо розвитку нових компетенцій, посилення своїх позицій, уникнення загроз і пошуку можливостей для ефективнішого задоволення потреб своїх стейкхолдерів.

Першим кроком у вивченні мікросередовища є визначення меж тієї галузі, де функціонує підприємство. Характер та структура галузі значною мірою зумовлюють вибір майбутньої стратегії. Аналіз конкурентного середовища передбачає оцінювання діяльності конкурентів, особливостей їхньої продукції та послуг, ринкових часток, фінансових можливостей, цінових чи економічних переваг, а також їхніх сильних сторін. Коливання у макросередовищі впливають на доступність ресурсів, що, у свою чергу, визначає темпи розвитку або занепаду окремих галузей та компаній, які у них працюють.

До складу мікросередовища входять такі елементи, як споживачі та клієнти, конкуренти, ринкові умови, постачальники, посередники та представники громадськості. Сукупна дія цих чинників формує рівень прибутковості галузі. Від того, наскільки високим є цей потенціал, залежить стратегічний вибір кожної компанії та характер її конкурентних кроків. З часом сила впливу окремих факторів може змінюватися, що пов'язано з еволюцією умов у галузі.

Основне завдання підприємства полягає в тому, щоб своєчасно виявляти можливості й ризики, які породжують зміни у зовнішньому середовищі, та розробляти адекватні стратегічні рішення. Усі чинники зовнішнього оточення потребують відповідних управлінських дій – як спрямованих на нейтралізацію негативних впливів, так і на адаптацію до нових умов (рис. 1.2).

Таблиця 1.2

Вплив факторів мікросередовища на формування стратегії логістичного підприємства

Фактори мікросередовища	Вплив на формування стратегії логістичного підприємства
Клієнти та споживачі	Під час розробки стратегії менеджмент підприємства повинен ретельно аналізувати: хто є клієнтами та споживачами; які функції чи переваги вони шукають; який їх рівень доходу, уподобання тощо.
Конкуренти	Конкурентний аналіз має важливе значення для визначення можливостей та загроз, що включає визначення найбільш потужних конкурентів, їх поточних стратегій та бізнес-цілей.
Ринок	Конкуренти можуть змінюватимуть маркетингові стратегії, лінійки продуктів і ціни. З огляду на це логістичні підприємства повинні вивчати тенденції та події, які є ключовими факторами успіху ринку: існуючий і потенційний попит на ринку, темпи зростання ринку, структура витрат, чутливість до ціни, технологічна структура та система розподілу.
Постачальники	Ефективна діяльність потребує постачання ресурсів, сировини. Для забезпечення регулярного постачання ресурсів, деякі підприємства приймають стратегію зворотної інтеграції та створюють власні виробничі підприємства. Однак малі фірми зазвичай не можуть прийняти таку стратегію і змушені залежати від зовнішніх джерел для постачання необхідних ресурсів. Для підприємства важливо провести дослідження хто є постачальниками, які їхні продукти, ціни та умови, чи віддавати деякі функції на аутсорсинг, чи робити власними силами.

Фактори мікросередовища	Вплив на формування стратегії логістичного підприємства
Посередники	Посередники можуть справляти значний вплив на бізнес-організації, формуючи зв'язок між підприємством та його клієнтами. Порушення цієї ланки негативно вплине на прибутковість.
Громадськість	Громадськість - це група, яка має фактичний або потенційний інтерес або впливає на здатність організації досягати своїх цілей. Екологи, медіа-групи, групи захисту споживачів, місцеві групи, асоціації громадян є деякими важливими прикладами з громадськості, яка має важливе значення для навколишнього середовища підприємства.

Примітка. Наведено за [4]

Стабільність функціонування та рівень прибутковості підприємства прямо залежать від його здатності своєчасно ідентифікувати зміни у зовнішньому середовищі та адекватно реагувати на них. Оскільки трансформації зовнішніх умов є невід'ємною характеристикою ринкової динаміки, саме гнучкість і швидкість адаптації визначають конкурентну позицію організації.

У процесі формування ділової стратегії підприємства демонструють різний рівень чутливості до зовнішніх впливів. Частина з них намагається не відхилятися від попередньо затверджених планів незалежно від інтенсивності чи характеру змін у середовищі. Інші коригують свою поведінку лише в ситуаціях, коли зовнішній тиск стає критичним і фактично змушує до перегляду стратегічних орієнтирів. Водночас лише обмежене коло підприємств прагне не лише реагувати на середовище, а й активно формувати суспільні очікування або узгоджувати власні цілі з потребами соціально-економічного оточення.

У світовій практиці такі відмінності у моделюванні поведінки підприємств описуються через систематизацію стратегій реагування на зовнішнє середовище, що охоплює пасивний, реактивний, проактивний та інтерактивний підходи. Пасивне реагування зводиться до змін, що здійснюються під примусом регуляторних чи інституційних факторів. Реактивна поведінка передбачає адаптацію після фактичного настання небажаних змін. Проактивний підхід ґрунтується на передбаченні можливих трансформацій і підготовці до них з метою мінімізації ризиків або використання потенційних переваг. Інтерактивна

стратегія передбачає інтеграцію зовнішніх тенденцій у стратегічні наміри підприємства та гармонізацію його діяльності з очікуваннями суспільства, що сприяє зменшенню дисбалансу між діловою активністю організації та соціальними запитами.

Характер стратегічного реагування підприємства на зовнішні впливи значною мірою визначається тим, як керівництво інтерпретує та оцінює зміни у зовнішньому середовищі. Тому управлінський персонал повинен базувати свої рішення на всебічному аналізі актуального стану зовнішнього оточення та здійснювати прогнозування його подальшої еволюції. Формування ефективної стратегії реагування потребує наявності достовірної, повної та своєчасної інформації про параметри зовнішнього середовища, а також функціонування результативного механізму управління змінами, здатного адаптувати діяльність підприємства до нових умов.

Формування механізму управління змінами на підприємстві є комплексним процесом розроблення та впровадження взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне планування, реалізацію та контроль організаційних перетворень. Даний механізм спрямований на адаптацію підприємства до нових умов діяльності, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні компоненти механізму управління змінами

Компонент	Зміст
Діагностика змін	Аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, виявлення потреб у змінах
Цілі змін	Формулювання стратегічних і тактичних цілей змін
Планування змін	Розробка плану дій, вибір стратегії та визначення ресурсів
Організаційна структура	Визначення відповідальних осіб і створення робочих груп
Комунікації	Забезпечення відкритого й прозорого інформування працівників
Мотивація персоналу	Стимулювання підтримки змін через систему заохочень
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації працівників для адаптації до нових умов
Реалізація змін	Впровадження заходів згідно з планом
Контроль і оцінка результатів	Вимірювання ефективності змін, корекція дій у разі потреби

Особливо важливого значення набуває механізм управління змінами для українських підприємств в сьогоднішніх реаліях війни, оскільки дозволяє швидко реагувати на радикальні трансформації зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність діяльності. Він допомагає підприємствам адаптуватися до порушення логістичних ланцюгів, нестачі ресурсів, кадрових втрат, змін у попиті та нових регуляторних вимог. Завдяки ефективному управлінню змінами та адаптації менеджменту, підприємства можуть оперативно перебудовувати виробничі процеси, диверсифікувати діяльність, посилювати безпекові заходи й знаходити альтернативні ринки збуту.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз впливу зовнішнього середовища на механізм управління підприємством

Однією з ключових характеристик будь-якого підприємства є його управлінська структура, яка забезпечує впорядкованість внутрішніх процесів, формування системи підрозділів та реалізацію основних управлінських функцій – планування, організації, мотивації, контролю та координації. Структура управління визначає логіку взаємодії між різними ланками, порядок підпорядкованості та розподіл відповідальності.

Організаційна структура – це упорядкована система управлінських підрозділів, що забезпечує ефективне керування діяльністю підприємства та визначає взаємозв'язки між ними. Структура досліджуваного підприємства – Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» формується на основі кількості й видів управлінських ланок, характеру комунікацій між ними, системи завдань та повноважень, професійного складу персоналу, а також рівня централізації управлінських функцій.

Організаційна структура Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» має переважно лінійний характер, що передбачає чітку вертикаль підпорядкування та концентрацію ключових управлінських рішень на рівні керівника філії. Особливість лінійної структури полягає в тому, що кожен структурний підрозділ (зокрема телефонний центр, відділ технічної підтримки, відділ оброблення даних, підрозділ з оренди обладнання чи нерухомості) очолює керівник, який виконує повний комплекс управлінських функцій. Працівники звертаються за розпорядженнями виключно до свого безпосереднього керівника, який, у свою чергу, підзвітний керівництву компанії. Таким чином дотримується принцип єдиного центру управління, що сприяє чіткості організації роботи та оперативності прийняття рішень.

Фахівці функціональних підрозділів надають керівнику філії аналітичну, технічну чи консультативну підтримку: здійснюють збір та опрацювання даних, аналізують результати діяльності, готують пропозиції щодо вдосконалення роботи підрозділів. Водночас вони не мають права напряду давати розпорядження працівникам інших ланок, що дозволяє зберігати структурну узгодженість та однозначність управління.

