

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ**

**ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ
ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЛЬПІНА-ПІВДЕНЬ»)**

Кваліфікаційна робота
здобувача освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»
Андреевої Віолетти Олегівни
Керівник: к.п.н., доц. Яковенко О. І.
Рецензент: доцент кафедри управління в
транспортній галузі ДІ НУ «ОМА»,
к.е.н., доцент Сорока Л. М.

Ізмаїл – 2026

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницької та туристичної діяльності

протокол № 15 від «10» червня 2026р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.
(підпис)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«25» червня 2026р.

Оцінка 85 добре
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мурашко Т.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	7
1.1. Сутність та особливості динамічного зовнішнього середовища організації.....	7
1.2. Теоретичні підходи до управління організацією в умовах змінності та невизначеності.....	12
1.3. Інструменти та методи адаптивного управління.....	16
РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЛЬПІНА-ПІВДЕНЬ»	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Альпіна-Південь»...	20
2.2. Аналіз системи управління організацією та її адаптації до зовнішніх змін.....	25
2.3. Оцінка ефективності застосованих технологій управління в умовах динамічного середовища.....	31
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	39
3.1. Теоретичні засади підвищення ефективності управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища.....	39
3.2. Визначення напрямів удосконалення технології управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища.....	41
3.3. Сценарне моделювання розвитку ТОВ «Альпіна-Південь» в умовах зовнішньої турбулентності.....	49
ВИСНОВКИ.....	58
Список використаних джерел.....	60
Додатки.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних глобальних викликів, динамічних змін у зовнішньому середовищі та зростання рівня невизначеності, ефективне управління організацією стає визначальним фактором її виживання та конкурентоспроможності. Сучасні підприємства, зокрема в Україні, функціонують під впливом постійних змін макро- та мікросередовища, що вимагає впровадження нових підходів до адаптивного управління, гнучкості та прийняття стратегічних рішень.

Особливої гостроти це питання набуває для суб'єктів господарювання, які працюють у сфері торгівлі та логістики, де надійність ланцюгів постачання, оптимізація витрат та фінансова стійкість є критично важливими. Управління організацією в таких умовах потребує комплексного аналізу зовнішніх загроз та можливостей, а також розробки дієвих технологій управління, здатних швидко реагувати на виклики сьогодення.

Дослідження технологій управління в умовах динамічного зовнішнього середовища, оцінка їх ефективності та пошук шляхів удосконалення дозволяють забезпечити стабільний розвиток підприємства. Це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи, її теоретичну і практичну значущість.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення технології управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища на прикладі ТОВ «Альпіна-Південь».

Відповідно до мети дослідження, поставлено такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища, сутність цього середовища та підходи до управління ним.
2. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Альпіна-Південь».
3. Оцінити ефективність застосованих технологій управління та рівень адаптації системи управління підприємства до зовнішніх змін.

4. Визначити напрями вдосконалення технології управління організацією на основі розроблених сценаріїв розвитку.

5. Обґрунтувати очікувані результати та перспективи розвитку організації в умовах динамічного середовища.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. **Предмет дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення технології управління організацією на прикладі ТОВ «Альпіна-Південь».

Методична база дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання:

- системний підхід (для комплексного аналізу системи управління організацією);
- методи фінансового та економічного аналізу (для оцінки майна, джерел фінансування та результатів діяльності підприємства);
- SWOT- та PESTEL-аналіз (для оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища);
- метод сценарного моделювання (для розробки прогнозів розвитку підприємства);
- методи узагальнення та порівняння (для формулювання висновків та пропозицій).

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу роботи склали: законодавчі та нормативні акти України, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Альпіна-Південь» за 2022–2024 роки, матеріали внутрішньої документації підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також інтернет-ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності технології управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища ТОВ «Альпіна-Південь».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на X Всеукраїнській науково–практичній конференції молодих вчених та студентів «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (19 травня 2026 року, м. Ізмаїл) на тему «Теоретичні підходи до управління організацією в умовах змінності та невизначеності».

Студентом також були опубліковані наукові праці у співавторстві із науковим керівником: Яковенко О. І., Андреєва В. О. Методологія сценарного моделювання як інструмент підвищення ефективності управління сучасними організаціями. Науковий погляд: економіка та управління. 2026. №2 (94).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінок (без урахування додатків), містить 25 таблиць та 41 джерело літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та особливості динамічного зовнішнього середовища організації

В умовах сучасного розвитку економіки, посилення глобалізації та впливу кризових явищ, успішне функціонування будь-якого підприємства неможливе без врахування впливу зовнішнього середовища. Організація є відкритою соціально-економічною системою, яка постійно взаємодіє із зовнішнім світом, отримуючи з нього ресурси та передаючи йому результати своєї діяльності. Розуміння сутності, структури та особливостей динамічного зовнішнього середовища є базовою передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, адаптації до ринкових викликів та забезпечення сталого розвитку.

Зовнішнє середовище організації — це сукупність господарських суб'єктів, економічних, соціальних, політичних, правових, технологічних, екологічних та інших умов і факторів, які діють за межами підприємства і впливають на його функціонування. У сучасній науковій літературі підходи до класифікації зовнішнього середовища зводяться до виділення двох основних рівнів: макросередовища (загального середовища) та мікросередовища (середовища безпосереднього оточення) [14].

Макросередовище формує загальні умови функціонування бізнесу і, як правило, не підлягає прямому впливу з боку організації. До його основних компонентів належать (таблиця 1.1).

Функціонування сучасного підприємства нерозривно пов'язане з його макрооточенням, яке визначає загальні рамки, тенденції та обмеження для розвитку бізнесу. Система управління, як основний каркас організації, повинна гнучко реагувати на будь-які зміни зовнішніх факторів.

Таблиця 1.1

Фактори макросередовища

Група факторів	Фактори
Економічні фактори	рівень інфляції, динаміка ВВП, купівельна спроможність населення, ставки податків, доступність кредитних ресурсів
Політико-правові фактори	стабільність політичної системи, законодавча база, регуляторна політика держави, податкове та трудове законодавство
Соціокультурні фактори	демографічна ситуація, рівень освіти, традиції, цінності та поведінкові норми суспільства
Технологічні фактори	рівень розвитку науки і техніки, темпи впровадження інновацій, розвиток цифрових технологій

Джерело: розроблено авторами за даними [10-16]

У науковій літературі підкреслюється, що архітектура управління формується під впливом безлічі зовнішніх та внутрішніх умов. З огляду на це, детальний аналіз впливу ключових груп факторів макросередовища дозволяє зрозуміти механізми адаптації підприємства до ринкової динаміки [16].

Економічні фактори є одним із головних каталізаторів трансформації системи управління. Такі показники, як рівень інфляції, динаміка ВВП, купівельна спроможність населення, ставки податків та доступність кредитних ресурсів, безпосередньо впливають на фінансові можливості підприємства. В умовах високої інфляції та обмеженого доступу до кредитування організація змушена оптимізувати управлінський апарат та переглядати підходи до розподілу ресурсів [10].

Зокрема, обмеженість фінансових ресурсів вимагає переходу до більш жорсткого та централізованого управління. Якщо інфляція та економічна нестабільність вимагають суворого контролю над витратами, власник змушений зосередити прийняття рішень у своїх руках, мінімізуючи витрати на управлінський персонал, що означає, що управління стає більш ієрархічним, без зайвих ланок, що дозволяє оперативно перерозподіляти капітал у критичні зони. Натомість, стабілізація економіки та зростання ВВП дозволяють підприємству розширювати делегування повноважень, створювати нові підрозділи та переходити до більш гнучких методів управління, що забезпечує масштабування бізнесу.

Політична стабільність, законодавча база, регуляторна політика держави, податкове та трудове законодавство створюють нормативні рамки для функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. В умовах частих змін у регуляторній політиці чи податковому законодавстві система управління повинна бути достатньо гнучкою для швидкого реагування, але водночас регламентованою, щоб забезпечити стовідсоткову відповідність вимогам чинного законодавства [11].

Бюрократичні перешкоди та необхідність взаємодії з державними органами вимагають виділення спеціалізованих функціональних підрозділів або залучення профільних фахівців. Наприклад, для дотримання ліцензійних вимог, податкового та трудового законодавства у структурі управління створюються або посилюються бухгалтерія та адміністративно-правовий відділ, що дозволяє розвантажити операційних керівників від невластивих їм функцій взаємодії з держорганами. Регуляторні ризики змушують керівництво впроваджувати чіткі посадові інструкції та прозорі схеми підпорядкування, що забезпечують керованість усіх процесів перед контролюючими інстанціями [10].

Соціокультурні фактори, що включають демографічну ситуацію, рівень освіти, традиції, цінності та поведінкові норми суспільства, визначають специфіку взаємодії всередині організації та її відносини зі споживачами. Зміна демографічної ситуації безпосередньо впливає на кадрову складову управління.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів система управління повинна передбачати можливість швидкого навчання, уніфікації робочих процесів та крос-функціонального навчання персоналу. Керівництво змушене переходити до функціональних або гнучких підходів, які дозволяють згрупувати експертів у профільні підрозділи для підтримки та адаптації менш досвідчених працівників. Крім того, сучасні цінності суспільства (орієнтація на прозорість, цифровізацію та комфортні умови праці) вимагають відходу від жорстких авторитарних моделей на користь матричних чи проєктних підходів, де цінується ініціативність, а психологічний клімат стає важливим показником ефективності управління [15].

Технологічний прогрес, темпи впровадження інновацій та розвиток цифрових технологій є ключовими драйверами переходу від традиційних до сучасних методів управління. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення (CRM-системи, хмарні сервіси) змінює сам характер взаємодії між підрозділами та знижує потребу в паперовому документообігу.

У разі низького рівня автоматизації управління вимушено спирається на суворий контроль, щоб компенсувати брак програмного забезпечення регламентацією та ручною обробкою даних. Проте, з розвитком технологій та впровадженням цифрових платформ управління стає більш горизонтальним. Керівники отримують можливість віддалено контролювати виконання завдань, що зменшує необхідність у багатоступеневих ієрархіях. Технологічні зміни також стимулюють створення тимчасових робочих груп та матричних структур для реалізації конкретних проєктів, що підвищує загальну адаптивність бізнесу до ринкових умов [12].

Мікросередовище (або конкурентне середовище) включає суб'єктів, з якими організація взаємодіє безпосередньо у процесі своєї діяльності. До них належать постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, контактні аудиторії та державні органи.

Мікросередовище організації становить її безпосереднє оточення, з яким підприємство взаємодіє щодня і на яке воно здатне здійснювати певний вплив. До ключових суб'єктів мікросередовища належать постачальники, покупці (споживачі), конкуренти, посередники та контактні аудиторії. Управління підприємством в умовах взаємодії з цими суб'єктами вимагає постійного моніторингу та оперативного реагування. Саме мікрооточення формує конкретні умови для операційної діяльності, впливаючи на прийняття управлінських рішень, планування та контроль [11].

Взаємодія з постачальниками вимагає від керівництва розробки ефективних підходів до управління ланцюгами постачання та контролю за своєчасністю надходження ресурсів. В умовах нестабільності, особливо для малого бізнесу чи підприємств, що працюють у будівництві та логістиці, критично важливо мати

диверсифіковану базу постачальників. Управлінський персонал повинен здійснювати моніторинг цін на сировину та матеріали, а також швидко перерозподіляти фінансові потоки, щоб уникнути простоїв, що змушує менеджмент будувати гнучку вертикаль управління, де закупівлі контролюються або самим власником, або профільним менеджером із високим рівнем автономії.

Споживачі є головним орієнтиром для будь-якої комерційної діяльності, тому їхні запити, поведінкові норми та рівень лояльності безпосередньо диктують правила управління. Керівництво має адаптувати організаційну структуру до вимог клієнтів: якщо попит є динамічним і потребує індивідуального підходу, управлінська система повинна бути децентралізованою і здатною швидко реагувати на запити. Управління маркетингом та обслуговуванням клієнтів вимагає впровадження сучасних CRM-систем, які дозволяють фіксувати потреби замовників у реальному часі та координувати роботу різних відділів без зайвої бюрократії [29].

Конкурентне середовище змушує керівництво застосовувати методи стратегічного та оперативного планування. Управління підприємством повинно бути спрямоване на зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення якості послуг, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку. У цьому контексті керівник має чітко розмежовувати обов'язки між співробітниками, щоб кожен напрямок (наприклад, логістичний чи будівельний) контролювався компетентним фахівцем.

Отже, мікросередовище безпосередньо впливає на щоденні управлінські процеси, вимагаючи від керівництва гнучкості, прозорого розподілу обов'язків, ефективного контролю за ресурсами та здатності швидко адаптуватися до потреб споживачів і дій конкурентів [11].

Головною особливістю сучасного бізнес-середовища є його надзвичайна динамічність. Динамічність зовнішнього середовища — це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Дослідники наголошують, що в умовах динамічного середовища інформація про стан ринку, дії конкурентів чи технологічні зміни застаріває дуже швидко, що вимагає від менеджменту

переходу від реактивного управління (реагування на вже настали зміни) до проактивного (передбачення змін та завчасна адаптація).

Основними ознаками динамічного середовища є:

1. Висока швидкість змін — поява нових технологій, зміна вподобань споживачів та коливання ринкової кон'юнктури відбуваються за короткі проміжки часу.

2. Невизначеність та ризикованість — брак повної інформації про майбутній стан середовища підвищує рівень невизначеності при прийнятті рішень.

3. Взаємопов'язаність факторів — зміна одного фактору (наприклад, законодавчого) може викликати ланцюгову реакцію в інших сферах (економічній, соціальній).

4. Нелінійність розвитку — тенденції, які були актуальними вчора, можуть втратити значення завтра через появу «чорних лебедів» або непередбачуваних форс-мажорних обставин [16].

