

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Управління організаційною адаптивністю бізнесу до змін
зовнішнього середовища»**

Виконав: здобувач 4-го курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»

Богдан ВИШЕНСЬКИЙ

Керівник: д.е.н, професор Ольга КІБІК

Рецензент: д.е.н., професор Ольга СЛОБОДЯНЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ТА НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	6
1.1. Поняття та види організаційної адаптивності	6
1.2. Фактори впливу зовнішнього середовища на функціонування бізнесу	13
1.3. Порівняльна характеристика інструментів управління організаційною адаптивністю бізнесу	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	26
2.1. Загальна характеристика бізнес-структури та особливості її функціонування в умовах змін зовнішнього середовища	26
2.2. Аналіз системи управління та її здатності до адаптації	37
РОЗДІЛ 3. ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ АДАПТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ	46
3.1. Концептуальні основи розвитку системи управління організаційною адаптивністю бізнесу	46
3.2. Оцінка ефективності та впливу заходів з розвитку системи управління організаційною адаптивністю на результати діяльності бізнес-структури	55
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої невизначеності зовнішнього середовища здатність бізнесу швидко реагувати на зміни стає основною передумовою його виживання та розвитку. Динамічні ринкові коливання, технологічні прориви, регуляторні трансформації та кризові явища формують нові вимоги до системи управління бізнес-структурою. Особливого значення набуває організаційна адаптивність – спроможність бізнесу своєчасно змінювати внутрішні процеси, структуру та управлінські підходи відповідно до викликів зовнішнього середовища. Підвищення рівня адаптивності дозволяє бізнес-структурі не лише мінімізувати ризики, а й використовувати нові можливості для зростання.

Актуальність дослідження полягає в необхідності формування ефективної системи управління організаційною адаптивністю, яка забезпечить гнучкість, стійкість та конкурентоспроможність бізнесу в умовах постійних змін. Впровадження сучасних підходів до управління адаптаційними процесами сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень, покращенню внутрішньої координації та здатності бізнес-структури до інноваційного розвитку.

Проблематика управління організаційною адаптивністю знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Буняк Н. М., Андрієнко Н. М., Пахота Н. В., Наливайко Т. Л., Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Балтовський О. А., Шувалова Л. А., Стец І., Тімінський О. Г. Дослідження вчених присвячені питанням стратегічної гнучкості, управління змінами, організаційного розвитку та антикризового менеджменту. Водночас з огляду на сучасні соціально-економічні виклики та високий рівень турбулентності зовнішнього середовища, потребують подальшого уточнення механізми та інструменти забезпечення адаптивності бізнес-структур.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо управління організаційною адаптивністю бізнесу до змін зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність поняття та види організаційної адаптивності;
- дослідити фактори впливу зовнішнього середовища на функціонування бізнесу;
- провести порівняльну характеристику інструментів управління організаційною адаптивністю бізнесу;
- охарактеризувати бізнес-структуру та особливості функціонування в умовах змін зовнішнього середовища;
- проаналізувати систему управління бізнес-структури та її здатність до адаптації;
- сформулювати концептуальні основи розвитку системи управління організаційною адаптивністю бізнесу;
- провести оцінку ефективності та впливу запропонованих заходів на результати діяльності бізнес-структури.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком бізнес-структур в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління організаційною адаптивністю підприємства.

Застосовано широкий спектр методів дослідження, включаючи наукову абстракцію, логічні операції дедукції та індукції, комплексний аналіз тощо. Базою для дослідження були наукові та навчальні публікації, статистичні дані тощо.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ В УМОВАХ МІНЛИВОГО ТА НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Поняття та види організаційної адаптивності

Термін «адаптація» походить від латинського «adaptatio», що означає пристосування [3]. У науковий обіг це поняття прийшло з біології, де воно позначало процес пристосування живих організмів до умов середовища існування. Згодом концепція адаптації поширилась на соціальні та економічні системи.

Адаптація – це процес пристосування системи до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що змінюються, з метою забезпечення її ефективного функціонування та розвитку [55]

Адаптація – це кінцевий етап пристосування, тобто його результат [5].

Адаптація – це процес змін екосистеми під впливом зовнішніх чинників з метою збереження або досягнення стійкого стану та забезпечення протидії дестабілізуючим факторам [49].

Важливо підкреслити, що поняття «адаптація» доцільно застосовувати лише щодо цілісних систем, що влучно відображено у вислові Дж. Баркرافта: «будь-яка адаптація є інтеграцією». Поняття може бути використане стосовно будь-яких систем, здатних підтримувати стабільність під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх змін завдяки механізмам саморегуляції та управління [26].

Особливого значення в сучасних умовах набуває здібність до адаптації соціально-економічних систем, оскільки успішність функціонування організацій визначається їх здатністю правильно оцінювати ринкові зміни та дотримуватися оптимального напрямку розвитку.

Організаційна адаптивність як наукова категорія пройшла тривалий шлях розвитку від простого розуміння пристосування організації до зовнішніх умов до комплексної характеристики її здатності до трансформації та самооновлення. Вона належить до провідних рис сучасних бізнес-структур, адже саме вона зумовлює його спроможність результативно працювати в умовах мінливого й нестійкого зовнішнього середовища.

Перші дослідження організаційної адаптивності з'явилися в рамках системного підходу до управління в 1960-х роках. Дослідники того часу розглядали організацію як відкриту систему, яка перебуває в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем [13]. Проте їхнє розуміння адаптації обмежувалося переважно реактивним пристосуванням до змін.

Значний внесок у розвиток концепції організаційної адаптивності зробив П. Друкер, наголошуючи на необхідності переходу від простого реагування на зміни до проактивного управління невизначеністю [56]. Він стверджував, що успішні організації не просто адаптуються до змін, а самі створюють майбутнє через інновації та передбачення трендів.

В українській науковій літературі організаційна адаптивність досліджується переважно в контексті антикризового управління та стратегічного розвитку підприємств. Зокрема, О.В. Раєвнева визначає організаційну адаптивність як «здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом трансформації внутрішніх процесів, структур та стратегій» [5, с. 89].

Становлення поняття «адаптація підприємства» пройшло кілька етапів розвитку – від розуміння адаптації як простого пристосування до трактування її як стратегічної компетенції організації. Початково адаптація трактувалася як просте пристосування, але з розвитком стратегічного управління вона перетворилася на складний процес внутрішньої перебудови, що забезпечує довгострокову життєдіяльність, конкурентні переваги та зростання ринкової вартості бізнесу [49].

Адаптивність підприємства визначається його здатністю до самоорганізації та саморегулювання [40].

Узагальнюючи різні підходи, організаційна адаптивність – це інтегральна характеристика бізнес-структури, яка відображає її здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища через швидку модифікацію ресурсів, процесів, структур і стратегій, з метою збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності. У загальному розумінні організаційну адаптивність можна визначити як здатність бізнес-структури своєчасно змінювати свою діяльність відповідно до нових умов. Така здатність стосується стратегічних і тактичних рівнів управління. Адаптивність проявляється у зміні цілей, стратегій, структур та бізнес-процесів. Вона передбачає використання нових технологій і методів управління. Важливою складовою є готовність персоналу до змін, існує зв'язок з поняттям гнучкості управління.

Основні компоненти організаційної адаптивності представлено на рис. 1.1.