Переваги й недоліки лінійного типу організаційної структури для Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки лінійного типу організаційної структури

Переваги	Недоліки
– чітка система взаємних зв'язків функцій та підрозділів; чітка система підпорядкованості – один керівник концентрує у своїх руках керівництво всіма ресурсами;	– відсутність підрозділу, який займається стратегічним плануванням; перевантаження керівників верхнього рівня;
– чітко виражена відповідальність; – швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищого керівництва; – простота організаційних форм і чіткість взаємозв'язків.	– час керівників витрачається на операційні завдання; – критерії ефективності підрозділів не пов'язані з результатами роботи організації; – тенденції до зволікання та перекладання відповідальності; – мала гнучкість організації.

На діяльність Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт», яка працює у сфері телефонних центрів, телекомунікаційних послуг, консультування з питань інформатизації, оброблення даних, розміщення інформації на веб-ресурсах, а також надання в оренду обладнання й нерухомого майна, впливають різноманітні чинники зовнішнього середовища. Передусім це політико-правові умови, що включають зміни у законодавстві щодо електронних комунікацій, вимоги до захисту персональних даних та кібербезпеки, податкову політику держави й рівень регуляторного тиску. Значну роль відіграють демографічні тенденції регіону, зокрема коливання чисельності населення, його віковий склад, міграційні процеси пов'язані з

повномасштабною війною та платоспроможність споживачів, адже саме ці показники визначають попит на послуги, пов'язані з комунікаціями та інформаційними технологіями.

Вплив міжнародного середовища проявляється через глобалізацію ринку телекомунікацій, співпрацю з іноземними компаніями, доступ до світових технологій та відповідність міжнародним стандартам у сфері безпеки даних. Водночас суттєве значення мають науково-технічні зміни, оскільки галузь характеризується швидким розвитком цифрових технологій, необхідністю постійного оновлення обладнання, програмного забезпечення та впровадження інновацій, пов'язаних з автоматизацією і сучасними ІТ-рішеннями.

Економічна ситуація країни та регіону також формує умови діяльності філії: рівень інфляції, доступність інвестиційних ресурсів, стан інфраструктури, коливання попиту на телекомунікаційні та інформаційні послуги, а також конкуренція на ринку визначають можливості розвитку підприємства. Екологічні вимоги, зокрема стандарти щодо енергоефективності обладнання та зміни у природно-кліматичних умовах, можуть впливати на технічну інфраструктуру та її експлуатацію.

Не менш важливими залишаються соціально-культурні фактори, пов'язані з рівнем цифрової грамотності населення, зростанням потреби у дистанційних сервісах, зміною моделей споживання інформації та загальною соціальною ситуацією в регіоні. Природні умови та ризики, що можуть впливати на фізичний стан телекомунікаційних мереж і технічного обладнання, також здатні позначатися на стабільності роботи філії.

У сукупності всі ці фактори визначають особливості функціонування Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт», формують виклики та можливості її розвитку і потребують постійного моніторингу з боку керівництва підприємства.

У процесі експертного опитування, проведеного серед керівного та адміністративного персоналу Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт», було

встановлено вагомість основних груп зовнішніх факторів, які необхідно враховувати при управлінні діяльністю підприємства. Найзначніший вплив, за оцінками експертів, мають економічні фактори, частка яких становить 18% серед усіх визначених груп. Такий результат пояснюється тим, що фінансово-економічна ситуація країни безпосередньо впливає на телекомунікаційну інфраструктуру, вартість обладнання, доступ до інвестицій, платоспроможність клієнтів та загальну стабільність галузі зв'язку й інформаційних технологій.

Другу позицію за рівнем вагомості займають політико-правові чинники – 16%. Їхній вплив зумовлений високою регуляторною динамікою у сфері електронних комунікацій, частими оновленнями законодавчих вимог до оброблення персональних даних і кібербезпеки, а також загальною нестабільністю, викликаною умовами воєнного стану. Такі зміни ускладнюють довгострокове планування та підвищують ризики для підприємства, що працює з великими масивами інформації та залежить від безперебійної роботи мереж.

Вагомими залишаються також науково-технічні й соціально-культурні чинники (по 12%). Розвиток технологій у сфері зв'язку, впровадження нових цифрових рішень, вимоги щодо модернізації обладнання та підвищення рівня автоматизації істотно впливають на конкурентоспроможність філії. Водночас соціально-культурні тенденції, зокрема рівень цифрової компетентності населення, попит на дистанційні сервіси та зміни у поведінці споживачів, визначають динаміку навантаження на контакт-центри та потребу в нових форматах обслуговування.

За результатами експертного оцінювання була визначена інтенсивність впливу кожної групи зовнішніх факторів на ключові напрямки діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт». Політико-правові фактори найбільше впливають на інвестиційну та ринкову стійкість підприємства (4,5 бала з 5), адже саме законодавчі вимоги й регуляторні обмеження визначають можливості залучення капіталу, використання технологій та роботу на ринку

телекомунікацій. Високим є також їхній вплив на фінансову та організаційну стабільність (4 бали).

Демографічні фактори, за оцінками експертів, найбільше впливають на соціальну складову діяльності (5 балів), оскільки чисельність населення, рівень доходів та міграційні процеси формують попит на телекомунікаційні та ІТ-послуги. Також вони помітно позначаються на виробничій, управлінській та інвестиційній сфері (4 бали).

Міжнародні чинники мають менший вплив, хоча і визначають доступ до сучасних технологій, стандартів кібербезпеки та можливостей співпраці з іноземними компаніями. Їхній вплив на ринкову та фінансову складові оцінено в межах 2–2,5 балів.

Найвідчутнішим, окрім економічних, є вплив науково-технічних факторів, що визначають потребу в оновленні обладнання, модернізації ІТ-платформ та впровадженні нових технологічних рішень. Найбільше вони впливають на інноваційну та ринкову стійкість філії (3 бали), а також на виробничі процеси (2,5 бала).

Економічні фактори залишаються ключовими зовнішніми чинниками: їхній вплив на всі складові діяльності оцінено експертами як високий або дуже високий (4–5 балів). Це пов'язано з тим, що зміни у вартості телекомунікаційного обладнання, енергоресурсів, послуг оренди та кредитних умов безпосередньо впливають на стабільність функціонування контакт-центрів та інфраструктури зв'язку.

Найменш помітним є вплив екологічних чинників, рівень яких, за оцінками експертів, не перевищує 1,5–2 балів. Хоча екологічні вимоги до енергоефективності обладнання й можуть впливати на витрати, вони не є визначальними для даного виду діяльності.

Щодо соціально-культурного середовища, то воно найбільшою мірою відображається на організаційній та виробничій стійкості філії (4 бали), адже рівень цифрової грамотності населення та загальні зміни у структурі споживчих потреб прямо впливають на функціонування телефонних центрів.

Загалом середній рівень впливу всіх факторів свідчить, що визначальними для діяльності підприємства є економічні (4,71 бала), політико-правові (3,43 бала), демографічні та науково-технічні чинники (3,36 бала). Лише екологічні фактори мають мінімальний вплив на роботу філії (1,71 бала).

Крім того, експертним методом була визначена ймовірність того, що зовнішні фактори можуть спричинити негативний вплив на діяльність Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт». Це дозволило оцінити ризики та окреслити ті напрями, які потребують особливої уваги з боку керівництва (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Імовірності негативного впливу груп факторів зовнішнього середовища на функціональну діяльність Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт»

Складові функціональної діяльності	ППФ	ДФ	МФ	НТФ	ЕКФ	ЕЛФ	ПФ	СКФ
Виробнича	0,32	0,29	0,22	0,41	0,44	0,40	0,28	0,32
Організаційно-управлінська	0,27	0,38	0,25	0,25	0,40	0,27	0,22	0,38
Соціальна	0,40	0,35	0,33	0,22	0,43	0,21	0,19	0,41
Інноваційна	0,38	0,22	0,35	0,45	0,36	0,20	0,25	0,22
Фінансова	0,43	0,25	0,32	0,31	0,45	0,21	0,29	0,21
Інвестиційна	0,40	0,34	0,42	0,35	0,44	0,31	0,26	0,28
Ринкова	0,40	0,33	0,33	0,21	0,42	0,33	0,22	0,24
Загальна (середнє значення)	0,37	0,31	0,32	0,31	0,42	0,28	0,24	0,29

Примітка. Розраховано автором

Умовні позначення: ППФ – політико-правові фактори, ДФ – демографічні фактори, МФ – міжнародні фактори, НТФ – науково-технічні фактори, ЕКФ – економічні фактори, ЕЛФ – екологічні фактори, ПФ – природні фактори, СКФ – соціально-культурні фактори.

На основі проведеної оцінки рівня впливу основних груп зовнішніх чинників та визначення ймовірності їхнього негативного впливу на діяльність Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» нами визначено інтегральну бальну оцінку потенційних ризиків, які можуть виникати під впливом зовнішнього середовища. Такий підхід дозволив встановити, які групи факторів становлять найбільшу загрозу для стабільного функціонування підприємства, а також

зрозуміти їхній вплив на ключові складові роботі філії (рис. 2.1).