Для України особливістю сучасного динамічного середовища є безпрецедентний вплив безпекових та воєнних ризиків. Військові дії, руйнування інфраструктури, міграція населення та енергетичні виклики створюють турбулентне середовище, яке вимагає від підприємств максимальної гнучкості. Для виживання в таких умовах організації змушені оптимізувати свої структури управління, диверсифікувати діяльність та впроваджувати цифрові інструменти.

1.2. Теоретичні підходи до управління організацією в умовах змінності та невизначеності

Сучасні організації функціонують в умовах безперервних змін, високої динамічності зовнішнього середовища та глобальної невизначеності. Традиційні управлінські підходи, що базуються на стабільності, прогнозованості та жорсткому плануванні, часто виявляються неефективними перед обличчям криз, технологічних трансформацій та непередбачуваних ринкових коливань.

Управління в умовах змінності та невизначеності вимагає перегляду базових принципів менеджменту, переходу від реактивних до проактивних стратегій, а також впровадження гнучких інструментів, що дозволяють адаптуватися до нових викликів без втрати керованості.

Основні теоретичні підходи до управління організацією в умовах невизначеності наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні теоретичні підходи до управління організацією в умовах
невизначеності

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки	Методи, що застосовуються
Ситуаційний підхід	Базується на тому, що ефективність управління залежить від конкретної ситуації в зовнішньому та внутрішньому середовищі.	Гнучкість, облік специфіки кожного випадку, уникнення універсальних рішень.	Складність у прогнозуванні всіх можливих ситуацій, високі витрати на аналіз.	PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, метод сценарного планування.
Концепція управління змінами	Орієнтований на планомірний перехід організації з поточного стану в бажаний майбутній.	Структурованість процесу, зниження опору змін, збереження керованості.	Довготривалість, ризик формального підходу, значні витрати ресурсів.	Модель К. Левіна, 8-крокова модель Дж. Коттера, управління стейкхолдерами.
Гнучкий підхід	Фокусується на ітеративності, адаптивності, горизонтальних зв'язках та залученні персоналу.	Висока швидкість реакції на зміни, задоволеність клієнтів, висока автономія команд.	Складність масштабування, ризик втрати єдиного стратегічного бачення.	Scrum, Kanban, Lean, ретроспективні аналізи.
Теорія хаосу та самоорганізації (Синергетика)	Розглядає організацію як живу систему, здатну до самоорганізації в умовах нелінійних змін.	Розкриття творчого потенціалу, природна адаптація до криз, інноваційність.	Складність контролю, ризик втрати керованості, залежність від початкових умов.	Фрактальний менеджмент, бенчмаркінг, мережеві структури, емерджентні стратегії.

Джерело: розроблено авторами за даними [10-16]

Ситуаційний підхід є одним із фундаментальних у сучасному менеджменті, оскільки він заперечує існування єдиного «найкращого» способу управління організацією. В умовах невизначеності цей підхід дозволяє керівництву фокусуватися на конкретних умовах та обставинах, що впливають на компанію в даний момент. Головна ідея полягає в тому, що управлінські рішення повинні бути адаптовані до поточної ситуації.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища ситуаційний підхід вимагає від організації постійного моніторингу змін. Керівники повинні вміти ідентифікувати ключові фактори, що впливають на діяльність компанії, та обирати відповідні методи управління. Наприклад, в умовах стабільності може використовуватися бюрократична структура, тоді як за умов кризи доцільно перейти до більш гнучких, органічних форм управління [18].

Перевагами цього підходу є його прагматизм та орієнтація на реальність. Проте його недоліком є складність, оскільки неможливо передбачити всі можливі ситуації, а збір та аналіз даних потребують значного часу та ресурсів. Основними методами, що застосовуються в рамках цього підходу, є SWOT-аналіз та сценарне планування.

Управління змінами — це комплексний підхід, спрямований на підготовку, підтримку та реалізацію змін в організації. В умовах невизначеності зміни стають не епізодичним явищем, а постійним процесом. Ця теорія акцентує увагу на тому, як саме організація переходить від поточного стану до нового, більш адаптованого до зовнішніх умов [22].

Класичні моделі управління змінами, такі як модель Курта Левіна (розморожування, зміна, заморожування) або 8-крокова модель Джона Коттера, допомагають структурувати процес трансформації. Вони наголошують на важливості комунікації, подоланні опору персоналу та закріпленні нових поведінкових моделей у корпоративній культурі.

Цей підхід дозволяє мінімізувати стрес для працівників та зберегти ефективність бізнес-процесів під час трансформацій. Водночас недоліком є те,

що в умовах надзвичайної невизначеності тривалі процеси планування змін можуть виявитися застарілими ще до їх завершення.

Гнучкі методології зародилися в сфері розробки програмного забезпечення, проте сьогодні вони активно застосовуються в управлінні організаціями загалом. В основі гнучких підходів лежить принцип ітеративності, тобто, завдання діляться на невеликі частини, що дозволяє швидко отримувати зворотний зв'язок і коригувати курс дій [38].

В умовах мінливого середовища Agile забезпечує високу швидкість реагування. Організація, що використовує цей підхід, здатна швидко тестувати нові ідеї, відмовлятися від неефективних та адаптуватися до потреб ринку без необхідності переписувати довгострокові плани.

Ключовими інструментами є такі фреймворки, як Scrum та Kanban. Вони сприяють прозорості, самоорганізації команд та постійному вдосконаленню. Головним обмеженням підходу є труднощі його застосування у великих корпораціях зі складною ієрархією, а також ризик втрати загального стратегічного бачення через надмірну концентрацію на короткострокових ітераціях [10].

Теорія хаосу та синергетика розглядають організацію як складну нелінійну систему. В умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнє середовище може вводити організацію у стан хаосу. Проте, згідно з цією теорією, хаос не є виключно деструктивним явищем, оскільки він може стати джерелом нових можливостей та розвитку [11].

Синергетичний підхід стверджує, що в стані нестабільності невеликі зміни можуть призвести до масштабних наслідків (так званий «ефект метелика»). Управління в цьому контексті полягає не в спробах повністю контролювати ситуацію, а в тому, щоб спрямовувати енергію системи в потрібне русло, створюючи умови для самоорганізації.

Перевагою цього підходу є високий рівень інноваційності та здатність організації знаходити нестандартні рішення в умовах криз. Недоліками є високий ризик втрати контролю, а також складність застосування математичних чи

формалізованих методів для прогнозування результатів. Для реалізації цього підходу застосовуються методи фрактального менеджменту, створення горизонтальних мережових структур та розвиток організаційної культури, що толерантна до експериментів.

1.3.Інструменти та методи адаптивного управління

В умовах динамічного та непередбачуваного середовища традиційні інструменти стратегічного планування, що спираються на екстраполяцію історичних даних, втрачають свою ефективність. Сучасні організації потребують гнучких, динамічних методів, які дозволяють швидко реагувати на виклики, перерозподіляти ресурси та впроваджувати інновації. Адаптивне управління виступає не лише реакцією на кризові явища, а й проактивною стратегією, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Порівняльна характеристика інструментів адаптивного управління наведена у таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика інструментів адаптивного управління

Група інструментів	Основні методи	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
Стратегічне прогнозування	Сценарне планування, метод Дельфі	Довгострокове планування, оцінка ризиків	Дозволяє враховувати альтернативні варіанти розвитку подій.	Висока трудомісткість, залежність від експертних оцінок.
Гнучкі операційні фреймворки	Agile, Scrum, Kanban, Lean	Управління проектами та процесами	Висока швидкість реакції на зміни, прозорість, залученість команд.	Складнощі масштабування на великі бюрократичні структури.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Управління знаннями та інноваціями	Бенчмаркінг, дизайн-мислення, краудсорсинг	Розробка нових продуктів, оптимізація бізнес-процесів	Стимулювання креативності, орієнтація на споживача.	Ризик відсутності чітких фінансових гарантій на початковому етапі.
Фінансово-економічна адаптація	Динамічне бюджетування, гнучкі KPI	Фінансовий менеджмент, контроль витрат	Швидка адаптація до коливань ринку та інфляції.	Зниження рівня передбачуваності довгострокових інвестицій.

Джерело: розроблено авторами за даними [10-16, 39]

Сценарне планування є одним із базових методів адаптивного управління, який полягає в розробці кількох альтернативних варіантів майбутнього розвитку організації. На відміну від традиційного прогнозування, яке намагається визначити один найбільш ймовірний сценарій, сценарне планування досліджує різні комбінації зовнішніх факторів.

В умовах невизначеності цей метод дозволяє керівництву підготуватися до різних варіантів розвитку подій, таких як зміни в законодавстві, економічні кризи чи нові технологічні прориви. Процес розробки сценаріїв включає ідентифікацію ключових факторів невизначеності, створення матриці сценаріїв та розробку відповідних стратегічних планів для кожного з них [28].

Перевагою методу є зниження ризиків ухвалення помилкових рішень, оскільки організація вже має готовий план дій на випадок настання певного сценарію. Проте недоліком є значна потреба в часі та експертних ресурсах для аналізу великих масивів даних.

Гнучкі методології стали важливим інструментом не лише в ІТ-сфері, а й в управлінні бізнесом загалом. Вони базуються на принципах декомпозиції складних завдань на менші етапи та частих ітераціях, що дозволяє отримувати зворотний зв'язок від ринку або внутрішніх стейкхолдерів на ранніх стадіях проєкту.

У рамках Scrum-підходу робота організується невеликими кроками (спринтами), під час яких команда фокусується на досягненні конкретної мети. Регулярні зустрічі дозволяють швидко виявляти перешкоди та перерозподіляти ресурси. Kanban-дошки, у свою чергу, забезпечують візуалізацію робочих процесів, обмежуючи незавершену роботу та підвищуючи загальну ефективність команди [29].

Використання цих інструментів дає змогу організаціям зберігати гнучкість, швидко адаптуватися до потреб клієнтів та підвищувати мотивацію персоналу завдяки високій автономії та відповідальності виконавців.

Дизайн-мислення — це людиноорієнтований підхід до вирішення проблем, який базується на співпереживанні, експериментуванні та швидкому створенню прототипів. В адаптивному управлінні цей метод застосовується для розробки нових послуг або бізнес-моделей в умовах, коли потреби клієнтів швидко змінюються.

Процес дизайн-мислення складається з п'яти основних етапів, зокрема, емпатія (розуміння потреб користувача), фокусування (формулювання проблеми), генерація ідей, створення прототипу та тестування. Завдяки такому підходу організація може швидко відхилити нежиттєздатні ідеї та зосередитися на тих, що приносять реальну цінність [32].

Головною перевагою цього інструменту є зниження фінансових та часових втрат при виведенні нових продуктів на ринок. Водночас він вимагає високого рівня культури толерантності до помилок та готовності до постійного експериментування.

Фінансові інструменти також потребують адаптації до умов невизначеності. Традиційне річне бюджетування часто стає жорстким обмеженням, що не дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових цін чи курсу валют.

Динамічне бюджетування передбачає періодичний перегляд (наприклад, щоквартально або щомісяця) фінансових планів та коригування цільових показників залежно від фактичних результатів діяльності. Крім того, впровадження гнучких ключових показників ефективності (KPI) дозволяє

прив'язати мотивацію співробітників до актуальних завдань, а не до застарілих планових показників.

Висновки до 1 розділу. На основі проведеного теоретичного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Визначено, що організація є відкритою соціально-економічною системою, яка функціонує в умовах безперервного впливу зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище поділяється на макросередовище (економічні, політико-правові, соціокультурні та технологічні фактори) та мікросередовище (постачальники, споживачі, конкуренти, посередники), які визначають тенденції, обмеження та можливості для розвитку бізнесу.

2. Встановлено, що головною особливістю сучасного бізнес-середовища є його висока динамічність, невизначеність та нелінійність розвитку. В умовах України цей стан додатково посилюється безпековими та воєнними ризиками. Це вимагає від підприємств переходу від реактивних до проактивних методів управління та постійної оптимізації управлінських структур.

3. Систематизовано основні теоретичні підходи до управління в умовах невизначеності (ситуаційний підхід, управління змінами, гнучкий менеджмент та синергетичний підхід). Виявлено, що жоден із підходів не є універсальним, тому їх комбінування дозволяє збалансувати гнучкість та керованість організацією.

4. Узагальнено інструменти та методи адаптивного управління (сценарне планування, гнучкі фреймворки, дизайн-мислення, динамічне бюджетування). Їх застосування дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, знижувати операційні ризики та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, формування ефективної системи управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне прогнозування та гнучкість операційних процесів.

РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЛЬПІНА-ПІВДЕНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Альпіна-Південь»

ТОВ «Альпіна-Південь» є сучасним торговельно-логістичним підприємством, основна діяльність якого зосереджена на оптовій та роздрібній торгівлі продуктами харчування та напоями, а також наданні транспортно-експедиційних послуг. Організаційна структура Товариства побудована за лінійно-функціональним типом, що забезпечує чітку вертикаль управління та спеціалізацію підрозділів. До ключових структурних одиниць підприємства належать: адміністративно-управлінський апарат, комерційний відділ, відділ логістики та складського господарства, фінансово-бухгалтерська служба, а також відділ закупівель (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Відділи ТОВ «Альпіна-Південь» та їх основні функції

Назва відділу	Основні функції
Адміністративно-управлінський апарат	Прийняття стратегічних рішень, підписання контрактів, загальний контроль
Комерційний відділ	Формування клієнтської бази, робота торгових представників, маркетинг
Відділ логістики та складського господарства	Оптимізація маршрутів доставки по регіону, контроль роботи складу
Фінансово-бухгалтерська служба	Облік операцій, податкове планування та контроль дебіторської заборгованості, нарахування зарплати, звітність.
Відділ закупівель	Взаємодія з постачальниками та контроль асортименту

Джерело: розроблено автором

Ефективне функціонування зазначених структурних підрозділів ТОВ «Альпіна-Південь» безпосередньо залежить від забезпеченості підприємства необхідними ресурсами та раціональності їхнього використання. Організаційна побудова компанії, що орієнтована на активну дистрибуцію та

логістику, зумовлює специфіку складу її майна. Саме тому для оцінки реального потенціалу підприємства та результативності роботи його менеджменту виникає необхідність детального дослідження складу, структури та динаміки активів, що є матеріальною основою здійснення господарської діяльності (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Альпіна-Південь»
за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023-2022		2024-2023	
				абс	%	абс	%
Основні засоби	98	412,4	3009,7	314,4	320,82	2597,3	629,80
у % до усього	0,58	2,04	13,51	1,5		11,5	
Разом необоротні активи	98	412,4	3009,7	314,4	320,82	2597,3	629,80
у % до усього	0,58	2,04	13,51	1,5		11,5	
Запаси	9284	12391,6	8994,6	3107,6	33,47	-3397	-27,41
у % до усього	55,12	61,39	40,37	6,3		-21,0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5943,6	4704,3	6502,9	-1239,3	-20,85	1798,6	38,23
у % до усього	35,29	23,31	29,19	-12,0		5,9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,4	1,4	1,4	0,0	0,00	0,0	0,00
у % до усього	0,0083	0,0069	0,0063	0,0		0,0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	492,4	558,6	746	66,2	13,44	187,4	33,55
у % до усього	2,92	2,77	3,35	-0,2		0,6	
Гроші та їх еквіваленти	223,7	752,3	1818	528,6	236,30	1065,7	141,66
у % до усього	1,33	3,73	8,16	2,4		4,4	
Інші оборотні активи	800,6	1364,8	1206,7	564,2	70,47	-158,1	-11,58
у % до усього	4,75	6,76	5,42	2,0		-1,3	
Разом оборотні активи	16745,7	19773	19269,6	3027,3	18,08	-503,4	-2,55
у % до усього	99,42	97,96	86,49	-1,5		-11,5	
Баланс	16843,7	20185,4	22279,3	3341,7	19,84	2093,9	10,37

Джерело: розроблено автором

Згідно з даними фінансової звітності підприємства за період 2022–2024 рр., спостерігається стійка тенденція до зростання загальної вартості активів (валюти балансу). Зокрема, баланс підприємства зріс з 16843,7 тис. грн у 2022 році до

22279,3 тис. грн у 2024 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності компанії.

Найбільш динамічною статтею необоротних активів стали основні засоби. Якщо у 2022 році їх частка в структурі активів була незначною (0,58%), то до 2024 року вона зросла до 13,51%, склавши 3009,7 тис. грн. Темп приросту за останній рік склав вражаючі 629,8%, що свідчить про активне інвестування підприємства у власну матеріально-технічну базу (ймовірно, придбання транспорту або обладнання для логістики).

Попри зростання необоротних активів, основу майна ТОВ «Альпіна-Південь» складають оборотні активи, хоча їх частка поступово знизилася з 99,42% у 2022 році до 86,49% у 2024 році. Найбільшою статтею активів є запаси. У 2023 році спостерігався пік їх накопичення (12391,6 тис. грн або 61,39% балансу), проте у 2024 році відбулося їх скорочення на 27,41%. Показник дебіторської заборгованості за товари та послуги у 2024 році зріс на 38,23% (до 6502,9 тис. грн), що становить 29,19% від загальної вартості майна.

Спостерігається позитивна динаміка за статтею «Гроші та їх еквіваленти», зокрема, за аналізований період вони зросли майже у 8 разів — з 223,7 тис. грн до 1818 тис. грн., що значно підвищує рівень абсолютної ліквідності підприємства та його здатність вчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями.

Важливим етапом дослідження фінансового стану ТОВ «Альпіна – Південь» є аналіз джерел формування його майна, оскільки структура пасивів безпосередньо впливає на фінансову незалежність та платоспроможність підприємства. Динаміка складу та структури пасивів товариства за період 2022–2024 рр. наведена у таблиці 2.3.

Аналіз структури та динаміки джерел формування майна ТОВ «Альпіна - Південь» за 2022–2024 рр. свідчить про стабільне зростання валюти балансу, яка за досліджуваний період збільшилася на 32,3% (з 16 843,7 тис. грн до 22 279,3 тис. грн). У структурі пасивів переважають позикові кошти (короткострокові

зобов'язання), питома вага яких коливалася в межах 54,6–59,5%, що вказує на значну фінансову залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки та структури пасивів ТОВ «Альпіна-Південь»
за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023-2022		2024-2023	
				абс	%	абс	%
Зареєстрований капітал	100	100	100	0	0,00	0	0,00
у % до усього	0,59	0,50	0,45	-0,10		-0,05	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6720,2	9055,4	9234,7	2335,2	34,75	179,3	1,98
у % до усього	39,90	44,86	41,45	4,96		-3,41	
Разом власний капітал	6820,2	9155,4	9334,7	2335,2	34,24	179,3	1,96
у % до усього	40,49	45,36	41,90	4,87		-3,46	
Короткострокові кредити банків	2974,8	8306,5	7268,9	5331,7	179,23	-1037,6	-12,49
у % до усього	17,66	41,15	32,63	23,49		-8,52	
Поточна кредиторська заборгованість за:				0		0	
товари, роботи, послуги	6632,6	2262,9	4396,9	-4369,7	-65,88	2134	94,30
у % до усього	39,38	11,21	19,74	-28,17		8,52	
розрахунками з бюджетом	231,5	256,7	446	25,2	10,89	189,3	73,74
у % до усього	1,37	1,27	2,00	-0,10		0,73	
розрахунками зі страхування	37,7	38	35,2	0,3	0,80	-2,8	-7,37
у % до усього	0,22	0,19	0,16	-0,04		-0,03	
розрахунками з оплати праці	141,2	142,5	129,3	1,3	0,92	-13,2	-9,26
у % до усього	0,84	0,71	0,58	-0,13		-0,13	
Інші поточні зобов'язання	5,7	23,4	668,3	17,7	310,53	644,9	2755,98
у % до усього	0,034	0,116	3,000	0,08		2,88	
Усього короткострокові зобов'язання	10024	11030	12944,6	1006,5	10,04	1914,6	17,36
у % до усього	59,51	54,64	58,10	-4,87		3,46	
Баланс	16844	20185,4	22279,3	3341,7	19,84	2093,9	10,37

Джерело: розроблено автором

Власний капітал продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись на 36,9% за три роки переважно за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку (9 234,7 тис. грн у 2024 р.). Проте його частка в загальній структурі пасивів на

кінець 2024 року дещо знизилася до 41,9% порівняно з піковим значенням 2023 року (45,36%). У 2023 році спостерігався різкий стрибок залучення банківських кредитів (ріст на 179,2%), що суттєво змінило структуру пасивів, збільшивши частку кредитів до 41,15%. У 2024 році відбулося незначне скорочення цього показника до 32,63%. Найбільш динамічною статтею є заборгованість за товари, роботи та послуги, яка після різкого скорочення у 2023 році зросла майже вдвічі у 2024 році (до 4396,9 тис. грн), що може свідчити про зміну умов розрахунків з постачальниками або дефіцит обігових коштів. Зафіксовано аномальне зростання інших поточних зобов'язань у 2024 році (у 28,5 рази порівняно з попереднім роком), що потребує додаткового операційного контролю.

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Альпіна-Південь» за 2022-2024 рр. наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Альпіна-Південь»
за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023-2022		2024-2023	
				абс	%	абс	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт)	205369	284931,3	291372,5	79562,2	138,74	86003,4	102,26
Інші операційні доходи	1,9	0,7	1055,7	-1,2	36,84	1053,8	150814,3
Разом доходи	205371	284932	292428,2	79561	138,74	87057,2	102,63
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	190588	263095,6	267664,9	72508,1	138,04	77077,4	101,74
Інші операційні витрати	11930	17367,8	18214	5437,8	145,58	6284	104,87
Інші витрати	58,5	34,9	2044,6	-23,6	59,66	1986,1	5858,45
Разом витрати	202576	280498,3	287923,5	77922,3	138,47	85347,5	102,65
Прибуток до оподаткування	2795	4433,7	4504,7	1638,7	158,63	1709,7	101,60
Податок на прибуток	505,3	798,5	889,8	293,2	158,02	384,5	111,43
Чистий прибуток	2289,7	3635,2	3614,9	1345,5	158,76	1325,2	99,44

Джерело: розроблено автором

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Альпіна - Південь» за період 2022–2024 рр. свідчить про стабільну тенденцію зростання масштабів діяльності

підприємства, що підтверджується збільшенням чистого доходу від реалізації продукції з 205 369 тис. грн у 2022 році до 291 372,5 тис. грн у 2024 році. Попри суттєве зростання собівартості та операційних витрат, яке відбувалося майже пропорційно доходами, підприємству вдалося зберегти позитивний фінансовий результат. Зокрема, прибуток до оподаткування за досліджуваний період зріс на 61,2% (з 2795 тис. грн до 4504,7 тис. грн). Проте варто зауважити, що у 2024 році спостерігається незначне зниження чистого прибутку (на 0,56% порівняно з 2023 роком) на фоні зростання податкового навантаження, що призвело до фіксації цього показника на рівні 3614,9 тис. грн. Загалом, підприємство демонструє високу адаптивність, про що свідчить різке зростання інших операційних доходів у 2024 році, яке частково компенсувало висхідну динаміку загальних витрат.

2.2. Аналіз системи управління організацією та її адаптації до зовнішніх змін

Ефективність функціонування ТОВ «Альпіна-Південь» у сучасних динамічних ринкових умовах безпосередньо залежить від якості побудованої системи управління та її здатності до гнучкої адаптації під впливом зовнішніх дестабілізуючих факторів. Процес управління на підприємстві розглядається як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів — організаційної структури, інформаційних потоків та методів прийняття управлінських рішень, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Враховуючи нестабільність макроекономічного середовища в Україні, особливої актуальності набуває аналіз того, як менеджмент товариства трансформує внутрішні бізнес-процеси у відповідь на зміну споживчого попиту, коливання валютних курсів та оновлення законодавчої бази. У даному параграфі буде проведено детальне дослідження поточної структури управління ТОВ «Альпіна-Південь», оцінено швидкість реагування системи на зовнішні виклики та визначено роль адаптивних механізмів у забезпеченні позитивної динаміки фінансових результатів підприємства протягом 2022–2024 років.

Основні елементи системи управління ТОВ «Альпіна-Південь» та її адаптації до зовнішніх змін наведено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Основні елементи системи управління ТОВ «Альпіна-Південь» та її адаптації до зовнішніх змін

Елемент	Характеристика
Організаційна структура	Розподіл ролей, відділів та рівнів ієрархії.
Методи управління	Економічні, адміністративні та соціально-психологічні.
Механізм прийняття рішень	Алгоритм, за яким керівництво реагує на події.
Адаптація до зовнішніх змін	Моніторинг, стратегічне планування, контроль

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура на ТОВ «Альпіна-Південь» є функціональною, тобто управління здійснюється за функціями, а кожен підрозділ має вузьку спеціалізацію та підпорядковується адміністративному апарату. Кожен відділ відіграє певну роль у забезпечення адаптації ТОВ «Альпіна-Південь» до змін у зовнішньому середовищі (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Роль відділів в управлінні та адаптації до змін у зовнішньому середовищі ТОВ «Альпіна-Півень»

Відділ	Роль
Адміністративно-управлінський апарат	Адаптує компанію до змін у законодавстві та загальноекономічної ситуації, приймаючи рішення про зміну стратегії або вихід на нові ринки.
Комерційний відділ	Реагують на зміни поведінці клієнтів або активність конкурентів; адаптація тут відбувається через зміну маркетингових акцій та цінової політики.
Відділ логістики та складського господарства	Реагують на зміни умов паливно-енергетичного ринку (ріст цін на пальне, перекриття доріг); адаптують маршрути, щоб зберегти прибутковість.
Фінансово-бухгалтерська служба	Адаптуються до змін у податковому та трудовому законодавстві, здійснюють контроль за розрахунками з контрагентами тощо
Відділ закупівель	Реагує на зміни у постачальників для забезпечення стабільного асортименту

Джерело: розроблено автором

Сформована організаційна структура є оптимальною для ТОВ «Альпіна-Південь», оскільки забезпечує стабільність, високу якість робіт. Разом з тим,

існують певні недоліки такої організаційної структури для ТОВ «Альпіна-Південь» в умовах динамічного зовнішнього середовища. Матриця впливу організаційної структури на управління та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі ТОВ «Альпіна-Південь» наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця впливу організаційної структури на управління та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі ТОВ «Альпіна-Південь»

Критерій	Позитивний вплив	Ризики / Обмеження
Ефективність управління	Професіоналізм та якість, оскільки кожен відділ фокусується на своїй вузькій зоні, що мінімізує помилки та дублювання функцій.	Відділи можуть діяти ізольовано. Виникають конфлікти інтересів.
Адаптація до змін	Глибока експертиза, оскільки кожен відділ здатен оперативно реагувати на зміни у своєму секторі.	Ієрархічне гальмування та недостатньо швидка реакція
Контроль та ресурси	Економія на масштабі, оскільки централізоване управління ресурсами дозволяє ТОВ «Альпіна-Південь» оптимізувати витрати на логістику та закупівлі.	Перевантаження керівництва, оскільки керівник змушений розв'язувати всі суперечки між відділами особисто.

Джерело: розроблено автором

Важливо, щоб між відділами був постійний прямий зв'язок (горизонтальні комунікації), а не лише через адміністративно-управлінський апарат.