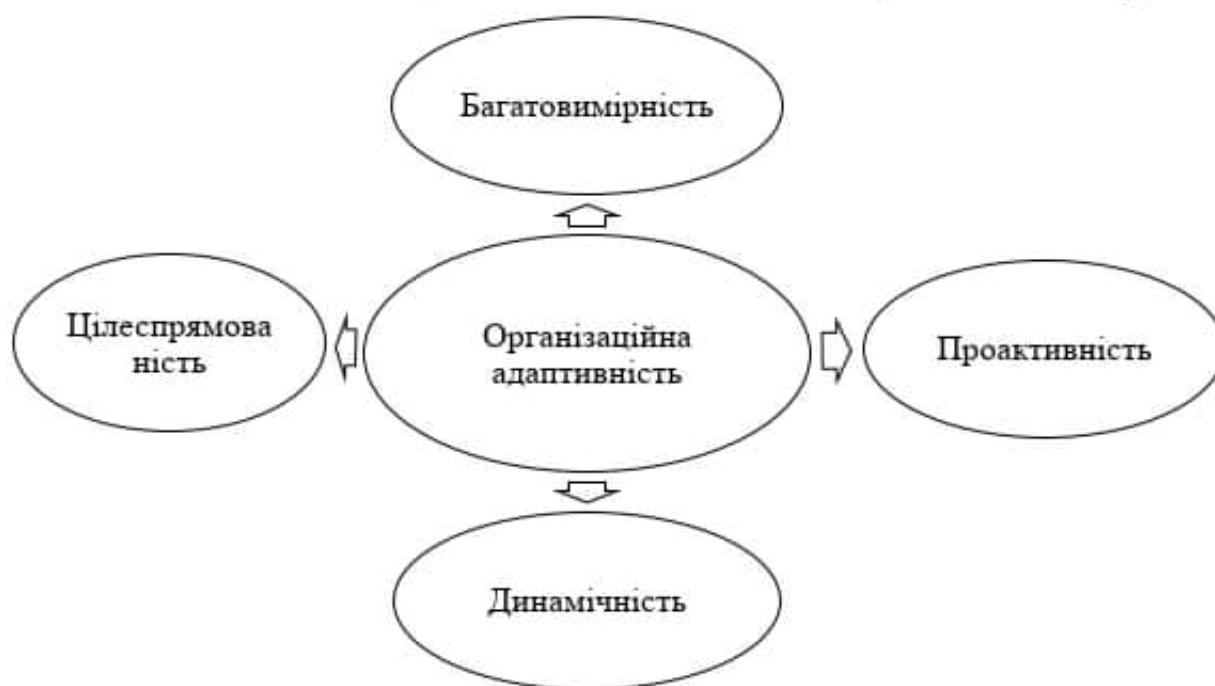


Рис. 1.1. Основні аспекти організаційної адаптивності

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Звідси, організаційна адаптивність має багатовимірний характер, охоплюючи стратегічний, структурний, процесний і культурний рівні. Її сутність полягає в реактивності та проактивному передбаченні змін, готовності до безперервної трансформації. Основною ознакою адаптивності є цілеспрямованість і орієнтація на довгострокову результативність в умовах невизначеності.

Окремо варто зазначити низку ознак, які притаманні адаптивній бізнес-структурі, а саме:

- гнучкість – здатність швидко змінювати параметри діяльності відповідно до нових умов;
- мобільність – можливість оперативного переміщення ресурсів між різними напрямками діяльності;
- стійкість – здатність зберігати ключові компетенції в умовах змін;
- передбачливість – вміння прогнозувати зміни та готуватися до них завчасно;
- інноваційність – готовність впроваджувати нові рішення та технології [23].

Організаційна адаптивність є складним багаторівневим феноменом, який не може бути зведений до окремих управлінських рішень чи інструментів. Її формування передбачає узгоджену взаємодію стратегічних орієнтирів, структурних механізмів та поведінкових практик. Кожен із цих елементів виконує власну функцію, але лише в поєднанні вони забезпечують системну гнучкість організації. Саме тому доцільно розглянути адаптивність крізь призму взаємопов'язаних компонентів, що формують її цілісну архітектуру.

До таких компонентів належить, насамперед, стратегічний, який відображає здатність керівництва своєчасно переглядати цілі, пріоритети та бізнес-модель відповідно до змін зовнішнього середовища. Передбачається комбінація можливостей сценарного планування, управління ризиками та формування довгострокових конкурентних переваг [20].

Існує структурний компонент, який характеризує гнучкість організаційної структури, розподілу повноважень і відповідальності. Включає можливість швидкого перерозподілу ресурсів, делегування рішень і спрощення ієрархії для прискорення реагування [30].

Процесний компонент відображає здатність оптимізувати та змінювати внутрішні процеси, впроваджувати інновації, цифрові рішення та нові формати роботи, забезпечує ефективність функціонування в умовах нестабільності.

Компонент, який пов'язаний із організаційною культурою, рівнем довіри, відкритістю до змін і готовністю персоналу до навчання, іменується культурним або поведінковим. Саме культура визначає швидкість прийняття нових підходів і підтримку трансформацій [29].

Ресурсний компонент включає наявність і мобільність фінансових, людських, інформаційних та технологічних ресурсів, а також забезпечує матеріальну основу для реалізації змін [52].

Когнітивна адаптивність відображає здатність бізнес-структури як колективного суб'єкта сприймати, інтерпретувати та осмислювати зміни в зовнішньому середовищі. Вона включає механізми організаційного навчання, накопичення та передачі знань [53].

Всі компоненти перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозумовленості, а їх взаємодія формує цілісну систему організаційної гнучкості, у межах якої зміни в одному елементі зумовлюють трансформації в інших. Системний характер цих зв'язків свідчить про багатовимірність проявів адаптивності та різні механізми її реалізації в практичній діяльності бізнес-структури.

У зв'язку з цим доцільно перейти до визначення та загальної характеристики основних видів організаційної адаптивності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація видів організаційної адаптивності за різними ознаками

Класифікаційна характеристика	Вид адаптивності	Загальна характеристика
За характером реакції на зміни	Пасивна адаптивність	Пристосування до змін, що вже відбулися; бізнес-структура реагує на зовнішні сигнали
	Активна адаптивність	Передбачення майбутніх змін та завчасна підготовка до них; бізнес-структура діє на випередження
	Інтерактивна адаптивність	Активний вплив на середовище з метою формування сприятливих умов; бізнес-структура не просто адаптується, а формує середовище
За рівнем організаційної ієрархії	Стратегічна адаптивність	Адаптація на рівні корпоративної стратегії, місії, бізнес-моделі
	Тактична адаптивність	Адаптація на рівні функціональних стратегій та середньострокових планів
	Оперативна адаптивність	Швидкі коригування повсякденних операцій та процесів
За рівнем змін	Інкрементальна адаптивність	Поступові, еволюційні зміни; адаптація через невеликі покращення
	Трансформаційна адаптивність	Радикальні, революційні зміни; глибока реструктуризація організації
За джерелом змін	Адаптивність до зовнішніх змін	Реакція на зміни в макро- та мікросередовищі (PESTEL, конкуренція, споживачі)
	Адаптивність до внутрішніх змін	Реакція на зміни всередині організації (персонал, ресурси, процеси)
За часовим проміжком	Короткострокова адаптивність	Швидка реакція на поточні виклики (горизонт до 1 року)
	Середньострокова адаптивність	Адаптація в рамках 1-3 років; реалізація тактичних планів
	Довгострокова адаптивність	Стратегічна трансформація (3+ роки); формування нових компетенцій

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
За функціональною сферою	Виробнича адаптивність	Гнучкість виробничих систем, можливість швидкого перепрофілювання
	Маркетингова адаптивність	Здатність коригувати маркетинг-мікс у відповідь на зміни споживчих переваг
	Фінансова адаптивність	Гнучкість фінансової моделі, диверсифікація джерел фінансування
	HR-адаптивність	Здатність швидко залучати, розвивати та утримувати таланти
	Соціальна адаптивність	Включає адаптацію персоналу до нових умов праці, розвиток компетенцій працівників, формування адаптивної організаційної культури, управління організаційними змінами з урахуванням людського фактору
	Науково-технічна адаптивність	Впровадження нових технологій, інноваційний розвиток продуктів та послуг, цифрову трансформацію бізнес-процесів
За рівнем усвідомленості	Адміністративна адаптивність	Гнучкість організаційної структури, адаптацію систем управління, оптимізацію управлінських процесів, розвиток адаптивного лідерства
	Свідома адаптивність	Цілеспрямовані, заплановані адаптаційні заходи на основі аналізу
За ступенем керованості	Несвідома адаптивність	Спонтанні адаптаційні процеси, що виникають природним шляхом
	Керована адаптивність	Бізнес-структура свідомо управляє процесом адаптації через спеціальні механізми
За об'єктом адаптації	Самоорганізована адаптивність	Адаптація відбувається через локальні ініціативи («низу вгору»)
	Структурна адаптивність	Здатність змінювати структуру відповідно до нових вимог середовища, можливість швидкої реорганізації підрозділів та розподілу функцій
	Функціональна адаптивність	Здатність бізнес-структури змінювати функціональний склад діяльності, оптимізувати бізнес-процеси та функції
	Економічна адаптивність	Гнучкість ціноутворення, адаптація фінансової стратегії, оптимізація витрат, диверсифікація джерел доходів

Джерело: складено автором на основі [28; 25; 18; 42; 32]

Організаційна адаптивність є комплексною характеристикою бізнес-структури, що визначає її спроможність ефективно функціонувати в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. Вона відображає спроможність своєчасно реагувати на зовнішні й внутрішні зміни шляхом трансформації стратегій, структур, процесів і ресурсів. Адаптивність має комплексний характер і охоплює стратегічний, структурний, процесний, культурний та ресурсний виміри. Взаємодія цих компонентів формує цілісну систему гнучкості, що забезпечує конкурентоспроможність бізнес-структури.

