

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Стратегії управління адаптацією бізнес-процесів до викликів
невизначеності»**

**Виконала: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Аліна ГОЛУБ

Керівник: к.е.н, доцент Іван ПРИМАЧЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент Євгенія РЕДІНА

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	7
1.1. Сутність адаптації бізнес-процесів у сучасних умовах	7
1.2. Основні виклики невизначеності та їх вплив на бізнес-процеси	14
1.3. Концептуальні підходи до управління адаптацією бізнес-процесів	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТУПЕНЯ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ	28
2.1. Загальна характеристика умов функціонування компанії в умовах невизначеності	28
2.2. Аналіз результатів функціонування компанії в умовах невизначеності	34
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДО ВИКЛИКІВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	46
3.1. Загальна характеристика стратегічних інструментів управління адаптацією процесів бізнес-діяльності в умовах невизначеності	46
3.2. Оцінка ефективності практичної реалізації бізнес-структурою адаптаційних заходів	53
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі невизначеність стала не винятком, а правилом функціонування бізнес-структури. Глобальні економічні кризи, пандемії, геополітичні конфлікти, технологічні прориви та зміни споживчих уподобань створюють безпрецедентні виклики для бізнесу. Здатність бізнес-структур адаптувати свої бізнес-процеси до умов невизначеності перетворюється на ключовий фактор їхнього виживання та успіху. Традиційні підходи до управління, що базуються на прогнозованості та стабільності, виявляються недостатньо ефективними в середовищі, де зміни стають все більш радикальними та непередбачуваними.

Формування гнучких стратегій управління адаптацією бізнес-процесів включає комплекс взаємопов'язаних елементів, а саме: проактивне стратегічне планування, диверсифікацію ланцюгів постачання, впровадження технологій управління ризиками, розвиток організаційної культури змін та підвищення адаптивності персоналу. Адаптація може охоплювати різноманітні аспекти діяльності бізнес-структури від трансформації операційних моделей до логістичних ланцюгів та впровадження інноваційних цифрових рішень.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації важливою стає здатність підприємств швидко виявляти зміни в зовнішньому середовищі, оцінювати їхній потенційний вплив та реалізовувати скоординовані адаптивні заходи. Теоретичні засади та практичні аспекти управління адаптацією бізнес-процесів в умовах невизначеності представлені у роботах таких науковців як: Ареф'єва О.І., Білоус С.П., Бривус А.О., Василенко В., Ведерніков М., Галушка З.І., Герасименко О. М., Гринько Т.В., Дериколенко О. М., Дима О., Кібік О., Котлубай В., Кузьминчук Н.В., Леськова С.В., Лук'янова В.В., Мартиненко М.М., Миколайчук І.П., Назарчук Т.В., Нечаєва І., Полінкевич О.М., Примостка Л.О., Рєпіна І.М., Семенюк С., Федоренко В.Г., Халіна В.Ю., Шваб Л.І. та інші.

Незважаючи на значний науковий доробок з даної проблематики, питання розробки ефективних стратегій адаптації бізнес-процесів до сучасних викликів невизначеності залишається актуальним та потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегій управління адаптацією бізнес-процесів до викликів невизначеності.

Відповідно до поставленої мети вирішено такі завдання:

- розкрито поняття та сутність адаптації бізнес-процесів у сучасних умовах;
- виокремлені основні виклики невизначеності та їх вплив на бізнес-процеси;
- охарактеризовані концептуальні підходи до управління адаптацією бізнес-процесів;
- здійснено загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь» 24;
- досліджено особливості функціонування ПрАТ «Оболонь» в сучасних економічних умовах;
- розкрито пропозиції щодо оптимізації адаптації бізнес-процесів;
- визначено інструменти управління адаптацією в умовах невизначеності;
- здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси адаптації ПрАТ «Оболонь» до умов невизначеності.

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні засади формування стратегій управління адаптацією бізнес-процесів до викликів невизначеності.

У процесі роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез для виявлення теоретичних засад адаптації бізнес-процесів; порівняльний аналіз для оцінки міжнародного досвіду; економіко-статистичні методи для аналізу фінансового стану підприємства; методи прогнозування та моделювання для обґрунтування стратегічних рішень.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Поняття та сутність адаптації бізнес-процесів у сучасних умовах

У сучасному динамічному бізнес-середовищі адаптація бізнес-процесів є невід'ємною складовою стратегії успішного розвитку бізнес-структур. Передусім акцент робиться на управлінській складовій, оскільки адаптація вважається засобом внутрішньої трансформації бізнес-структур, що дозволяє підвищити ефективність у відповідності до сучасних ринкових умов і науково-технічного прогресу [31]. До цього підходу додається стратегічний вимір, оскільки адаптація передбачає не лише пристосування бізнес-структур до зовнішніх змін, а й активний вплив на середовище для забезпечення стабільного розвитку та зростання [58].

Мочерний С.В. визначив адаптацію як механізм накопичення та використання інформації для коригування системи відповідно до заданих критеріїв функціонування [34]. Нємцов В. Д. звузив цю концепцію до рівня бізнес-структури, наголошуючи на необхідності внутрішніх трансформацій у відповідь на виклики зовнішнього середовища [40].

Сучасні дослідники підходять до адаптації комплексно, розглядаючи її як стратегічний процес. Назарчук Т.В. підкреслює, що адаптація є послідовним науково обґрунтованим механізмом, відкриває можливості бізнес-структури ефективно функціонувати у змінених умовах фінансово-господарської діяльності [36].

За думкою І.М. Рєпіної та М.А. Теплюк, адаптація бізнес-процесів до ринкового середовища є необхідною для постійного удосконалення та забезпечення конкурентоспроможності структури [54]. Під адаптацією бізнес-

процесів розуміється систематичне коригування організаційних алгоритмів діяльності бізнес-структури відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою підвищення ефективності функціонування і забезпечення конкурентних переваг. Т.І. Лепейко визначає, що адаптація бізнес-процесів представляє собою не просто реакцію на зміни, а проактивний підхід до управління діяльністю організації [1]. О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник адаптацію бізнес-процесів визначають цілеспрямованим процесом приведення параметрів бізнес-процесів у відповідність до вимог середовища функціонування з метою забезпечення стійкості підприємства на ринку [27].

Сутність адаптації бізнес-процесів розкривається через її ключові характеристики, серед яких особливе місце займає гнучкість. Адаптивність бізнес-процесів характеризується здатністю швидко змінювати структуру та параметри процесів відповідно до нових умов без втрати функціональності [10]. Ключовими драйверами адаптації бізнес-процесів виступають цифрова трансформація, глобалізація ринків та зміни споживчих переваг [45].

Варто зазначити, що адаптація бізнес-процесів має системний характер і охоплює різні рівні організаційної структури, а ефективна адаптація передбачає поєднання стратегічних, тактичних та оперативних змін у бізнес-процесах.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває інноваційний аспект адаптації бізнес-процесів, а впровадження інноваційних технологій є одним із найефективніших механізмів адаптації бізнес-процесів, що дає змогу бізнес-структурам підвищувати гнучкість, оперативність і якість управлінських рішень. Інновації сприяють автоматизації процесів, зменшенню витрат часу та ресурсів, що особливо важливо в умовах інтенсивної конкуренції. Упровадження цифрових рішень, таких як ERP-системи, CRM, хмарні платформи, дозволяє бізнес-структурам швидше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Інноваційна адаптація бізнес-процесів стає не просто засобом виживання, а інструментом сталого розвитку й зміцнення позицій на ринку.

Інноваційна адаптація бізнес-процесів - це процес впровадження новітніх технологій та управлінських рішень з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів дозволяють скоротити витрати, підвищити продуктивність праці, покращити якість продукції або послуг, а також забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства до мінливих умов [37]. Ці підходи включають використання методів процесного аналізу, моделювання, управління знаннями та інноваціями, що сприяє створенню нових можливостей для розвитку бізнес-структури. Інноваційна адаптація також передбачає стратегічне управління, яке орієнтує бізнес-структуру на ефективне функціонування через впровадження новітніх технологій у виробничу та управлінську діяльність [2]. Звідси, інноваційна адаптація бізнес-процесів є ключовим чинником сталого розвитку та успішної діяльності бізнес-структури в умовах динамічного ринкового середовища.

Враховуючи умови сьогодення, сучасні дослідження все більше уваги приділяють ризик-орієнтованому підходу до адаптації бізнес-процесів, визнаючи його ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Підкреслюється важливість формування ризик-орієнтованого мислення та світогляду при плануванні діяльності сучасних організацій, що дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [63]. Впровадження ризик-орієнтованого підходу в управління організаційними змінами сприяє підвищенню стійкості бізнес-структур до зовнішніх викликів та забезпечує їх адаптивність [39]. Існує необхідність інтеграції ризик-орієнтованого управління в усі бізнес-процеси структури для забезпечення економічної безпеки та ефективного функціонування в умовах динамічного ринкового середовища [8]. Таким чином, ризик-орієнтований підхід стає невід'ємною складовою сучасного менеджменту, спрямованого на забезпечення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності бізнес-структур.

Адаптація бізнес-процесів у сучасних умовах війни є складним завданням через низку факторів, які впливають на операційну діяльність, логістику, безпеку та економічну стабільність. Низку складнощів окреслено у таблиці 1.1.

Війна створює хаотичне середовище, де ситуація може змінюватися щодня (обстріли, переміщення фронту, обмеження доступу до регіонів), що ускладнює планування бізнес-процесів, зокрема поставок, виробництва чи продажів. Зокрема, з початку повномасштабного вторгнення в Україні багато компаній зіткнулися з неможливістю прогнозувати роботу через активні бойові дії. Конфлікт часто призводить до руйнування інфраструктури (дороги, склади, порти), що унеможлиблює стабільні поставки сировини чи готової продукції. Наприклад, блокада українських портів у 2022 році порушила експорт зерна, вплинувши на аграрний бізнес. Забезпечення безпеки працівників стає пріоритетом, але це ускладнює організацію роботи. Бізнеси змушені переносити офіси, переводити співробітників на дистанційну роботу або призупиняти діяльність у зонах бойових дій. Також є ризик втрати активів через обстріли чи окупацію.

Адаптація бізнес-процесів у умовах збройного конфлікту вимагає гнучкості, швидкого реагування та значних ресурсів для подолання нестабільності, безпекових ризиків, економічних і юридичних викликів. Успішні компанії (наприклад, українські ІТ-фірми, які перейшли на віддалену роботу) часто використовують цифрові технології, регіоналізацію та гнучкі стратегії, але для більшості бізнесів це залишається складним завданням.

Таблиця 1.1

Загрози для бізнесу під час військових дій

Загроза	Характеристика
1	2
Нестабільність і непередбачуваність	Хаотичне середовище через зміни ситуації (обстріли, переміщення фронту) ускладнює планування.

Продовження таблиці 1.1

Порушення ланцюгів постачання	Руйнування інфраструктури (дороги, порти, склади) перериває поставки сировини чи продукції. Блокада портів України в 2022 році зупинила експорт зерна.
Економічна нестабільність	Інфляція, девальвація, падіння попиту та обмеження фінансування. Зниження купівельної спроможності в Україні в 2022–2023 роках.
Юридичні та регуляторні виклики	Нові закони чи обмеження (наприклад, воєнний стан) вимагають швидкої адаптації. Спрощений перехід на дистанційну роботу в Україні з 2022 року.
Психологічний тиск і дефіцит кадрів	Стрес працівників, міграція та нестача робочої сили. Втрата кадрів через еміграцію.
Технологічні та логістичні обмеження	Відключення електроенергії, інтернету чи палива ускладнюють автоматизацію та логістику. Обстріли енергетичної інфраструктури в Україні.
Зменшення вартості капіталу	Руйнування промислових об'єктів, підприємств та інфраструктури призводить до значних фінансових збитків. Перенаправлення ресурсів на військові потреби знижує можливості бізнес-структур для відновлення та розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі [32, 59, 4]

Для збереження життєздатності в подібних обставинах надзвичайно важливо розробляти ефективні стратегії, оцінювати можливі ризики та адаптуватися до нових викликів, що виникають у кризовій ситуації. Ігнорування небезпек та відсутність активних дій можуть мати серйозні наслідки для бізнес-структур. Неспроможність оперативно реагувати на зміни та оновлювати стратегію може призвести до фінансових втрат, пошкодження майна,

руйнування інфраструктури та втрати довіри як серед клієнтів, так і серед інвесторів. Це, у свою чергу, загрожує репутації компанії та її конкурентним позиціям на ринку.

Екологічні аспекти адаптації бізнес-процесів стають все більш актуальними в контексті сталого розвитку та постійних обстрілів з боку РФ. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність впровадження екологічних інновацій, таких як ресурсозберігаючі технології, відновлювані джерела енергії та принципи циркулярної економіки, для підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур [42]. Використання зелених технологій сприяє створенню екологічно чистих виробничих ланцюгів, що оптимально використовують природні ресурси без шкоди для довкілля [35]. Важливим є поєднання економічного зростання з екологічною та соціальною відповідальністю, що є необхідним для забезпечення сталого розвитку структур. Інтеграція екологічних аспектів у бізнес-процеси є важливим чинником для досягнення сталого розвитку та зміцнення позицій бізнес-структури у сучасному ринковому середовищі [41].