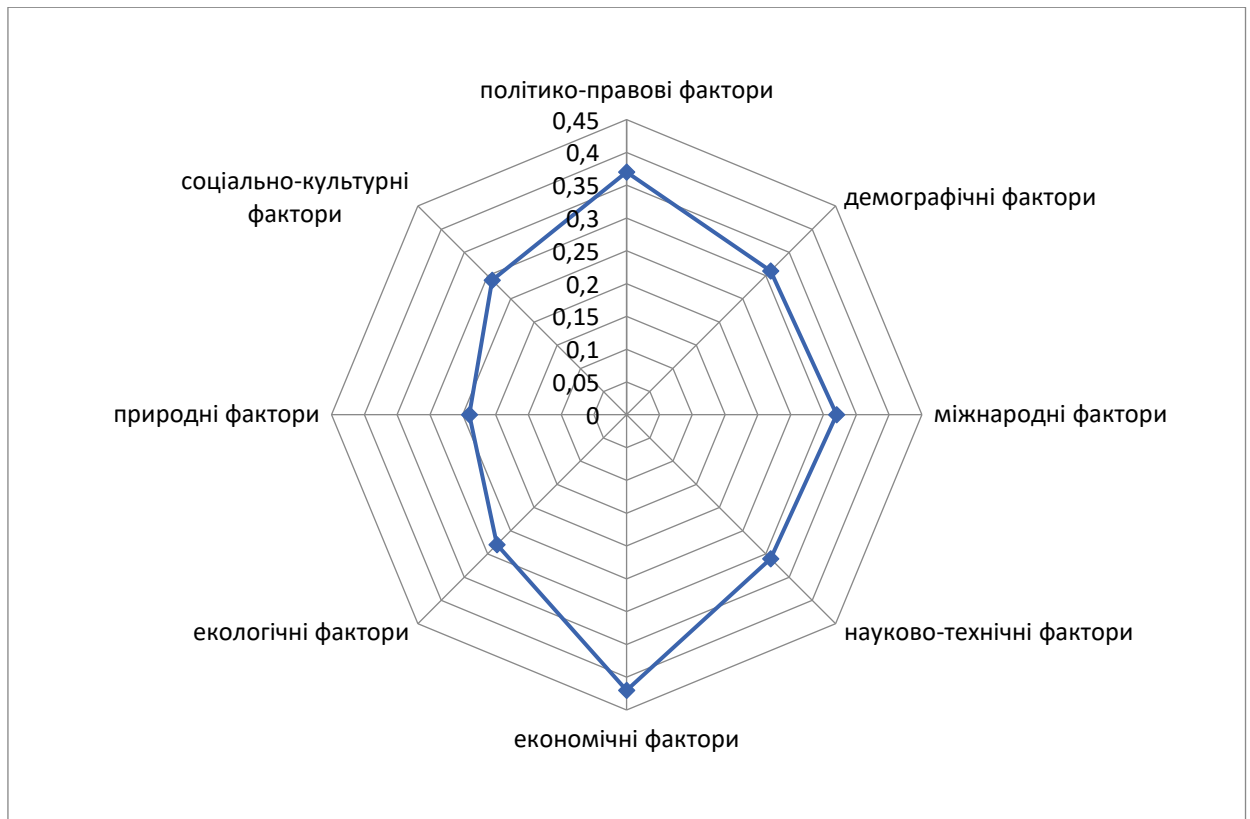


Рис. 2.2. Узагальнена графоаналітична модель рівня негативного впливу груп зовнішніх факторів на функціональну діяльність Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт», %

Примітка. Побудовано автором

Узагальнена графоаналітична модель, що відображає сукупний негативний вплив зовнішніх чинників на діяльність Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт», засвідчує, що для підприємства, яке прагне підтримувати стабільність і надійність своєї роботи, ключовим є постійне врахування динаміки зовнішнього середовища. Саме своєчасне реагування на зміни у політичній, економічній, технологічній та соціальній сферах дозволяє компанії мінімізувати ризики, забезпечувати ефективність операційних процесів і зберігати конкурентні позиції на ринку телекомунікаційних та інформаційних послуг.

2.2. Оцінювання ефективності адаптації системи менеджменту підприємства до змін зовнішнього середовища

Оцінювання того, наскільки підприємство є здатним пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, становить важливу складову аналізу його стійкості та ефективності в умовах невизначеності. Для цього застосовують поєднання якісних і кількісних підходів. Зокрема, враховують динаміку ключових показників результативності (KPI), аналізують швидкість і гнучкість управлінських рішень, а також визначають рівень упровадження інноваційних практик у щоденну діяльність підприємства. Таке комплексне оцінювання дає змогу сформулювати об'єктивне уявлення про готовність організації реагувати на виклики середовища та підтримувати стабільний розвиток.

Комплексне оцінювання рівня адаптивності підприємства передбачає врахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які визначають його здатність змінювати стратегічні пріоритети, підвищувати результативність управління та забезпечувати стійкість у конкурентному середовищі. Ключовим елементом такого аналізу є система показників, що дозволяє всебічно охарактеризувати рівень адаптації організації.

У науковій літературі пропонується оцінювати адаптивність підприємства за кількома складовими: операційною, інноваційною, управлінською, фінансовою, соціальною та комерційною. Кожен із цих напрямів відображає окремий аспект здатності підприємства реагувати на зміни.

Операційна адаптація характеризує можливість підприємства своєчасно перебудовувати операційні процеси, модернізувати технічну базу та раціонально використовувати ресурси. Вона охоплює дії, спрямовані на підвищення ефективності основних засобів, оновлення обладнання та вдосконалення організаційно-технологічних процедур. Одним із важливих елементів операційної адаптивності є гнучкість виробничої або сервісної системи, яка дає змогу швидко змінювати обсяги надання послуг чи

виробництва продукції відповідно до ринкових коливань. Значущими також є впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів та використання передових підходів до забезпечення якості.

Фінансова адаптація підприємства, будучи більш підсумковим показником, відображає здатність підприємства підтримувати стабільність грошових потоків, ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами та зберігати стійкість у ситуації ринкових коливань. Цей напрям передбачає оптимальне формування структури капіталу, пошук балансу між прибутковістю та ризиками, а також розроблення механізмів, які дозволяють підприємству здійснювати самофінансування.

Важливим елементом фінансової адаптивності є вміння оперативно реагувати на зміни ключових економічних показників, коригувати рівень інвестицій та застосовувати відповідні антикризові заходи. Оцінювання ефективності фінансової адаптації здійснюється за допомогою показників фінансової стійкості, рентабельності, ліквідності та спроможності підприємства залучати додаткові ресурси. Високий рівень фінансової адаптивності створює передумови для сталого розвитку організації, посилює її конкурентні позиції та забезпечує стабільне функціонування навіть за умов економічної нестабільності.

Попри наведені, виділяють ряд інших підходів до оцінки ефективності адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники, що характеризують складові адаптації підприємства

Складова	Показники
Операційна	Показники ефективності використання основних засобів (фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність), показники використання обладнання (коефіцієнт інтенсивного навантаження, коефіцієнт екстенсивного навантаження та ін.), показники фізичного і морального зносу основних засобів.
Фінансова	Показники ефективності (дохід, прибуток, рентабельності), коефіцієнт автономії, коефіцієнти ліквідності, показники фінансової стійкості, коефіцієнт фінансового левериджу та ін.

Складова	Показники
Інноваційна	Рівень автоматизації бізнес-процесів, співвідношення коефіцієнта оновлення та вибуття основних засобів, частка витрат на НДДКР у загальних витратах, частка власних розробок у загальному обсязі впроваджених розробок.
Управлінська	Показники ефективності управління, показники ефективності управлінської праці, продуктивність праці
Соціальна	Показники руху кадрів (оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період; плинність кадрів), рівень кваліфікації співробітників, рівень заробітної плати та ін.
Комерційна	Рентабельність продажів, частка ринку, Customer Retention Rate, ефективність збутової діяльності та ін.

Примітка. Наведено за [5]

Інноваційна адаптація відображає здатність підприємства впроваджувати сучасні технології, оновлювати процеси та використовувати інноваційні рішення для підвищення своєї конкурентоспроможності. Вона забезпечує гнучкість операційної діяльності, сприяє автоматизації та інтеграції цифрових систем. Одним із ключових аспектів цього напрямку є швидке реагування на технологічні зміни та оновлення технічної бази. Рівень інноваційної адаптації оцінюють за ступенем впровадження новітніх рішень, використання інформаційних технологій та здатністю підприємства до технічного оновлення.

Управлінська адаптація характеризує здатність організації модернізувати управлінську структуру, оптимізувати бізнес-процеси та вдосконалювати систему прийняття рішень. Вона включає підвищення ефективності комунікацій, застосування сучасних управлінських підходів і формування гнучкої системи управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Рівень управлінської адаптивності визначається через оцінку результативності управлінських процесів, оперативність прийняття рішень та продуктивність праці.

Соціальна адаптація відображає здатність підприємства ефективно взаємодіяти з персоналом, формувати позитивний корпоративний клімат і реагувати на соціальні зміни. Вона охоплює управління персоналом,

мотивацію працівників та підтримку їх професійного розвитку. Основними індикаторами виступають рівень задоволеності співробітників, їх залученість та стабільність кадрового складу. Висока соціальна адаптивність сприяє підвищенню продуктивності праці та формує позитивний імідж компанії.

Комерційна адаптація визначає здатність підприємства перебудовувати маркетингові та збутові підходи відповідно до змін ринку, потреб споживачів та конкурентного середовища. До її складових належать коригування асортименту, цінової політики, каналів збуту та форм взаємодії з клієнтами. Оцінювання комерційної адаптивності здійснюється за рівнем конкурентоспроможності, часткою ринку та лояльністю споживачів. Високий рівень комерційної адаптації забезпечує стабільність діяльності підприємства й сприяє зростанню його фінансових результатів.