1.2. Фактори впливу зовнішнього середовища на функціонування бізнесу

У сучасних умовах господарювання функціонування бізнесу значною мірою визначається впливом факторів зовнішнього середовища. Динамічність економічних процесів, технологічні трансформації та глобалізаційні виклики формують нові умови ведення підприємницької діяльності.

Додатковим потужним дестабілізуючим чинником стало повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну, яке радикально змінило умови ведення бізнесу та посилило рівень невизначеності. Воєнні дії спричинили руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, міграцію трудових ресурсів і зміну споживчих ринків. У таких умовах бізнес-структури змушені адаптуватися до постійних змін ринкового, конкурентного середовища та регуляторної політики.

Зовнішнє середовище охоплює широкий спектр чинників, серед яких слід відзначити сукупність економічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів. Кожен із них може створювати нові можливості для розвитку бізнесу та формувати додаткові ризики. Важливою

передумовою стійкого функціонування бізнес-структури є своєчасне виявлення та оцінювання таких факторів.

Зовнішнє середовище бізнес-структури протягом тривалого часу було предметом досліджень науковців з різних галузей економіки. Існує багато підходів до його трактування, що відображають різні аспекти взаємодії господарюючих суб'єктів зі стейкхолдерами, інституціями та організаціями. У більшості концепцій простежується спільне положення: зовнішнє середовище розглядається як сукупність елементів (об'єктів і суб'єктів), процесів, сил, умов і систем. Середовище є джерелом загроз і можливостей. Бізнес-структура не здатна контролювати зовнішнє середовище [50]. Звідси, зовнішнє середовище бізнес-структури визначається як сукупність факторів, що знаходяться поза її контролем, але суттєво впливають на її діяльність, стратегічні рішення, прибутковість та виживання.

У науковій літературі прийнято поділяти зовнішнє середовище на мікросередовище (прямого впливу) та макросередовище (опосередкованого впливу). До факторів мікросередовища належать споживачі, конкуренти, постачальники, фінансові інститути, державні органи та інші контрагенти, які безпосередньо взаємодіють із підприємством. Їх вплив проявляється у формуванні попиту, рівня конкуренції, умов постачання та доступності ресурсів.

М. Портер розробив модель п'яти конкурентних сил, яка стала класичним інструментом аналізу мікросередовища організації [2]. Модель дозволяє структуровано оцінити конкурентну привабливість галузі через аналіз загрози з боку нових конкурентів, постачальників, покупців, товарів-замінників та рівня внутрішньогалузевої конкуренції.

Розвиваючи ідеї системного підходу, Ф. Емері та Е. Тріст запропонували концепцію «каузальної текстури середовища» (causal texture of environment), згідно з якою зовнішнє середовище може бути класифіковане за ступенем турбулентності від спокійного до турбулентного [57]. Зазначене дозволяє організаціям обирати адекватні стратегії залежно від характеристик середовища.

Макросередовище характеризується більшою складністю, оскільки включає фактори, що діють опосередковано та визначають стратегічні умови функціонування бізнесу. До них відносять економічні, політичні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові чинники, які в сукупності формують загальний контекст підприємницької діяльності [21]. Високий рівень невизначеності макросередовища зумовлює необхідність стратегічного аналізу та довгострокового планування.

Найпоширенішою моделлю аналізу зовнішнього середовища є PESTLE-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental), який дозволяє систематизувати основні фактори впливу [60] (табл. 1.2). Варто зазначити, що PESTEL-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів аналізу зовнішнього середовища, який дозволяє систематизувати фактори макросередовища за групами. Політичні фактори охоплюють державну політику, регуляторне середовище, рівень політичної стабільності та податкову систему. Економічні чинники включають темпи економічного зростання, інфляцію, валютні коливання, рівень доходів населення та доступність фінансових ресурсів. Соціальні фактори пов'язані з демографічними змінами, цінностями суспільства, рівнем освіти та структурою споживання. Технологічні фактори відображають рівень інноваційного розвитку, цифровізації, автоматизації виробництва та швидкість впровадження нових технологій. Вони визначають конкурентоспроможність підприємства та можливості підвищення ефективності бізнес-процесів. Екологічні чинники набувають особливого значення в умовах глобалізації та зростання вимог до сталого розвитку, оскільки обмеженість ресурсів і посилення екологічних стандартів безпосередньо впливають на діяльність підприємств. Правові фактори включають нормативно-правову базу, регуляторні обмеження, стандарти якості та трудове законодавство [12].

Таблиця 1.2

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища бізнесу в Україні

Компонент	Фактори впливу	Позитивний вплив (можливості)	Негативний вплив (загрози)	Приклади впливу на бізнес
Політичний	Воєнний стан, державна політика підтримки бізнесу, міжнародна допомога, санкції проти РФ	Гранти, пільги, програми відновлення (єВідновлення)	Мобілізація, нестабільність, корупційні ризики	Бізнес-структури відчують дефіцит кадрів через мобілізацію
Економічний	Інфляція, курс гривні, дефіцит бюджету, міжнародна допомога, зростання ВВП	Зростання ВВП на 2,2 % у 2025 р., відновлення експорту	Інфляція, дефіцит кадрів, зростання витрат на енергію	Промислове виробництво має тенденцію до скорочення
Соціальний	Демографічні зміни, міграція, зміна споживчих уподобань, дефіцит робочої сили	Зростання попиту на онлайн-послуги, локальні продукти	Виїзд за кордон молодого населення, старіння робочої сили	Велика кількість осіб виїхала за кордон
Юридичний	Цифровізація, ІІІ, дрони, енергетичні технології, кібербезпека	Розвиток ІІ-експорту, онлайн-торгівля	Зростання кібератак, витрати на генератори та Starlink	Зростання ІІ-сектору попри війну
Правовий	Зміни в податковому законодавстві, воєнний стан, євроінтеграція	Спрощення процедур, гранти ЄС	Посилення перевірок, нові податки на бізнес	Зростання податкового тиску
Екологічний	Руйнування екосистем, забруднення, енергетична криза, кліматичні зміни	Зростання попиту на «зелені» технології	Масштабне, пластикове, промислове, хімічне забруднення	збитки становлять 6,01 трлн грн

Джерело: сформовано автором [9; 16; 33 ; 37; 7 ; 1; 8; 15]

В умовах воєнної нестабільності в Україні вплив зовнішнього середовища посилюється через додаткові ризики, зокрема руйнування інфраструктури, енергетичну нестабільність, логістичні обмеження та зниження купівельної спроможності населення. Перебої з енергопостачанням можуть порушувати виробничі процеси, комунікації та ритм діяльності бізнес-структури, що призводить до прямих економічних втрат [27]. Водночас зміни зовнішнього середовища стимулюють бізнес до підвищення гнучкості, диверсифікації ризиків і розвитку адаптивних стратегій.

Зв'язки між факторами є складними. Політичні чинники впливають на економічну стабільність і соціальні процеси. Економічні фактори обумовлюють соціальні зміни, включаючи еміграцію населення та трансформацію моделей споживання. Технологічні зміни тісно взаємодіють із правовими умовами ведення бізнесу. Правові фактори формують інституційні рамки розвитку бізнес-структури. Екологічні виклики посилюють загальну нестабільність і вимагають адаптаційних стратегій.

Ефективне управління бізнесом передбачає системне врахування взаємопов'язаного впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів, які визначають умови функціонування та розвитку структури.

Для українського бізнесу 2025 рік став періодом адаптації та поступового відновлення економічної активності. Протягом року було зареєстровано 28913 нових бізнес-структур. Найнижча динаміка створення підприємств спостерігалася на початку року, проте вже з другого кварталу підприємницька активність почала поступово зростати. Максимальні показники реєстрації нових суб'єктів господарювання було зафіксовано у третьому кварталі, після чого до кінця року ситуація на ринку стабілізувалася.