Кожна бізнес-структура має власні можливості для адаптації залежно від сфери діяльності, рівня ризику, доступних ресурсів та інших чинників. Найбільш ефективні стратегії для ведення бізнесу в умовах війни визначені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Стратегії ведення бізнесу в умовах війни

Стратегія	Опис
1	2
Перехід на дистанційну роботу	Перенесення операцій у онлайн-режим для забезпечення безпеки працівників і безперервності бізнесу

Продовження таблиці 1.2

Диверсифікація ланцюгів постачання / релокація	Пошук альтернативних постачальників у безпечних регіонах чи країнах для уникнення перебоїв. Переміщення структур у безпечні регіони для збереження виробничих потужностей, безпеки персоналу та продовження діяльності, що вимагає значних витрат і ретельного планування
Використання цифрових технологій	Впровадження автоматизації, хмарних сервісів і онлайн-платформ для оптимізації процесів.
Адаптація виробництва	Перегляд і переналаштування виробничих процесів відповідно до актуальних потреб, зокрема виготовлення продукції для оборони, медицини або довготривалого зберігання.
Гнучка фінансова стратегія	Накопичення резервів, пошук грантів чи кредитів із пільгами для стабілізації витрат.
Фокус на внутрішній ринок	Орієнтація на забезпечення внутрішнього попиту через труднощі з експортом та санкції. Дозволяє мінімізувати ризики та зміцнити економіку.
Партнерство з гуманітарними організаціями	Співпраця для забезпечення потреб населення, що підвищує репутацію та стабільність.
Вихід на міжнародні ринки	Експансія на закордонні ринки як спосіб зменшення залежності від нестабільної внутрішньої економіки. Вимагає аналізу ринкових умов і ризиків.

Джерело: розроблено автором на основі [32, 51, 64]

Адаптація бізнес-процесів у сучасних умовах є комплексним, багатоаспектним явищем, що охоплює технологічні, організаційні, соціальні та екологічні аспекти діяльності бізнес-структури. Ефективна адаптація бізнес-

процесів вимагає системного підходу, що враховує як зовнішні виклики, так і внутрішні можливості бізнес-структури. Адаптація бізнес-процесів має бути не реакцією на зміни середовища, а активним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2. Основні виклики невизначеності та їх вплив на бізнес-процеси

У сучасному динамічному бізнес-середовищі невизначеність стала постійним супутником підприємницької діяльності, суттєво впливаючи на функціонування бізнес-процесів та стратегічний розвиток бізнес-структури. Зростаюча складність глобальних процесів, технологічні інновації, політична нестабільність та екологічні виклики створюють нові умови, в яких бізнес повинен адаптувати свої процеси для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Одним із ключових аспектів невизначеності є її багатовимірність. У свою чергу, невизначеність має дві крайні межі. Один з граничних випадків - це ситуація повної визначеності (детермінованості), за якої відсутній вибір, а отже, і потреба в ухваленні рішень відпадає. Протилежним полюс, який є станом повної невизначеності, який можна трактувати як «хаос» і формалізувати в межах теорії хаосу. Попри розроблену теоретичну базу, ця теорія досі не розглядалася як гранична форма невизначеності. Саме тут доречно застосувати концепцію світу BANİ [18].

Існує три основні джерела невизначеності. Перше - це вплив нестабільного та динамічного фізичного середовища, що породжує так звану алеаторну невизначеність, яка є наслідком стохастичної природи реальності. Другим джерелом є епістемічна невизначеність, що виникає через брак знань або недостатнє розуміння подій і явищ. Третє джерело - це семантична

невизначеність, яка пов'язана з неоднозначним тлумаченням слів і, відповідно, з відмінностями у сприйнятті її розумінні змісту [38].

Невизначеність охоплює економічні, політичні, соціальні та технологічні аспекти, що вимагає від бізнес-структур комплексного підходу до адаптації бізнес-процесів. Адаптація бізнесу до умов невизначеності повинна базуватися на гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [61].

Невизначеність також визначається як недостатність або відсутність інформації про можливі стани об'єкта та зовнішнього середовища, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень. Принципово важливо розуміти, що невизначеність є різноплановим явищем, яке проявляється через різні фактори та виклики, що системно впливають на різні аспекти функціонування бізнесу [66].

Невизначеність характеризується ймовірністю виникнення неочікуваних обставин, обмеженою можливістю повного розуміння ситуації та ускладненням прогнозування подальших подій на основі аналізу попередніх тенденцій. Ці риси притаманні сучасним економічним процесам і явищам. У динамічному світі, де політичне, економічне та технологічне середовище постійно змінюється, бізнес-структури регулярно стикаються з обставинами, за яких передбачити майбутнє вкрай складно [30]. Такий рівень невизначеності часто ускладнює процеси прийняття рішень і стратегічного планування.

Як економічна категорія, невизначеність визначає ситуацію, за якої неможливо отримати повне розуміння внутрішніх і зовнішніх умов функціонування соціально-економічної системи через неоднозначність її параметрів, брак, неточність або суперечливість інформації, а також вплив суб'єктивних факторів. Це, своєю чергою, призводить до нестабільності економічних процесів, невизначеності розвитку та наявності економічних ризиків. Із цими труднощами бізнес-структури стикаються у процесі стратегічного планування, аналізу ринку, фінансового управління та оцінки інвестиційних можливостей. Невизначеність значно ускладнює визначення

найкращих напрямків розвитку та призводить до потреби постійного моніторингу та адаптації до змін [56].

Аналіз невизначеності в економічних процесах здійснюється за кількома ключовими критеріями, які дозволяють всебічно оцінити її вплив на прийняття рішень та планування закріплений у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Критерії оцінки економічної невизначеності

Критерій	Суть критерію
Міра інформації	Відображає ступінь доступності й повноти інформації; менше даних - більша невизначеність.
Відхилення від еталонних умов	Порівняння між очікуваними та фактичними результатами; потребує коригування планів.
Множинність альтернатив	Наявність кількох варіантів розвитку без однозначного критерію вибору.
Якість інформації	Визначається достовірністю, об'єктивністю та повнотою інформації, що використовується для прийняття рішень.
Джерело ризику	Невизначеність розглядається як основа ризику - неможливість точно оцінити ймовірність і наслідки подій.
Багатоваріантність розвитку подій	Існує кілька можливих сценаріїв, зумовлених різними факторами, що ускладнює прогнозування.
Обмеження керованості та стабільності	Невизначеність знижує здатність системи до стабільного функціонування та ускладнює реалізацію управлінських рішень.

Джерело сформовано автором на основі [7, 16, 11]

Кожен із цих аспектів може мати значний вплив на бізнес-процеси, спричиняючи труднощі при аналізі даних, оцінці ефективності рішень та плануванні майбутнього.

Невизначеність у процесі ухвалення управлінських рішень часто спричинена неточністю вимірювання показників, імовірнісною природою інформації, а також похибками в розрахунках, що виникають у процесі агрегування та нормування даних. Для багатьох структур саме здатність правильно оцінити ризики й невизначеність у прогнозах є вирішальним фактором для виживання в конкурентному середовищі. Оскільки більшість економічних систем і ринків не мають чіткої повторюваності або регулярності, підприємства повинні враховувати можливість виникнення непередбачуваних ситуацій, що ускладнює процес управлінського планування [12].

Економічна невизначеність - це стан, коли майбутні економічні умови важко передбачити, що ускладнює прийняття рішень для бізнесу, інвесторів і споживачів. Вона виникає через різноманітні фактори, такі як геополітичні конфлікти, зміни в торговельній політиці, інфляція, коливання процентних ставок та технологічні зрушення.

У 2025 році економічна невизначеність посилилася через нові тарифні заходи США, які вплинули на глобальні ринки та призвели до зниження активності в сфері злиттів і поглинань. Це спричинило зменшення бонусів на Уолл-стріт, особливо в секторі андеррайтингу акцій, де скорочення сягнули до 20% [71].

Банк Англії знизив облікову ставку до 4,25% у відповідь на слабе економічне зростання та зниження інфляційних прогнозів, що відображає глобальні побоювання щодо економічної стабільності [67].

Для бізнесу економічна невизначеність означає відкладання інвестицій, скорочення витрат і обережність у прийнятті стратегічних рішень. В умовах невизначеності компанії схильні уникати довгострокових зобов'язань, що може уповільнити економічне зростання. Споживачі також реагують, зменшуючи витрати та відмовляючись від великих покупок, що призводить до зниження попиту, який, в свою чергу, впливає на доходи бізнес-структури та їх здатність інвестувати в розвиток [26]. Економічна невизначеність також впливає на фінансові ринки, спричиняючи волатильність та зниження індексів. Інвестори

стають обережнішими, що може призвести до зменшення капіталовкладень у бізнес-структури.

Загалом, економічна невизначеність має широкомасштабний вплив на економіку, уповільнюючи зростання, зменшуючи інвестиції та споживчі витрати, а також підвищуючи ризики для фінансової стабільності.

Політико-правова невизначеність виникає через непередбачувані зміни в державній політиці, законодавстві або регуляторному середовищі, що можуть суттєво вплинути на бізнес. Прикладом є ситуація у Великій Британії, де зміни в податковій політиці призвели до зниження впевненості бізнесу та інвестиційної активності. У США адміністрація Дональда Трампа запровадила високі тарифи на імпорт з Китаю, що спричинило невизначеність для компаній, які залежать від глобальних ланцюгів постачання [70]. Також політична невизначеність може впливати на інноваційну активність компаній, змушуючи їх адаптувати свої стратегії до нових умов. Саме тому, політико-правова невизначеність є важливим фактором, який бізнес-структури повинні враховувати при плануванні та управлінні ризиками.

Невизначеність у розвитку соціально-економічних систем різних рівнів ускладнюється тим, що вони зазвичай не мають властивостей повторюваності та регулярності, що робить їх неергодичними, тобто такими, для яких історичні процеси є непередбачуваними. У зв'язку з цим економісти та управлінці змушені шукати «щораз абстрактніші аналогові моделі». Бізнес-структури, що працюють у таких умовах, повинні активно застосовувати гнучкі підходи до ухвалення рішень і адаптувати свої стратегії до змін у зовнішньому середовищі. Окрім того, в умовах невизначеності особливо важливою стає здатність структури швидко реагувати на нові виклики й адаптувати свої внутрішні процеси, щоб підтримувати конкурентоспроможність [17].

Враховуючи те, що XXI століття характеризується розвитком цифрових технологій, то неможливо оминути технологічну невизначеність в Україні, яка проявляється через швидкі темпи цифрових трансформацій, що вимагають від бізнесу гнучкості та здатності до адаптації. Українські ІТ-компанії

демонструють високу адаптивність до нестабільності, швидко перебудовуючи бізнес-моделі та освоюючи нові ринки, що є ключовим фактором успіху в умовах постійних технологічних змін [62].

Природно-екологічна невизначеність в Україні посилилася внаслідок воєнних дій, що призвели до забруднення довкілля, руйнування екосистем та збільшення кількості несанкціонованих звалищ. Аналітичні доповіді підкреслюють необхідність реформування екологічної політики та впровадження ефективного управління природними ресурсами для забезпечення екологічної безпеки країни [53].

Види невизначеності вимагають комплексного підходу до управління ризиками та стратегічного планування, що враховує як внутрішні, так і зовнішні виклики.

У сучасних умовах невизначеність вимагає усвідомлення того, що швидкі зміни стали невід'ємною частиною ведення бізнесу. Бізнес-структури, що працюють на глобальному або навіть на локальному рівні, повинні враховувати такі фактори, як зміни в законодавстві, політична нестабільність, зміни на ринку праці, нові технологічні досягнення, які можуть вплинути на їх діяльність. Це створює необхідність у застосуванні новітніх стратегій, що базуються на глибокому аналізі тенденцій і прогнозах.

В умовах сучасної невизначеності, спричиненої війною, економічною нестабільністю та технологічними змінами, основні бізнес-процеси українських бізнес-структур зазнають суттєвого впливу. Невизначеність ускладнює стратегічне планування, змушуючи бізнес-структури адаптувати свої бізнес-моделі та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [3].

Одним із основних аспектів є цифрова трансформація бізнес-процесів. Цифрова зрілість бізнес-структур визначає їх здатність до адаптації в умовах невизначеності, впливаючи на конкурентоспроможність, інноваційність та фінансову ефективність. Використання цифрових технологій дозволяє покращити продуктивність, інноваційність та рівень задоволеності клієнтів [65].

Окремо варто підкреслити, що в умовах невизначеності важливою є здатність бізнес-структур до стратегічного планування та управління ризиками. Стратегічні сесії та програми підтримки для мікро- та малого бізнесу допомагають підприємцям зосередитися на ключових напрямках, що забезпечують стабільність та довгостроковий успіх бізнесу навіть в часи невизначеності [68].

Отже, основні виклики невизначеності мають комплексний вплив на бізнес-процеси бізнес-структур, суттєво трансформуючи підходи до планування, організації, мотивації та контролю. Здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та розвитку сучасних підприємств.

Невизначеність, зокрема у вигляді суперечливості інформації, непередбачуваних змін на ринку та нестабільності зовнішнього середовища, суттєво ускладнює процес прийняття рішень і стратегічного планування для підприємств. У таких умовах важливими є гнучкість, адаптивність і проактивний підхід до управління. Розробка та впровадження адаптивних систем управління, аналіз можливих сценаріїв і постійний моніторинг зовнішніх факторів можуть стати основою для зменшення ризиків та досягнення успіху в умовах невизначеності. Бізнес-структури, здатні швидко реагувати на зміни і коригувати свої стратегії, мають більше шансів на стабільний розвиток і підтримку конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

1.3. Концептуальні підходи до управління адаптацією бізнес-процесів

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища здатність бізнес-структур адаптувати свої бізнес-процеси до мінливих зовнішніх та внутрішніх факторів стає вирішальним чинником забезпечення їх

конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку. Зокрема, останні роки позначилися глобальними економічними викликами, що суттєво вплинули на динаміку господарської діяльності України, призвели до зниження рівня економічної активності та погіршення соціально-економічних показників.

В умовах невизначеності та нестабільності, бізнес-процеси повинні бути гнучкими та адаптивними, здатними оперативно реагувати на зміни середовища для забезпечення ефективності функціонування бізнес-структур, що, у свою чергу, зумовлює необхідність впровадження системного підходу до управління адаптацією бізнес-процесів, що поєднує сучасні концептуальні засади менеджменту, інноваційні технології, цифрові інструменти та гнучкі методології (agile, lean, design thinking тощо).