Ефективність функціонування ТОВ «Альпіна-Південь» та його спроможність до адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища забезпечується шляхом комплексної реалізації системи методів управління. Ці методи класифікуються на економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) та соціально-психологічні. Їх синергія дозволяє не лише забезпечувати чітке виконання функціональних обов'язків кожним підрозділом (логістики, закупівель, фінансів), а й створювати гнучкий механізм реагування на ринкові виклики, такі як зміна споживчого попиту, коливання валютних курсів або логістичні обмеження. Характеристика методів управління та їх роль в адаптації ТОВ «Альпіна-Південь» наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика методів управління та їх роль в адаптації
ТОВ «Альпіна-Південь»

Група методів	Опис механізмів використання на ТОВ «Альпіна-Південь»	Роль у процесі адаптації до зовнішніх змін
Економічні	Реалізуються через систему матеріального стимулювання персоналу, бюджетування витрат відділів та управління дебіторською заборгованістю. Використовуються для оптимізації прибутку та раціонального використання оборотних коштів.	Дозволяють оперативно реагувати на економічні зміни (інфляцію, зміну цін постачальників) шляхом корекції цінової політики та перегляду витратної частини бюджету для збереження ліквідності.
Адміністративні	Базуються на регламентації діяльності (наказах, посадових інструкціях, положеннях про відділи та жорсткій ієрархічній системі підпорядкування).	Забезпечують швидке впровадження антикризових рішень через вертикаль управління.
Соціально-психологічні	Спрямовані на формування корпоративної культури, мотивацію працівників через визнання досягнень, створення сприятливого психологічного клімату в колективах та управління конфліктами (особливо між комерційним та фінансовим відділами).	Сприяють зниженню опору персоналу до інновацій. В умовах невизначеності ці методи допомагають підтримувати лояльність працівників та їхню готовність до роботи в умовах підвищеного навантаження

Джерело: розроблено автором

Механізм прийняття рішень на підприємстві функціонує як багаторівневий алгоритм, що базується на принципах функціональної спеціалізації та єдиноначальності. Процес ініціюється етапом ідентифікації проблеми (моніторинг зовнішнього середовища відділами маркетингу або закупівель), після чого слідує експертна підготовка, а саме, відповідний підрозділ (наприклад, логістики чи фінансів) проводить детальний аналіз ситуації та розробляє варіанти дій у межах своєї компетенції. Ключовим етапом є вертикальне узгодження, де підготовлені пропозиції передаються до адміністративно-управлінського апарату для оцінки їх відповідності загальній стратегії компанії. Заклучна стадія передбачає легітимізацію рішення через видання офіційного розпорядження або наказу, що забезпечує обов'язковість його виконання та чіткий розподіл відповідальності. Такий алгоритм мінімізує ризики суб'єктивних помилок, проте в умовах високої динамічності середовища

він вимагає високої оперативності комунікацій між ланками управління. Разом з тим, такий механізм є найбільш ефективним у стандартних ситуаціях (наприклад, зміна постачальника), але під час кризових явищ (різке падіння курсу чи дефіцит палива) він може доповнюватися створенням тимчасових робочих груп для прискорення реакції.

Адаптація ТОВ «Альпіна-Південь» до динамічних змін зовнішнього середовища являє собою цілеспрямований процес коригування внутрішніх параметрів системи управління у відповідь на виклики ринку. Цей механізм базується на циклічному поєднанні аналітичної, прогностичної та контрольної функцій, що дозволяє підприємству не лише мінімізувати зовнішні загрози, а й ефективно використовувати нові ринкові можливості. Ключовим елементом адаптивності є здатність функціональних підрозділів своєчасно трансформувати отриману інформацію у стратегічні та оперативні управлінські дії. Складові механізму адаптації ТОВ «Альпіна-Південь» наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Складові механізму адаптації ТОВ «Альпіна-Південь»

Елемент адаптації	Характеристика та інструментарій виконання на підприємстві	Результат впливу на систему управління
Моніторинг середовища	Систематичний збір та аналіз даних про стан ринку, що включає відстеження цін конкурентів (комерційний відділ), моніторинг змін у податковому законодавстві (фінансова служба) та аналіз надійності ланцюгів постачання.	Забезпечує інформаційну базу для раннього виявлення ризиків та відхилень від заданого курсу розвитку.
Стратегічне планування	Формування довгострокових цілей та сценаріїв розвитку з урахуванням результатів моніторингу. Адміністративний апарат визначає пріоритетні напрями (наприклад, диверсифікація асортименту або перегляд логістичних хабів).	Створює вектор руху для всіх підрозділів, забезпечуючи єдність дій компанії при зміні зовнішніх обставин.
Управлінський контроль	Оцінка ефективності впроваджених адаптаційних заходів через систему зворотного зв'язку. Порівняння фактичних показників діяльності з плановими та оперативна корекція дій підрозділів.	Дозволяє оцінити адекватність реакції підприємства на зміни та мінімізувати витрати ресурсів у процесі трансформації.

Джерело: розроблено автором

Попри сформовану систему методів внутрішнього управління, ТОВ «Альпіна-Південь» функціонує у висококонкурентному та нестабільному ринковому середовищі, що вимагає постійної адаптації до зовнішніх викликів. Хоча в практиці вітчизняних підприємств системне використання комплексних аналітичних моделей часто має обмежений або фрагментарний характер, для об'єктивної оцінки стратегічних позицій компанії доцільно застосувати інструментарій PESTEL-аналізу, що дозволить ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори, які здійснюють безпосередній тиск на дистриб'юторську діяльність ТОВ «Альпіна-Південь» та визначають межі його управлінської маневровності.

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Альпіна-Південь» наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Альпіна-Південь»

Категорія факторів	Ключові фактори впливу	Вплив на ТОВ «Альпіна-Південь» та необхідна реакція
Р – Політичні	Зміни в митній політиці, державне регулювання критичного імпорту, безпекова ситуація в регіоні.	Необхідність швидкої переорієнтації на безпечні логістичні коридори та врахування ризиків блокування шляхів.
Е – Економічні	Коливання курсу валют, рівень інфляції, вартість паливно-мастильних матеріалів, зміна купівельної спроможності.	Прямий вплив на собівартість продукції та маржинальність. Потребує постійного перегляду прайс-листів та умов дебіторської заборгованості.
С – Соціальні	Міграційні процеси (відтік кадрів), зміна споживчих кошиків у бік економ-сегменту, дефіцит кваліфікованих водіїв та логістів.	ТОВ змушене оптимізувати штат, впроваджувати програми утримання персоналу та адаптувати асортимент під дешевший попит.
Т – Технологічні	Діджиталізація логістики (GPS, TMS-системи), перехід на електронний документообіг (Е-ТТН), розвиток онлайн-платформ B2B.	Вимагає від компанії інвестицій у програмне забезпечення для прискорення обробки замовлень та зменшення паперової бюрократії.
Е – Екологічні	Впровадження екологічних стандартів пакування, вимоги до викидів автотранспорту (Еuro-стандарти), кліматичні умови півдня.	Поступове оновлення автопарку та перехід на більш екологічні матеріали для зберігання товарів на складі.
Л – Юридичні	Зміни в трудовому кодексі, нові вимоги до сертифікації товарів, податкові перевірки та регулювання мобілізаційних процесів.	Потребує посилення юридичної служби для супроводу контрактів та забезпечення комплаєнсу з державними вимогами.

Джерело: розроблено автором

Результати проведеного PESTEL-аналізу свідчать, що найбільший тиск на ТОВ «Альпіна-Південь» здійснюють економічні та політичні фактори, які мають високу амплітуду коливань. Зокрема, зростання витрат на енергоносії та логістику змушує компанію переходити від стратегії розвитку до стратегії операційної стійкості. Технологічний фактор при цьому виступає не просто як тренд, а як необхідний інструмент виживання, оскільки, автоматизація логістичних процесів дозволяє компенсувати дефіцит персоналу та знизити логістичні витрати.

2.3. Оцінка ефективності застосованих технологій управління в умовах динамічного середовища

В умовах стрімких змін ринкового середовища здатність підприємства підтримувати результативність управлінських рішень стає ключовою передумовою його конкурентоспроможності. Для ТОВ «Альпіна-Південь» оцінка ефективності застосованих технологій управління набуває особливої ваги, оскільки саме від узгодженості управлінських інструментів із динамікою зовнішніх і внутрішніх факторів залежить стабільність операційних процесів, адаптивність бізнес-моделі та потенціал подальшого розвитку. Такий аналіз дозволяє не лише визначити сильні та вразливі сторони чинної системи менеджменту, а й сформулювати підґрунтя для її модернізації відповідно до сучасних викликів.

Комплексна оцінка результативності управлінських технологій ТОВ «Альпіна-Південь» потребує системного аналізу ключових фінансових, операційних та кадрових індикаторів, що відображають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Динаміка цих показників дозволяє визначити, наскільки ефективно компанія реагує на коливання ринку, оптимізує внутрішні процеси, підтримує ліквідність і забезпечує стійкість бізнес-моделі. Таблиця 2.11 узагальнює зміни основних параметрів діяльності за

2022–2024 рр., демонструючи як позитивні зрушення, так і ризикові тенденції, що формують управлінські виклики та можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.11

Динаміка ключових фінансових, операційних та кадрових показників

ТОВ «Альпіна-Південь» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023-2022		2024-2023	
				абс	%	абс	%
Чистий прибуток, тис. грн	2289,7	3635,2	3614,9	1345,5	58,8	-20,3	-0,6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	205369	284931,3	291372,5	79562,2	38,7	6441,2	2,3
Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн	5242,8	5850,85	6257,3	608,1	11,6	406,5	6,9
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	223,7	752,3	1818	528,6	236,3	1065,7	141,7
Короткострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн	10024	11030	12944,6	1006,5	10,0	1914,6	17,4
Транспортні витрати, тис. грн	40068	45595	47845	5527,5	13,8	2250,0	4,9
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	39	48	47	9,0	23,1	-1,0	-2,1
Кількість осіб, звільнених за власним бажанням, осіб	5	3	7	-2,0	-40,0	4,0	133,3
Рентабельність продажів, %	1,11%	1,28%	1,24%	0,002	14,4	-0,0004	-2,8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	39,17	48,70	46,57	9,5	24,3	-2,1	-4,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,07	0,14	0,046	205,6	0,0722	105,9
Частка транспортних витрат у чистому доході, %	19,51%	16,00%	16,42%	-0,035	-18,0	0,0042	2,6
Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,06	0,15	-0,066	-51,3	0,0864	138,3

Джерело: розроблено автором

За даними таблиці видно, що чистий прибуток зріс у 2023 р. на 58,8%, що свідчить про ефективність управлінських рішень. Проте у 2024 р. спостерігається незначне зниження (–0,6%), що може сигналізувати про зростання витрат або посилення конкурентного тиску. Чистий дохід від реалізації демонструє

стабільне зростання (38,7% у 2023 р. та 2,3% у 2024 р.), що є позитивним сигналом для стійкості бізнесу, хоча темпи приросту сповільнюються. Рентабельність продажів зросла у 2023 р. до 1,28%, але у 2024 р. знизилася до 1,24%. Бажаним є стабільне зростання рентабельності, тому коливання показника вказують на потребу оптимізації витрат або перегляду цінової політики. Таким чином, підприємство демонструє здатність генерувати дохід, але зниження прибутковості у 2024 р. вимагає корекції управлінських технологій, зокрема у сфері контролю витрат та підвищення операційної ефективності.

Гроші та їх еквіваленти зросли у 2023 р. на 236,3%, а у 2024 р. — ще на 141,7%, що значно покращує платоспроможність підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищився з 0,02 до 0,14, що є суттєвим прогресом, хоча бажаним вважається рівень не нижче 0,2.

Оборотність дебіторської заборгованості зросла у 2023 р. (до 48,7), але у 2024 р. знизилася до 46,57. Бажаною є стабільно висока оборотність, тому спад свідчить про певне погіршення платіжної дисципліни клієнтів. Покращення ліквідності підсилює фінансову стійкість, але зниження оборотності дебіторки може створювати ризики у періоди ринкової турбулентності.

Транспортні витрати зростають щороку, але темпи приросту зменшуються (з 13,8% до 4,9%). Частка транспортних витрат у доході знизилася у 2023 р. до 16%, але у 2024 р. знову зросла до 16,42%. Бажаною є тенденція до зменшення частки витрат у доході. Отже, ТОВ «Альпіна-Південь» частково контролює витрати, але нестабільність їх частки у доході свідчить про потребу вдосконалення логістичних рішень та оптимізації маршрутів.

Середньооблікова чисельність персоналу зросла у 2023 р., але у 2024 р. дещо зменшилася. Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 р. знизився до 0,06, але у 2024р. різко зріс до 0,15. Кількість звільнень за власним бажанням у 2024 р. збільшилася більш ніж удвічі. Зростання плинності кадрів є критичним сигналом, що може свідчити про проблеми в мотивації, навантаженні або корпоративній культурі.

Для адаптації до динамічного середовища підприємству потрібні стабільні та компетентні трудові ресурси.

Таким чином, динаміка показників свідчить, що ТОВ «Альпіна-Південь» загалом демонструє здатність адаптуватися до змін ринку, зберігаючи зростання доходів і покращуючи ліквідність. Водночас окремі тенденції, зокрема, зниження прибутковості, нестабільність оборотності дебіторської заборгованості, коливання витрат та зростання плинності кадрів, вказують на необхідність удосконалення управлінських технологій, зокрема у сфері фінансового контролю, логістики та HR-менеджменту.

Комплексна оцінка фінансових, операційних та кадрових показників ТОВ «Альпіна-Південь», у поєднанні з результатами PESTEL-аналізу зовнішнього середовища, дозволяє сформувати цілісне уявлення про стратегічне становище підприємства. Динаміка доходів, ліквідності, витрат та кадрової стабільності відображає внутрішні можливості та обмеження компанії, тоді як політичні, економічні, технологічні та соціальні фактори визначають рамки її адаптивності в умовах високої турбулентності ринку. Узагальнення цих аспектів у форматі SWOT-аналізу дає змогу виявити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також окреслити зовнішні можливості й загрози, що формують стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Альпіна-Південь».