Водночас діяльність припинила 2871 структура. Кількість закриттів поступово збільшувалася протягом року і досягла піку в четвертому кварталі.

Попри це, рівень ліквідації бізнесів у 2025 році був суттєво нижчим порівняно з 2021 роком – періодом до початку повномасштабної війни [5].

Дослідники зазначають, що успішність функціонування бізнес-структури значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на його трансформації [21].

У сучасній науковій літературі середовище функціонування бізнесу дедалі частіше описується через концепції VUCA та BANI, які пояснюють природу глобальної нестабільності.

Термін VUCA виник на початку 1990-х років і пов'язується з американським полковником Стефаном Гарросом. У той період він працював над проблемою, поставленою керівництвом Пентагону: визначити підходи до дій військових у ситуаціях постійно змінних бойових умов. У результаті була запропонована концепція VUCA, що описує модель здійснення діяльності в сучасному нестабільному середовищі та характеризується низкою ключових ознак [30].

VUCA-середовище формує для організацій низку серйозних викликів, що потребують оновлення управлінських і лідерських підходів. Стрімка мінливість ринкових умов, висока невизначеність прогнозів, складність взаємозв'язків між різними складовими бізнесу та неоднозначність інформації створюють динамічний контекст функціонування. У таких умовах від керівників вимагається підвищена гнучкість, уважність до змін і здатність швидко адаптувати управлінські рішення [46].

Водночас сучасні дослідники говорять про перехід до BANI-світу, який описується як крихкий (brittle), тривожний (anxious), нелінійний (non-linear) і незрозумілий (incomprehensible) [16].

На відміну від VUCA, що фокусується на нестабільності та складності, модель BANI підкреслює хаотичність сучасних криз, де системи можуть руйнуватися миттєво, а події мають непропорційні наслідки. Зазначене особливо релевантно для України, де бізнес функціонує в умовах війни, енергетичних шоків та соціальних трансформацій.

Організаційну адаптивність варто розглядати як реакцію на VUCA-середовище та як здатність діяти в умовах BANI-реальності, де основну роль відіграють стійкість, швидкість рішень та антикрихкість.

Досвід інших країн підтверджує, що бізнес може адаптуватися навіть у надзвичайних умовах.

Зокрема, в Ізраїлі бізнес-структури протягом десятиліть функціонують у стані постійної безпекової загрози, що сформувало модель економіки високої інноваційності та швидкої мобілізації ресурсів. Ізраїльські компанії активно інвестують у технології подвійного призначення, кібербезпеку та стартап-екосистеми, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність навіть у кризах [45].

Подібні риси поступово формуються і в Україні – зростає роль технології оборонного сектору, цифрових сервісів і гнучких бізнес-моделей, розвиваються гнучкі форми зайнятості [34]. Це свідчить, що війна не тільки руйнує економічну систему, але й виступає механізмом структурної трансформації бізнесу. Формування адаптивних бізнес-систем є важливою передумовою економічної стійкості України в умовах довготривалої невизначеності.

1.3. Порівняльна характеристика інструментів управління організаційною адаптивністю бізнесу

Організаційна адаптивність не виникає спонтанно та функціонує самостійно, вона є результатом цілеспрямованого управлінського впливу через систему відповідних інструментів.

У сучасній теорії та практиці менеджменту існує широкий спектр інструментів, що дозволяють формувати, розвивати та підтримувати адаптивність бізнес-структури на різних рівнях. Проте ці інструменти суттєво відрізняються за своїми характеристиками, сферами застосування, ефективністю

та складністю впровадження. Сучасні інструменти управління адаптивністю дозволяють насамперед реагувати на кризу, а потім перетворювати її на можливості для інновацій та зростання [62]. Розуміння порівняльних переваг та обмежень різних інструментів є важливим для обґрунтованого вибору оптимального управлінського арсеналу. В умовах повномасштабної війни в Україні, коли бізнес стикається з руйнуванням інфраструктури, дефіцитом кадрів, логістичними перервами та економічними шоками, адаптивність перетворюється з конкурентної переваги на фактор виживання [54].

Насамперед необхідним видається почати із систематизації інструментів управління адаптивністю. У науковій літературі існує низка підходів до класифікації.

Наприклад, Г. Ворлі та Е. Лоулер пропонують класифікацію інструментів за рівнем організаційного впливу: стратегічні інструменти (змінюють всю організацію), тактичні (впливають на окремі підрозділи) та оперативні (коригують поточні процеси) [63].

Д. Тіс у своїй концепції динамічних здібностей виділяє інструменти, що впливають на здатність організації sensing (сприймати зміни), seizing (використовувати можливості) та reconfiguring (реконфігурувати ресурси) [61].

Підходи демонструють, що інструменти управління змінами та адаптивністю можна систематизувати саме за рівнем організаційного впливу - від глобального (стратегічного) до локального (оперативного). Така класифікація дозволяє структурувати наявний інструментарій та цілеспрямовано підбирати засоби, які відповідають масштабу та глибині необхідних перетворень. Саме тому класифікація інструментів управління організаційною адаптивністю за рівнем організаційного впливу є одним із найбільш поширених і практично корисних підходів у сучасній теорії та практиці менеджменту. Вона дає змогу:

- на стратегічному рівні формувати загальну архітектуру адаптивності організації (наприклад, через перебудову бізнес-моделі, культуру чи ключових компетенцій);

- на тактичному рівні забезпечувати гнучкість окремих підрозділів, процесів чи функцій (наприклад, через впровадження agile-підходів у командах чи реорганізацію підрозділів);
- на оперативному рівні швидко коригувати щоденні операції, ресурси та поведінку в реальному часі (наприклад, через інструменти моніторингу, швидкого реагування на відхилення чи мікро-інновації) [44].

Такий ієрархічний підхід щодо класифікації інструментів дозволяє комплексно управляти організаційною адаптивністю, поєднуючи довгострокову стратегічну стійкість із короткостроковою маневреністю в умовах змінного середовища.

Серед найбільш поширених і практичних інструментів управління організаційною адаптивністю, які ефективно застосовуються на різних рівнях впливу, варто виділити SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, сценарне планування, Agile-підходи, бенчмаркінг та антикризове управління. Зазначені інструменти є універсальними. Їх можна адаптувати до одного із конкретно обраних рівнів (стратегічного, тактичного чи оперативного) залежно від масштабу змін, глибини аналізу та швидкості реагування. Вони дозволяють діагностувати поточний стан організації та зовнішнє середовище, формувати гнучкі реакції, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкість у кризових і невизначених умовах [23; 48].

SWOT-аналіз є базовим інструментом стратегічної діагностики, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози [22]. Його перевагою є простота використання та універсальність, однак недоліком виступає статичність і обмежена здатність враховувати швидкі зміни середовища.

PESTEL-аналіз застосовується для системного дослідження макросередовища, зокрема політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів [4]. Цей інструмент забезпечує глибоке розуміння зовнішніх умов функціонування бізнесу та потребує значних аналітичних ресурсів і не дає прямих управлінських рішень.

Сценарне планування орієнтоване на моделювання альтернативних варіантів розвитку подій та формування стратегій реагування. Воно дає змогу організаціям управляти невизначеністю через моделювання альтернативних варіантів майбутнього, на основі яких можна перевіряти стратегії, тактичні рішення та бюджети. Інтегроване у безперервний процес стратегічного управління, воно виступає інструментом як мінімізації ризиків, так і виявлення та реалізації ринкових можливостей [43]. Воно є ефективним в умовах високої невизначеності, але характеризується складністю реалізації та залежністю від якості прогнозування.

Agile-підходи забезпечують гнучкість управління через короткі ітерації, швидке прийняття рішень і децентралізацію управління [10]. Вони широко застосовуються в ІТ-секторі, але поступово поширюються й на інші галузі. Основною перевагою Agile є висока швидкість адаптації, тоді як обмеженням виступає складність впровадження в ієрархічних структурах.

Бенчмаркінг передбачає порівняння бізнес-процесів бізнес-структури з кращими галузевими практиками. Адаптивність проявляється через періодичне порівняння витрат та результативності процесів із провідними галузевими орієнтирами або показниками конкурентів, а також безперервне впровадження ініціатив, що забезпечують поступове зменшення витрат і підвищення ефективності [52]. Він дозволяє ідентифікувати напрями вдосконалення та підвищити ефективність управління. Водночас цей інструмент має обмеження через складність доступу до інформації.