Аналіз роботи Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» доцільно проводити шляхом дослідження основних фінансових показників, які відображають реальний стан її діяльності та ефективність використання ресурсів. Найбільш показовими індикаторами є коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності, адже вони дають змогу визначити здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання, оцінити рівень забезпеченості власним капіталом, а також встановити результативність господарської діяльності. Комплексне вивчення цих коефіцієнтів формує цілісне уявлення про фінансовий стан філії та слугує основою для подальшого управлінського аналізу й обґрунтування рішень щодо її розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика фінансових коефіцієнтів діяльності організації

Характеристика фінансових коефіцієнтів	Сфери контролю	Різновиди	Характеристика
Коефіцієнти ліквідності	Здатність організації сплатити свої боргові зобов'язання за рахунок власних	– чистий оборот-ний капітал	– обсяг коштів, що не потребують термінового повернення
		– коефіцієнт поточної	– частка короткострокових зобов'язань, яку організація

Характеристика фінансових коефіцієнтів	Сфери контролю	Різновиди	Характеристика
	активів	ліквідності	може сплатити за рахунок реалізації поточних активів
		– коефіцієнт термінової ліквідності	– частка короткострокових зобов'язань, яку організація може сплатити за рахунок реалізації найбільш ліквідних активів
Коефіцієнти платоспроможності	Використання позичених коштів	– коефіцієнт заборгованості	– частка залучених засобів у загальній сумі активів організації (здатність залучати додатковий капітал)
		– коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	– частка залучених засобів у власному капіталі (здатність організації повернути борги за рахунок власного капіталу)
Коефіцієнти прибутковості (рентабельності)	Здатність організації отримувати прибуток на вкладений капітал	– коефіцієнт валового прибутку	– Частка прибутковості на кожен грошову одиницю обсягу продажу
		– коефіцієнт операційного прибутку	– прибутковість діяльності організації (без впливу чинної системи оподаткування)
		– коефіцієнт чистого прибутку	– реальна прибутковість організації (із компенсацією ризику вкладання капіталу)
		– окупність інвестицій	– ефективність управління фінансами організації
		– окупність власного капіталу	– прибутковість вкладання коштів в дану організацію

Аналіз точки беззбитковості дає змогу визначити, який обсяг реалізації товарів чи послуг має забезпечити Івано-Франківська філія ТОВ «Телесвіт», щоб діяльність підприємства стала прибутковою.

Оцінювання виконання планових показників прибутковості за звітний період доцільно розпочати з порівняння фактичної структури прибутку з плановими значеннями та даними попереднього року. Такий підхід дозволяє встановити, у яких саме елементах спостерігаються позитивні або негативні

зміни та як ці відхилення впливають на величину фінансового результату філії.
(табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Виконання плану з прибутку ТОВ «Телесвіт»

(тис.грн.)

Фінансовий результат (прибуток «+», збиток «-»)	2023 р.	2024р.	
		план	факт
Від основної діяльності	7500	9000	9380
Від інших видів діяльності	900	1000	640
Інші прибутки	-	-	-
Інші збитки	-	-	-
Усього балансовий прибуток (збиток)	8400	10000	10020

Примітка. Наведено за матеріалами ТОВ «Телесвіт»

Під час аналізу прибутку як ключового індикатора фінансового стану та джерела формування ресурсів необхідно враховувати істотний вплив зовнішнього середовища, на яке колектив філії не може безпосередньо вплинути. Саме зовнішні чинники часто визначають зміни у величині прибутку, а отже – і в показниках рентабельності підприємства.

Для Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» було здійснено розрахунок основних показників ефективності діяльності, зокрема: рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності операційної діяльності та рентабельності реалізованих послуг (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Телесвіт» за 2023-2024 рр.

Коефіцієнт	Попередній період	Звітний період	Зміна (+,-)
1. Рентабельність активів	0,14	0,22	+0,8
2. Рентабельність власного капіталу	0,51	0,77	+0,26
3. Рентабельність операційної діяльності	0,06	0,08	+0,02
4. Рентабельність продукції (лише щодо виготовлення ліків в умовах аптеки)	0,17	0,13	-0,04

Примітка. Розраховано за матеріалами ТОВ «Телесвіт»

Коефіцієнт рентабельності активів показує, наскільки результативно Івано-Франківська філія ТОВ «Телесвіт» залучає наявні ресурси для формування прибутку. Фактично цей показник відображає, який обсяг

прибутку приносить кожна гривня, інвестована у активи підприємства.

Для Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» значення рентабельності активів за аналізований період було визначено таким чином:

$$K_{P.A.} = \frac{\text{ф.2ряд220 або ряд225}}{\text{ф.1(гр.3ряд280+гр.4ряд280)/2}} \quad (2.1)$$

$$K_{P.A.3.} = \frac{48050,8}{(181250,2+260870,5)/2} = \frac{48050,8}{442100,7} = 0,11 \quad (2.2)$$

$$K_{P.A.П.} = \frac{31640,2}{442100,7} = 0,07 \quad (2.3)$$

Так, у 2024 році прибуток ТОВ «Телесвіт» зріс в порівнянні з попереднім роком на 0,04 (0,11-0,07), що є позитивним для розвитку даної організації.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу відображає, наскільки результативно підприємство використовує власні фінансові ресурси. Цей показник демонструє, який прибуток отримують засновники або інвестори від кожної гривні, вкладеної у діяльність Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт».

Для Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» значення рентабельності власного капіталу за відповідний період було визначено таким чином:

$$K_{P.K.} = \frac{\text{ф.2 ряд220 або ряд225}}{\text{ф.1(гр.3ряд380+гр.4ряд380)/2}} \quad (2.4)$$

$$K_{P.K.3.} = \frac{48050,8}{(35601+88681)/2} = \frac{48050,8}{124282} = 0,39 \quad (2.5)$$

$$K_{P.K.П.} = \frac{124282}{621410} = 0,2 \quad (2.6)$$

З проведеного розрахунку видно, що і ефективність вкладання коштів в ТОВ «Телесвіт» збільшилася з 0,2 в попередньому році до 0,39 у 2024, що є позитивним.

Коефіцієнт рентабельності реалізованих послуг відображає, який обсяг прибутку отримує Івано-Франківська філія ТОВ «Телесвіт» з кожної гривні витрат, пов'язаних з наданням відповідних телекомунікаційних послуг чи

виконанням робіт. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективним та економічно вигідним є надання певного виду послуг для підприємства.

Для Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» значення рентабельності продукції (послуг) за 2023–2024 роки було визначено таким чином:

$$K_{Р.П.} = \frac{\phi.2(ряд100(аборад105)+ряд090+ряд060)}{\phi.2(ряд040+ряд070+ряд080)} \quad (2.7)$$

$$K_{Р.П.З.} = \frac{60717+4668+11791}{567650+9528} = \frac{77176}{577178} = 0,13 \quad (2.8)$$

$$K_{Р.П.П.} = \frac{39622+33190+7911}{472978+8170} = \frac{80723}{481148} = 0,17 \quad (2.9)$$

З отриманих розрахунків видно, що у попередньому році коефіцієнт рентабельності становив 0,17, що є вищим за показник звітного періоду – 0,13. Таке зниження свідчить про необхідність посиленої уваги керівництва Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» до підвищення ефективності надання окремих видів послуг, оскільки у перспективі їх реалізація може стати менш вигідною.

Водночас підприємство не має можливості повністю відмовитися від певних напрямів діяльності, оскільки вони можуть бути передбачені умовами функціонування філії та необхідністю забезпечення повного спектра телекомунікаційних послуг для абонентів.

У цілому результати аналізу свідчать, що діяльність філії є рентабельною, а її фінансові результати демонструють позитивну динаміку. Підвищення таких показників, як рентабельність активів, рентабельність операційної діяльності та рентабельність власного капіталу, вказує на ефективне управління ресурсами та стабільне зростання фінансової результативності. Разом з тим, варто звернути особливу увагу на рентабельність окремих послуг, показники якої знижуються.

Для комплексної оцінки діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» було додатково розраховано інші важливі індикатори фінансового стану: коефіцієнти платоспроможності (автономності,

фінансування, забезпеченості та маневреності власного капіталу), ліквідності (коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності), а також показники ділової активності (оборотність активів, оборотність та погашення дебіторської заборгованості, оборотність і погашення кредиторської заборгованості, оборотність запасів та власного капіталу).

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Телесвіт» за 2023-2024рр.

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Зміна (+,-)
<i>1. Коефіцієнти платоспроможності підприємства</i>			
1.1. Коефіцієнт автономності	0,19	0,34	+0,15
1.2. Коефіцієнт фінансування	0,24	0,52	+0,28
1.3. Коефіцієнт забезпеченості	0,2	0,4	
1.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,9	0,8	-0,1
<i>2. Коефіцієнти ліквідності підприємства</i>			
2.1. Коефіцієнт покриття	1,3	1,6	+0,3
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	1,2	+0,4
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,05	+0,2
<i>3. Показники ділової активності підприємства</i>			
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	2,9	2,5	-0,4
3.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,6	2,3	-0,3
3.3. Строк погашення дебіторської заборгованості	14	16	+2
3.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,1	4,4	
3.5. Строк погашення кредиторської заборгованості	7	8	+1
3.6. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	12,2	10,2	-2
3.7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10,2	8,8	-1,4

Примітка. Розраховано за матеріалами ТОВ «Телесвіт»

Проведений аналіз свідчить, що система менеджменту Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» загалом демонструє здатність адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, хоча окремі напрями потребують посилення. Фінансові результати вказують на достатній рівень рентабельності та позитивні зрушення в ефективності використання

ресурсів, що свідчить про правильність управлінських рішень і стабільність базових бізнес-процесів. Зростання показників рентабельності активів, операційної діяльності та власного капіталу підтверджує підвищення ефективності управління та здатність організації створювати додану вартість навіть за умов конкурентного тиску.