Існує низка концептуальних підходів до вирішення цього важливого завдання, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження.

Одним із основних підходів до управління адаптацією бізнес-процесів є процесно-орієнтований підхід. Цей підхід передбачає безперервну інтеграцію змін в операційну діяльність підприємства, що дозволяє забезпечити гнучкість та ефективність у реагуванні на зовнішні та внутрішні виклики.

Основою процесно-орієнтованого підходу є систематичний моніторинг показників ефективності процесів та їх своєчасне коригування відповідно до нових вимог середовища, що передбачає не лише вимірювання результатів, але й глибокий аналіз причин відхилень та впровадження необхідних змін для досягнення стратегічних цілей бізнес-структури. Документування та стандартизація процесів дозволяє чітко визначати точки контролю та об'єкти адаптації, що сприяє підвищенню прозорості та керованості бізнес-процесів. Це забезпечує можливість швидкого реагування на зміни та впровадження необхідних коригувань у процеси бізнес-структури.

Впровадження сучасних систем управління бізнес-процесами є важливим кроком для реалізації процесно-орієнтованого підходу. Така система, як Contentum дозволяє автоматизувати процеси, забезпечити їхню гнучкість та

адаптивність, а також покращити взаємодію між різними підрозділами підприємства [69].

Зокрема, впровадження BPM-систем сприяє зниженню витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів та забезпеченню зростання бізнесу. Це досягається за рахунок автоматизації рутинних завдань, оптимізації робочих потоків та усунення «вузьких місць» у виробництві [43].

Неможливим видається оминути важливість інтеграції BPM-систем з іншими інформаційними технологіями, такими як CRM та ERP, для забезпечення комплексного управління бізнес-структурою та підтримки цифрової трансформації бізнесу, дозволяючи не лише адаптуватися до змін, але й проактивно формувати стратегії розвитку в умовах невизначеності [14].

Звідси, процесно-орієнтований підхід та впровадження BPM-систем є ключовими факторами успішної адаптації бізнес-процесів українських підприємств до сучасних викликів та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Наступним варто згадати про ресурсно-компетентнісний підхід до управління адаптацією бізнес-процесів, який акцентує увагу на розвитку організаційних здібностей та компетенцій, необхідних для ефективного реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Цей підхід передбачає, що адаптивність бізнес-процесів визначається наявністю відповідних ресурсів та компетенцій персоналу, які дозволяють швидко впроваджувати необхідні модифікації [6].

Ключовим аспектом ресурсно-компетентнісного підходу є інвестиції в навчання та розвиток персоналу, що сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на адаптивність та інноваційність. Зокрема, дослідження підкреслюють важливість формування кадрового потенціалу бізнес-структури на різних етапах управління персоналом, таких як наймання, адаптація, розвиток та оцінювання персоналу [29].

Крім того, ресурсно-компетентнісний підхід передбачає оцінювання ресурсного потенціалу для здійснення бізнес-процесів, що дозволяє визначити

необхідні ресурси та компетенції для досягнення стратегічних цілей. Також зазначається, що в умовах зростання динамізму конкурентних відносин, знання та інформація стають ключовими ресурсами для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури [33].

Системний підхід до управління адаптацією процесів розглядає бізнес-структуру як складну відкриту систему, де зміна одного елемента неминуче впливає на інші компоненти. У контексті цього підходу адаптація бізнес-процесів вимагає комплексного аналізу взаємозв'язків між різними функціональними сферами організації та врахування всіх можливих наслідків змін [44]. Системний підхід передбачає створення інтегрованої системи управління змінами, що охоплює всі рівні організаційної структури та забезпечує узгодженість дій різних підрозділів.

В умовах високої невизначеності, викликаній глобалізаційними процесами, економічними кризами та інтенсивним розвитком технологій, традиційні підходи до управління часто виявляються недостатньо ефективними. Ситуаційний підхід дозволяє бізнес-структурам бути більш адаптивними та гнучкими у прийнятті управлінських рішень, що є критично важливим для їхньої конкурентоспроможності.

Ситуаційний підхід пропонує адаптувати управлінські методи та інструменти відповідно до конкретних ситуацій, з якими стикається бізнес-структура. Цей підхід визнає, що не існує універсальних рішень для управління адаптацією бізнес-процесів, і стратегія адаптації повинна визначатися специфікою галузі, розміром організації, його організаційною структурою та іншими ситуаційними факторами. Використання ситуаційного підходу потребує розвинутих аналітичних здібностей менеджменту та гнучкості у виборі управлінських інструментів [47].

Після розгляду ситуаційного підходу, який акцентує увагу на адаптації управлінських методів до конкретних умов, логічним є перехід до інноваційного підходу, що зосереджується на впровадженні передових технологій для підвищення адаптивності бізнес-процесів. Цей підхід передбачає активне

використання цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, машинне навчання, великі дані та Інтернет речей, для автоматизації процесів моніторингу, аналізу та прийняття рішень. Інноваційний підхід також включає застосування сучасних методологій управління проєктами, таких як Agile, Scrum та Lean, що забезпечує швидку та ефективну адаптацію до змінного бізнес-середовища.

Сутність інноваційного підходу полягає в інтеграції цифрових технологій для забезпечення гнучкості та ефективності бізнес-процесів. Зокрема, використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє бізнес-структурам аналізувати великі обсяги даних у реальному часі, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та оптимізації ресурсів [27]. Впровадження інтернету речей забезпечує автоматизований збір даних з різних джерел, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі бізнес-структур, сприяючи підвищенню ефективності операційної діяльності та зниженню витрат [13]. Застосування методологій Agile, Scrum та Lean в управлінні проєктами дозволяє бізнес-структурам швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи гнучкість у плануванні та реалізації бізнес-процесів, що особливо актуально в умовах високої динаміки ринку та зростаючої конкуренції [57].

Інноваційний підхід передбачає розвиток цифрової культури в організації, що включає навчання персоналу новим технологіям та методам роботи. Це забезпечує ефективне впровадження інновацій та сприяє сталому розвитку бізнес-структури.

Існує також стратегічний підхід, за допомогою якого адаптація бізнес-процесів розглядається у контексті довгострокових цілей та планів розвитку організації. Згідно з цим підходом, адаптивні зміни повинні бути узгоджені зі стратегічними пріоритетами підприємства та сприяти досягненню його місії та візії. Стратегічний підхід передбачає регулярний перегляд та оновлення бізнес-процесів відповідно до змін у зовнішньому середовищі та еволюції стратегії організації.

Зокрема, варто підкреслити важливість стратегічного планування в умовах воєнного конфлікту, де адаптація бізнес-стратегії до нових умов є ключовим фактором виживання та розвитку бізнес-структури. Інші дослідження акцентують увагу на необхідності впровадження стратегічних адаптаційних підходів для бізнесу в умовах кризових ситуацій, що дозволяє підприємствам зберігати гнучкість та швидко реагувати на зміни [5].

Клієнтоорієнтований підхід до управління адаптацією бізнес-процесів передбачає фокусування на потребах і очікуваннях клієнтів як ключовому факторі організаційних змін. Цей підхід вимагає постійного аналізу зворотного зв'язку, персоналізації сервісів та гнучкості у взаємодії з клієнтами, що сприяє підвищенню їхньої лояльності та конкурентоспроможності компанії. У сучасних умовах, коли клієнти очікують індивідуального підходу та швидкого реагування на їхні потреби, клієнтоорієнтованість стає невід'ємною складовою успішного бізнесу [24]. Впровадження клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства може забезпечити сталій розвиток та покращення іміджу бізнес-структури [60]. Клієнтоорієнтований підхід є ефективним інструментом адаптації бізнес-процесів до змінного ринкового середовища.

Особливу увагу в адаптації бізнес-процесів варто приділяти управлінню ризиками, оскільки вони є невід'ємною частиною будь-якої бізнес-діяльності. Бізнес-структури повинні вміти не тільки прогнозувати можливі загрози, але й розробляти ефективні стратегії для їх нейтралізації або мінімізації. Важливим інструментом є створення системи моніторингу та аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть впливати на бізнес-процеси, а також розробка адаптивних стратегій, які дозволяють швидко змінювати стратегії в залежності від ситуації [15].

Технологічні інновації є теж важливим підходом, який сприяє адаптації бізнес-процесів. Сучасні інформаційні технології, автоматизація виробничих процесів і використання великих даних дають можливість бізнес-структурам покращити ефективність своїх операцій, знизити витрати і збільшити швидкість реакції щодо змін на ринку. Адаптація до цифрових технологій також дозволяє

підприємствам підвищити рівень взаємодії з клієнтами, що є важливим фактором для досягнення конкурентної переваги в умовах сучасної економіки [25].

Кожен із розглянутих концептуальних підходів має свої переваги та обмеження, й оптимальний вибір залежить від специфіки конкретної бізнес-структури, її стратегічних цілей, особливостей галузі та зрілості системи управління. На практиці більшість успішних бізнес-структур використовують комбінацію різних підходів, адаптуючи їх до своїх потреб та можливостей. Важливо зазначити, що незалежно від обраного підходу, ефективне управління адаптацією бізнес-процесів вимагає системного мислення, глибокого розуміння бізнесу та чіткого бачення бажаних результатів.

Варто зазначити, що актуальності набуває зростання інтересу до гібридних підходів, що поєднують елементи різних концептуальних моделей для досягнення максимальної адаптивності бізнес-процесів. Такі гібридні підходи дозволяють використовувати переваги кожної концепції та мінімізувати їхні обмеження. Наприклад, поєднання процесно-орієнтованого підходу з інноваційним дозволяє створити гнучку систему управління процесами, що спирається на сучасні інформаційні технології та забезпечує швидку адаптацію до змін.

Водночас, адаптація бізнес-процесів не обмежується лише внутрішніми змінами в бізнес-структурі. Зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, конкуренція, розвиток інфраструктури або зміни в соціокультурних тенденціях також можуть мати значний вплив на стратегію та тактику підприємства. Тому вкрай важливо регулярно здійснювати аудит зовнішнього середовища і коригувати стратегії відповідно до нових реалій.

Управління адаптацією бізнес-процесів є комплексним завданням, що вимагає інтеграції різних концептуальних підходів та використання широкого спектру управлінських інструментів. Успішні бізнес-структури розробляють власні моделі управління адаптацією, що відповідають їхнім унікальним потребам та забезпечують необхідну гнучкість у мінливому бізнес-середовищі. Основними факторами успіху є системний підхід до управління змінами,

розвиток адаптивної організаційної культури, інвестиції в розвиток персоналу та технології, а також постійне вдосконалення методів та інструментів управління адаптацією бізнес-процесів. Тільки комплексний підхід до цих аспектів дозволить бізнес-структурам зберегти свою стійкість в умовах нестабільності та забезпечити їх подальший розвиток і конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

У роботі досліджено теоретико-методологічні основи адаптації бізнес-процесів у сучасних умовах невизначеності. Розглянуто та систематизовано ключові наукові підходи до трактування поняття адаптації бізнес-процесів, визначено їх сутнісні характеристики та значення для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах нестабільного середовища. Обґрунтовано, що ефективна адаптація бізнес-процесів є не реакцією на зміни, а стратегічно важливим елементом сучасного менеджменту, що забезпечує життєздатність організації в довгостроковій перспективі.

Виявлено та проаналізовано основні виклики невизначеності, що впливають на процеси бізнес-структури, серед яких є технологічні інновації, глобалізація, зміни споживчих уподобань та непередбачувані кризові явища. Встановлено низку факторів, що створюють комплексний вплив на всі аспекти функціонування бізнес-структури та вимагають системного підходу до управління адаптаційними процесами.

Проаналізовано концептуальні підходи до управління адаптацією бізнес-процесів. Визначено, що в сучасних умовах найбільш ефективними є гібридні моделі управління адаптацією, що поєднують елементи різних концептуальних підходів відповідно до специфіки бізнес-структури та характеру зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТУПЕНЯ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ

2.1. Загальна характеристика умов функціонування компаній в умовах невизначеності

Проблема адаптації бізнес-процесів до викликів невизначеності є надзвичайно актуальною для Приватного акціонерного товариства «Оболонь» через сучасні ринкові реалії, специфіку діяльності та зовнішні виклики. «Оболонь» – провідний виробник напоїв в Україні. Компанія займає лідируючі позиції на ринку завдяки широкому асортименту продукції, інноваційним технологіям виробництва та високим стандартам якості.

Історія ПрАТ «Оболонь» почалася в 1974 році з будівництва Київського пивоварного заводу №3 в районі Оболонь, де були запаси чистої води з юрського горизонту, ідеальної для пивоваріння. Вибір місця підтримали чеські експерти. Завод запрацював у 1980 році напередодні Олімпійських ігор, а перше пиво розлили 8 травня. У 1981 році стартувало виробництво солоду, у 1983 році завод назвали «Оболонь», а в 1986 році створили Пивобезалкогольне об'єднання, до якого увійшли інші київські та Фастівський пивзаводи.

У 1989 році компанія почала експорт пива до Великої Британії. У 1990 році колектив орендував підприємство, а в 1992 році «Оболонь» стала першим приватизованим підприємством України. У 1993 році створено ПрАТ «Оболонь», яке розширило потужності, придбавши об'єкти в Красиліві, Севастополі, Бершаді та Охтирці. У 2006 році розпочався експорт до Канади та Франції.

Технологічний розвиток включав запуск ліній розливу в ПЕТ-пляшки (1995), алюмінієві банки (1997) та власні скляні пляшки NRW (1998). У 2001 році модернізували солодовню, у 2004 році відкрили найбільшу в Україні лінію

розливу пива. У 2008 році оновили лінії для банок, пляшок і безалкогольного пива. Якість підтверджена сертифікатами ISO-9001 (1998), ISO-14001, ISO-22000 та OHSAS-18001 (2005–2008).