Антикризове управління виступає комплексним інструментом реагування на змінні умови та кризові ситуації. У системі антикризового управління основне значення має обрана стратегія та сформований стратегічний інструментарій, який застосовує бізнес-структура. Виведення з кризового стану повинно здійснюватися послідовно, організовано та на засадах чіткої координації управлінських дій. Стратегія антикризового управління розглядається як спеціалізований план управлінських заходів, спрямований на досягнення цілей підприємства шляхом своєчасної превенції та ефективного подолання кризових

явищ [13]. Воно включає реструктуризацію, оптимізацію витрат, диверсифікацію ризиків і трансформацію бізнес-моделі. Його перевагою є висока практична ефективність у кризах, проте недоліком - реактивний характер.

Для більш системного аналізу доцільно узагальнити інструменти управління адаптивністю у порівняльній формі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика інструментів управління організаційною адаптивністю

Інструменти	Сутність	Переваги	Недоліки	Доцільність використання
SWOT-аналіз	Комплексна оцінка позиції	Простота бізнесу	Статичність	Стратегічний аналіз
PESTEL-аналіз	Аналіз макро-середовища	Системність	Аналітична складність	Довгострокове планування
Сценарне планування	Моделювання майбутніх умов	Робота з невизначеністю	Складність реалізації	Кризові умови
Agile	Підвищення гнучкості управління	Швидкість адаптації	Організаційні бар'єри	Динамічні галузі
Бенчмаркінг	Запозичення кращих практик	Підвищення ефективності	Обмежений доступ до даних	Оптимізація процесів
Антикризове управління	Реагування на кризи	Практична ефективність	Реактивність	Змінні періоди

Джерело сформовано автором на основі [38; 40;]

Порівняльний аналіз свідчить, що жоден інструмент не є універсальним, оскільки кожен з них орієнтований на вирішення конкретних управлінських завдань. Стратегічні інструменти (SWOT, PESTEL) забезпечують аналітичну основу адаптивності, що допомагає формувати довгострокову адаптивну стратегію. Гнучкі підходи формують операційну адаптивність, де потрібна швидка ітеративна адаптація процесів, командна гнучкість, постійне вдосконалення та оперативне реагування на кризи чи відхилення. Сценарне планування виступає мостом між стратегічним баченням і практичним управлінням в умовах невизначеності. Антикризові інструменти набувають особливої актуальності в умовах воєнної економіки та нестабільності. Ефективне управління організаційною адаптивністю передбачає комбінування різних інструментів залежно від стадії розвитку бізнес-структури.

Інструменти управління організаційною адаптивністю відіграють ключову роль у забезпеченні стійкого функціонування бізнесу в умовах невизначеності. Порівняльний аналіз показав, що різні інструменти мають специфічні функції, переваги та обмеження, що визначає доцільність їх комбінованого застосування. Стратегічні методи аналізу формують основу для прийняття управлінських рішень, тоді як гнучкі підходи забезпечують швидкість реакції на зміни. Особливого значення набуває поєднання аналітичних і практичних інструментів в умовах кризових явищ та воєнної нестабільності. Інтеграція традиційних і сучасних управлінських підходів сприяє підвищенню рівня організаційної гнучкості. Зазначене дозволяє організаціям не лише адаптуватися до змін, але й формувати проактивні стратегії розвитку. Таким чином, ефективне управління адаптивністю потребує системного використання комплексу інструментів з урахуванням специфіки середовища функціонування бізнесу.

Висновки до розділу 1

Систематизовано теоретико-методологічні засади організаційної адаптивності бізнес-структур в умовах нестабільного середовища. Організаційну адаптивність визначено як інтегральну характеристику бізнес-структури, що відображає її здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища через швидку модифікацію ресурсів, процесів, структур і стратегій. Вона є багатовимірним феноменом, що охоплює стратегічний, структурний, процесний, культурний та ресурсний компоненти, взаємодія яких формує цілісну систему організаційної гнучкості.

Аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що функціонування бізнесу в Україні відбувається в умовах VUCA/BANI-реальності, де геополітичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори формують складний та взаємозалежний контекст підприємницької діяльності. Повномасштабне вторгнення Росії суттєво посилило рівень турбулентності середовища, перетворивши адаптивність із конкурентної переваги на фактор виживання бізнес-структури.

Порівняльний аналіз інструментів управління організаційною адаптивністю показав, що жоден з них не є самодостатнім - ефективне управління передбачає комбіноване застосування стратегічних (SWOT, PESTEL, сценарне планування), гнучких (Agile) та антикризових підходів з урахуванням специфіки середовища та рівня організаційних змін

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Загальна характеристика бізнес-структури та особливості функціонування в умовах змін зовнішнього середовища

Паливно-енергетичний сектор (ПЕС) є системоутворювальним для всієї національної економіки, оскільки забезпечує безперервність виробничих процесів у всіх галузях. Ключовою характеристикою функціонування організацій ПЕС є постійна адаптація до змінних умов та нових викликів, якими можуть бути впровадження передових технологій, врахування глобальних тенденцій переходу до низьковуглецевої економіки тощо [39]. При цьому умови невизначеності (геополітичні, економічні, кліматичні та техногенні ризики) формують нові вимоги до бізнес-структур, зокрема гнучкість, стійкість і адаптивність до ринкових та регуляторних змін.

Бізнес-структури ПЕС функціонують під впливом кількох груп зовнішніх факторів, що взаємно підсилюють один одного [36, 24]

1. Геополітичні фактори. Геополітична нестабільність є одним із найбільш деструктивних факторів для організацій ПЕС, оскільки безпосередньо порушує логістичні ланцюги та формує умови форс-мажору.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну кардинально змінило структуру регіонального енергетичного ринку. Відбулися руйнування інфраструктури (нафтосховища, термінали, трубопроводи, АЗС), перебої в логістиці, необхідність евакуації виробничих потужностей, зростання операційних витрат унаслідок безпекових заходів. Бізнес-структури змушені розробляти плани безперервності бізнесу як обов'язковий елемент стратегічного менеджменту.

Санкційна політика у вигляді введення глобальних санкцій проти Росії (нафтове ембарго ЄС, цінова стеля G7 на рівні 60 USD/барель для російської нафти) призвела до радикальної перебудови світових потоків вуглеводнів. Для українських операторів це відкрило нові можливості у вигляді переорієнтації на альтернативних постачальників з США (LNG), Норвегії, Азербайджану, Казахстану, Польщі як транзитного хабу.

Перебудова міжнародних ланцюгів постачання включає такі процеси:

- відмова від трубопровідного газу на користь зрідженого природного газу (LNG);
- зміна маршрутів танкерних перевезень нафти;
- формування нових регіональних коаліцій для диверсифікації постачання
- будівництво нових інтерконекторів та LNG-терміналів у Центральній Східній Європі.

2. Макроекономічні фактори:

- волатильність світових цін на вуглеводні. Ціни на нафту марки Brent коливаються під впливом рішень ОПЕК+, геополітичних подій, попиту з боку Китаю та США. Для структур оптової торгівлі паливом цінова волатильність безпосередньо впливає на маржинальність. При зростанні закупівельної ціни на 10–15% структури з фіксованими контрактами несуть збитки, тоді як при падінні втрачають на залишках складських запасів;

- інфляція, яка в умовах воєнного стану в Україні сягала значних відсотків. Для ПЕС це означає зростання операційних витрат (ТО техніки, зарплати, оренда), знецінення обігових коштів, необхідність постійного перегляду цінових пропозицій для клієнтів;

- коливання валютних курсів. Оскільки вуглеводні є товарами, що закуповуються за іноземну валюту, девальвація гривні автоматично підвищує ціни в національній валюті. Бізнес-структури ПЕС змушені хеджувати валютні ризики через форвардні контракти або прив'язку цін до офіційного курсу НБУ.

Зміни попиту відбуваються під впливом:

- сезонності (пікове споживання дизпалива в аграрний сезон);

- структурних зрушень (перехід армії та держпідприємств на альтернативні джерела);

- загального скорочення економічної активності в умовах кризи.