Разом із тим, аналіз коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності виявив певні обмеження у фінансовій гнучкості. Висока залежність від залучених коштів та обмеженість власного капіталу знижують можливість швидко реагувати на несприятливі зміни зовнішнього середовища. Це вказує на необхідність стратегічного зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня автономності.

Позитивною ознакою адаптивності є сприятливе співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, що забезпечує збереження платоспроможності та підтримує стабільність операційної діяльності. Крім того, наявність тенденції до зростання власних оборотних коштів створює потенціал для посилення фінансової стійкості у майбутньому.

Узагальнюючи, можна зазначити, що система менеджменту філії демонструє достатній рівень адаптації до зовнішніх змін, особливо у сфері операційної діяльності та управління ресурсами. Однак для підвищення загальної ефективності адаптації доцільно зосередити увагу на нарощенні власного капіталу, покращенні ліквідності та зменшенні залежності від зовнішніх джерел фінансування. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності, підвищенню фінансової стійкості та забезпечить стабільний розвиток філії в умовах мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення процесів управління адаптацією діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища

Процес управління Івано-Франківською філією ТОВ «Телесвіт» ґрунтується на постійному аналізі та інтерпретації інформації, що надходить як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Особливу роль у цьому відіграє стратегічна інформація, яка має низку характерних рис, визначених специфікою прийняття управлінських рішень.

До ключових особливостей стратегічної інформації належать:

- переорієнтація уваги керівництва не лише на внутрішні процеси філії, а передусім на стан та тенденції зовнішнього та проміжного середовища;
- необхідність аналізу даних за умов ймовірного характеру їх представлення;
- прогностичний характер результатів обробки інформації, що спрямований на визначення можливих сценаріїв розвитку подій;
- висока суб'єктивність оцінювання окремих інформаційних показників через відсутність повної визначеності;
- комплексність та міжфункціональний характер інформації, що потребує опрацювання значних масивів управлінських, фінансових та аналітичних даних.

Саме на основі стратегічної інформації формується управлінська політика філії: визначаються напрями розвитку, обираються ефективні економічні, організаційні та соціальні інструменти, що забезпечують реалізацію стратегічних завдань.

Будь-яке управлінське рішення, прийняте за умов недостатньої визначеності, розглядається як ризикове, оскільки керівник змушений діяти в

ситуації браку інформації про можливий вплив зовнішніх факторів. Для зменшення негативних наслідків таких ситуацій використовується аналіз невизначеності – системний підхід, спрямований на виявлення, оцінку та управління можливими ризиками.

Аналіз невизначеності охоплює кілька важливих етапів:

- ідентифікацію ризиків і потенційних загроз, що дає змогу виявити їх на ранній стадії та оцінити можливі наслідки;
- планування сценаріїв, яке дозволяє проаналізувати варіанти розвитку подій, визначити можливості реагування та підвищити гнучкість управлінських рішень.

Сценарний підхід дає можливість сформувати адаптивні управлінські стратегії, що забезпечують стійкість Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» у мінливих умовах та дозволяють ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Адаптивність у сфері прийняття управлінських рішень доцільно розглядати у двох вимірах: як управлінський принцип і як здатність керівника, системи чи підприємства підлаштовуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

Адаптивність як принцип – це концептуальна основа, яка визначає орієнтири та правила поведінки менеджменту в динамічних умовах. Вона передбачає гнучкість управління, здатність реагувати на зовнішні сигнали та забезпечувати безперервний розвиток організації.

Адаптивність як здатність системи чи управління відображає уміння підприємства або його керівника швидко оцінювати нові обставини, знаходити варіанти реагування та мінімізувати ризики. Для менеджера це передусім навички оперативного аналізу, стратегічного мислення та прийняття рішень у ситуації неповної інформації.

Поняття адаптивності тісно пов'язане з гнучкістю, оскільки обидві характеристики визначають здатність організації ефективно функціонувати в

умовах невизначеності. Гнучкість сприяє своєчасному внесенню змін, впровадженню нових технологій, зниженню ризиків і підвищенню конкурентних переваг, що є особливо важливим для телекомунікаційних компаній, які працюють у сфері з високою швидкістю технологічних оновлень.

Для Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» процес адаптації до зовнішніх чинників потребує якісної інформаційно-аналітичної підтримки. Така підтримка ґрунтується на накопиченні стратегічних даних, прогнозів, припущень та аналітичних матеріалів, необхідних для формування ефективних управлінських рішень.

Основною метою інформаційно-аналітичного забезпечення адаптаційних процесів філії є систематичний збір, опрацювання, зберігання та оновлення стратегічної інформації. Це забезпечує підприємство нормативно-правовими, довідково-аналітичними, методичними, прогностичними й оперативними даними, а також програмними засобами, необхідними для глибокого аналізу ситуації та формування стратегій реагування.

Інформація виступає ключовим інструментом взаємодії між суб'єктом управління та об'єктом управління, а також пов'язує організацію з її зовнішнім середовищем. Вона містить відомості, що потрібні для оцінювання стану внутрішніх процесів, ефективності управлінських функцій та аналізу ринкових умов.

Івано-Франківська філія ТОВ «Телесвіт» як складна управлінська система характеризується власною організаційною структурою, інформаційним середовищем, комунікаційними зв'язками, технологічними ресурсами та інфраструктурою.

Філія постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем – ринком телекомунікаційних послуг, регуляторними нормами, конкурентами, технологічними змінами, очікуваннями споживачів та економічними умовами. На неї впливають такі зовнішні фактори, як державна політика у галузі зв'язку, стандарти якості телекомунікаційних послуг, розвиток цифрових технологій,

поведінка споживачів, інновації конкурентів, а також загальноекономічна ситуація.

У таких умовах гнучкість і адаптивність менеджменту стають ключовими передумовами стабільного функціонування та успішного розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт».

Одним із важливих напрямів сучасного менеджменту є впровадження інноваційних методів управління, які поєднують новітні науково-технічні досягнення та сприяють підвищенню результативності процесу ухвалення управлінських рішень. Такий підхід передбачає інтеграцію сучасних технологій, інструментів та аналітичних методів, що дозволяють керівництву Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» приймати оперативні, обґрунтовані та оптимальні рішення.

Серед ключових інноваційних інструментів, які активно використовуються у процесі підвищення ефективності управління, можна виділити: цифровізацію управлінських процедур, системи штучного інтелекту, блокчейн-технології, когнітивний ризик-менеджмент та інші технологічні рішення, що сприяють автоматизації та підвищенню точності управлінських процесів.

Інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень формують синергію між традиційними методами менеджменту та цифровими технологіями. Це дозволяє суттєво посилити систему управління економічною безпекою філії, забезпечити прозорість процесів, скоротити тривалість аналітичних операцій і підвищити якість менеджерських рішень.

Застосування інноваційних технологій у сфері управління створює передумови для стабільного функціонування та розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт», оскільки забезпечує адаптивність, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та формує конкурентні переваги на ринку телекомунікаційних послуг (рис. 3.1).