З 1999 по 2008 рік «Оболонь» стала спонсором ФК «Оболонь», увійшла до трійки найкращих пивоварень України та отримала звання «Кращий роботодавець». Сьогодні це єдина українська пивоварня в топ-40 світу, з часткою ринку 32,2% (2009). У 2010–2025 роках компанія посилила екологічний напрям, запустила органічні напої, енергетики та провела ребрендинг. У 2025 році колаборація з Monobank принесла популярність напою «Живчик» із валеріаною.

Сьогодні умови війни спричиняють економічну нестабільність, перебої в логістиці, зростання цін на сировину та енергоносії, зміни в споживчій поведінці. Для ПрАТ «Оболонь», як великого виробника пива та напоїв, ці фактори створюють потребу в швидкій адаптації бізнес-процесів. Так, перебудова ланцюгів постачання чи оптимізація витрат стають необхідними для мінімізації ризиків і забезпечення стійкості бізнесу. Стратегії адаптації дозволяють компанії ефективно реагувати на ці виклики, зберігаючи свою ринкову позицію.

Пивоварна галузь, у якій працює «Оболонь», є висококонкурентною, а споживчі уподобання швидко змінюються. Зростає попит на безалкогольне пиво чи крафтові напої, що вимагає від компанії оперативного реагування. Впровадження гнучких бізнес-процесів, автоматизації та інновацій стає ключовим для збереження лідерства на ринку. Крім того, у періоди криз компанії потрібна операційна гнучкість, що передбачає децентралізацію рішень, швидке тестування нових підходів і використання гнучких методологій, таких як agile, що дозволяє адаптуватися до непередбачуваних умов, наприклад, перебоїв із постачанням сировини чи змін у регуляторній політиці.

Фінансові та інвестиційні ризики також відіграють важливу роль у невизначених умовах. Для «Оболонь» рішення щодо інвестицій, наприклад, у нові виробничі лінії чи ринки, стають складнішими через брак прогнозованої інформації. Стратегії управління, які включають аналіз ризиків і сценарне планування, допомагають компанії приймати обґрунтовані рішення,

максимізуючи прибутковість і мінімізуючи втрати. Водночас сучасні споживачі та партнери очікують від компаній екологічної та соціальної відповідальності. «Оболонь» активно працює над сталим розвитком, наприклад, зменшуючи водоспоживання у виробництві. Інтеграція таких аспектів у стратегії адаптації бізнес-процесів посилює репутацію компанії та її конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація є важливим трендом для підвищення ефективності. Для «Оболонь» це може означати автоматизацію виробництва, аналіз даних для прогнозування попиту чи оптимізацію маркетингових стратегій. Умови невизначеності вимагають швидкого впровадження таких технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними. Таким чином, для «Оболонь» актуальність теми стратегій адаптації бізнес-процесів до невизначеності зумовлена потребою реагувати на економічні, соціальні та технологічні виклики, зберігати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток. Гнучке стратегічне управління дозволяє компанії ефективно долати кризи, оптимізувати ресурси та використовувати нові можливості в умовах турбулентності.

ПрАТ «Оболонь» вирізняється передовою системою управління, що забезпечує якість, безпечність, екологічність і безпеку праці, підтверджені міжнародними стандартами.

У 1998 році компанія першою в українській харчовій галузі отримала сертифікат ISO 9001, заклавши основу для системного підходу. У 2008 році «Оболонь» стала піонером, сертифікувавши одночасно чотири системи управління: якість, безпечність харчових продуктів, екологічне керування та безпеку праці, що підкреслює її комплексний підхід.

Наразі в компанії діють чотири сертифіковані системи [48]:

1. Система управління якістю (ISO 9001:2015) забезпечує стабільну якість через взаємопов'язані процеси, лідерство керівництва, залучення персоналу, аналіз даних і співпрацю з постачальниками, що підвищує довіру споживачів і конкурентоспроможність на ринках 30+ країн.

2. Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2018) гарантує безпеку продукції шляхом аналізу ризиків, контролю критичних точок

і постійного моніторингу, забезпечуючи відповідність пива, напоїв («Живчик», «Прозора») міжнародним стандартам.

3. Система екологічного керування (ISO 14001:2015) мінімізує вплив на довкілля через екологічну політику, переробку пластику, зменшення водоспоживання та викидів, що відповідає трендам сталості й посилює репутацію.

4. Система управління безпекою та гігієною праці (ISO 45001:2018) знижує професійні ризики шляхом навчання, моніторингу та усунення небезпек, що сприяє безпеці працівників і продуктивності, підтвердженій нагородою «Кращий роботодавець року».

Інтеграція систем створює синергію: якість, безпечність, екологія та безпека праці працюють разом, що було підтверджено комбінованим аудитом у 2008 році. Це дозволяє «Оболонь» адаптуватися до невизначеності (війна з 2022 року), підтримувати експорт, впроваджувати інновації (нові продукти, як «Живчик» із валеріаною) і зберігати репутацію лідера. Завдяки системам управління компанія утримує позицію на українському ринку, успішно конкурує глобально та відповідає економічним, соціальним і екологічним викликам.

ПрАТ «Оболонь» демонструє системний підхід до корпоративної соціальної відповідальності, інтегруючи соціальні, екологічні та економічні ініціативи, як зазначено на сайті obolon.ua та у звітах сталого розвитку. Успішні практики компанії охоплюють підтримку громад, освіту, спорт, екологію, гендерну рівність і волонтерство, сприяючи сталому розвитку України.

Компанія щорічно інвестує в соціальні проєкти для місцевих громад і вразливих груп. У 2014 році волонтери відремонтували Мостищенську школу-інтернат, виділивши 6 000 грн на матеріали та бойлер. У 2012–2015 роках «Оболонь» вкладала понад 3 млн грн у Хмельницьку область на дитячі майданчики, благоустрій і ремонт шкіл та амбулаторій. У 2013 році 98 600 грн пішло на релігійні споруди у Фастові, а 128 000 грн – на лікарню та школи в Охтирці. У 2015 році надано 430 000 л продукції вартістю 2,7 млн грн для громад. Такі ініціативи зміцнюють репутацію та розвиток регіонів.

«Оболонь» підтримує дітей-сиріт і людей з інвалідністю. Протягом трьох років компанія допомагала дітям із синдромом Дауна в Києві, надавши 350 л продукції, подарунки та 40 000 грн. З 2005 року сімейним дитбудинкам щокварталу виділялися гроші, продукція та одяг. Це сприяє соціальній інтеграції вразливих груп.

Освітні ініціативи включають підтримку Міжнародного конкурсу імені Петра Ящика з 2005 року та Київської художньої школи №5. У 2013 році на освіту спрямовано 500 000 грн, зокрема на ремонт закладів, що сприяє розвитку культури та освіти.

Екологічні проєкти є ключовими. З 2003 року «Оболонь» переробляє ПЕТ-пляшки, скоротивши відходи на 48,5% у 2013 році. Проєкт в Олександрії отримав премію КСВ у 2011 році, створивши робочі місця. Енергоефективність і зниження викидів підкреслюють екологічне лідерство.

Компанія просуває гендерну рівність. У 2011 році запровадила гендерний документ і посаду уповноваженого, а 28% працівників – жінки. Проєкт «Back to Work» допомагає поєднувати роботу та сім'ю. Це сприяє інклюзивності.

З 1990-х років «Оболонь» спонсорує ФК «Оболонь», підтримуючи спорт і здоровий спосіб життя, що залучає молодь. Волонтерство включає ремонт шкіл і збір одягу, а співпраця з НГО та фондами створює партнерську мережу.

Успішні практики «Оболонь» демонструють лідерство в КСВ. Інвестиції в громади, освіту, екологію та рівність, підтверджені членством у Глобальному договорі ООН і звітах, забезпечують прозорість і довіру, сприяючи сталому розвитку України [49].

PEST-аналіз оцінює зовнішні фактори (політичні, економічні, соціальні, технологічні), що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь» в умовах високої невизначеності, спричиненої війною в Україні, економічною турбулентністю та глобальними змінами. Аналіз базується на інформації з сайту компанії, звітів сталого розвитку та контексту сучасних ринкових умов (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Фактор	Характеристика
Політичні	Ризики для інфраструктури в умовах війни, перебої в логістиці, обмеження експорту. Зміни в регулюванні у вигляді непередбачуваних ставок акцизу на алкоголь, екологічних норм, митних правил. Державна підтримка експортерів в вигляді грантів та субсидій з невизначеною доступністю. Міжнародна підтримка у вигляді полегшення доступу до ринків ЄС, США, Канади. Репутаційні можливості за рахунок участі у Глобальному договорі ООН, сертифікації ISO тощо.
Економічні	Економічна криза, обумовлена високими темпами інфляції, зростанням цін на сировину, енергоносії, логістику. Зниження купівельної спроможності та міграція населення скорочують внутрішній попит. Валютна нестабільність обумовлює ускладнення імпорту сировини, але експорт до понад 30 країн приносить валюту. Логістичні виклики. Інвестиційні ризики пов'язані з необхідністю модернізації (лінії розливу, ПЕТ-переробка, що потребує капіталу).
Соціальні	Зміна поведінки споживачів (перевага дешевшим продуктам, попит на безалкогольні напої («Живчик», «Прозора»). Підвищення рівня екосвідомості (підтримка ПЕТ-переробки, зниження водоспоживання тощо). Соціальна напруженість, для подолання якої розвивається КСВ (дитбудинки, ФК «Оболонь». Втрата робочої сили внаслідок міграції, гендерні проблеми. Патріотизм обумовлює попит на національний бренд в Україні та діаспорі.
Технологічні	Технологічна адаптація (лінії розливу, ЦКТ-апарати реагують на перебої). Цифрові технології (потенціал аналітики, e-commerce недостатньо розвинений). Енергоефективність потребує інвестицій. Глобальні бренди використовують AI, IoT, тиснучи на інновації. Ризики атак через війну вимагають захисту даних.

Джерело: створено автором

Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь» в умовах невизначеності показує, що війна, економічна криза та соціальні зміни створюють значні виклики, зокрема логістичні перебої, зростання витрат, зниження внутрішнього попиту. Проте сильна технологічна база, експорт у значну кількість країн, КСВ-ініціативи та патріотизм бренду забезпечують стійкість. Можливості включають розширення асортименту безалкогольних напоїв, цифрову трансформацію та нові експортні ринки.

2.2. Особливості функціонування ВК ПрАТ «Оболонь» в сучасних економічних умовах

Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь» у період 2020-2024 років є важливим для оцінки стабільності та ефективності функціонування компанії в умовах сучасної економічної ситуації.

Період 2020–2024 років для «Оболонь» характеризується умовами невизначеності через політичні потрясіння (війна, регуляторні зміни, логістичні обмеження, економічні виклики (пандемія, інфляція, міграція, валютна нестабільність, соціальні зміни (зміна попиту, втрата кадрів, потреба в КСВ), технологічні ризики (перебої в поставках, кіберзагрози, тиск на інновації), фінансову нестабільність (нестабільність надходження прибутку та залежність від експорту).

Аналіз різних результатів функціонування компанії представлено у таблицях 2.2-2.4.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансово-економічних показників ПРАТ «Оболонь»

Показник	2020 (База)	2021 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)	2022 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)	2023 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)	2024 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)
К-сть персон., чол.	Н/Д	2255 / - / -	2056 / -199 / (-8,83%)	2164 / -91 / (-4,04%)	2164 / -91 / (-4,04%)
Дохід (тис. грн)	5464 827	5909426 / 444599 / (8,14%)	8661928 / 3197101 / (58,49%)	10763029 / 5298202 / (96,95%)	12784705 / 7319878 / (133,94%)
Чистий прибуток (тис. грн)	76798	-111966 / -188764 / (-245,76%)	1197966 / 1121168 / (1459,95%)	1831590 / 1754792 / (2285,36%)	1248254 / 1171456 / (1525,53%)
Активи (тис. грн)	5425 815	5352 247 / - 73 568 / (- 1,36%)	5 615 058 / 189 243 / (3,49%)	7 004 654 / 1 578 839 / (29,10%)	9 238 648 / 3 812 833 / (70,27%)
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн)	10695	15175 / 4480 / (41,89%)	138747 / 128052 / (1197,45%)	474679 / 463984 / (4338,37%)	891034 / 880339 / (8232,72%)
Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	13214 53	1107186 / -214 267 / (-16,21%)	981844 / -339609 / (-25,70%)	386220 / -935233 / (-70,77%)	43407 / -888046 / (-67,20%)
Поточні зобов'язання (тис. грн)	20888 17	2081420 / -7397 / (-0,35%)	1271607 / -817210 / (-39,12%)	1425237 / -663580 / (-31,76%)	1637964 / -450853 / (-21,58%)
Власний кап. (тис. грн)	20155 45	2163641 / 148096 / (7,35%)	3361607 / 1346062 / (66,77%)	5193197 / 3177652 / (157,67%)	7167277 / 5151732 / (255,62%)

Джерело: розраховано автором базисним методом на основі [50]

Кількість персоналу зменшилася на 4,04% до 2024 року (порівняно з 2021 роком), що може вказувати на оптимізацію штату через економічні виклики війни. Зростання доходу на 133,94% до 2024 року відображає успішну адаптацію ПРАТ до невизначеності, ймовірно, завдяки експорту та попиту на безалкогольні напої. Чистий прибуток був максимальним у 2023 році (+2 285,36%) та продемонстрував спад у 2024 році (+1 525,53%), що свідчить про волатильність через війну та зростання витрат. Вартість активів продемонстрували зростання на 70,27%, що вказує на інвестиції в модернізацію та розширення. Гроші та їх еквіваленти показали значне зростання (+8232,72%), що демонструє високу ліквідність, що допомагає справлятися з кризою. Зменшення довгострокових (-67,20%) і поточних (-21,58%) зобов'язань вказує на покращення фінансової структури. Власний капітал мав зростання на 255,62%, що відображає накопичення прибутку та фінансову стійкість.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових індикаторів ПРАТ «Оболонь»