3. Регуляторні фактори. Постійне оновлення нормативної бази є визначальною рисою функціонування організацій ПЕС в Україні, яка здійснює масштабну гармонізацію законодавства з нормами ЄС.

4. Технологічні фактори [19]. Цифровізація управління охоплює всі ланки від виробництва до збуту:

- GPS/ГЛОНАСС-моніторинг автопарків і доставки дозволяє відстежувати рух цистерн у режимі реального часу та оптимізувати маршрути;

- ERP-системи забезпечують інтеграцію складського обліку, закупівель, продажів та бухгалтерії;

- електронні паливні картки - це системи корпоративного обліку витрат пального, що замінюють готівкові розрахунки та знижують транзакційні витрати;

- автоматизація нафтобаз передбачає телеметричний облік резервуарів, автоматичне управління наповненням та відвантаженням;

Перехід до «розумних мереж» передбачає:

- двостороннє управління потоками електроенергії між генератором і споживачем;

- інтеграцію накопичувачів енергії та системи балансування;

- використання технологій IoT (Internet of Things) у системах моніторингу об'єктів критичної інфраструктури;

- розвиток ВДЕ поступово формує конкурентне середовище для традиційних паливних операторів. Бізнес-структури ПЕС, що не диверсифікують бізнес у напрямку ВДЕ, наражаються на стратегічний ризик втрати ринкових позицій у горизонті 10–15 років.

5. Екологічні фактори. Кліматичні зобов'язання в рамках Угоди про асоціацію з ЄС зобов'язують Україну до:

- скорочення викидів парникових газів відповідно до кліматичних цілей ЄС;

- поступового скасування субсидій для викопного палива;
- впровадження системи торгівлі квотами на викиди (EU ETS) або аналогічного механізму.

Участь у «Зеленому курсі» Європи передбачає кілька практичних вимог для організацій ПЕС:

- вуглецеве коригування на кордоні (CBAM) - введений ЄС з 2023 р. механізм, що оподатковує вуглецевоемну продукцію при імпорті до ЄС, стимулює знижувати вуглецевий слід виробництва;
- розширена відповідальність виробника (EPR) - утилізація відпрацьованих олиив, тари, фільтрів відповідно до директив ЄС;
- ESG-звітність - нефінансова звітність за критеріями «екологія», «соціальна відповідальність», «корпоративне управління» стає обов'язковою для великих компаній і поступово поширюється на малий та середній бізнес.

Екологічний тиск формує одночасно і загрозу (зростання витрат на відповідність вимогам), і стратегічну можливість: підприємства, що першими впровадять низьковуглецеві практики, отримують доступ до «зеленого» фінансування ЄС та нових ринків збуту.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища бізнес-структури ПЕС вимушені переходити до стратегічного управління, орієнтованого на довгострокові цілі. Успішна трансформація сектору можлива лише за умови переосмислення підходів до розвитку підприємств галузі та адаптації їх до динамічних змін ринку й глобальних трендів декарбонізації. Стратегія енергетичної безпеки України визначає стійкість функціонування енергетичного сектору як спроможність адаптуватися до умов, що постійно змінюються, протистояти та швидко відновлюватися після зовнішніх потрясінь.

Структура ПЕС України переживає значні зміни. Відбувається зменшення залежності від традиційних видів палива (вугілля, газ) та поступовий перехід до відновлюваних джерел енергії. Країни, що здатні швидко адаптуватися - запроваджувати ВДЕ, розвивати гнучкі ринки та цифрові мережі - набувають суттєвих конкурентних переваг в умовах нестабільності. Енергетична криза в

Європі 2021–2022 років наочно продемонструвала, наскільки критичною є наявність стабільної та диверсифікованої енергосистеми із власними резервами.

Ефективне функціонування організацій ПЕС в умовах змін зовнішнього середовища передбачає реалізацію таких пріоритетів [58, 59]:

1. Диверсифікація постачання забезпечує мінімізацію залежності від одного джерела або постачальника.
2. Зниження енергомосткості спрямоване на впровадження ресурсозберігаючих технологій та структурні зміни виробництва.
3. Цифровізацію управління забезпечують GPS/ГЛОНАСС моніторинг, смарт-мережі, ERP-системи.
4. Відповідність екологічним стандартам передбачає перехід до стандарту «Євро-5» та вище, зменшення техногенного навантаження
5. Стратегічне планування передбачає систематичне застосування SWOT, PEST, сценарного аналізу для оцінювання загроз і можливостей
6. Формування кластерів передбачає використання кластерної форми в сфері чистої енергетики та технопарків як способу колективної адаптації до зовнішніх змін

Розглянуті питання в практичній площині будуть досліджені на прикладі функціонування Товариства з обмеженою відповідальністю «Кворум-Нафта». Основний вид економічної діяльності ТОВ за КВЕД - 46.71 «Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами».

ТОВ «Кворум-Нафта» позиціонується як провідна структура на ринку продажу та доставки нафтопродуктів на території Миколаївської області та по всій Україні. ТОВ має власну нафтобазу. Загальна ємність резервуарів нафтобази забезпечує прийом і відпуск палива одночасно залізничним і автомобільним транспортом [46].

Асортимент компанії охоплює повний спектр паливно-мастильних матеріалів: дизельне паливо відповідно до стандарту ДСТУ 7688:2015 «Євро-5», бензин марок А92, А92 євро, А95 із сертифікатами та паспортами якості,

скраплений газ за прямими контрактами із зарубіжними виробниками, моторні масла провідних українських та зарубіжних виробників.

Серед основних клієнтів є АЗС, сільськогосподарські підприємства (фермерські господарства), судна, автопарки, підприємства автомобільного, залізничного та морського транспорту, машинобудівні та суднобудівні компанії.

Власний автопарк бензовозів об'ємом від 5 до 42 м³, оснащених лічильниками, насосами і зливними шлангами, забезпечує доставку палива по всій Миколаївській області. Власна залізнична гілка дозволяє приймати великі партії вантажу. Уся техніка оснащена GPS/ГЛОНАСС системою диспетчеризації, що дозволяє клієнтам відстежувати місцезнаходження замовлення в режимі реального часу [46].

Окрім основного КВЕД, підприємство здійснює широкий спектр суміжної діяльності: виробництво продуктів нафтоперероблення, роздрібна торгівля паливом через мережу АЗС «KVORUM», діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами та металами, послуги зберігання нафтопродуктів та оренда ємностей, відкачування та утилізація палива, промивка ємностей.

Доцільно виконати аналіз основних показників діяльності ТОВ

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників ТОВ «Кворум-Нафта» (базисним методом), %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід	100,00	96,55	200,35	271,35	362,07
Чистий прибуток	100,00	541,46	525,75	-808,75	-1038,33
Активи	100,00	135,06	284,91	189,83	140,97
Гроші та їх еквіваленти	100,00	139,82	680,49	199,11	185,24
Поточні зобов'язання	100,00	142,62	294,31	191,37	127,36
Власний капітал	100,00*	292,63*	480,60	222,00	-142,52
Кількість персоналу	100,00	74,48	77,41	83,26	79,50

Джерело: розраховано автором на основі [46]

Показники «чистий прибуток» та «власний капітал» у базовому 2021 році мали від'ємне значення, тому їхні базисні індекси відображають відносну зміну від'ємної бази і потребують змістовної інтерпретації, а не механічного порівняння.

Дохід компанії демонструє стійку висхідну динаміку. Незначне скорочення у 2022 р. (−3,45% до бази) змінилося потужним стрибком у 2023 р. (+100,35% до бази), а до 2025 р. дохід зріс у 3,62 рази відносно 2021 р., що свідчить про успішну адаптацію бізнес-структури до умов воєнного стану та розширення ринкової частки.

Протягом 2021–2023 років ТОВ стабільно зазнавало збитків. У 2024 році відбувся якісний злам: чистий прибуток вийшов у позитивну зону (+52 237 тис. грн), а у 2025 році зріс до +67 066 тис. грн. Тренд підтверджує, що масштабування обсягів торгівлі врешті дозволило покрити операційні витрати і сформувати прибуток.

Максимальне значення активів зафіксовано у 2023 р. (+184,91% до бази), після чого розпочалося їх скорочення. У 2024–2025 рр. активи зменшилися майже вдвічі. Паралельно поточні зобов'язання скоротилися з піку 1106 963 тис. грн (2023 р.) до 479 012 тис. грн у 2025 р. (+27,36% до бази). Тренд свідчить про активне погашення боргів та оздоровлення балансу.