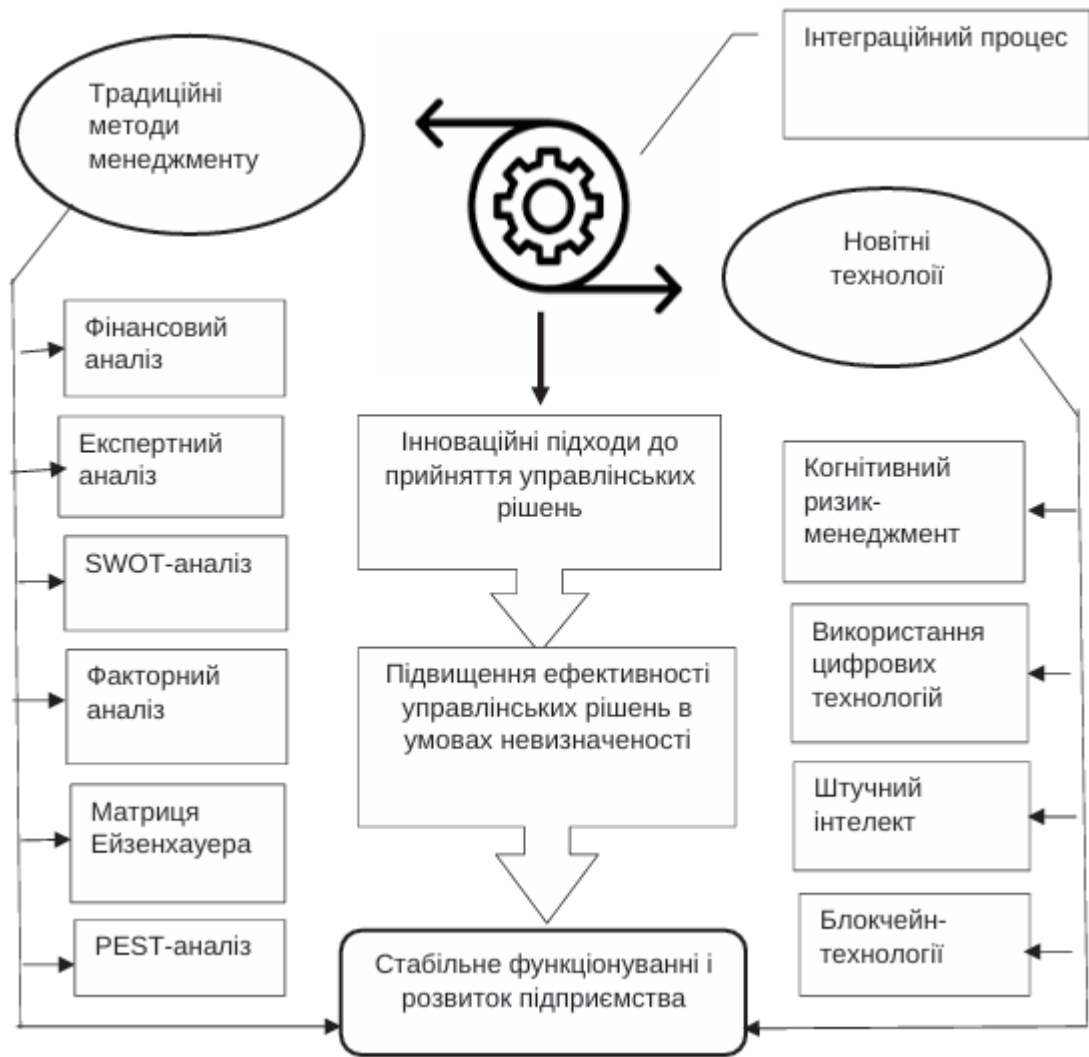


Рис. 3.1. Процес формування інноваційних підходів до підвищення ефективності управлінських рішень

Примітка Наведено за [31]

Інтеграція інноваційних та класичних підходів до менеджменту формує сучасні, гнучкі інструменти управління бізнес-процесами, які відповідають тенденціям розвитку цифрової економіки та високотехнологічного суспільства. Використання інноваційних управлінських методів у діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» суттєво підвищує результативність прийняття рішень завдяки застосуванню цифрових технологій та новітніх технічних рішень. Це сприяє автоматизації ключових процесів, глибокому аналізу великих масивів даних та точному прогнозуванню змін на ринку телекомунікацій, що забезпечує оперативність, обґрунтованість і гнучкість управління в умовах невизначеності.

Одним із важливих інноваційних інструментів є когнітивний ризик-менеджмент, який передбачає застосування технологій, здатних імітувати елементи людського мислення: аналіз, розпізнавання ситуацій, навчання та прийняття рішень. Такі технології базуються на штучному інтелекті, алгоритмах машинного навчання, обробці природної мови та сучасних аналітичних методах. Використання когнітивних систем дає змогу автоматизувати складні аналітичні операції, своєчасно виявляти фінансові ризики, прогнозувати загрози та забезпечувати швидке реагування менеджменту на потенційно небезпечні ситуації.

Цифрові технології, що активно впроваджуються в управлінську діяльність філії, покращують якість управлінських рішень завдяки таким ключовим перевагам:

- оперативний доступ до інформації, що дає можливість ухвалювати рішення на основі актуальних, перевірених даних;
- автоматизація облікових, комунікаційних та звітних процесів, що дозволяє зосередитися на стратегічних напрямках розвитку;
- оптимізація внутрішньої та зовнішньої комунікації через використання цифрових платформ – інтернет-телефонії, CRM-систем, онлайн-нарад – що забезпечує швидкість ухвалення рішень;
- поглиблена аналітика та прогнозування з використанням Big Data і алгоритмів штучного інтелекту;
- мінімізація впливу людського фактору, що підвищує точність управлінських рішень;
- висока адаптивність систем, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та потреби споживачів.

Важливою складовою цифрових технологій є штучний інтелект, який забезпечує автоматизацію складних когнітивних завдань – від аналізу ринкових тенденцій до моделювання стратегічних сценаріїв. Завдяки цьому управлінські рішення стають точнішими, прогнозованішими та менш залежними від суб'єктивних чинників. У результаті зменшується рівень

невизначеності, а якість та обґрунтованість управлінських рішень значно зростає.

Одним із важливих інструментів у процесі ухвалення ефективних управлінських рішень є забезпечення безпеки та збереження даних, що сьогодні успішно реалізується завдяки блокчейн-технологіям. Вони створюють високий рівень прозорості та достовірності інформації, оскільки децентралізована структура блокує можливість зміни чи видалення даних, забезпечуючи однаковий доступ до них для всіх учасників. Це значно знижує ризики маніпуляцій і підвищує рівень довіри в процесі управління Івано-Франківською філією ТОВ «Телесвіт».

Використання децентралізованих реєстрів дозволяє фіксувати кожен подію або операцію, створюючи прозорий інформаційний ланцюг, що полегшує аудит, дає можливість моделювати ризики та сприяє формуванню надійних довгострокових стратегій. Усі дії в блокчейн-системі документуються й можуть бути перевірені у будь-який момент, що усуває недобросовісну поведінку між учасниками та підсилює взаємну довіру.

Завдяки своїм властивостям блокчейн-технології здатні істотно полегшити процес прийняття управлінських рішень, роблячи його більш ефективним, безпечним і прозорим, що є важливим чинником для стабільного розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» у сучасному цифровому середовищі.

3.2. Впровадження системи ризик-менеджменту в діяльності організації

Кожне підприємство прагне досягти максимальної ефективності своєї діяльності, що неможливо без усвідомленого прийняття певного рівня ризиків, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Оскільки ризики є невід'ємною частиною функціонування будь-якого бізнесу, кожна організація, незалежно від сфери та масштабу діяльності, потребує запровадження

системного механізму управління ними. Такий підхід забезпечує стабільність роботи підприємства та сприяє реалізації його стратегічних цілей.

З огляду на специфіку роботи, для телекомунікаційних компаній, зокрема для Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт», характерною є інтуїтивна оцінка ризиків під час формування бюджету та планування операційних процесів. Однак у сучасних умовах така оцінка повинна базуватися на комплексному підході, який враховує всі можливі загрози та їх потенційний вплив.

Філія може стикатися з різними видами ризиків, що виникають як унаслідок внутрішніх процесів, так і під дією зовнішніх обставин. Під чинниками ризику слід розуміти умови, в яких певна причина може проявитися та спровокувати ризикову ситуацію. Для систематизації загроз ризики зазвичай поділяють на кілька груп: стратегічні, фінансові, операційні та пов'язані з динамікою зовнішнього середовища (рис. 3.2). Така класифікація дозволяє більш точно визначати джерела можливих проблем і формувати ефективні інструменти їх мінімізації.

Підвищення результативності управління та забезпечення стабільного розвитку підприємства неможливі без упровадження системи ризик-менеджменту як невід'ємної складової загального менеджменту організації. Ризик-менеджмент може розглядатися як цілісна система, що включає низку взаємопов'язаних елементів. До таких елементів належать внутрішні регламенти та процедури, математичні моделі для оцінювання потенційних втрат і прибутковості, спеціальне програмне забезпечення для оптимізації ризиків на рівні всієї організації, стратегічні механізми управління, а також процес постійного аналізу ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства.

Система ризик-менеджменту має на меті мінімізувати коливання фінансових результатів і зменшити ймовірність збитків, які можуть виникати через невизначеність майбутніх подій. Для того щоб вона була ефективною, її необхідно інтегрувати в стратегічні цілі Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт», а також у політику, бізнес-плани та операційну діяльність.

Лише в цьому випадку використання принципів ризик-менеджменту забезпечить відчутний позитивний результат.



Рис. 3.2. Зовнішні та внутрішні чинники ризику

Сучасні умови функціонування телекомунікаційного ринку вимагають впровадження комплексної системи ризик-менеджменту для гарантування стабільності розвитку філії, підвищення якості управлінських рішень у ризикових ситуаціях та покращення фінансової стійкості шляхом роботи в контрольованих, прогнозованих умовах.

Слід зазначити, що елементи ризик-менеджменту присутні практично в кожній організації, хоча найчастіше – у фрагментарному вигляді. Однак такий підхід не можна вважати ефективним, адже різні види ризиків тісно пов’язані між собою і не можуть управлятися ізольовано. Інтегрований ризик-

менеджмент охоплює весь комплекс ризиків та враховує взаємозв'язок між усіма елементами системи управління ними.

Сучасне трактування ризик-менеджменту передбачає не лише мінімізацію можливих збитків у разі реалізації небажаних подій, але й використання нових можливостей, що з'являються в результаті ефективного управління ризиками. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності та створює умови для довгострокового розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт».

Для кожного підприємства ризику, а також комплекс управлінських дій, спрямованих на їх мінімізацію, мають індивідуальний характер. Це зумовлено специфікою діяльності організації, умовами її функціонування, особливостями ринку та внутрішньою структурою управління. Телекомунікаційні компанії, зокрема Івано-Франківська філія ТОВ «Телесвіт», також стикаються з унікальним набором ризиків, які потребують адаптованих методів оцінювання та реагування.