Показник	2020 (База)	2021 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)	2022 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)	2023 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)	2024 / Абсол. відхилення / (Відносне відхилення)
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	65,48%	71,59% / 6,11 в.п. / (9,33%)	156,85% / 91,37 в.п. / (139,54%)	230,71% / 165,23 в.п. / (252,31%)	255,90% / 190,42 в.п. / (290,81%)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	0,51%	0,73% (/ 0,22 в.п. / (43,14%)	10,91% / 10,40 в.п. / (2 039,22%)	33,31% / 32,80 в.п. / (6 431,37%)	54,40% / 53,89 в.п. / (10 566,67%)

Продовження таблиці 2.3

Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	21,70%	27,94% / 6,24 в.п. / (28,76%)	79,57% / 57,87 в.п. / (266,77%)	114,19% / 92,49 в.п. / (426,22%)	152,83% / 131,13 в.п. / (604,24%)
Рентабельність активів, %	37,15%	40,42% / 3,27 в.п. / (8,80%)	59,87% / 22,72 в.п. / (61,13%)	74,14% / 36,99 в.п. / (99,57%)	77,58% / 40,43 в.п. / (108,83%)
Чиста маржа, %	1,42%	-2,09% (- / - 3,51 в.п. / (- 247,18%)	21,33% / 19,91 в.п. / (1 401,41%)	26,15% / 24,73 в.п. / (1 741,55%)	13,51% / 12,09 в.п. / (851,41%)
Коефіцієнт заборгованості, %	3,88%	-5,04% / - 8,92 в.п. / (- 229,90%)	43,36% / 39,48 в.п. / (1 017,53%)	42,82% / 38,94 в.п. / (1 003,61%)	19,08% / 15,20 в.п. / (391,75%)

Джерело: розраховано автором на основі [50]

Коефіцієнти поточної (+290,81%), абсолютної (+10 566,67%) та швидкої ліквідності (+604,24%) до 2024 року значно зросли, що вказує на високу здатність покривати короткострокові зобов'язання, особливо завдяки зростанню грошових еквівалентів (+8 232,72% до 2024 року).

Коефіцієнт автономії (+108,83%) і покриття необоротних активів власним капіталом (+185,83%) демонструють зміцнення фінансової незалежності, підтверджене зростанням власного капіталу (+255,62%).

Показники рентабельності до 2024 року показують високу ефективність використання активів і капіталу, хоча спад у 2024 році порівняно з піком 2023 року відображає волатильність через війну. Чиста маржа (+592,20%) також підтверджує зростання прибутковості.

Зниження коефіцієнта заборгованості (-53,92%) вказує на зменшення боргового навантаження, що узгоджується зі скороченням довгострокових (-67,20%) і поточних зобов'язань (-21,58%).

Незважаючи на невизначеність (пандемія, війна), «Оболонь» значно покращила ліквідність, фінансову стійкість і рентабельність до 2024 року, хоча

волатильність прибутковості вимагає подальшої оптимізації витрат і диверсифікації ринків.

Для оцінки ступеня адаптації ПрАТ «Оболонь» до умов невизначеності на основі звіту про фінансові результати за 2024 рік (порівняно з 2023 роком) використано ключові фінансові показники, які відображають ефективність бізнес-процесів, прибутковість та операційну стійкість. Результати аналізу представлено у таблиці 2.4, що включає показники, їх значення за 2023 і 2024 роки, абсолютні та відносні відхилення, а також коментарі щодо адаптації до умов невизначеності (війна, економічна криза, зміна споживчих трендів).

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2023-2024 роки
для оцінки адаптації до умов невизначеності

Показник	Абсолютне відхилення (2024 до 2023), тис. грн	Відносне відхилення, %	Особливості адаптації
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації	2021676	18,78	Значне зростання доходу свідчить про успішну адаптацію через розширення експорту (більше 30 країн) та попит на безалкогольні напої («Живчик»), компенсуючи зниження внутрішнього попиту.
Собівартість реалізованої продукції	2299445	30,66	Темп зростання собівартості перевищує темп зростання доходу через інфляцію та зростання цін на сировину/енергоносії. Позитивний валовий прибуток вказує на часткову адаптацію виробництва.
Валовий прибуток	-277769	-8,51	Спад валового прибутку через швидше зростання собівартості. Адаптація обмежена, але позитивний результат підтверджує стійкість операційних процесів.
Адміністративні витрати	73144	15,96	Помірне зростання відображає витрати на управління в умовах війни. Адаптація шляхом підтримки операційної структури.

Продовження таблиці 2.4

Витрати на збут	28 369	42,53	Значне зростання пов'язане з інвестиціями в маркетинг і логістику для експорту та нових продуктів. Адаптація - через просування на зовнішніх ринках, але знижує прибутковість.
Інші операційні витрати	46306	84,54	Різне зростання може включати витрати на логістику, КСВ. Адаптація - через підтримку репутації, але потребує оптимізації.
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	-655191	-30,85	Спад прибутку через зростання витрат. Позитивний результат свідчить про операційну стійкість, але потрібна оптимізація витрат.
Інші фінансові доходи	34254	75,66	Зростання доходів від фінансових операцій вказує на ефективне управління ліквідністю, що є ознакою адаптації.
Фінансові витрати	-20519	-92,39	Значне зниження витрат відображає оптимізацію боргового навантаження, що підвищує фінансову стійкість.
Чистий фінансовий результат (прибуток)	-527743	-29,73	Спад прибутку через витрати, але значний позитивний результат підтверджує адаптацію до кризи.
Матеріальні затрати	1039597	25,20	Зростання через інфляцію. Адаптація - через підтримку виробництва, але потрібен контроль витрат.
Витрати на оплату праці	182512	23,26	Зростання для утримання персоналу. Адаптація через збереження кадрів у кризу.
Амортизація	51394	11,62	Помірне зростання відображає інвестиції в модернізацію, що сприяє адаптації.
Чистий прибуток на одну просту акцію, грн	-1 623,19	-29,74	Спад відповідає зниженню прибутку, але позитивне значення підтверджує цінність для акціонерів у кризу.

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2023-2024 роки свідчить про успішну адаптацію до умов невизначеності, хоча з певними викликами. Чистий дохід зріс на 18,78%, що відображає ефективну експортну стратегію та зростання попиту на безалкогольні напої, компенсуючи зниження внутрішнього попиту. Однак собівартість реалізованої продукції зросла на 30,66% через інфляцію та підвищення цін на сировину й енергоносії, що перевищує темп зростання доходів. Позитивний валовий прибуток вказує на часткову адаптацію, але потребує оптимізації витрат. Валовий прибуток знизився на 8,51%, а чистий фінансовий результат - на 29,73% через зростання витрат, хоча позитивний результат підтверджує операційну стійкість. Значне зростання витрат на збут та інших операційних витрат пов'язане з інвестиціями в маркетинг, логістику та КСВ, що сприяє просуванню на зовнішніх ринках і підтримці репутації, але знижує прибутковість і вимагає оптимізації. Фінансова стійкість компанії посилюється завдяки зниженню фінансових витрат та зростанню інших фінансових доходів, що вказує на ефективне управління ліквідністю та борговим навантаженням. Витрати на оплату праці та амортизацію зросли, що відображає інвестиції в утримання персоналу та модернізацію виробництва, сприяючи адаптації в умовах кризи.

Корисним є аналіз показників балансу ПрАТ «Оболонь», зокрема його пасиву (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз балансу ПрАТ «Оболонь» за 2024 рік

Розділ/ Стаття	На початок 2024, тис. грн	На кінець 2024, тис. грн	Абсолю т-на зміна, тис. грн	Відно сна зміна, %	Характеристика змін
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал	5919023	7167277	+1248254	+21,1	Значне зростання за рахунок нерозподіленого прибутку забезпечує фінансову стійкість і ресурси для розвитку.

Продовження таблиці 2.5

Зареєстрований капітал	65344	65344	0	0,0	Стабільність статутного фонду.
Капітал у дооцінках	1972377	1866827	-105 550	-5,3	Зменшення через переоцінку або вибуття активів.
Нерозподілений прибуток	3881302	5235106	+1353804	+34,9	Ключовий фактор зростання капіталу, свідчить про ефективність.
II. Довгострокові зобов'язання	465579	433 407	-32172	-6,9	Зниження боргового навантаження зменшує ризики; нові кредити для інвестицій.
Відстрочені податкові зобов'язання	465579	414273	-51306	-11,0	Оптимізація податкових розрахунків.
Довгострокові кредити банків	0	19134	+19134	-	Залучення позик для розвитку.
III. Поточні зобов'язання	1425237	1637964	+212727	+14,9	Зростання через операційну активність, потребує контролю.
Короткострокові кредити	224984	244003	+19019	+8,4	Фінансування поточної діяльності.
Кредиторська заборгованість за товари	694669	835767	+141098	+20,3	Зростання закупівель для експорту та виробництва.
Розрахунки з бюджетом	144125	216268	+72143	+50,1	Зростання, але зниження податку на прибуток вказує на податкову оптимізацію.
Розрахунки оплати праці	102744	108487	+5 43	+5,6	Збереження персоналу в умовах кризи.
Заборгованість за авансами	139717	104 413	-35304	-25,3	Скорочення передоплат, зміна умов продажів.
Поточні забезпечення	96372	102827	+6455	+6,7	Формування резервів для ризиків.
Баланс	7809839	9238 648	+1428809	+18,2	Зростання за рахунок власного капіталу (77,6% структури), підтверджує стійкість.

Джерело: сформовано автором на основі [50]

ПрАТ «Оболонь» демонструє успішну адаптацію до невизначеності. Так зростання вартості власного капіталу забезпечує стійкість, зниження довгострокових зобов'язань зменшує ризики, зростання поточних зобов'язань відображає активізацію експорту та виробництва. Компанії в умовах невизначеності потрібен контроль ліквідності для оптимізації витрат.

Для оцінки структури активів балансу ПрАТ «Оболонь» за 2024 рік проведено аналіз змін у необоротних і оборотних активах, а також їх впливу на операційну ефективність і адаптацію компанії до умов невизначеності. Дані представлені в таблиці 2.6 на початок і кінець 2024 року (в тис. грн).

Таблиця 2.6

Аналіз активів балансу ПрАТ «Оболонь» за 2024 рік

Розділ/Стаття	На початок періоду, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн	Відносна зміна, %	Короткий висновок
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи	4 645 295	5 047 032	+401 737	+8,7	Зростання за рахунок нематеріальних активів і капітальних інвестицій сприяє інноваціям і модернізації.
Нематеріальні активи	1 934	44 062	+42 128	+2 178,4	Придбання ліцензій/ПЗ для цифровізації.
Незавершені капітальні інвестиції	48 865	124 763	+75 898	+155,3	Активні інвестиції в розширення потужностей.
Основні засоби	4 525 000	4 808 711	+283 711	+6,3	Оновлення обладнання підвищує ефективність.

Продовження таблиці 2.6

Довгострокові фінансові інвестиції	69 482	69 482	0	0,0	Стабільність портфеля інвестицій.
II. Оборотні активи	3 164 544	4 191 616	+1 027 072	+32,5	Зростання ліквідності та операційної активності для експорту.
Запаси	1 537 020	1 688 266	+151 246	+9,8	Накопичення сировини та готової продукції для виробництва.
Дебіторська заборгованість за продукцію	947 078	1 154 958	+207 880	+21,9	Зростання продажів, але підвищує ризики.
Дебіторська заборгованість за авансами	152 450	400 094	+247 644	+162,4	Передоплати постачальникам для стабільності поставок.
Гроші та їх еквіваленти	474 679	891 034	+416 355	+87,7	Значне зростання ліквідності для покриття ризиків.
Інші оборотні активи	5 172	11 082	+5 910	+114,3	Зростання тимчасових активів.
Баланс	7 809 839	9 238 648	+1 428 809	+18,2	Переорієнтація на оборотні активи для гнучкості.

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Зростання вартості необоротних активів, особливо нематеріальних активів і капітальних інвестицій, демонструє стратегічний фокус на модернізацію, інновації та довгостроковий розвиток, що є важливим для адаптації до умов невизначеності.

Значне зростання оборотних активів, особливо грошей, дебіторської заборгованості та запасів, вказує на активізацію операційної діяльності, зокрема

експорту, і зміцнення ліквідності, що є ключовим для адаптації до нестабільного ринкового середовища.

Загальна сума активів зросла на 18,2% з 7 809 839 тис. грн до 9 238 648 тис. грн (+1 428 809 тис. грн). Частка необоротних активів знизилася з 59,5% до 54,6%, тоді як частка оборотних активів зросла з 40,5% до 45,4%, що свідчить про переорієнтацію на короткострокові ресурси для забезпечення гнучкості в умовах невизначеності.

Аналіз активів балансу демонструє успішну адаптацію ПрАТ «Оболонь» до умов невизначеності. Значне зростання нематеріальних активів і незавершених капітальних інвестицій вказує на цифровізацію та оновлення виробничих потужностей, що підвищує конкурентоспроможність. Зростання запасів і дебіторської заборгованості відображає розширення виробництва та експорту, хоча зростання авансів постачальникам підвищує ризики залежності від контрагентів. Значне зростання суми грошей та їх еквівалентів забезпечує фінансову гнучкість для покриття витрат і ризиків, що є критично важливим в умовах війни та економічної нестабільності. Зменшення незавершеного виробництва (-10,8%) свідчить про підвищення ефективності операційних процесів.