SWOT-аналіз ТОВ «Альпіна-Південь» наведено у таблиці 2.12.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Альпіна-Південь» має сильні позиції у сфері доходності, ліквідності та логістичної експертизи, але стикається з викликами, пов'язаними з витратами, кадровою стабільністю та зовнішньою нестабільністю. Поєднання результатів SWOT і PESTEL свідчить, що ключовим напрямом розвитку має стати підвищення операційної стійкості через цифровізацію, оптимізацію витрат і зміцнення кадрового потенціалу, що дозволить компанії адаптуватися до динамічного середовища та зберегти конкурентоспроможність.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «Альпіна-Південь»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стабільне зростання чистого доходу у 2022–2024 рр., що свідчить про стійкий попит на продукцію та ефективність збутових каналів. 2. Покращення ліквідності, зокрема суттєве зростання грошових коштів та коефіцієнта абсолютної ліквідності, що підсилює фінансову гнучкість. 3. Висока оборотність дебіторської заборгованості (понад 46 обортів), що забезпечує швидке повернення коштів і зменшує ризики неплатежів. 4. Досвід у логістичних та транспортно-експедиційних послугах, що дозволяє контролювати витрати та якість доставки. 5. Широкий асортимент продуктів харчування та напоїв, що забезпечує диверсифікацію доходів.	1. Зниження чистого прибутку у 2024 р. попри зростання доходу, що свідчить про тиск витрат та недостатню ефективність витратного менеджменту. 2. Зростання транспортних витрат і нестабільність їх частки у доході, що знижує маржинальність. 3. Підвищення плинності кадрів у 2024 р. (коефіцієнт 0,15), що створює ризики втрати компетенцій та збільшує витрати на навчання. 4. Недостатній рівень абсолютної ліквідності (0,14 при бажаному $\geq 0,2$), що обмежує можливість швидкого реагування на кризові ситуації. 5. Залежність від паливно-мастильних матеріалів, що робить витрати чутливими до економічних коливань. 6. Навантаження на логістичні процеси через дефіцит кваліфікованих водіїв та логістів.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розвиток цифрових логістичних платформ (TMS, WMS, E-TTN), що дозволяє зменшити витрати, прискорити обробку замовлень і підвищити прозорість операцій. 2. Зростання попиту на економ-сегмент продуктів, що відкриває можливості для розширення асортименту та збільшення обсягів продажів. 3. Переорієнтація логістичних потоків на безпечні маршрути, що може створити конкурентну перевагу у регіоні. 4. Оновлення автопарку відповідно до екостандартів, що зменшить витрати на обслуговування та підвищить репутацію компанії. 5. Розвиток B2B-онлайн-каналів, що дозволяє залучати нових корпоративних клієнтів і автоматизувати замовлення. 6. Можливість оптимізації кадрової політики через впровадження програм утримання персоналу та навчання.	1. Політична та безпекова нестабільність, що може призвести до блокування логістичних коридорів та зриву поставок. 2. Висока інфляція та коливання валютного курсу, які збільшують собівартість і знижують рентабельність. 3. Зростання цін на паливо, що безпосередньо впливає на транспортні витрати. 4. Посилення конкуренції на ринку продуктів харчування, особливо з боку великих мережеских дистриб'юторів. 5. Юридичні зміни та регуляторні вимоги, включно з мобілізаційними процесами, що можуть впливати на кадрову стабільність. 6. Дефіцит кваліфікованих кадрів, який ускладнює масштабування логістичних операцій.

Джерело: розроблено автором

Матриця стратегій логічно продовжує SWOT-аналіз і показує, як ТОВ «Альпіна-Південь» може перетворити свої сильні сторони на інструменти розвитку, компенсувати слабкі місця, використати зовнішні можливості та мінімізувати загрози. Вона допомагає сформулювати реалістичні управлінські рішення в умовах динамічного середовища.

Матриця стратегій SO–WO–ST–WT ТОВ «Альпіна-Південь» наведена у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Матриця стратегій SO–WO–ST–WT ТОВ «Альпіна-Південь»

Тип стратегії	Стратегічні дії для ТОВ «Альпіна-Південь»
1	2
SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	1. Розширення B2B-каналів збуту на основі високої оборотності дебіторської заборгованості та зростання доходів. 2. Інвестування в цифрові логістичні рішення (GPS, TMS, E-TTN), використовуючи покращену ліквідність. 3. Розвиток асортименту економ-сегменту, спираючись на широку товарну лінійку. 4. Оновлення автопарку відповідно до екостандартів для підвищення конкурентоспроможності. 5. Створення регіональних логістичних рішень на основі досвіду транспортно-експедиційних послуг.
WO-стратегії (подолання слабких сторін через використання можливостей)	1. Оптимізація логістичних витрат через цифрові системи планування маршрутів. 2. Запровадження програм утримання персоналу та навчання для зниження плинності кадрів. 3. Перегляд цінової політики та умов дебіторської заборгованості з урахуванням інфляції та зміни попиту. 4. Автоматизація складських і логістичних процесів для компенсації кадрового дефіциту. 5. Використання онлайн-платформ для розширення клієнтської бази та підвищення обсягів продажів.
ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	1. Формування резервів ліквідності для протидії валютним коливанням та інфляції. 2. Диверсифікація логістичних маршрутів для мінімізації ризиків блокування шляхів. 3. Підвищення прозорості операцій через цифровізацію для посилення конкурентних позицій. 4. Оновлення автопарку для відповідності екологічним та юридичним вимогам. 5. Посилення контролю за дебіторською заборгованістю для зниження ризику неплатежів.

1	2
WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)	1. Створення антикризової моделі управління витратами (контроль логістики, оптимізація запасів). 2. Формування кадрового резерву та системи швидкого навчання для зменшення ризиків нестачі персоналу. 3. Посилення юридичного супроводу для уникнення ризиків, пов'язаних із регуляторними змінами. 4. Перегляд логістичних контрактів для мінімізації впливу коливань цін на паливо. 5. Впровадження системи внутрішнього контролю рентабельності для запобігання подальшому зниженню прибутковості.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проведений аналіз ефективності технологій управління ТОВ «Альпіна-Південь» у 2022–2024 рр. дозволяє зробити висновки, що підприємство демонструє високу здатність до виживання та зростання в турбулентних умовах, про що свідчить стабільне збільшення чистого доходу та суттєве покращення показників ліквідності. Основними деструктивними тенденціями є зниження чистого прибутку у 2024 році на фоні зростання витрат, а також різке підвищення плинності кадрів (коефіцієнт 0,15), що сигналізує про вичерпання ресурсу діючої моделі мотивації та контролю витрат.

Результати SWOT-аналізу та розроблена матриця стратегій вказують на те, що подальша конкурентоспроможність компанії залежить від переходу до моделі цифрового та антикризового управління. Пріоритетними напрямками визначено автоматизацію логістики (TMS, E-TTN), впровадження програм утримання персоналу та посилення фінансового контролю за рентабельністю продажів.

Висновки до 2 розділу. На основі проведеного аналізу діяльності та технологій управління ТОВ «Альпіна-Південь» за 2022–2024 роки можна зробити такі висновки:

1. ТОВ «Альпіна-Південь» функціонує як торговельно-логістичне підприємство з лінійно-функціональною структурою управління. За 2022–2024 рр. валюта балансу зросла на 32,3% (з 16 843,7 до 22 279,3 тис. грн), що

свідчить про розширення масштабів діяльності. Спостерігається активне інвестування в основні засоби (частка зросла до 13,51% у 2024 р.), що дозволило оптимізувати логістичну базу.

2. Підприємство демонструє стабільне зростання доходів, зокрема, чистий дохід збільшився з 205 369 тис. грн у 2022 р. до 291 372,5 тис. грн у 2024 р. Прибуток до оподаткування зріс на 61,2%. Водночас у 2024 році відбулося незначне зниження чистого прибутку на 0,56% на фоні зростання податкового навантаження та збільшення частки позикового капіталу (зобов'язання становлять 58,10% пасивів).

3. Управління на підприємстві здійснюється за допомогою комбінації економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів. Аналіз показав, що функціональна структура забезпечує високу якість виконання вузьких завдань, проте може викликати ієрархічне гальмування при кризових явищах і вимагає посилення горизонтальних комунікацій.

3. Дослідження зовнішнього середовища виявило, що найбільший вплив на діяльність компанії здійснюють економічні та політичні фактори (коливання валютних курсів, інфляція, безпекова ситуація в регіоні та стан логістичних шляхів). Для забезпечення конкурентоспроможності критично важливою є автоматизація процесів та оптимізація витрат.

4. Зафіксовано суттєве зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності (до 0,14), що підвищує фінансову надійність. Разом з тим, у 2024 році спостерігається зростання плинності кадрів, що вимагає вдосконалення соціально-психологічних методів управління та програм утримання персоналу.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Теоретичні засади підвищення ефективності управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища

В умовах сучасної економічної нестабільності та високої динаміки бізнес-середовища традиційні підходи до лінійного прогнозування, що базуються на екстраполяції історичних даних, втрачають свою актуальність. Для таких суб'єктів господарювання, як ТОВ «Альпіна-Південь», чия діяльність безпосередньо залежить від геополітичних, логістичних та енергетичних ризиків, ключовим інструментом управління стає сценарне планування.

Теоретичне підґрунтя застосування сценарного методу для підвищення ефективності управління полягає в наступному:

1. Перетворення невизначеності на керовані альтернативи. Сценарний підхід дозволяє менеджменту не просто реагувати на зміни, а заздалегідь розробляти альтернативні моделі фінансового стану (песимістичну, базову та оптимістичну). Це забезпечує стратегічну гнучкість і здатність швидко змінювати інструменти управління.

2. Поєднання якісного та кількісного аналізу. Метод слугує своєрідним «містком» між макроекономічними чинниками (безпекові ризики, ціни на ресурси, валютні коливання) та внутрішніми фінансовими показниками (ліквідність, рентабельність).

3. Превентивне управління ризиками. Моделювання кризових варіантів розвитку подій діє як «стрес-тест» для компанії, що дозволяє виявити межу фінансової стійкості та розробити захисні заходи до настання реальної загрози.

Згідно з дослідженнями З. О. Коваль, впровадження сценарного методу в практику управління передбачає реалізацію такої послідовності кроків:

1.Перший етап (діагностика та моніторинг). Здійснюється комплексний збір даних про внутрішній потенціал та зовнішнє оточення. Визначаються ключові фактори (безпекові, логістичні, економічні), встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між ними, оскільки навіть малопомітні тенденції можуть у майбутньому набути кумулятивного ефекту.

2.Другий етап (оцінка ймовірностей). Виявлені події класифікуються за ступенем впливу (загрози чи можливості) та ймовірністю настання, що дає змогу відкинути другорядні фактори та сфокусуватися на головних.

3.Третій етап (моделювання каскадних ефектів). Досліджується взаємозв'язок між різними подіями та їхній сукупний вплив на бізнес. На цьому ж етапі формуються первинні коригувальні заходи для мінімізації ризиків.

4.Четвертий етап (конструювання сценаріїв). Розробляється система альтернативних траєкторій розвитку. Залежно від обраної моделі (моноваріантної чи багатоваріантної) фокус робиться або на глибокій модернізації конкретних процесів, або на створенні набору стратегічних відповідей.

5.П'ятий етап (стратегічний вибір). Проводиться матричне моделювання. Ітеративно відсіюються нежиттєздатні варіанти, після чого обирається оптимальний курс дій.

6.Шестий етап (верифікація результатів). Розраховуються інтегральні показники, що дозволяють оцінити ймовірність успішної реалізації кожного сценарію та порівняти прогнозовані фінансові результати (баланс, прибуток).

7.Сьомий етап (затвердження та адаптація). Приймається фінальне управлінське рішення на основі комплексу критеріїв, включаючи економічну доцільність, ресурсну забезпеченість та рівень конкурентоспроможності [7].

Отже, сценарне прогнозування доцільно розглядати як постійно діючу управлінську технологію, що забезпечує перехід від жорстких планових конструкцій до моделі «живої стратегії», необхідної для успішного функціонування підприємства в турбулентному середовищі.

3.2. Визначення напрямів удосконалення технології управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища

Ефективність технології управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища значною мірою визначається здатністю керівництва своєчасно ідентифікувати ключові фактори впливу, оцінювати їхню інтенсивність та адаптувати управлінські рішення до змін. У сучасних умовах турбулентності, високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища саме управлінці є носіями унікальної інформації про реальні бар'єри, можливості та внутрішні ресурси підприємства. Тому залучення керівників до емпіричного дослідження є необхідною умовою для формування обґрунтованих напрямів удосконалення технології управління. Отже, з метою визначення основних напрямів удосконалення управління організацією в умовах зовнішнього середовища було проведено опитування керівників, яке дозволило отримати первинні дані, які відображають практичний досвід управління в умовах невизначеності, а також виявити ті аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища, що мають найбільший вплив на результативність управлінських процесів. На відміну від суто теоретичних моделей, думки керівників дають змогу оцінити реальний стан адаптивності, гнучкості, цифрової зрілості та стратегічної готовності підприємств до змін.

Залучення до опитування керівників різних підприємств забезпечує репрезентативність оцінок і дозволяє порівняти вплив факторів у різних організаційних контекстах. Отримані дані створюють основу для кількісного аналізу, визначення пріоритетних напрямів розвитку та формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення адаптивності організації.

Методика опитування побудована на основі логіки SWOT-аналізу, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефективність управління організацією. Опитувальник складається з чотирьох блоків, а саме, сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Така

структура забезпечує системність оцінювання та дозволяє інтегрувати результати в подальшу аналітичну модель.

Кожен блок містить перелік тверджень, що відображають ключові фактори відповідної групи. Респонденти оцінюють ступінь впливу кожного фактору за п'ятибальною шкалою, де 1 означає мінімальний вплив, а 5 — максимальний.