Власний капітал залишався від'ємним протягом усього досліджуваного періоду, сягнувши найгіршого значення у 2023 р. Переломний момент був у 2025 р., коли власний капітал вперше вийшов у позитивну зону (+25 747 тис. грн). Це є критичним позитивним сигналом: підприємство більше не є технічно неплатоспроможним і формує власну фінансову базу для розвитку.

Чисельність персоналу скоротилася на 20,5%. На тлі зростання доходу у 3,62 рази це означає колосальне зростання продуктивності праці у 4,5 рази за п'ять років.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «Кворум-Нафта» за 2021–2025 рр.
(базисний метод), %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Поточна ліквідність	100,00	109,06	114,66	118,84	131,02
Абсолютна ліквідність	100,00	98,47	231,30	103,82	145,80
Швидка ліквідність	100,00	138,06	90,34	100,90	77,36
Коефіцієнт автономії	-	-	-	-	100,00**
ROA	-	100,00*	46,06*	-106,36*	-183,82*
ROE	100,00	219,32	107,87	-	-
Чиста маржа	-	100,00*	47,18*	-53,52*	-51,41*
Покриття необоротних активів власним капіталом	-	100,00*	150,22*	172,00*	-
Коефіцієнт заборгованості	100,00	105,60	103,29	100,81	90,34

Джерело: розраховано автором на основі [46]

* - базисним роком прийнято 2022, оскільки у 2021 р. показник мав від'ємне значення, що унеможливило коректне індексування.

** - базисним роком прийнято 2025, оскільки протягом 2021–2024 рр. коефіцієнт автономії був від'ємним; у 2025 р. вперше зафіксовано позитивне значення.

- - розрахунок не є коректним через зміну знаку показника (перехід від від'ємних до додатних значень або навпаки).

Коефіцієнт поточної ліквідності стабільно зростав упродовж усього аналізованого періоду і у 2025 р. вперше перевищив позначку 100%, що означає

здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Абсолютна ліквідність залишається критично низькою протягом усього досліджуваного періоду, свідчаючи про обмежену здатність негайно погашати борги грошовими коштами. Швидка ліквідність демонструє нестабільну динаміку і у 2025 р. опустилася нижче рівня 2021 р., що вказує на погіршення якості ліквідних активів у структурі балансу.

Коефіцієнт автономії залишався від'ємним із 2021 по 2024 р. включно. У 2025 р. показник уперше вийшов у позитивну зону. Паралельно коефіцієнт заборгованості стійко знижувався впродовж усіх п'яти років, підтверджуючи послідовне скорочення боргового навантаження.

ТОВ зазнавало збитків протягом 2021–2023 рр., однак починаючи з 2024 р. ROA та чиста маржа перейшли у позитивну зону і продовжують зростати.

Фінансовий стан ТОВ «Кворум-Нафта» у 2024–2025 рр. демонструє стійке оздоровлення після кризового трирічного періоду. ТОВ подолато збитковість, скоротило боргове навантаження та сформувало позитивний власний капітал, що підтверджує його здатність адаптуватися до несприятливих умов зовнішнього середовища.

У таблицях 2.3 - 2.5 представлено аналіз показників балансу ТОВ «Кворум-Нафта».

У балансі ТОВ необоротні активи стабільно складають менше 6% майна, що характерно для оптової торгівлі паливом і свідчить про модель бізнесу, де конкурентна перевага формується через оборот, а не через капітальні активи. Найбільш суттєвою зміною є трансформація структури оборотних активів. У 2022 р. домінуючою статтею були аванси видані постачальникам. Починаючи з 2023 р. ця стаття різко скоротилася (до 8,95%), натомість запаси товарів зросли до 43–57% балансу. Це означає принципову зміну моделі закупівель: від авансової до товарної.

Таблиця 2.3

Структура активу балансу ТОВ «Кворум-Нафта», %

Стаття	2022	2023	2024	2025
Необоротні активи	5,55	2,88	1,74	2,93
- Основні засоби	2,00	1,16	1,25	2,71
- Довгост. фін. інвестиції	3,37	1,64	0,00	0,00
Оборотні активи	94,45	97,12	98,26	97,07
- Запаси (товари)	10,89	43,63	39,95	57,01
- Дебіторська заборгованість	8,60	18,61	15,07	10,00
- Аванси видані	54,84	8,95	8,03	7,52
- Внутрішні розрахунки (ДЗ)	12,98	8,26	14,35	1,87
- Грошові кошти	1,43	3,29	1,44	1,81

Джерело: розраховано автором на основі [46]

ТОВ перейшло до зберігання великих обсягів готового палива на власній нафтобазі. Дебіторська заборгованість за товари зросла у 2023 р. майже у 4,6 рази, однак у 2025 р. повернулася до рівня, близького до 2022 р. Частка в балансі скоротилася з 18,61% до 10,00%, що свідчить про підвищення платіжної дисципліни клієнтів або перехід до більш жорстких умов розрахунків, що є ознакою посилення управлінського контролю.

Власний капітал у 2022–2024 рр. залишався від'ємним, досягнувши найгіршого значення у 2023 р. У 2025 р. завдяки накопиченому чистому прибутку нерозподілений збиток перетворився на прибуток, а частка власного капіталу в балансі досягла +5,10%. Це є показником фінансового оздоровлення. Заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями є структурно незмінною протягом усього досліджуваного періоду. Її питома вага у пасиві суттєво змінювалась.

Таблиця 2.4

Структура пасиву балансу ТОВ «Кворум-Нафта», %

Стаття	2022	2023	2024	2025
Власний капітал	-10,93	-8,51	-5,90	+5,10
- Зареєстрований капітал	2,08	0,99	1,48	1,99
- Нерозподілений прибуток/збиток	-13,01	-9,50	-7,38	+3,11
Поточні зобов'язання	110,93	108,51	105,90	94,90
- Заборг. за довгостр. зобов.	38,46	18,23	27,37	36,85
- Кредити банків	22,20	9,79	10,01	13,97
- КЗ за товари/послуги	14,59	14,27	16,58	3,69
- Аванси отримані	12,44	32,89	11,71	11,37
- Внутрішні розрахунки (КЗ)	18,94	26,31	34,01	24,95

Джерело: розраховано автором на основі [46]

Таблиця 2.5

Динаміка ключових статей балансу ТОВ «Кворум-Нафта», %

Стаття	2022	2023	2024	2025
Баланс (валюта)	100,00	210,96	140,56	104,38
Необоротні активи	100,00	109,33	44,10	55,13
Оборотні активи	100,00	216,93	146,22	107,28
Запаси (товари)	100,00	845,38	515,70	546,56
Дебіторська заборгованість	100,00	456,54	246,27	121,41
Аванси видані	100,00	34,43	20,59	14,32
Грошові кошти	100,00	486,69	142,40	132,48
Поточні зобов'язання	100,00	206,36	134,18	89,30
Кредити банків	100,00	93,01	63,39	65,71

Джерело: розраховано автором на основі [46]

Кредити банків стабільно знижувалися, що свідчить про зменшення залежності від банківського фінансування. Кредиторська заборгованість за товари різко скоротилася у 2025 р., що відображає прискорення розрахунків з постачальниками та зниження торгового боргу.

Аналіз балансу ТОВ «КВОРУМ-НАФТА» дозволяє ідентифікувати три стратегічні адаптаційні зрушення: зміна моделі закупівель від авансової до товарної говорить нарощування резервів палива в умовах ризику перебоїв у постачанні; свідоме вивільнення оборотного капіталу та погашення кредиторської заборгованості, перехід до позитивного власного капіталу як передумова фінансової незалежності та інвестиційної привабливості.

2.2. Аналіз системи управління та її здатності до адаптації

ТОВ «Кворум-Нафта» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю. Структура власності охоплює трьох засновників, що формує концентровану модель корпоративного управління з чіткою вертикаллю прийняття рішень - типову для середнього бізнесу паливно-енергетичного сектору. Така модель, з одного боку, забезпечує швидкість ухвалення рішень, а з іншого - підвищує ризик суб'єктивності в стратегічному плануванні та знижує прозорість управлінських процесів.