Висновки до розділу 2

Визначено, що ПрАТ «Оболонь» - це провідний український виробник напоїв із багаторічною історією та високими стандартами якості. Компанія утримує лідерство на ринку пива, безалкогольних напоїв і мінеральної води завдяки впровадженню інноваційних технологій, автоматизації виробництва та ефективному управлінню. «Оболонь» активно розвиває екологічні проекти, модернізує виробничі процеси та розширює експортні ринки. Соціальна відповідальність є ключовим елементом діяльності: компанія підтримує екологічні ініціативи та благодійність. Завдяки чіткій стратегії та міцній

організаційній структурі «Оболонь» посилює свої позиції як в Україні, так і на міжнародній арені.

Визначено, що загалом ПрАТ «Оболонь» демонструє успішну адаптацію через експортну стратегію, управління фінансами та інвестиції в персонал і модернізацію, але зростання витрат, особливо собівартості та операційних, знижує прибутковість, що вимагає посилення контролю та оптимізації для забезпечення сталого розвитку.

Активи балансу ПрАТ «Оболонь» відображають стратегічний підхід до адаптації в умовах невизначеності. Зростання необоротних активів за рахунок нематеріальних активів і капітальних інвестицій сприяє інноваціям і модернізації, тоді як значне зростання оборотних активів, зокрема грошей і дебіторської заборгованості, забезпечує операційну гнучкість і ліквідність.

Компанія ефективно балансує між довгостроковими інвестиціями та короткостроковими потребами, що дозволяє їй зберігати стійкість і розширювати ринкову присутність. Однак зростання дебіторської заборгованості та авансів вимагає посиленого контролю для мінімізації ризиків.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДО ВИКЛИКІВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Загальна характеристика стратегічних інструментів управління адаптацією процесів бізнес-діяльності в умовах невизначеності

Провідні українські виробники напоїв, ефективно адаптуються до умов невизначеності, спричинених економічною нестабільністю, воєнними діями та глобальними ринковими викликами. Стратегічні інструменти управління адаптацією бізнес-процесів компаній мають базуватися на комплексному підході, що поєднує інноваційні, фінансові, операційні та ринкові стратегії [19].

Нижче наведено характеристику ключових інструментів (табл. 3.1), які можуть забезпечити адаптивність бізнес-діяльності до умов невизначеності.

Таблиця 3.1

Характеристика стратегічних інструментів управління адаптацією бізнес-
процесів структур в умовах невизначеності

Стратегічний інструмент	Характеристика	Результати впливу
1	2	3
Диверсифікація ринків збуту та експортна стратегія	Розширення експорту, акцент на певні продукти	Зростання чистого доходу компенсує зниження внутрішнього попиту. Зменшує залежність від внутрішнього ринку, підвищує валютні надходження та стійкість.
Цифрова трансформація та інновації	Впровадження нових технологій, програмного забезпечення, автоматизація процесів.	Значне зростання вартості нематеріальних активів сприяє цифровізації. Покращує ефективність управління, логістики та маркетингу, забезпечуючи гнучкість у реагуванні на зміни.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Модернізація виробничих потужностей	Інвестиції в оновлення обладнання та інфраструктури, розширення потужностей.	Зростання вартості основних засобів. Підвищує продуктивність, знижує залежність від зовнішніх постачальників.
Управління ліквідністю та фінансова оптимізація	Накопичення грошових резервів, зниження боргового навантаження, оптимізація податкових зобов'язань.	Зростання вартості грошей та еквівалентів, зниження довгострокових зобов'язань та фінансових витрат. Забезпечує фінансову гнучкість, покриття ризиків і стабільність у кризових умовах.
Управління запасами та ланцюгами постачання	Накопичення сировини, диверсифікація постачальників, прискорення виробничих циклів.	Зростання запасів, зменшення незавершеного виробництва. Забезпечує безперебійність виробництва в умовах порушених ланцюгів постачання, але потребує контролю витрат.
Маркетинг і бренд-менеджмент	Інвестиції в просування брендів, маркетингові кампанії, КСВ-ініціативи.	Зростання витрат на збут та інших операційних витрат. Підвищує впізнаваність бренду, підтримує репутацію, сприяє експорту, але знижує прибутковість, вимагаючи оптимізації.
Управління персоналом	Інвестиції в утримання кадрів, підвищення рівня оплати праці, створення резервів.	Зростання витрат на оплату праці і поточних забезпечень. Зберігає кадровий потенціал, підтримує операційну стабільність у кризових умовах.
Ризик-орієнтований підхід	Формування резервів, моніторинг ризиків, адаптивне планування.	Зростання поточних забезпечень та нерозподіленого прибутку. Дозволяє передбачати та мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю, війною та економічною нестабільністю.

Джерело: сформовано автором [9, 52, 19, 23]

Диверсифікація ринків збуту та експортна стратегія є потужним стратегічним інструментом управління адаптацією бізнес-процесів в умовах невизначеності, що дозволяє компаніям знижувати ризики, пов'язані з волатильністю внутрішнього ринку, економічними кризами чи геополітичними обмеженнями. Інструмент передбачає розширення географії продажів, вихід на нові міжнародні ринки, адаптацію продукції до потреб іноземних споживачів і побудову ефективних логістичних та маркетингових систем для забезпечення стабільних експортних операцій.

Вихід на нові ринки в різних регіонах світу дозволяє зменшити залежність від одного ринку, який може бути нестабільним через економічні, політичні чи соціальні фактори. Необхідно провести аналіз потенційних ринків, оцінку їхньої привабливості (розмір, зростання, конкуренція) та вибір країн із високим попитом на продукцію компанії. Такий підхід забезпечує стабільність доходів, оскільки спад на одному ринку може бути компенсований зростанням на іншому, а валютні надходження підвищують фінансову стійкість у разі девальвації національної валюти.

Для успішного виходу на міжнародні ринки компанії адаптують продукцію до місцевих потреб, смаків, культурних особливостей і регуляторних вимог. Слід розглядати модифікацію складу продуктів, упаковки, дизайну чи розробку нових ліній, які відповідають трендам. Така адаптація підвищує конкурентоспроможність і дозволяє займати ніші на нових ринках, сприяючи швидкому закріпленню та зростанню продажів.

Ефективна експортна стратегія вимагає значних зусиль для просування бренду за кордоном. Стратегія включає рекламні кампанії, участь у міжнародних виставках, співпрацю з локальними інфлюенсерами та адаптацію маркетингових матеріалів до культурних і мовних особливостей цільових ринків. Інвестиції в бренд підвищують впізнаваність, формують лояльність споживачів і сприяють довгостроковому закріпленню на ринку, хоча потребують значних витрат і ретельного планування.

Забезпечення безперебійних поставок в умовах глобальних викликів є критично важливим. Компанії диверсифікують логістичні маршрути, співпрацюють із кількома перевізниками, використовують альтернативні транспортні вузли (залізничні, автомобільні) та оптимізують складські процеси. Зазначене дозволяє мінімізувати затримки, знижувати витрати та виконувати контрактні зобов'язання, що зміцнює довіру іноземних партнерів.

Зростання експортних продажів часто супроводжується збільшенням дебіторської заборгованості через відтермінування платежів іноземними клієнтами. Для зниження ризиків компанії впроваджують інструменти кредитного аналізу, страхування експортних операцій і контрактів із чіткими умовами оплати, що забезпечує стабільність грошових потоків і захищає від фінансових втрат у разі неплатежів.

Співпраця з широкою мережею дистриб'юторів, ритейлерів і постачальників на різних ринках знижує залежність від окремих партнерів. Укладання контрактів із гнучкими умовами (наприклад, щодо обсягів чи термінів поставок) дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни. Такий підхід забезпечує гнучкість у управлінні продажами та поставками, що є важливим в умовах невизначеності.

Для виходу на нові ринки компанії забезпечують відповідність своєї продукції міжнародним стандартам якості (ISO, HACCP), екологічним нормам і торговельним вимогам (митні тарифи, сертифікація), що передбачає інвестиції в сертифікацію, тестування продукції та адаптацію до локальних регуляторних вимог, що підвищує довіру споживачів і полегшує доступ до ринків із високими бар'єрами входу.

Експортні операції генерують валютні надходження, які компанії використовують для покриття витрат на імпорт сировини, модернізацію чи погашення боргів. Оптимізація фінансових операцій, таких як хеджування валютних ризиків чи використання міжнародних платіжних систем, знижує транзакційні витрати та підвищує ефективність. Валютна виручка також створює фінансову подушку для покриття операційних ризиків.

Диверсифікація ринків компенсує волатильність внутрішнього попиту, забезпечуючи прогнозовані грошові потоки. Валютні надходження захищають від девальвації та дозволяють фінансувати витрати в умовах інфляції. Адаптація до міжнародних стандартів і потреб споживачів зміцнює позиції компанії на глобальному ринку. Диверсифіковані ринки та партнери дозволяють швидко переорієнтувати продажі в разі криз.

Однак є певні проблемні моменти, до яких можна віднести такі. Маркетинг, логістика та сертифікація потребують значних інвестицій. Зростання дебіторської заборгованості, що вимагає посиленого ризик-менеджменту, зокрема страхування контрактів. Існують регуляторні бар'єри та логістичні складнощі

Диверсифікація ринків збуту та експортна стратегія є комплексним інструментом, який дозволяє бізнесу адаптуватися до умов невизначеності шляхом розширення ринкової присутності, адаптації продукції, оптимізації логістики та управління ризиками. Підхід забезпечує стабільність доходів, фінансову гнучкість і конкурентоспроможність, але вимагає ретельного планування, інвестування та контролю для максимізації ефективності та мінімізації ризиків.

Цифрова трансформація та інновації як ключовий стратегічний інструмент адаптації бізнес-процесів до умов невизначеності передбачає впровадження цифрових технологій, автоматизації, аналітики даних та інноваційних рішень для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Інструмент включає автоматизацію виробництва, використання хмарних платформ, аналіз великих даних для прогнозування попиту, а також розробку нових продуктів чи бізнес-моделей. Цифрова трансформація оптимізує ланцюги постачання, знижує витрати та прискорює прийняття рішень. Інновації дозволяють адаптуватися до змін споживчих трендів і регуляторних вимог. Викликами є високі витрати та потребу в кваліфікованих кадрах.

Модернізація виробничих потужностей - це стратегічний інструмент, що спрямований на підвищення ефективності, зниження витрат та забезпечення

стійкості виробництва, включає оновлення обладнання, впровадження енергоефективних технологій, розширення потужностей і оптимізацію виробничих циклів. Модернізація дозволяє адаптуватися до зростання цін на ресурси, підвищувати якість продукції та відповідати екологічним стандартам. Автоматизація та сучасні технології скорочують залежність від ручної праці та прискорюють процеси. Виклики є такими: високі капітальні витрати та потребу в кваліфікованих кадрах.

Управління ліквідністю та фінансова оптимізація – це інструмент, що передбачає накопичення грошових резервів, зниження боргового навантаження, оптимізацію витрат і ефективне управління активами. Інструмент передбачає хеджування валютних ризиків, реструктуризацію боргів, використання короткострокових інвестицій і контроль дебіторської заборгованості. Інструмент дозволяє покривати операційні витрати, мінімізувати ризики дефолту та фінансувати розвиток у кризові періоди. Виклики включають потребу в точному прогнозуванні грошових потоків та балансуванні між ліквідністю й інвестиціями. Впровадження фінансової аналітики, автоматизації обліку та співпраці з банками потрібні для забезпечення стабільності й адаптивності.

Управління запасами та ланцюгами постачання - стратегічний інструмент адаптації бізнес-процесів до умов невизначеності, що забезпечує безперебійність операцій. Інструмент передбачає оптимізацію рівня запасів, диверсифікацію постачальників, використання прогнозової аналітики та впровадження цифрових платформ для управління ланцюгами постачання. Інструмент дозволяє мінімізувати перебої через логістичні обмеження чи зростання цін на сировину, скорочувати витрати на зберігання та прискорювати доставку. Автоматизація підвищує прозорість і ефективність. Високі витрати на технології та ризики надлишкових запасів є проблемними моментами. Впровадження Just-in-Time, співпраця з місцевими постачальниками та аналіз даних для гнучкості й стабільності дозволяють підвищити адаптованість компанії.

Маркетинг і бренд-менеджмент спрямовані на зміцнення ринкової позиції. Цей інструмент передбачає розробку цільових рекламних кампаній, адаптацію

бренду до нових ринків, використання цифрового маркетингу (SEO, SMM) та побудову лояльності клієнтів. Інструмент дозволяє реагувати на зміни споживчих уподобань, підвищувати впізнаваність і конкурентоспроможність. Аналітика даних допомагає персоналізувати пропозиції та оптимізувати витрати. Занепокоєння мають викликати високі витрати та потреба в швидкій адаптації до трендів. Фокус на цифрових каналах, співпраця з інфлюенсерами, моніторинг ринкових змін та інвестування в КСВ дозволять посилити репутацію й довіру.

Управління персоналом забезпечує стабільність і продуктивність компанії. Інструмент спрямований на залучення та утримання талантів, підвищення кваліфікації, гнучкі графіки роботи, мотиваційні програми та створення адаптивної корпоративної культури. Інструмент передбачає впровадження цифрових HR-систем для управління персоналом, дистанційної роботи та навчання для розвитку нових навичок. Зазначене дозволяє зберігати кадровий потенціал у кризові періоди, підвищувати ефективність і гнучкість команд. Доцільно інвестувати в розвиток лідерства, використовувати аналітику для оцінки продуктивності та створювати інклюзивне середовище для залучення працівників.

Ризик-орієнтований підхід передбачає використання аналітики, страхування, хеджування та моніторингу зовнішнього середовища для прогнозування загроз. Підхід забезпечує швидке реагування на кризи, захист активів і стабільність операцій. Доцільно впроваджувати автоматизовані інструменти ризик-менеджменту, проводити регулярні аудити та створювати гнучкі плани реагування для підвищення стійкості бізнесу [55].