Опитування проводиться у формі анонімного анкетування засобами Google Forms та розповсюджено через соціальні мережі. До участі були залучені керівники підприємств різних форм власності та сфер діяльності, що дозволило отримати різнопланові оцінки та підвищити узагальнюваність результатів. Отримані результати використовуються для визначення пріоритетних напрямів удосконалення технології управління, розроблення рекомендацій та формування моделі адаптивного управління в умовах динамічного зовнішнього середовища. У дослідженні взяли участь 102 керівника підприємств різних форм власності та видів діяльності, що забезпечує достатню репрезентативність для виявлення тенденцій впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на технологію управління організацією. Результати відповідей респондентів на перший блок опитування «Сильні сторони (Strengths) — внутрішні фактори, що підсилюють управління» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати відповідей респондентів на перший блок опитування «Сильні сторони (Strengths) — внутрішні фактори, що підсилюють управління»

Питання	Відповіді					Середній бал
	1	2	3	4	5	
Рівень професійної компетентності керівників	0	25	39	23	15	3,27
Кваліфікація та залученість персоналу	12	17	46	17	10	2,96
Гнучкість організаційної структури	2	5	13	51	31	4,02
Наявність сучасних цифрових інструментів управління	0	27	32	26	17	3,32
Якість стратегічного планування	14	15	43	23	7	2,94
Сформована культура інновацій та розвитку	7	24	37	23	11	3,07
Система мотивації, що підтримує зміни	3	14	51	25	9	3,23
Швидкість прийняття управлінських рішень	0	12	16	45	29	3,89
Ефективність системи контролю та моніторингу	3	22	49	23	5	3,05
СЕРЕДНІЙ БАЛ						3,31

Джерело: розроблено автором

Отримані результати опитування свідчать про те, що керівники загалом оцінюють внутрішній управлінський потенціал підприємств як достатньо розвинений, зокрема, середній бал блоку «Сильні сторони» становить 3,31, що відповідає рівню «вище середнього». Найбільш вираженими сильними сторонами респонденти вважають гнучкість організаційної структури (4,02) та швидкість прийняття управлінських рішень (3,89), що вказує на здатність підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Високі оцінки також отримали наявність сучасних цифрових інструментів управління (3,32) та рівень професійної компетентності керівників (3,27), що підтверджує достатню управлінську зрілість і технологічну готовність організацій. Водночас деякі аспекти, які традиційно вважаються ключовими для стратегічного розвитку, отримали нижчі оцінки: якість стратегічного планування (2,94), кваліфікація та залученість персоналу (2,96) та ефективність системи контролю й моніторингу (3,05). Це свідчить про наявність потенційних зон для подальшого вдосконалення, зокрема у сфері стратегічного менеджменту, розвитку персоналу та підвищення прозорості управлінських процесів. Загалом результати демонструють, що підприємства мають достатній базовий управлінський потенціал, але потребують посилення системності, стратегічності та інноваційності управління.

Результати відповідей респондентів на другий блок опитування «Слабкі сторони (Weaknesses) — внутрішні бар'єри управління» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати відповідей респондентів на другий блок опитування «Слабкі сторони (Weaknesses) — внутрішні бар'єри управління»

Питання	Відповіді					Середній бал
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
Недостатня цифровізація управлінських процесів	0	10	11	49	32	4,01
Низька адаптивність організаційної структури	5	6	55	24	12	3,31
Дефіцит управлінських компетенцій у персоналу	0	0	2	45	55	4,52
Повільність або бюрократичність прийняття рішень	0	3	21	55	23	3,96
Низький рівень мотивації працівників	0	7	11	25	59	4,33
Відсутність системи управління змінами	3	6	32	23	38	3,85
Недостатній рівень стратегічного мислення керівників	5	11	21	34	31	3,74

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3	4	5	6	7
Обмеженість ресурсів для розвитку			3	32	67	4,63
Низький рівень інноваційності			34	32	36	4,02
СЕРЕДНІЙ БАЛ						4,04

Джерело: розроблено автором

Результати опитування за блоком «Слабкі сторони» демонструють, що керівники досить критично оцінюють внутрішні бар'єри, які стримують ефективність управління, зокрема, середній бал блоку становить 4,04, що свідчить про високий рівень усвідомлення проблем та їхнього впливу на діяльність підприємств. Найбільш значущими слабкими сторонами респонденти визначили обмеженість ресурсів для розвитку (4,63), дефіцит управлінських компетенцій у персоналу (4,52) та низький рівень мотивації працівників (4,33). Ці результати вказують на системні кадрові та ресурсні проблеми, які безпосередньо впливають на здатність організацій адаптуватися до змін і впроваджувати інновації.

Високі оцінки отримали також такі бар'єри, як недостатня цифровізація управлінських процесів (4,01), низький рівень інноваційності (4,02) та повільність або бюрократичність прийняття рішень (3,96), що вказує на те, що підприємства відчувають труднощі у впровадженні сучасних технологій, оптимізації процесів та підвищенні гнучкості управління. Дещо нижчі, але все ще значущі оцінки отримали відсутність системи управління змінами (3,85), недостатній рівень стратегічного мислення керівників (3,74) та низька адаптивність організаційної структури (3,31). Ці показники вказують на потребу у формуванні більш системного, стратегічно орієнтованого підходу до управління та підвищенні організаційної готовності до трансформацій.

Загалом результати другого блоку демонструють, що внутрішні бар'єри є значно вираженими та мають комплексний характер, оскільки, вони охоплюють кадрову, технологічну, мотиваційну та стратегічну складові, що створює підґрунтя для формування цілеспрямованих заходів щодо вдосконалення

технології управління, зокрема у напрямі розвитку компетенцій, цифрової трансформації, оптимізації процесів та підвищення організаційної гнучкості.

Результати відповідей респондентів на третій блок опитування «Можливості (Opportunities) — зовнішні фактори, що можуть підсилити управління» наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати відповідей респондентів на третій блок опитування
«Можливості (Opportunities) — зовнішні фактори, що можуть підсилити
управління»

Питання	Відповіді					Середній бал
	1	2	3	4	5	
Доступність нових цифрових технологій		10	29	38	25	3,76
Розвиток ринку та нові сегменти для зростання		9	32	34	45	4,66
Державні програми підтримки бізнесу	21	25	33	16	7	2,64
Можливості міжнародної співпраці	7	12	27	23	33	3,62
Підвищення рівня професійної освіти на ринку праці	5	13	23	23	38	3,75
Можливість залучення інвестицій	0		53	23	26	3,74
СЕРЕДНІЙ БАЛ						2,46

Джерело: розроблено автором

Результати опитування за блоком «Можливості» свідчать про те, що керівники підприємств загалом позитивно оцінюють потенціал зовнішнього середовища як джерело розвитку управлінських процесів. Середній бал блоку становить 2,46, що вказує на помірний рівень реалізованості зовнішніх можливостей та певну обережність у сприйнятті їхнього впливу. Найвищі оцінки отримали такі фактори, як розвиток ринку та поява нових сегментів для зростання (4,66), що свідчить про значний потенціал розширення діяльності підприємств, а також доступність нових цифрових технологій (3,76), підвищення рівня професійної освіти на ринку праці (3,75) та можливість залучення інвестицій (3,74). Це демонструє, що підприємства бачать реальні перспективи для модернізації, цифрової трансформації та кадрового оновлення.

Водночас деякі можливості оцінені значно нижче. Зокрема, державні програми підтримки бізнесу отримали найнижчий показник — 2,64, що свідчить про низький рівень довіри до державних інструментів стимулювання розвитку

або про їхню недостатню ефективність у практичному застосуванні. Дещо стримано оцінено й можливості міжнародної співпраці (3,62), що може бути пов'язано з обмеженнями зовнішньоекономічної діяльності, геополітичними ризиками або недостатньою готовністю підприємств до виходу на міжнародні ринки.

Загалом результати третього блоку демонструють, що підприємства мають доступ до низки перспективних можливостей, пов'язаних із цифровізацією, розвитком ринку та інвестиційним потенціалом. Однак рівень використання цих можливостей залишається нерівномірним, а окремі зовнішні інструменти підтримки бізнесу сприймаються як недостатньо ефективні, що формує важливі орієнтири для вдосконалення технології управління, зокрема, у напрямі активнішої інтеграції цифрових рішень, розвитку партнерств, підвищення інвестиційної привабливості та посилення взаємодії з інституційним середовищем.

Результати відповідей респондентів на четвертий блок опитування «Загрози (Threats) — зовнішні ризики, що ускладнюють управління» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Результати відповідей респондентів на четвертий блок опитування
«Загрози (Threats) — зовнішні ризики, що ускладнюють управління»

Питання	Відповіді					Середній бал
	1	2	3	4	5	
Безпекові ризики			4	20	78	4,73
Економічні коливання та інфляція		2	17	24	59	4,37
Зростання конкуренції		5	23	35	39	4,06
Нестабільність законодавства та регуляторні зміни.			8	18	76	4,67
Технологічні зміни, що вимагають швидкої адаптації			19	34	49	4,29
Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку		3	37	30	32	3,89
Логістичні та інфраструктурні ризики			28	23	51	4,23
Кіберзагрози та інформаційна небезпека		22	25	32	23	3,55
Зміни споживчих уподобань	4	9	21	23	45	3,94
Висока залежність від зовнішніх постачальників	13	11	19	21	25	2,95
СЕРЕДНІЙ БАЛ						2,89

Джерело: розроблено автором

Результати опитування за блоком «Загрози» демонструють, що керівники підприємств сприймають зовнішнє середовище як високоризикове та нестабільне. Середній бал блоку становить 2,89, однак окремі фактори отримали надзвичайно високі оцінки, що свідчить про їхню критичність для управління. Найбільш значущими загрозами респонденти визначили безпекові ризики (4,73) та нестабільність законодавства й регуляторні зміни (4,67), що підкреслює, що підприємства працюють у середовищі підвищеної невизначеності, де зовнішні шоки та часті зміни правил гри суттєво ускладнюють планування та реалізацію управлінських рішень.

Високі оцінки отримали також економічні коливання та інфляція (4,37), технологічні зміни, що потребують швидкої адаптації (4,29), а також логістичні та інфраструктурні ризики (4,23), що вказує на значний тиск з боку макроекономічних та технологічних чинників, які вимагають постійного оновлення компетенцій, модернізації процесів та підвищення гнучкості управління. Дещо нижчі, але все ще суттєві оцінки отримали зростання конкуренції (4,06), зміни споживчих уподобань (3,94) та дефіцит кваліфікованих кадрів (3,89), що вказує на складність утримання конкурентних позицій та необхідність адаптації до нових ринкових умов.

Порівняно нижчі оцінки отримали кіберзагрози (3,55) та висока залежність від зовнішніх постачальників (2,95), однак ці фактори також становлять суттєві ризики, особливо в умовах цифровізації та порушення глобальних ланцюгів постачання. Загалом результати четвертого блоку свідчать, що підприємства функціонують у середовищі значних зовнішніх викликів, які потребують підвищення адаптивності, стратегічної гнучкості та здатності до швидкого реагування, що підкреслює важливість розроблення технології управління, орієнтованої на стійкість, проактивність та ефективне управління ризиками.

Таким чином, комплексний аналіз результатів опитування керівників підприємств за чотирма блоками опитування дозволяє сформулювати цілісне уявлення про внутрішній потенціал організацій, їхні ключові обмеження, а також зовнішні можливості та загрози, що визначають умови формування ефективної

технології управління. Отримані дані демонструють неоднорідність управлінського середовища та підкреслюють необхідність системного вдосконалення управлінських процесів.

Сильні сторони підприємств оцінені на рівні 3,31 бала, що свідчить про наявність достатнього внутрішнього потенціалу для розвитку. Найбільш вираженими сильними сторонами є гнучкість організаційної структури та швидкість прийняття управлінських рішень, що забезпечує здатність підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас нижчі оцінки отримали такі аспекти, як якість стратегічного планування, залученість персоналу та ефективність системи контролю, що вказує на потребу посилення стратегічної та процесної складових управління.

Протилежну картину демонструє блок слабких сторін, середній бал якого становить 4,04, що свідчить про високу інтенсивність внутрішніх бар'єрів. Найбільш критичними проблемами є обмеженість ресурсів для розвитку, дефіцит управлінських компетенцій персоналу та низький рівень мотивації працівників. Значущими залишаються також недостатня цифровізація, повільність прийняття рішень та відсутність системи управління змінами. Сукупність цих факторів формує системні внутрішні обмеження, які стримують адаптивність та інноваційність підприємств.

Оцінка можливостей зовнішнього середовища виявила помірний рівень їхнього сприйняття — 2,46 бала. Найбільш перспективними респонденти визначили розвиток ринку та нові сегменти для зростання, доступність цифрових технологій, підвищення рівня професійної освіти та можливість залучення інвестицій. Водночас державні програми підтримки бізнесу оцінені як найменш ефективні, що свідчить про низьку довіру до інституційного середовища та обмеженість державних стимулів для розвитку підприємств.

Найбільш напруженим виявився блок загроз, де окремі фактори отримали надзвичайно високі оцінки. Попри середній бал 2,89, ключові ризики мають критичний характер, зокрема, безпекові ризики, нестабільність законодавства, економічні коливання, логістичні та інфраструктурні обмеження, а також

технологічні зміни, що потребують швидкої адаптації. Ці загрози формують високий рівень зовнішньої турбулентності, що суттєво ускладнює стратегічне планування та підвищує вимоги до гнучкості управління.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що підприємства мають достатній внутрішній потенціал для розвитку, однак він значною мірою нівелюється вираженими внутрішніми бар'єрами та високим рівнем зовнішніх ризиків, що створює потребу у формуванні адаптивної, цифрово орієнтованої та стратегічно виваженої технології управління, здатної забезпечити стійкість організацій у динамічному середовищі. Отримані дані визначають ключові напрями вдосконалення, а саме, розвиток компетенцій персоналу, цифровізацію процесів, підвищення мотивації, посилення стратегічного планування та впровадження системи управління змінами.