У багатьох українських підприємств, особливо в галузях, де переважає традиційний підхід до управління, ризик-менеджмент досі сприймається як окремий напрям роботи, відокремлений від повсякденних управлінських процесів. Часто він обмежується контролем лише окремих груп ризиків, наприклад фінансових чи операційних. Натомість сучасна практика управління передбачає зовсім інше бачення: кожен працівник, незалежно від рівня посади, має сприймати управління ризиками як невід'ємну частину своїх функцій.

Новий підхід до ризик-менеджменту ґрунтується на інтеграції цієї системи у всі рівні управління організацією. У цьому випадку управління ризиками координується керівництвом компанії, а всі працівники розглядають його як елемент своєї повсякденної діяльності. На відміну від традиційного підходу, що є фрагментарним та епізодичним, сучасний ризик-менеджмент передбачає безперервний, комплексний аналіз ризиків і їх можливостей.

У таблиці 3.1 наведено основні відмінності між традиційним та сучасним підходами до управління ризиками, серед яких: перехід від розрізненого до інтегрованого характеру управління, від епізодичного реагування до постійного контролю, від обмеженого кола ризиків до їх повного спектра, а також від уникнення ризиків – до використання потенційних можливостей, які вони можуть створювати.

Таблиця 3.1

Характерні відмінності між новим та традиційним підходами до ризик-менеджменту

	Традиційний підхід	Новий підхід
Залежно від ступеня впливу на ризики	Фрагментний ризик-менеджмент: кожний підрозділ самостійно управляє ризиками залежно від своїх функцій	Інтегрований ризик-менеджмент: управління ризиками керується вищим керівництвом, при цьому кожний співробітник розглядає ризик-менеджмент як частину своїх обов'язків
Залежно від періоду впливу на ризики	Епізодичний ризик-менеджмент: управління ризиками здійснюється лише тоді, коли менеджери вважатимуть це за необхідне	Безперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками не припиняється
Залежно від масштабу впливу на ризики	Обмежений ризик-менеджмент: стосується ризиків, що фінансуються	Розширений ризик-менеджмент: розглядаються всі ризики і можливості їх подолання
Залежно від стратегічних цілей	Ризик-менеджмент спрямований на збереження вартості організації за рахунок компенсації економічних втрат (уникнення ризиків)	Ризик-менеджмент спрямований на підвищення вартості організації за рахунок прийняття ризиків

Міжнародний досвід підтверджує, що корпоративний ризик-менеджмент є одним із найефективніших інструментів у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємств. Багато провідних іноземних компаній створили спеціалізовані підрозділи, які займаються аналізом ризиків, розробкою стратегій та моніторингом загроз. На відміну від них, в Україні системний ризик-менеджмент ще не набув широкого застосування та сприймається здебільшого як допоміжний елемент управління.

Разом з тим, для Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» оцінка фінансових, операційних, стратегічних та інших ризиків є необхідною умовою для ухвалення раціональних і обґрунтованих управлінських рішень. Системний підхід до управління ризиками забезпечує не лише зниження втрат, а й можливість використати ризики як інструмент для розвитку, підвищення ефективності та формування конкурентних переваг.

Процес ризик-менеджменту в Івано-Франківській філії ТОВ «Телесвіт» спрямований на реалізацію низки важливих завдань, пов'язаних із забезпеченням стабільного функціонування та підвищенням ефективності управління. Насамперед він має дозволити прогнозувати можливі втрати, визначати доцільність їх прийняття або необхідність передачі, пом'якшення чи усунення, а також формувати оптимальні способи реагування на такі ризики. Крім того, система ризик-менеджменту допомагає раціонально розподіляти фінансові ресурси, спрямовуючи їх на найбільш прибуткові й перспективні напрями діяльності після проведення довгострокової оцінки їх рентабельності з урахуванням ризику. Важливим завданням є також забезпечення стійкості філії у періоди ринкової нестабільності шляхом диверсифікації послуг та розширення клієнтської бази.

Для реалізації цих цілей процес управління ризиками має здійснюватися безперервно, проходячи всі необхідні етапи (рис. 3.3). Перший з них – ідентифікація ризиків, що полягає у виявленні та класифікації потенційних загроз на всіх рівнях організації. Ідентифікація передбачає визначення джерел ризику, їх природи та факторів виникнення, а також аналіз умов, у яких філія може зіткнутися з невизначеністю. Для цього необхідно враховувати широкий спектр інформації: особливості діяльності організації, вимоги законодавства, стан ринку телекомунікацій, соціальні, економічні та політичні чинники.

Хоча на перший погляд етап ідентифікації ризиків може здаватися нескладним, він вимагає глибокого й ретельного аналізу, адже саме від цього кроку залежить подальша точність оцінювання та рівень ефективності управління ризиками. Для якісної ідентифікації необхідно застосовувати чітку

методику, що дозволяє виявити максимально повний перелік ризиків, які можуть впливати на діяльність Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» у межах її операційної та стратегічної діяльності.

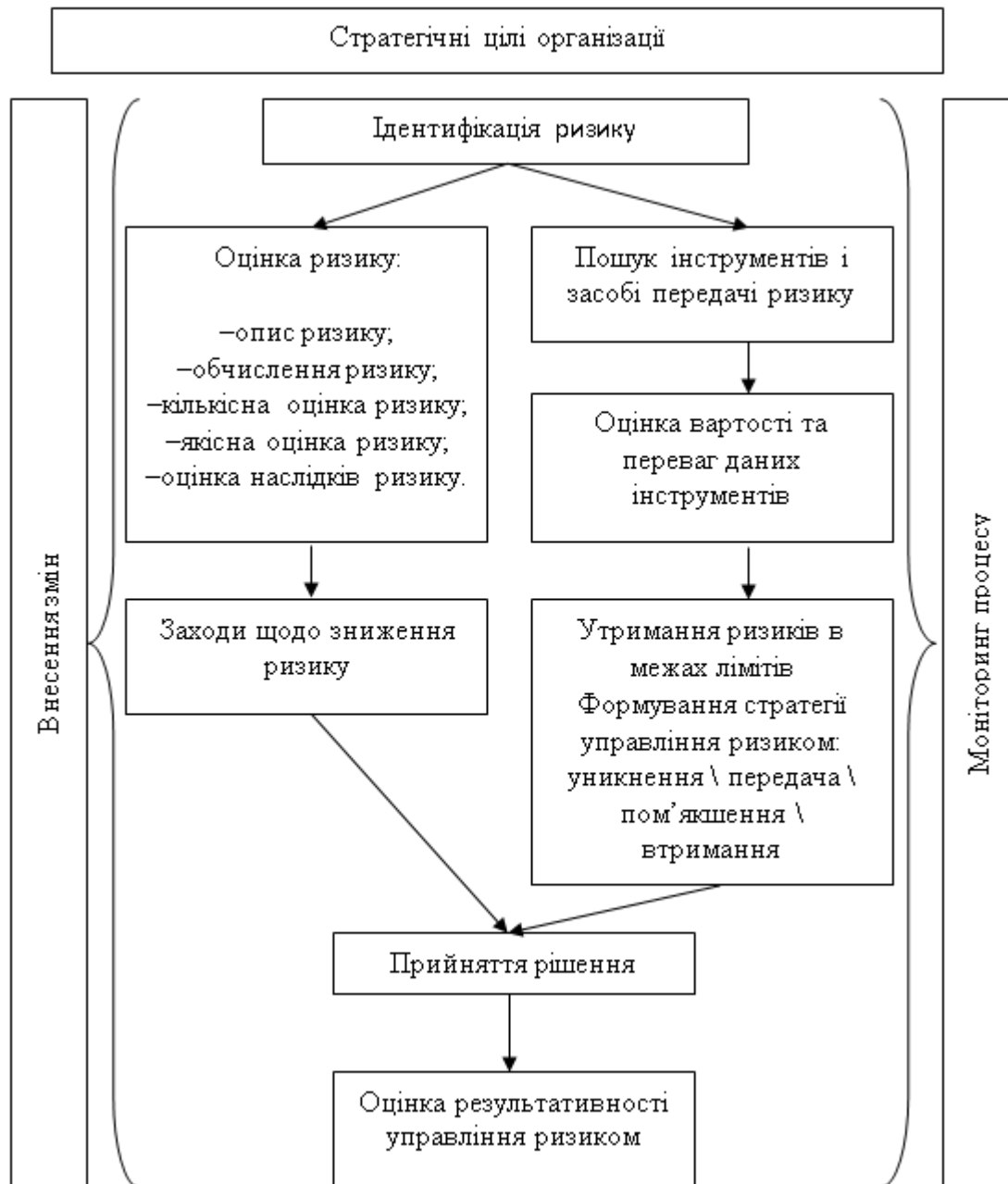


Рис. 3.3. Основні етапи процесу ризик-менеджменту

Другим етапом є оцінка ризиків – один із найбільш складних та ресурсоемних компонентів системи ризик-менеджменту. Значні технологічні та методологічні здобутки останніх років сприяли впровадженню інноваційних підходів до вимірювання ризиків: сучасні комплексні моделі та ІТ-рішення розширили можливості точного прогнозування потенційних втрат, дозволяючи враховувати взаємозалежності, кореляції та динаміку зміни

ризикових факторів. Оцінювання має базуватися на чіткому розумінні природи ризику, після чого здійснюється розрахунок його рівня. Методи оцінки можуть бути якісними, кількісними або комбінованими – залежно від можливостей, специфіки та практичних потреб підприємства. У багатьох випадках достатнім є тривимірний підхід, який дозволяє визначити рівень загрози як низький, середній або високий.