Кожна компанія повинна застосовувати комплексний набір стратегічних інструментів, що поєднує ринкову експансію, технологічні інновації, фінансову дисципліну та управління ризиками. Це дозволить компанії успішно адаптувати бізнес-процеси до умов невизначеності, зберігати фінансову стійкість і розширювати ринкову присутність.

3.2. Оцінка ефективності практичної реалізації бізнес-структурою адаптаційних заходів

Для адаптації до невизначеності компанія повинна продовжувати впровадження енергоефективної системи рекуперації тепла у процесі виробництва напоїв. Захід передбачає встановлення сучасних теплообмінників і систем моніторингу енергоспоживання, що дозволить повторно використовувати тепло, яке втрачається під час варіння сусла та охолодження, для підігріву води чи інших технологічних процесів. Захід відповідає стратегічному інструменту модернізації виробничих потужностей і спрямований на зниження енергозатрат, що є критичним в умовах зростання собівартості через підвищення цін на енергоносії.

Висока енергомісткість виробництва. Компанія стикається з проблемою зростання матеріальних затрат, значна частина яких пов'язана з енергоносіями. У пивоварній галузі енергія становить до 20–30% собівартості. Зниження енергозатрат зменшить собівартість, підвищуючи валовий прибуток. Захід підтримує зобов'язання компанії за ISO, знижуючи викиди CO₂ і зміцнюючи репутацію на експортних ринках.

Загальні початкові інвестиції становлять 50 000 тис. грн і розподіляються наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Початкові інвестиції розвитку енергоефективної системи рекуперації тепла у процесі виробництва напоїв

Група витрат	Елементи	Значення, тис. грн	Вага, %
1	2	3	4
Обладнання	Теплообмінники	25 000	50,0
	Системи моніторингу (датчики, ПЗ)	7 000	14,0
	Допоміжне обладнання (труби, насоси)	3 000	6,0

Продовження таблиці 3.2

Монтаж і налагодження	Встановлення обладнання	5 000	10,0
	Інтеграція та тестування	2 500	5,0
Навчання персоналу	Тренінги для операторів і техніків	1 500	3,0
	Інструкції та консультації	1 000	2,0
	Технічний проєкт	3 000	6,0
	Дозволи, аудит, підготовка	2 000	4,0
Загалом		50 000	100,0

Джерело: розраховано автором

Очікувана економія обумовлюється тим, що енергозатрати складають 25% матеріальних затрат, тобто 1 291 132,5 тис. грн. Економія складе 5% (64 556,63 тис. грн щорічно).

Додаткові витрати 5 000 тис. грн щорічно спрямовуються на обслуговування системи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Додаткові щорічні витрати забезпечення функціонування енергоефективної системи рекуперації тепла у процесі виробництва напоїв

Категорія витрат	Складова	Сума, тис. грн	Частка, %
Технічне обслуговування	Планові перевірки та ремонт обладнання	2 000	40,0
	Заміна витратних матеріалів (фільтри, мастила)	1 000	20,0
Оновлення програмного забезпечення	Ліцензії та оновлення ПЗ для моніторингу	1 000	20,0
Навчання та підтримка персоналу	Додаткові тренінги для нових співробітників	500	10,0
	Консультації з постачальником обладнання	500	10,0
Всього		5 000	100,0

Джерело: розраховано автором

Для оцінки економічної ефективності проєкту слід розрахувати чистий приведений дохід, який буде отриманий у процесі функціонування енергоефективної системи рекуперації тепла у процесі виробництва напоїв (табл. 2.4). Чистий приведений дохід - це фінансовий показник, який використовується для оцінки економічної ефективності інвестиційного проєкту [21]. Він показує різницю між сумою дисконтованих грошових потоків, отриманих від проєкту, і початковими інвестиціями, з урахуванням вартості грошей у часі [22].

Таблиця 2.4

Чистий приведений дохід, який буде отриманий у процесі функціонування енергоефективної системи рекуперації тепла у процесі виробництва напоїв

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Дисконтний множник	Дисконтований потік, тис. грн
1	59 556,63	1,16	51 341,92
2	59 556,63	1,3456	44 260,28
3	59 556,63	1,5609	38 155,41
4	59 556,63	1,8106	32 892,60
5	59 556,63	2,1003	28 355,69
Сума дисконтованих потоків			195 005,90
Початкові інвестиції			50 000
Чистий приведений дохід			145 005,90

Джерело: розраховано автором

Показник рентабельності інвестицій використовується для оцінки економічної ефективності вкладених коштів [17]. Він показує, який прибуток (або збиток) приносять інвестиції відносно їхньої вартості, і виражається у

відсотках. розраховується як відношення чистого прибутку від економії енергії до суми початкових і додаткових витрат, допомагаючи оцінити, наскільки вигідно вкладати кошти в енергоефективність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рентабельність інвестицій у розвиток енергоефективної системи
рекуперації тепла у процесі виробництва напоїв

Показники	Значення	Розрахунок
Сукупний прибуток, тис. грн	297 783,15	59556,63 * 5
Витрати, тис. грн	75 000	50000 + 5000 * 5
Чистий прибуток, тис. грн	222 783,15	297783,15 - 75000
Рентабельність інвестицій, %	297,04%	$(222783,15 / 75000) * 100\%$

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.6

Основні показники економічної ефективності інвестицій у розвиток
енергоефективної системи рекуперації тепла у процесі виробництва напоїв

Показник	Значення	Коментар
NPV	145005,90 тис. грн	Позитивне значення підтверджує ефективність.
Період окупності	0,84 роки (~10 місяців)	Прийнятний період повернення інвестицій.
Внутрішня норма доходності	~90%	Інтерполяція між $r=80\%$ (NPV=20 505,96) та $r=100\%$ (NPV=7 695,49).
Рентабельність інвестицій	297,04%	Значний приріст прибутку від інвестицій.

Джерело: розраховано автором

Проект впровадження енергоефективної системи рекуперації тепла для компанії є економічно виправданим. Позитивний чистий приведений дохід і високий рівень рентабельності інвестицій підтверджують прибутковість, а швидка окупність свідчить про низькі ризики. Проект знижує собівартість, сприяє адаптації до зростання цін на енергоносії та підтримує екологічні цілі. Однак для максимізації ефекту доцільно у перспективі дослідити можливості збільшення економії шляхом оптимізації обладнання або комбінації з іншими енергоефективними заходами.

Впровадження енергоефективної системи рекуперації тепла для компанії має значний економічний потенціал, але супроводжується низкою ризиків, які можуть вплинути на успішність проекту [20]. У таблиці 2.7 наведено основні ризики, їх опис, потенційні наслідки та рекомендації щодо мінімізації.

Таблиця 2.7

Ризики інвестування у розвиток енергоефективної системи рекуперації тепла у процесі виробництва напоїв

Ризик	Характеристики	наслідки	Заходи з мінімізації мінімізації
1	2	3	4
Технічні ризики	Неправильний вибір обладнання, помилки в монтажі чи інтеграції, поломки через невідповідність технологічним умовам.	Затримки у впровадженні, додаткові витрати на ремонт, зниження економії.	Ретельний аудит перед закупівлею, залучити досвідчених підрядників, обрати обладнання від перевірених постачальників із гарантіями, організувати тестовий запуск.
Фінансові ризики	Перевищення бюджету, зростання цін на обладнання чи послуги, недостатня економія.	Збільшення періоду окупності, зниження чистого приведенного доходу, тиск на ліквідність.	Укласти контракти з фіксованою ціною, використовувати гранти чи державні програми енергоефективності, створити фінансовий резерв (10% бюджету).

Продовження таблиці 2.7

Економічні ризики	Подальше зростання цін на енергоносії чи девальвація гривні, що може змінити розрахункові параметри економії.	Зниження реальної економії в гривнях, зменшення рентабельності інвестицій, ускладнення фінансування.	Хеджувати валютні ризики для імпортного обладнання, моделювати сценарії з різними цінами на енергію, оптимізувати витрати.
Операційні ризики	Недостатня кваліфікація персоналу, опір змінам, перебої в роботі під час інтеграції системи.	Зниження ефективності обладнання, затримки у виробництві, додаткові витрати на навчання.	Провести комплексне навчання, розробити чіткі інструкції, залучити працівників до процесу впровадження через мотивацію.
Регуляторні ризики	Зміни в екологічних чи технічних стандартах, затримки в отриманні дозволів.	Затримки запуску, додаткові витрати на адаптацію, штрафи.	Заздалегідь перевірити відповідність обладнання стандартам, залучити юридичних консультантів для прискорення отримання дозволів.
Ринкові ризики	Зниження попиту на продукцію через економічну нестабільність чи війну, що зменшує обсяги виробництва.	Зменшення економії на одиницю, зниження загальної вигоди.	Диверсифікувати ринки збуту, посилити маркетинг для підтримки продажів, оптимізувати виробничі плани.
Геополітичні ризики	Ескалація війни, перебої в постачанні обладнання чи енергії, інфраструктурні пошкодження.	Зупинка проєкту, втрата інвестицій, зниження виробництва.	Диверсифікувати постачальників, створити резервні плани логістики, застрахувати обладнання та інвестиції.

Джерело: сформовано автором

Технічні та фінансові ризики є найбільш значущими, оскільки можуть суттєво знизити економію та збільшити період окупності. Геополітичні ризики, пов'язані з війною, додають невизначеності, особливо щодо логістики та енергопостачання. Проєкт має помірний рівень ризиків, якими можна ефективно управляти через ретельне планування, диверсифікацію постачальників, страхування та залучення кваліфікованих фахівців. При належному ризик-менеджменті проєкт збереже економічну ефективність, знижуючи собівартість і підтримуючи адаптацію компанії до енергетичних і ринкових викликів.

Висновки до розділу 3

Стратегічні інструменти» спрямовані на забезпечення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Диверсифікація ринків і експортна стратегія компенсують внутрішні ринкові обмеження, а цифрова трансформація та модернізація підвищують операційну ефективність. Управління ліквідністю та фінансова оптимізація створюють запас міцності для покриття ризиків, тоді як інвестиції в маркетинг і персонал зміцнюють бренд і кадровий потенціал. Ризик-орієнтований підхід і управління запасами забезпечують стабільність операцій. Проте зростання витрат (собівартість, маркетинг, аванси постачальникам) вимагає посиленого контролю для збереження прибутковості.

ВИСНОВКИ

Адаптація бізнес-процесів у сучасному динамічному бізнес-середовищі є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку бізнес-структур. Цей процес охоплює технологічні, організаційні, соціальні та екологічні аспекти, вимагаючи комплексного підходу до управління змінами. Дослідження показує, що адаптація є не лише реакцією на зовнішні виклики, а й проактивним інструментом, який дозволяє бізнес-структурам формувати стратегії розвитку, впливати на ринкове середовище та зміцнювати свої позиції.

Гнучкість і адаптивність бізнес-процесів визначаються здатністю швидко реагувати на зміни, використовуючи інноваційні технології, хмарні платформи, штучний інтелект та Інтернет речей. Цифрова трансформація відіграє провідну роль у підвищенні ефективності, зниженні витрат і забезпеченні оперативного реагування на нові умови. Інноваційна адаптація, що включає автоматизацію, процесний аналіз і сучасні методології, сприяє створенню нових можливостей для розвитку та підвищенню продуктивності.

Особливу увагу приділено ризик-орієнтованому підходу, який стає невід'ємною частиною сучасного менеджменту. Інтеграція управління ризиками у бізнес-процеси дозволяє забезпечити економічну безпеку та стійкість в умовах невизначеності, викликаній геополітичними, економічними чи екологічними факторами. У контексті воєнного конфлікту в Україні адаптація бізнес-процесів ускладнюється нестабільністю, порушеннями ланцюгів постачання, економічними обмеженнями та безпековими ризиками. Успішні стратегії включають перехід на дистанційну роботу, диверсифікацію постачання, релокацію та використання цифрових технологій.

Екологічні аспекти адаптації набувають актуальності в контексті сталого розвитку. Впровадження зелених технологій, ресурсозберігаючих рішень і принципів циркулярної економіки сприяє створенню екологічно чистих

виробничих ланцюгів, що підвищують конкурентоспроможність і відповідають сучасним вимогам.

Невизначеність, як економічна категорія, суттєво впливає на бізнес-процеси, ускладнюючи стратегічне планування та прийняття рішень. Вона проявляється через різну природу, вимагаючи від бізнес-структур гнучкості, інноваційності та постійного моніторингу зовнішнього середовища. Концептуальні підходи до управління адаптацією, такі як процесно-орієнтований, ресурсно-компетентнісний, системний, ситуаційний, інноваційний, стратегічний і клієнтоорієнтований, пропонують різноманітні інструменти для ефективного реагування на виклики. Гібридні моделі, що поєднують ці підходи, дозволяють максимізувати адаптивність і мінімізувати обмеження.

Управління адаптацією вимагає системного мислення, розвитку адаптивної організаційної культури, інвестицій у персонал і технології, а також постійного вдосконалення управлінських інструментів. Успішні бізнес-структури розробляють індивідуальні моделі адаптації, що враховують специфіку їхньої діяльності, галузеві особливості та стратегічні цілі. У сучасних умовах війни, економічної нестабільності та технологічних змін здатність ефективно адаптувати бізнес-процеси стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою виживання та сталого розвитку.