3.3. Сценарне моделювання розвитку ТОВ «Альпіна-Південь» в умовах зовнішньої турбулентності

Враховуючи результати проведеного PESTEL- та SWOT-аналізу, а також виявлену неоднорідність управлінського середовища, стратегічне планування діяльності ТОВ «Альпіна-Південь» потребує багатоваріантного підходу. Розробка сценаріїв розвитку дозволяє підприємству завчасно підготувати адаптивні механізми реагування на зміну зовнішньої кон'юнктури, мінімізувати вплив критичних загроз (таких як дефіцит кадрів та інфляційний тиск) та максимально ефективно використати внутрішній потенціал, зокрема високу оборотність дебіторської заборгованості та досвід у логістиці.

Оптимістичний сценарій припускає стабілізацію безпекової ситуації, активне відновлення споживчого попиту та успішне залучення інвестицій у цифровізацію. Реалістичний сценарій передбачає підтримку поточної динаміки при поступовому зниженні кредитного навантаження (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Сценарії розвитку ТОВ «Альпіна-Південь» в умовах нестабільного
зовнішнього середовища

Сценарій	Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища	Пріоритетні напрями дій
Оптимістичний	Зниження інтенсивності бойових дій; стабілізація енергосистеми; розблокування морських торговельних шляхів Півдня. Стабільність на Близькому Сході (низькі ціни на нафту). Зниження облікової ставки НБУ, що здешевлює кредити.	Висока капіталізація (ріст основних засобів до 3 млн грн), надлишок грошових коштів (1,8 млн грн), висока готовність до цифровізації.	Подальше оновлення логістичного парку; використання вільних грошей для передоплати товарів за нижчими цінами; агресивний вихід у нові B2B-сегменти.
Реалістичний	Збереження поточної лінії фронту та інтенсивності конфлікту. Помірна напруженість навколо Ірану, що тримає світові ціни на пально високими, але без дефіциту. Помірний попит, стабільна робота банківського сектору та Дії.	Оптимізація запасів (які скоротилися у 2024 році), висока оборотність дебіторської заборгованості, впроваджена система Е-ТТН.	Поступове заміщення банківських кредитів власним прибутком; утримання частки власного капіталу на рівні 42%; оптимізація маршрутів для економії пального.
Песімістичний	Ескалація бойових дій у регіоні; руйнування логістичної інфраструктури. Глобальна енергетична криза через конфлікт за участю Ірану (дефіцит пального). Різке зростання інфляції та облікової ставки НБУ; криза неплатежів.	Велика частка короткострокових зобов'язань (58% пасиву), падіння абсолютної ліквідності, зростання плинності кадрів через мобілізаційні процеси.	Жорстка інвентаризація запасів; термінова робота з дебіторами (6,5 млн грн) для погашення кредитів; скорочення неприбуткових маршрутів та оптимізація штату.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, просування бойових дій безпосередньо впливає на страхові ризики та вартість логістики. Якщо безпекова ситуація покращується, компанія зможе використовувати порти Одещини та Миколаєва, що радикально знизить транспортні витрати. Ескалація навколо Ормузької протоки може спричинити глобальний дефіцит нафтопродуктів. Для ТОВ «Альпіна-Південь» це означає не

лише дорогий бензин, а й можливі перебої з поставками товарів від виробників через паливну кризу. Разом з тим, стабілізації економічної ситуації дозволяє НБУ знижувати ставку, що зробить набагато дешевшими залучення грошових коштів.

Реалізація визначених стратегічних напрямів діяльності ТОВ «Альпіна-Південь» потребує гнучкого підбору методів та інструментів управління, що відповідають рівню зовнішньої турбулентності та внутрішньому стану підприємства. В умовах стабілізації та росту акцент зміщується на інноваційні технології та розширення ринкової частки, тоді як у кризових ситуаціях пріоритетом стає жорсткий фінансовий контроль та збереження операційної цілісності. У таблиці 3.6 наведено систематизований перелік інструментів, доцільних для використання в межах кожного з розроблених сценаріїв.

Таблиця 3.6

Інструменти та методи управління ТОВ «Альпіна-Південь» за сценаріями розвитку

Сценарій розвитку	Методи управління	Ключові інструменти реалізації
Оптимістичний	Інноваційно-інвестиційні, зокрема, методи стратегічного маркетингу, управління проектами (Agile), цифрова трансформація.	Впровадження повнофункціональної TMS-системи (управління транспортом), CRM-системи для B2B-продажів, лізингові програми для оновлення автопарку.
Реалістичний	Адаптивно-стабілізаційні, зокрема, процесне управління (BPM), методи фінансового менеджменту, управління кадровим резервом.	Використання Е-ТТН (електронний документообіг), системи паливного моніторингу (GPS), гнучкі системи мотивації персоналу на основі KPI.
Песимістичний	Антикризові, зокрема, жорсткий бюджетний контроль (ZBB — бюджетування «з нуля»), методи мінімізації ризиків, операційне скорочення.	Платіжний календар (щоденний контроль ліквідності), стрес-тестування грошових потоків, аутсорсинг складських та логістичних послуг для зниження постійних витрат.

Джерело: розроблено автором

Визначені інструменти та методи управління для кожного зі сценаріїв є основою для побудови кількісних моделей майбутнього стану підприємства. Прогнозні значення фінансових показників та агрегований баланс не є простою екстраполяцією минулих періодів; вони відображають очікуваний результат від впровадження обраних стратегічних дій.

Метою розробки прогнозних значень є:

- перевірка того, чи зможе компанія підтримувати ліквідність при зростанні витрат;
- визначення моменту, коли частка залученого капіталу (кредитів) стане критичною;
- обґрунтування доцільності оновлення автопарку на основі очікуваного чистого прибутку.

Методика розрахунку прогнозних показників базувалася на комплексному поєднанні наступних методів. За допомогою методу відсоткового відношення до обсягу реалізації більшість статей балансу розраховані як частка від прогнозованого чистого доходу, виходячи з історичних трендів 2022–2024 рр. За методу цільового управління витратами у собівартість та операційні витрати закладено економію від впровадження TMS-систем та Е-ТТН (від 5% до 12% залежно від сценарію). Показник частки власного капіталу в пасивах коригувався з урахуванням стратегічної мети досягнення нормативних значень.

У таблиці 3.7 наведено результати сценарного моделювання фінансового стану ТОВ «Альпіна-Південь».

Таблиця 3.7

Результати сценарного моделювання фінансового стану
ТОВ «Альпіна-Південь»

Показник	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Необоротні активи	3500	3100	2900
Оборотні активи	22500	20400	18200
Разом активи	26000	23500	21100
Власний капітал	16222	13270	7776
Зобов'язання	9778	10230	13324
Разом пасиви	26000	23500	21100

Джерело: розроблено автором

Представлені результати моделювання агрегованого балансу дозволяють оцінити трансформацію майнового стану підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. В оптимістичному сценарії спостерігається зростання валюти балансу до 26000 тис. грн., що зумовлено активним оновленням

необоротних активів (3500 тис. грн) та накопиченням високоліквідних оборотних активів. Найголовнішим є суттєве зміцнення власного капіталу (16222 тис. грн), що робить компанію максимально незалежною від зовнішніх запозичень. Реалістичний сценарій відображає збалансований стан, а саме, необоротні активи утримуються на рівні 3100 тис. грн, а власний капітал складає 13270 тис. грн., що дозволяє ТОВ «Альпіна-Південь» зберігати поточну операційну стійкість, маючи достатній запас міцності для покриття зобов'язань. У песимістичному сценарії простежується тривожна динаміка, зокрема, валюта балансу скорочується до 21100 тис. грн, а частка зобов'язань (13324 тис. грн) починає значно переважати над власним капіталом (7776 тис. грн), що свідчить про високий ризик втрати фінансової автономії та необхідність термінового залучення антикризових інструментів управління.

Оцінка майнового стану та структури капіталу підприємства дає розуміння ресурсних можливостей ТОВ «Альпіна-Південь». Проте для повного стратегічного бачення необхідно проаналізувати, як саме ці ресурси будуть генерувати дохід та прибуток у межах кожного сценарію. Саме тому наступним кроком є моделювання фінансових результатів, яке дозволяє оцінити ефективність операційної діяльності, динаміку собівартості та кінцеву рентабельність продажів (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Результати сценарного моделювання фінансових результатів діяльності
ТОВ «Альпіна-Південь»

Показник	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Чистий дохід	320500	300100	276800
Собівартість	291600	276100	260200
Валовий прибуток	28900	24000	16600
Операційні витрати	22013	20065	18159
Чистий прибуток	6887	3935	-1559

Джерело: розроблено автором

Представлена модель фінансових результатів наочно демонструє залежність прибутковості підприємства від здатності менеджменту контролювати собівартість та операційні витрати в умовах різної ринкової кон'юнктури.

Оптимістичний сценарій передбачає досягнення найвищого рівня чистого прибутку — 6 887 тис. грн., що стає можливим завдяки зростанню чистого доходу до 320 500 тис. грн (на фоні розширення B2B-контрактів) та відносному зниженню частки собівартості завдяки модернізації логістики. Валовий прибуток у 28900 тис. грн дозволяє компанії не лише покривати операційні витрати, а й формувати значний резерв для подальшого розвитку. Реалістичний сценарій відображає здатність компанії генерувати позитивний фінансовий результат у розмірі 3935 тис. грн. Попри помірне зростання доходу, валовий прибуток у 24000 тис. грн залишається достатнім для забезпечення стабільної діяльності, що підтверджує ефективність обраних адаптивно-стабілізаційних методів управління та впровадження системи Е-ТТН. Песимістичний сценарій є найбільш критичним, оскільки прогнозує отримання чистого збитку в розмірі 1559 тис. грн. Хоча валовий прибуток залишається позитивним (16600 тис. грн), його обсягу недостатньо для покриття постійних операційних витрат підприємства, що свідчить про те, що при падінні доходу нижче рівня 276800 тис. грн за поточної структури витрат, компанія втрачає фінансову стійкість.

На основі проведеного сценарного моделювання фінансового стану та результатів діяльності ТОВ «Альпіна-Південь», найбільш доцільним для прийняття за основу стратегічного планування на 2025–2026 рр. визначено реалістичний сценарій. Даний вибір обґрунтовується наступними ключовими аргументами:

1. На відміну від оптимістичного сценарію, реалістичний не потребує надмірного залучення капіталу в умовах нестабільності, але водночас забезпечує позитивний чистий прибуток (3935 тис. грн), що дозволяє уникати кризових явищ, прогнозованих у песимістичному варіанті.

2. Реалістичне моделювання демонструє здатність підприємства утримувати частку власного капіталу на рівні 42% (13270 тис. грн), що створює необхідний «запас міцності» для покриття поточних зобов'язань без критичного зростання боргового навантаження.

3. Вибір цього сценарію дозволяє компанії зосередитися на впровадженні перевірених інструментів (Е-ТТН, GPS-моніторинг), які стабілізують транспортні витрати на рівні 16% від доходу, що є критично важливим для дистриб'юторського бізнесу в південному регіоні.

Таким чином, реалістичний сценарій дозволяє ТОВ «Альпіна-Південь» зберігати ринкові позиції та поступово трансформувати бізнес-процеси, мінімізуючи вплив зовнішніх шоків.

Для успішної реалізації обраної стратегії пропонується наступний перелік управлінських заходів (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9

Пропозиції щодо підвищення ефективності управління ТОВ «Альпіна-Південь» в умовах динамічного зовнішнього середовища

Напрямок підвищення ефективності	Інструменти та методи управління	Конкретні заходи для реалізації
Оптимізація логістичних витрат	Процесне управління (BPM), GPS-моніторинг та контроль палива.	Впровадження системи автоматичного планування маршрутів; встановлення датчиків контролю палива на весь автопарк; перехід на 100% використання Е-ТТН.
Зміцнення фінансової стійкості	Методи фінансового менеджменту, управління грошовими потоками.	Поступове спрямування чистого прибутку на погашення короткострокових кредитів; реструктуризація дебіторської заборгованості; створення резервного фонду ліквідності.
Розвиток клієнтської бази	CRM-менеджмент, методи стратегічного маркетингу.	Розширення присутності у локальних торговельних мережах; автоматизація обробки замовлень через особистий кабінет клієнта; розвиток прямих B2B-контрактів.

Джерело: розроблено автором

Впровадження розроблених пропозицій у межах реалістичного сценарію дозволить ТОВ «Альпіна-Південь» досягти якісної трансформації системи управління, оскільки:

- по-перше, автоматизація логістичних процесів забезпечить технологічну стійкість підприємства до паливних коливань та логістичних викликів;

- по-друге, переорієнтація на використання внутрішніх ресурсів (власного прибутку) замість дорогих банківських кредитів покращить структуру пасивів, наближаючи показник фінансової автономії до нормативних значень;

- по-третє, систематизація роботи з кадрами та клієнтами створить підґрунтя для переходу до оптимістичного сценарію розвитку у майбутньому.

Загалом, запропоновані заходи формують цілісну модель управління, яка здатна забезпечити сталий розвиток ТОВ «Альпіна-Південь» навіть за умов високої невизначеності зовнішнього середовища.

Висновки до 3 розділу. На основі проведеного SWOT-аналізу, сценарного моделювання та розробки управлінських заходів для ТОВ «Альпіна-Південь» можна зробити такі висновки:

1. Комплексне опитування керівників ТОВ «Альпіна-Південь» показало, що підприємство володіє достатнім внутрішнім потенціалом (середня оцінка сильних сторін — 3,31 бала), зокрема гнучкістю організаційної структури та швидкістю прийняття рішень. Проте цей потенціал стримується внутрішніми бар'єрами (середня оцінка 4,04), серед яких виділяються дефіцит управлінських компетенцій та обмеженість ресурсів. Серед зовнішніх загроз найбільш критичними є безпекові ризики (4,73) та нестабільність законодавства (4,67), що вимагає підвищеної стратегічної гнучкості.