Головною метою цього етапу є отримання прогностичних показників можливих втрат та оцінка їх імовірності. Водночас варто зазначити, що не завжди є доцільним або можливим забезпечити точний і швидкий розрахунок для всіх типів ризиків, тому в ряді ситуацій доцільно використовувати простіші моделі, які все ж забезпечують необхідний рівень інформативності.

Важливою складовою процесу управління ризиками є система моніторингу та звітності. Вона дозволяє визначати пріоритетність ризикових ситуацій і передавати актуальну інформацію керівництву, яке відповідає за прийняття рішень. Під час розроблення звітності необхідно приділяти увагу змістовому наповненню документів, збалансованому поєднанню аналітичних даних, текстових коментарів і графічних матеріалів, а також періодичності та способам подачі інформації. Отримані під час моніторингу показники мають слугувати основою для подальшого вдосконалення системи ризик-менеджменту та підвищення її результативності.

Оцінювання ефективності управління ризиками повинно здійснюватися постійно й бути невід'ємною частиною загальної системи моніторингу. Такий підхід забезпечує зворотний зв'язок і дає можливість своєчасно вдосконалювати попередні етапи роботи з ризиками.

Розуміння ключових аспектів ризиків та процесу управління ними є необхідною умовою ефективної діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт». Без цього неможливо забезпечити виконання вимог щодо управління ризиками та ефективно реагувати на повсякденні виклики. З огляду на це доцільно впровадити цілісний, циклічний підхід до ризик-менеджменту, який включає постійну ідентифікацію, моніторинг, управління,

зменшення ризиків та їх періодичне тестування. Будь-яка система управління ризиками у філії повинна підтримувати цей цикл та розвиватися разом зі змінами зовнішнього середовища й появою нових ризикових факторів, що потребує систематичного оновлення політик і процедур ризик-менеджменту.

Система ризик-менеджменту відіграє визначальну роль у здатності Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. Завдяки структурованій роботі з ризиками підприємство отримує можливість не лише мінімізувати негативні наслідки невизначеності, але й використовувати ризики як джерело стратегічних можливостей. Це забезпечує вищу стійкість, керованість та прогнозованість діяльності.

Тобто, організація, що впроваджує інтегрований ризик-менеджмент, здатна швидко ідентифікувати загрози, оцінювати їхній вплив та своєчасно реагувати на зміни, що є критично важливим у телекомунікаційній сфері, де технологічні та ринкові умови змінюються надзвичайно швидко. Наявність системного підходу до управління ризиками дозволяє оптимально розподіляти ресурси, підвищувати ефективність управлінських рішень та зменшувати можливі втрати.

Важливо, що сучасний ризик-менеджмент орієнтований не лише на уникнення негативних подій, а й на використання нових можливостей, які виникають у процесі змін. Завдяки цьому він перетворюється на потужний інструмент адаптації, який забезпечує здатність філії швидко підлаштовуватися до нових умов, зміцнювати конкурентні позиції та формувати довгострокові стратегічні переваги.

Таким чином, система ризик-менеджменту стає не просто елементом управління, а ключовою складовою адаптаційного потенціалу організації. Її інтеграція у всі рівні управління сприяє стабільному розвитку, ефективній реалізації стратегій і забезпечить готовність Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» до функціонування в умовах постійних ринкових і технологічних змін.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження щодо адаптації системи менеджменту Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» до динамічних змін зовнішнього середовища дає можливість сформулювати низку узагальнень та рекомендацій.

Основною метою адаптації керівної системи філії є забезпечення стабільного функціонування та збереження конкурентоспроможності в умовах високої мінливості ринку телекомунікацій, а також підвищення стратегічної стійкості підприємства.

Залежно від рівня готовності організації до реагування на зовнішні виклики та значущості адаптаційних інструментів, підприємства можуть використовувати одну з трьох моделей поведінки: активну, консервативну або комбіновану. У сучасних умовах телекомунікаційним компаніям найбільш притаманні адаптаційні методи, засновані на ранньому виявленні змін, інноваціях, цифровій трансформації, модернізації бізнес-процесів, реструктуризації та реінжинірингу, що забезпечують швидке реагування на ринкові сигнали.

Івано-Франківська філія ТОВ «Телесвіт» здійснює діяльність у сфері телекомунікаційних послуг та підпорядковується центральному офісу ТОВ «Телесвіт», який визначає стратегічні орієнтири та погоджує призначення керівника філії. Управління філією здійснюється на основі лінійної підпорядкованості та передбачає концентрацію ключових управлінських функцій у руках керівника.

Структура управління Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» належить до лінійного типу. В її основі – чіткі вертикальні зв'язки та централізація управлінських рішень. Аналіз організаційної структури здійснювався відповідно до методології Генрі Мінцберга, згідно з якою оцінка ефективності структури проводиться через механізми координації – взаємне узгодження, прямий контроль, стандартизацію робочих процесів, результатів та навичок персоналу. Такий підхід дав змогу визначити сильні та слабкі

сторони управлінської системи та встановити її відповідність вимогам адаптаційності.

У процесі формування організаційного алгоритму адаптації було застосовано інтегративний підхід і методи математичного аналізу, що дозволило дослідити вплив ключових структурних елементів філії на результати її діяльності. Оцінювання ефективності адаптації здійснювалося на основі фінансових показників, при цьому було виявлено як конкурентні переваги філії, так і чинники, що потребують удосконалення.

Інформаційна система управління ТОВ «Телесвіт» характеризується наявністю замкненого інформаційного контуру, який забезпечує рух необхідних даних між структурними елементами підприємства. Однак обмеженість автоматизованих робочих місць знижує можливості формування повноцінних інформаційних потоків для підтримки управлінських рішень, планування та прогнозування. У зв'язку з цим запропоновано модернізацію інформаційної системи із залученням інструментів цифрової комунікації, використанням можливостей глобальних мереж та інтеграцією філії у спільні платформи комунікації з клієнтами, партнерами та центральним офісом.

Важливою складовою успішної адаптації філії до зовнішніх умов є впровадження комплексної системи ризик-менеджменту, яка забезпечує ідентифікацію загроз, їх моніторинг, управління та періодичне тестування ризикових ситуацій. У цьому контексті було визначено цілі та основні завдання ризик-менеджменту, а також розроблено алгоритм його реалізації в діяльності філії.

Модернізація інформаційної системи, інтеграція ризик-менеджменту та оптимізація управлінської структури суттєво підвищать здатність Івано-Франківської філії ТОВ «Телесвіт» швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, посилять конкурентні позиції та забезпечать ефективність діяльності в умовах високої ринкової мінливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець, Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
2. Баштовий Д. М., Небава М. І. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. URL: <https://h7.cl/1fcp4>
3. Богач Ю. А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
4. Волинець Л.М. Ідентифікація факторів зовнішнього середовища в процесі розробки та адаптації стратегій підприємствами логістичних провайдерів. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво»*, 2024. Випуск 116. Частина 1. С. 270-282.
5. Воробйов Є. Оцінювання ступеню адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-121>
6. Георгіаді Н., Кубант, А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1>
7. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкуренто-спроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
8. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
9. Дацюк Т. В. Опір змінам на підприємстві: природа, наслідки, подолання. *Економіка і управління*. 2021. № 4. С. 75-80.

- 10.Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 152-160.
- 11.Дубина М.В., Козлянченко О.М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21-32. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195621/195959>.
- 12.Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423-427.
- 13.Козловський В. В. Управління змінами на підприємстві: теоретико-методологічні аспекти. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 248 с.
- 14.Комарницький Б.Ю. Сучасні моделі адаптації системи менеджменту до змін зовнішнього середовища. Матеріали доповідей наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, 27 листопада 2025 року, С. 79-81. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/944>
- 15.Комарницький Б.Ю. Сучасні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. Матеріал доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Частина 2. Збараж, 15 травня 2025 року, С. 123-127.
- 16.Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-146.
- 17.Крамаренко Г. О. Формування організаційної культури в умовах змін. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 88-93.
- 18.Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.151

- 19.Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 41. С. 74-78.
- 20.Миколук О.А., Бобровник В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, № 3. С. 48-52. URL: DOI:10.31891/2307-5740-2021-294-3-7
- 21.Мурашко Н. О. Даунсайзинг як інструмент управління організаційними змінами. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. № 2. С. 41-46.
- 22.Нортон Д., Каплан Р. Збалансована система показників. Харків: Фактор, 2020. 312 с.
- 23.Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 174-179.
- 24.Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 4. С. 75-79
- 25.Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2 (13). С. 129-134.
- 26.Савчук В. С. Управління розвитком підприємства в умовах змін // *Економічний простір*. 2022. № 1. С. 67-73.
- 27.Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143-150
- 28.Терлецька Ю.О. Управління процесом адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових викликів. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2024. № 5 (129). С. 134-137. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-11>

- 29.Тітаренко Г. М. Управління організаційними змінами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 24. С. 11-15.
- 30.Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5–9. URL: DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.5
- 31.Халіна, О., Сидоренко, Я. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>
- 32.Червінська Л., Червінська Т., Буковинська М. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 4(63). С. 91–99. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>
- 33.Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54-58.
- 34.Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>
- 35.Швиданенко, Г., Швиданенко, Г. (2024). Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. *Київський економічний науковий журнал*. №6, 146-153. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-20>
- 36.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 37.Юринець Р. В. Стратегія змін як фактор розвитку підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2020. № 872. С. 112-117.