Для аналізу було обрано Приватне акціонерне товариство «Оболонь», що демонструє ефективну адаптацію до умов невизначеності, спричинених війною, економічною кризою та змінами ринкових умов, завдяки комплексному стратегічному управлінню. Компанія, як провідний виробник напоїв, використовує гнучкі інструменти для збереження лідерства на ринку. Основними чинниками успіху ПрАТ «Оболонь» є диверсифікація ринків збуту, цифрова трансформація, модернізація виробництва та соціальна відповідальність. Експортна стратегія, зокрема просування брендів у понад 30 країнах, компенсує зниження внутрішнього попиту, забезпечуючи стабільні доходи та валютні надходження. Впровадження інновацій, таких як

автоматизація та нові технології розливу, підвищує ефективність і конкурентоспроможність компанії. Модернізація обладнання та інфраструктури дозволяє адаптуватися до зростання витрат на сировину й енергоносії, підтримуючи безперебійність виробництва. Фінансова стійкість компанії зміцнюється завдяки накопиченню ліквідних активів, зниженню боргового навантаження та оптимізації податків, що забезпечує гнучкість у кризових умовах. Корпоративна соціальна відповідальність, включаючи підтримку громад, освіти, екологічні ініціативи та гендерну рівність, посилює репутацію та довіру партнерів. Сертифіковані системи управління якістю, безпечністю, екологією та безпекою праці створюють синергію, дозволяючи відповідати міжнародним стандартам і зберігати експортний потенціал. Однак зростання собівартості, витрат на маркетинг і логістику знижує прибутковість компанії, що вимагає оптимізації. Загалом, ПрАТ «Оболонь» успішно балансує між операційною гнучкістю, інноваціями та соціальною відповідальністю, що забезпечує її стійкість і розвиток у турбулентному середовищі.

Кожна компанія може підвищити здатність адаптуватися до умов невизначеності, спричинених економічною нестабільністю, воєнними діями та глобальними ринковими викликами, через впровадження стратегічних інструментів управління бізнес-процесами. Комплексний підхід, що поєднує інноваційні, фінансові, операційні та ринкові стратегії, забезпечує стійкість і конкурентоспроможність компанії. Ключові інструменти, такі як диверсифікація ринків збуту, цифрова трансформація, модернізація виробничих потужностей, управління ліквідністю, запасами, маркетингом, персоналом і ризик-орієнтований підхід, дозволяють ефективно реагувати на виклики, знижувати залежність від внутрішнього ринку, оптимізувати витрати та підтримувати операційну стабільність.

Проект розвитку енергоефективної системи рекуперації тепла є прикладом практичної реалізації стратегії модернізації виробничих потужностей. Проект спрямований на зниження енергозатрат, які становлять значну частину собівартості, та відповідає екологічним зобов'язанням компанії. Позитивний

чистий приведений дохід і високий рівень рентабельності інвестицій підтверджують економічну доцільність проекту, а швидкий період окупності свідчить про низькі фінансові ризики. Економія на одиницю продукції сприяє зниженню собівартості, підвищуючи конкурентоспроможність на внутрішньому та експортних ринках.

Однак проект супроводжується низкою ризиків, зокрема технічними, фінансовими, економічними, операційними, регуляторними, ринковими та геополітичними. Технічні ризики, пов'язані з вибором обладнання чи помилками в інтеграції, можуть призвести до зниження економії, тоді як фінансові ризики, такі як перевищення бюджету чи недостатня економія, загрожують рентабельності. Геополітичні фактори, зокрема війна, створюють невизначеність щодо логістики та енергопостачання. Для їх мінімізації необхідні ретельний аудит обладнання, фіксація цін у контрактах, залучення кваліфікованих підрядників, диверсифікація постачальників, страхування інвестицій і створення резервного фонду.

Для максимізації ефекту від проекту доцільно дослідити можливості збільшення економії шляхом оптимізації обладнання чи комбінації з іншими енергоефективними заходами. Крім того, комплексне застосування інших стратегічних інструментів, таких як диверсифікація ринків збуту та цифрова трансформація, може посилити адаптивність компанії. Наприклад, вихід на нові експортні ринки компенсує волатильність внутрішнього попиту, а впровадження цифрових технологій оптимізує управління ланцюгами постачання та маркетингом.

Управління персоналом і ризик-орієнтований підхід відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності. Інвестиції в навчання та мотивацію працівників знижують операційні ризики, а моніторинг зовнішнього середовища й гнучке планування дозволяють передбачати загрози. Фінансова оптимізація, зокрема накопичення резервів і хеджування валютних ризиків, забезпечує гнучкість у кризових умовах.

Загалом, успішна адаптація компанії до умов невизначеності залежить від інтеграції всіх стратегічних інструментів, що дозволить компанії не лише вистояти в кризових умовах, а й розширити свою присутність на ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реаль-ного сектора економіки України в умовах глобальної нестабільності: кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима; авт. кол.: М.О. Кизим, В.Є. Хаустова, В.І. Отенко, Н.В. Бєлікова, О.Ю. Полякова, О.Ю. Іванова, Д.Г. Михайленко, В.О. Шликова, Є.М. Крячко, І.Б. Семигуліна, О.В. Шпілевський, О.М. Леванда, Р.В. Харченко, О.С. Матвейченко. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 176 с.
2. Ареф'єва О.І., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-інформ*. 2019. № 11. С. 108-116.
3. Бізнес і невизначеність, або як бути з майбутнім, якщо ти підприємець в Україні? URL: <https://www.ceoclub.com.ua/tpost/biznes-i-neviznachenist-abo-yak-buti-z-maybutnim-yakshcho-ti-pidpriiemec-v-ukrayini>.
4. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3828/3748>
5. Василенко В., Степурина С., Михайльова К. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/390402519_STRATEGII_ADAPTACII_BIZNESU_V_UMOVAN_VIJNI_TA_KRIZOVIH_SITUACIJSTRATEGIES_FOR_BUSINESS_ADAPTATION_IN_WAR_AND_CRISIS_SITUATIONS
6. Ведерніков М., Базалійська Н., Зелена М., Базалійський В. Формування компетентнісного підходу управління людськими ресурсами в системі ІТ-інжинірингу організації. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2024. № 2. С. 20–27. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-3>.

7. Галушка З.І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Economics: time realities*. 2023. №1(65). С. 26-32.
8. Герасименко О. М., Пасека С. Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4 (56). С. 148–155. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-148-155>.
9. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 336(6). С. 105-111. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-15>.
10. Гринько Т.В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади: монографія. Донецьк, 2011. 352 с.
11. Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г., Онпшук В.С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6 (306-307). С. 91–100.
12. Дериколенко О. М. Управління інноваційними ризиками на малих та середніх промислових підприємствах: монографія. Суми: Вінниченко М. Д., 2011. 144 с.
13. Дима О., Мартиненко М., Булат В. Інноваційні рішення для цифровізації бізнес-процесів підприємств галузі інформаційно-комунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. №3 (46). С. 22-26.
14. Долга Г.В., Хитрова О.А., Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 141-145.
15. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 247 с.

16. Економіка невизначеності: практичний погляд на проблему: монографія / за ред. В. І. Грушка. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 503 с.

17. Економічне управління підприємством : навч. посіб. Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін. Київ: КНЕУ, 2011. 327 с.

18. Зустрічайте: BANI = новий світ, який прийшов на зміну VUCA. URL: <https://laba.ua/blog/3166-vstrechayte-bani-novyy-mir-kotoryy-prishel-na-smenu-vuca>.

19. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навчальний посібник. Одеса: Електронне видання. 2024. 216 с.

20. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент: навч. - метод. посібн. Одеса: Фенікс, 2024. 84 с.

21. Кібік О., Слободянюк О., Примаченко І., Кузнецова Л. Фінансове забезпечення проєкту : навч.-метод. посібн. Одеса: Фенікс, 2023. 118 с

22. Кібік О.М., Белоус К.В. Теорія бізнесу. Київ: Алерта, 2012. 256 с.

23. Кібік О.М., Сіянюк П.В., Лазаренко С.В. Відповідальне управління проєктами в умовах невизначеності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2024. № 12(40). С. 257-258. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/17486/17552>

24. Клієнтоорієнтованість: як такий підхід впливає на бізнес? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/klientoorientovanist-yak-takij-pidhid-vplivae-na-biznes>

25. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.

26. Корчева В. Концепція невизначеності в економічній науці. *Держава та економіка. ВІСНИК КНТЕУ*. 2016. № 1. С. 41-53.

27. Кузьмінчук Н.В., Капранова Л.Г. Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів як інструмент забезпечення економічної безпеки в машинобудівній галузі. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14213009>.

28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібн. 2-е вид. доп. і перероб. Львів: НУ «ЛП» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «ІнтелектЗахід», 2003. 352 с.

29. Леськова С.В. компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 26-31.

30. Лук'янова В.В. Дуалізм невизначеності та ризику в економічних явищах. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Том 2. С. 216-220.

31. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник. Київ: Каравела, 2005. 496 с.

32. Маталка С. Ф. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Луганськ: Ноулідж, 2016. 210 с.

33. Миколайчук І.П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. *ECONOMICS: time realities*. №2(42). 2019. URL <https://economics.net.ua/files/archive/2019/No2/53.pdf>.

34. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності. Київ: Видавничий центр «Академія», 2016. 279 с.

35. Нагієва А.І. гизи, Зайченко М.А. Екологічні інновації: підтримка сталого розвитку процесів, продуктів та послуг. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2054/1984>

36. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 560 с.

37. Найчук-Хрущ М.Б., Конахович В.І. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3371/3298>
38. Невизначеність як середовище для створення смислів і цінностей. URL: <https://iib.com.ua/novosti-mib/item/5886-neviznachenist-yak-seredovische-dlya-stvorenniya-smisliv-i-tsinnostey.html>
39. Нечаєва І., Панкова А. Ризик-орієнтований підхід до управління змінами. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С. 23-27. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-4>.
40. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. Київ, 2017. 560 с.
41. Огієнко А. Сталлий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2024. № 3. С. 222-228
42. Олійник І.В., Дмитрієв Д.В., Сагайдак О.М. Екологічні інновації та їх вплив на конкурентоспроможність регіонального бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5744/5687>
43. Оптимізація та ефективність: експерт ТОВ «Айкюжн ІТ» розповів про переваги впровадження BPM для підприємств. URL: <https://intecracy.com/ua/news/optimizacia-ta-efektivnist-ekspert-tov-ajkuzn-it-rozpoviv-pro-perevagi-vprovadzenna-bpm-dla-pidpriemstv.html>.
44. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *БізнесІнформ*. 2018. № 12. С. 435-440.
45. Полінкевич О.М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

46. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

47. Попіль Ю. П., Хомюк Н. Л., Коробчук М. Г. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4771/4712/>

48. ПрАТ «Оболонь». Система управління. URL: https://obolon.ua/ua/about/control_system

49. ПрАТ «Оболонь». Успішні практики. URL: https://obolon.ua/ua/corporate-responsibility/successful_practices

50. ПрАТ «Оболонь». URL: <https://clarity-project.info/edr/05391057/finances>

51. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 108–114.

52. Примостка Л.О., Білань Н.С., Чуб О.О. та ін. Прогнозування та хеджування фінансових ризиків: монографія. Київ: КНЕУ. 2014. 422 с.,

53. Пріоритети забезпечення екологічної безпеки України в умовах російської воєнної агресії. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/priorytety-zabezpechennya-ekolohichnoyi-bezpeky-ukrayiny-v>

54. Репіна І.М., Теплюк М.А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 5 (263). С. 65-72.

55. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Київ: Лабораторія, 2024. 224 с.

56. Семенюк С. Стратегічне планування: теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник*. 2020. №2(27). С. 64-72.

57. Семенюк С.С. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів ІТ-підприємств у цифрову епоху. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. URL: № 16. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-11>.

58. Суховерха Ю.В. Адаптація як інструмент впливу на підприємства: теоретичний аспект. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2013. №6. Т. 2. С. 298-302.

59. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта. 2015. 492 с.

60. Халіна В., Васильєва Т. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 1. С. 99-109. URL: https://www.researchgate.net/publication/340281069_KLIENTOORIENTOVANA_STRATEGIA_ROZVITKU_PIDPRIEMSTVA_FORMUVANNA_NA_ZASADAH_SOCIALNOI_VIDPOVIDALNOSTI_U_SFERI_NADANNA_POSLUG

61. Халіна В.Ю., Абелєнцев Є.В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2023. № 55. URL: https://www.researchgate.net/publication/374641654_TEORIA_ADAPTACII_BIZNESU_DO_UMOV_NEVIZNACENOSTI_THEORY_OF_BUSINESS_ADAPTATION_TO_CONDITIONS_OF_UNCERTAINTY

62. Чому ІТ бізнес в Україні швидше адаптується до нестабільності, ніж у ЄС? Думка експерта. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ekspert-poyasniv-chomu-it-biznes-ukrayini-1742215019.html>.

63. Чорнодід І. С., Іващенко Т. О., Шолудченко С. В. Ризикоорієнтований підхід у системі сучасного менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-18>.

64. Шваб Л.І. Економіка підприємства. Київ: Каравела, 2015. 568 с.

65. Шимановська-Діаніч Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *Economics: time realities*. 2024. №2 (72). С. 74-84.
66. Якось І.С. Ризик як міра невизначеності. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22970/23-Yakos.pdf>
67. Bank of England cuts interest rates to 4.25% and welcomes US-UK trade deal — business live. URL: <https://www.theguardian.com/business/live/2025/may/08/bank-of-england-interest-rate-decision-cut-trade-war-pound-ftse-house-price-next-business-live-news>
68. Center of entrepreneurship and innovation. URL: <https://startupukraine.com/about/>.
69. Contentum в Україні. URL: <https://top-evolution.ua/contentum/>.
70. Donald Trump's cartoon-like chaos leaves US economy on unstable course. URL: <https://www.theguardian.com/business/2025/may/04/donald-trump-cartoon-like-chaos-leaves-us-economy-on-unstable-course>.
71. Wall Street bonuses to drop as uncertainty prevails, consultancy says. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/boards-policy-regulation/wall-street-bonuses-drop-uncertainty-prevails-consultancy-says-2025-05-08>.