2. Для забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища розроблено три сценарії розвитку на 2025–2026 роки:

- оптимістичний сценарій передбачає зростання чистого прибутку до 6 887 тис. грн завдяки стабілізації ситуації та активній цифровізації;

- реалістичний сценарій забезпечує чистий прибуток на рівні 3 935 тис. грн та збереження частки власного капіталу на рівні 42%;

- песимістичний сценарій прогнозує отримання збитку через ймовірну ескалацію та падіння доходів.

3. За результатами моделювання найбільш доцільним для ТОВ «Альпіна-Південь» визначено реалістичний сценарій. Він дозволяє уникати надмірного боргового навантаження (зберігаючи фінансову автономію), не вимагає надмірних капітальних інвестицій в умовах невизначеності та забезпечує стабільну генерацію прибутку.

4. Для реалізації обраного сценарію запропоновано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію логістичних витрат (впровадження системи автоматичного планування маршрутів та 100% перехід на електронний документообіг — Е-ТТН); зміцнення фінансової стійкості (спрямування прибутку на погашення кредитів та створення резервного фонду); розвиток клієнтської бази (автоматизація В2В-продажів та розвиток прямих контрактів).

Таким чином, запропоновані заходи формують цілісну проактивну систему управління, яка дозволить ТОВ «Альпіна-Південь» мінімізувати вплив зовнішніх шоків і зберегти конкурентні позиції.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Визначено, що організація є відкритою соціально-економічною системою, яка функціонує під постійним впливом зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище поділяється на макросередовище (економічні, політико-правові, соціокультурні та технологічні фактори) та мікросередовище (постачальники, споживачі, конкуренти, посередники), які визначають тенденції, обмеження та можливості для розвитку бізнесу.

2. Встановлено, що головною особливістю сучасного бізнес-середовища є його висока динамічність, невизначеність та нелінійність розвитку, що в умовах України додатково ускладнюється безпековими та воєнними ризиками, що вимагає переходу від реактивних до проактивних методів управління.

3. Систематизовано основні теоретичні підходи до управління в умовах невизначеності, зокрема, ситуаційний підхід, управління змінами, гнучкий менеджмент та синергетичний підхід. Їх комбінування дозволяє збалансувати гнучкість та керованість організацією.

4. Узагальнено інструменти адаптивного управління, серед яких, сценарне планування, гнучкі фреймворки, дизайн-мислення та динамічне бюджетування.

5. Проведено аналіз технології управління на прикладі ТОВ «Альпіна-Південь». Аналіз майна та джерел формування показує стабільне зростання валюти балансу на 32,3 % за досліджуваний період (з 16 843,7 тис. грн у 2022 році до 22 279,3 тис. грн у 2024 році). Дослідження фінансових результатів підтверджує зростання чистого доходу від реалізації продукції (з 205 369 тис. грн у 2022 році до 291 372,5 тис. грн у 2024 році) та збільшення прибутку до оподаткування на 61,2 %. Водночас результати PESTEL та SWOT-аналізу свідчать про те, що найбільший тиск на ТОВ «Альпіна-Південь» здійснюють економічні та політичні фактори, зокрема безпекові ризики та нестабільність законодавства. Зниження рентабельності та зростання плинності кадрів у 2024

році вимагають корекції управлінських рішень та вдосконалення контролю над витратами.

6. Для забезпечення стійкості ТОВ «Альпіна-Південь» на 2025–2026 роки розроблено три сценарії розвитку: оптимістичний, реалістичний та песимістичний. Оптимістичний сценарій передбачає зростання чистого прибутку до 6 887 тис. грн завдяки стабілізації ситуації та цифровізації. Реалістичний сценарій забезпечує чистий прибуток на рівні 3 935 тис. грн та підтримання частки власного капіталу на рівні 42 %. Песимістичний сценарій прогнозує збитки через ймовірну ескалацію. За результатами моделювання найбільш доцільним для ТОВ «Альпіна-Південь» визначено реалістичний сценарій. Він дозволяє уникати надмірного боргового навантаження, не вимагає надмірних капітальних інвестицій та забезпечує стабільну генерацію прибутку. Для реалізації обраного сценарію запропоновано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію логістичних витрат (впровадження системи автоматичного планування маршрутів та 100 % перехід на електронний документообіг — Е-ТТН) та зміцнення фінансової стійкості.

Список використаних джерел:

1. Андрушкевич Н. В., Гнатюк О. П., Катана В. В. Особливості стратегічного планування і прогнозування підприємницьких структур. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.154>
2. Белкін Д. О. Стратегія як базовий елемент управління підприємницькими структурами. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 19 травня 2023 р. Одеса, 2023. С. 111–113.
3. Гнатюк О. П., Катана В. В., Сахнацький М. Р. Стратегічне управління підприємницькими структурами. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. Вип. 22. С. 185–192. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.20>
4. Добрянська Н.А., Лагодієнко В.В., Торішня Л.А. Регулювання регіонального інноваційного розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 263-270. http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/ujae_2020_r01_a31.pdf.
5. Зайченко К., Резлізон Ю. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>
6. Калінін Д.О. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємством. *ECONOMICS: time realities*. 2024. №6 (76). С. 135-144. DOI: 10.15276/ETR.06.2024.14
7. Коваль З. О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22730/200991menpidpr-43-52.pdf>

8. Ларіонова К., Шпак Д. Особливості стратегічного управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 86–92.

9. Максименко Ж. В. Процесно-орієнтований підхід антикризового управління підприємницькими структурами. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення : матеріали Міжнародної наукової інтерн.-конф., м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 6-7 липня 2023 р. Тернопіль, Україна – Переворськ, Польща, 2023. С. 53–54.

10. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; аціональний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. – 460 с.

11. Менеджмент : навчальний посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. – Вид. 2-ге переробл. і допов. – Львів : «Новий Світ-2000», 2026. – 356 с.

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

13. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. – Дніпро: Арт-Прес, 2023, – 352 с.

14. Менеджмент у питаннях і відповідях: навч. Посіб./ А. А. Вдовічен та ін. – Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. – 172 с.

15. Мирощниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>

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

17. Мохонько Г. А., Трохимчук Д. В. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-208>

18. Немашкало, К., Хахалєв, Д. Управління сталим розвитком підприємства в умовах мінливого середовища. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 330(3). С. 311-316.

19. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 159–164.

20. Пермінова, С. О. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес - адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / С. О. Пермінова ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. - Електронні текстові дані (1 файл: 5,72 Мбайт). - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. - 131 с.

21. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-148. (дата звернення: 05.11.2025).

22. Польова, Н. М., Катана, В. В., Касяненко, О. Г. (2025). Особливості організації та формування систем управління підприємницькими структурами. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 89-93. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-14>

23. Продіус, О., Афанасенко, М., Васильєв, В. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173>

24. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-128. (дата звернення: 05.11.2025).

25. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної, дистанційної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укладачі:

Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. – 129 с

26. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

27. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-66. (дата звернення: 05.11.2025).

28. Хахалєв, Д. Формування системи управління бізнесом на засадах сталого розвитку. Економічний простір. 2024. № 191. С. 424-429.

29. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.

30. Шандова Н. В., Воскресенська Г. Е., Мірошник О. Ю. Застосування сценарного підходу в дослідженні бізнес-середовища підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 2(33). С. 376–385. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207006>

31. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

32. Chukurna O. , Niekrasova L., Dobrianska N., Izmaylov Ya., Shkrabak I. , Ingram K. Formation of methodical foundations for assessing the innovative development potential of an industrial enterprise. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2020, № 4. pp. 146-152 DOI: 10.33271/nvngu/2020-4/146.

33. Dankevych A., Sosnovska O., Dobrianska N., Nikolenko L., Mazur Yu., Ingram K. Ecological and economic management of innovation activity of enterprises / *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 5 pp. 118-124. URL: <https://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1870-2021/content-5-2021/5998-118>.

34. Dimitrova T., Komandrovskaya V., Marinov M., Taranenko A. Strategic Innovative Management and Sustainable Development of Industrial Enterprises. Економіка. Екологія. Соціум. 2025. Vol. 9, Iss. 1. С. 77–89.
35. Europe 2020. A strategy for smart sustainable and inclusive growth. (2020). ec.europa.eu. Retrieved from http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm.
36. Joseph J., Gaba V. Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. Academy of Management Annals. 2020. №14(1). С. 267–302.
37. Nikoliuk O.V. Organizational and economic determinants of ecologization of industrial enterprises / O.V. Nikoliuk, N.A. Dobrianska, Yu.S. Levchyk // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2022. № 3(21). С. 37-43. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No3/37.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2022.4. DOI: 10.5281/zenodo.7465418.
38. Noora A. Janahi, Christopher M. Durugbo, Odeh R. Al-Jayyousi. Eco-innovation strategy in manufacturing: A systematic review. Cleaner Engineering and Technology. 2021. № 5. Article 100343. DOI: 10.1016/j.clet.2021.100343. (дата звернення: 05.11.2025).
39. Roy M.-A., Abdul-Nour G., Gamache S. Implementation of an Industry 4.0 Strategy Adapted to Manufacturing SMEs: Simulation and Case Study. 2023. №15(21). P. 15423. DOI: 10.3390/su152115423.
40. Sachira Vilochani, Yuri Borgianni, Tim C. McAloone, Daniela C.A. Pigosso. An investigation into the extent to which sustainable product development practices are implemented in manufacturing companies. Sustainable Production and Consumption. 2024. № 50. С. 155–167.
41. Strojny J., Witkowski K., Wąs S. Influence of Sustainable Strategic Management on Methane Projects as Exemplified by the Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. Mining Company. Energies. 2023. №16(9). P. 3680. DOI: 10.3390/en16093680. (дата звернення: 05.11.2025).

Баланс ТОВ «Альпіна-Південь» за 2022-2024

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
АКТИВ			
Основні засоби	98	412,4	3009,7
Разом необоротні активи	98	412,4	3009,7
Запаси	9284	12391,6	8994,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5943,6	4704,3	6502,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,4	1,4	1,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	492,4	558,6	746
Гроші та їх еквіваленти	223,7	752,3	1818
Інші оборотні активи	800,6	1364,8	1206,7
Разом оборотні активи	16746	19773	19269,6
Баланс	16844	20185,4	22279,3
ПАСИВ			
Зареєстрований капітал	100	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6720,2	9055,4	9234,7
Разом власний капітал	6820,2	9155,4	9334,7
Короткострокові кредити банків	2974,8	8306,5	7268,9
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	6632,6	2262,9	4396,9
розрахунками з бюджетом	231,5	256,7	446
розрахунками зі страхування	37,7	38	35,2
розрахунками з оплати праці	141,2	142,5	129,3
Інші поточні зобов'язання	5,7	23,4	668,3
Усього короткострокові зобов'язання	10024	11030	12944,6
Баланс	16844	20185,4	22279,3

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Альпіна-Південь» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	205369	284931,3	291372,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	190588	263095,6	267664,9
Інші операційні доходи	1,9	0,7	1055,7
Інші операційні витрати	11930	17367,8	18214
Інші витрати	58,5	34,9	2044,6
Разом доходи	205371	284932	292428,2
Разом витрати	202576	280498,3	287923,5
Прибуток до оподаткування	2795	4433,7	4504,7
Податок на прибуток	505,3	798,5	889,8
Чистий прибуток	2289,7	3635,2	3614,9

Анкета для оцінювання факторів внутрішнього та зовнішнього середовища технології управління організацією

Шановний колего! Запрошуємо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, метою якого є дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність та адаптивність технології управління підприємством.

Будь ласка, оцініть ступінь впливу кожного з наведених факторів на Ваше підприємство за 5-бальною шкалою, де:

- 1 — мінімальний (відсутній) вплив;
- 2 — слабкий вплив;
- 3 — помірний (середній) вплив;
- 4 — сильний вплив;
- 5 — максимальний (критичний) вплив.

БЛОК 1. Сильні сторони (Strengths) — внутрішні фактори, що підсилюють управління

Твердження (внутрішні чинники потенціалу)	Оцінка ступеня впливу (оберіть один варіант)				
	1	2	3	4	5
Рівень професійної компетентності керівників					
Кваліфікація та залученість персоналу					
Гнучкість організаційної структури					
Наявність сучасних цифрових інструментів управління					
Якість стратегічного планування					
Сформована культура інновацій та розвитку					
Система мотивації, що підтримує зміни					
Швидкість прийняття управлінських рішень					
Ефективність системи контролю та моніторингу					

БЛОК 2. Слабкі сторони (Weaknesses) — внутрішні бар'єри управління

Твердження (внутрішні обмеження та проблеми)	Оцінка ступеня впливу (оберіть один варіант)				
	1	2	3	4	5
Недостатня цифровізація управлінських процесів					
Низька адаптивність організаційної структури					
Дефіцит управлінських компетенцій у персоналу					
Повільність або бюрократичність прийняття рішень					
Низький рівень мотивації працівників					
Відсутність системи управління змінами					
Недостатній рівень стратегічного мислення керівників					
Обмеженість ресурсів для розвитку					
Низький рівень інноваційності					

БЛОК 3. Можливості (Opportunities) — зовнішні фактори, що можуть підсилити управління

Твердження (перспективи зовнішнього середовища)	Оцінка ступеня впливу (оберіть один варіант)				
	1	2	3	4	5
Доступність нових цифрових технологій					
Розвиток ринку та нові сегменти для зростання					
Державні програми підтримки бізнесу					
Можливості міжнародної співпраці					
Підвищення рівня професійної освіти на ринку праці					
Можливість залучення інвестицій					

БЛОК 4. Загрози (Threats) — зовнішні ризики, що ускладнюють управління

Твердження (деструктивні фактори середовища)	Оцінка ступеня впливу (оберіть один варіант)				
	1	2	3	4	5
Безпекові ризики					
Економічні коливання та інфляція					
Зростання конкуренції					
Нестабільність законодавства та регуляторні зміни.					
Технологічні зміни, що вимагають швидкої адаптації					
Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку					
Логістичні та інфраструктурні ризики					
Кіберзагрози та інформаційна небезпека					
Зміни споживчих уподобань					
Висока залежність від зовнішніх постачальників					