Операційна система ТОВ побудована на принципі вертикальної інтеграції. Є поєднання власної нафтобази, автопарку бензовозів та мережі АЗС «KVORUM». Завдяки власній залізничній гілці ТОВ одночасно приймає і відвантажує паливо залізничним та автомобільним транспортом, що суттєво підвищує операційну гнучкість.

Усі транспортні засоби оснащені GPS/ГЛОНАСС-системами диспетчеризації, що дозволяє клієнтам відстежувати замовлення в режимі

реального часу та оптимізує маршрутизацію. Це є елементом цифровізації управління як критичного фактора адаптивності для структур ПЕС.

Компанія забезпечує сертифіковану відповідність продукції стандарту «Євро-5» (ДСТУ 7688:2015), постачання здійснюється за прямими контрактами із зарубіжними виробниками, що мінімізує залежність від посередників та дозволяє контролювати якість і ціну.

Підприємство реалізує програму лояльності «KVORUM» (паливні талони та паливні картки для корпоративних клієнтів), яка фактично виконує функцію CRM-інструменту, що систематизує клієнтську базу та забезпечує утримання корпоративного сегменту.

Фінансові показники свідчать про значні обсяги оптової торгівлі та стабільну ринкову позицію. Участь у державних закупівлях через систему Prozorro підтверджує відповідність підприємства вимогам публічних замовників і розширення каналів збуту.

Таблиця 2. 6

Оцінка здатності ТОВ «Кворум-Нафта» до адаптації

Вимір адаптивності	Характеристика	Рівень
Логістична гнучкість	Власний автопарк + залізнична гілка + GPS-моніторинг	Високий
Диверсифікація постачання	Прямі контракти із зарубіжними виробниками	Високий
Цінова адаптивність	Гнучка система оплати (відстрочення, паливні картки)	Середній
Технологічна готовність	GPS/ГЛОНАСС, онлайн-відстеження, електронні картки	Середній
Регуляторна відповідність	Стандарт «Євро-5», ліцензування, участь у Prozorro	Високий
Фінансова стійкість	Великий виторг, власна інфраструктура без кредитів	Середній
Стратегічне планування	Відсутність публічної стратегії розвитку	Потребує розвитку

Джерело: сформовано автором

Дослідження системи управління паливно-мастильними підприємствами визначають кілька стратегій адаптації, які простежуються у практиці ТОВ «Кворум-Нафта»:

1. Диверсифікація каналів постачання. Прямі зарубіжні контракти знижують залежність від одного ринку в умовах цінових шоків і санкційних обмежень
 2. Гнучкість в обліку та логістиці. GPS-моніторинг і автоматизований облік відвантаження дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту
 3. Вертикальна інтеграція. Власна нафтобаза мінімізує вплив ринкових коливань на маржинальність, оскільки підприємство контролює весь ланцюг від зберігання до доставки
 4. Розширення клієнтського портфелю. Охоплення державного сегменту (Prozorro), агробізнесу, флоту та промислових підприємств знижує залежність від одного типу покупців
 5. Технологічна модернізація. Дотримання стандарту «Євро-5» як
- Поряд із сильними сторонами, система управління ТОВ має ряд структурних обмежень, що знижують загальну адаптивність:
1. Концентрація власності та управління в одній особі підвищує операційний ризик і обмежує стратегічну об'єктивність.
 2. Відсутність публічної нефінансової (ESG) звітності. Мірою наближення до стандартів ЄС це може стати бар'єром для виходу на нові ринки.
 3. Обмежена цифрова трансформація. Незважаючи на GPS-моніторинг, відсутні ознаки впровадження ERP-систем або інтегрованих платформ управління
 4. Залежність від регіональної інфраструктури. Зосередженість у Миколаївській області підвищує вразливість до локальних безпекових та логістичних ризиків в умовах воєнного стану
 5. Відсутність публічної стратегії диверсифікації у напрямку ВДЕ чи LNG є стратегічним ризиком у горизонті 10–15 років

Система управління ТОВ «Кворум-Нафта» демонструє середньо-високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. ТОВ сформувало надійну операційну базу, здатну витримувати коливання попиту та ланцюгів постачання. Водночас подальше зміцнення адаптивного потенціалу вимагає переходу від реактивного управління (реагування на зміни) до проактивного стратегічного планування, зокрема шляхом впровадження систем стратегічного моніторингу зовнішнього середовища (PEST/PESTLE), формалізованого ризик-менеджменту та цифровізації управлінських процесів відповідно до вимог ISO 30401

На основі аналізу фінансової звітності підприємства (2022–2025 рр.) ідентифіковано три рівні кризових факторів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рівні кризових факторів ТОВ «Кворум-Нафта»

Рівень	Фактор	Прояв у діяльності ТОВ
Макро	Воєнний стан, руйнування інфраструктури	Скорочення доходу у 2022 р., логістичні ризики в Миколаївській обл.
Мезо	Волатильність цін на нафту, ланцюги постачання	Різне зростання собівартості (+208% за 2022–2025)
Мікро	Від’ємний власний капітал (2022–2024)	Надмірне боргове навантаження — до 110,93% балансу

Джерело: сформовано автором

Аналіз балансових і фінансових даних ТОВ «Кворум-Нафта» за 2022–2025 рр. дозволяє ідентифікувати конкретні управлінські рішення, що відповідають теоретичним стратегіям адаптивного управління в кризових умовах. Реалізовані ТОВ «Кворум-Нафта» стратегії адаптивного управління представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Реалізовані ТОВ «Кворум-Нафта» стратегії адаптивного управління

Критерій	Стратегія 1: Стабілізація (2022)	Стратегія 2: Агресивне зростання (2023)	Стратегія 3: Делеверидж та нормалізація (2024)	Стратегія 4: Консолідація та зрілість (2025)
1	2	3	4	5
Тип адаптації	Реактивна / захисна	Активна / наступальна	Реактивна / відновлюваль на	Проактивна / розвиваюча
Стратегічна мета	Збереження операційного ядра та виживання	Нарощування ринкової частки в умовах відходу конкурентів	Нормалізація фінансової структури та зниження боргового навантаження	Формування власної фінансової бази та досягнення стійкості
Ключове управлінськ е рішення	Реструктуриз а-ція моделі закупівель: відмова від авансування, перехід до товарних запасів на нафтобазі	Кредитне фінансування розширення оборотного капіталу; активне залучення держзамов лень	Вивільнення оборотного капіталу шляхом скорочення запасів, ДЗ та погашення зобов'язань	Утримання операційної ефективності при масштабу ванні та накопичення прибутку
Фінансові інструмент и	Мінімізація авансів видатих (-54,84% → 8,95% балансу), наращування запасів	Короткостроко ві банківські кредити, торгові аванси від покупців	Продаж товарних запасів (-39%), стягнення ДЗ (-46%), скорочення КЗ (-35%)	Реінвестуванн я прибутку, зниження кредитів банків, контроль витрат

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Ключові результати	Операційна рентабельність: +1,48%; збереження клієнтської бази	Дохід: +107,5% (до 5,1 млрд грн); запаси: +845% від бази 2022	Чистий прибуток: +52 237 тис. грн (вперше); поточні зобов'язання: -35%	Власний капітал: +25 747 тис. грн; ліквідність: 1,02; ROA: 13,29%
Фінансові показники	Чистий збиток: -34 973 тис. грн; валова маржа: 12,64%	Чистий збиток: -33 958 тис. грн; поточні зобов'язання: 1,1 млрд грн	Чистий прибуток: +52 237 тис. грн; баланс скорочено до 679 млн грн	Операційний прибуток: 92 020 тис. грн (+1034%); чиста маржа: 0,73%
Ризики стратегії	Зниження ліквідності; від'ємний власний капітал (-52 867 тис. грн)	Критичне боргове навантаження (110,93% активів); збитковість операцій	Ризик недоотримання виручки при скороченні запасів в умовах воєнного попиту	Зростання «інших операційних витрат» (+191%); низька абсолютна ліквідність (1,91%)
Відповідність теорії	Захисна адаптація: збереження ресурсного потенціалу	Активна адаптація: формування нових ринкових позицій	Антикризовий делеверидж: конвертація активів у грошові потоки	Консолідує адаптація: якісний перехід на новий рівень стійкості

Джерело: сформовано автором на основі [46]

На основі теоретичних концепцій та фактичних даних підприємства сформовано чотирьохетапну модель антикризової адаптації (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Чотирьохетапна модель адаптивного управління ТОВ «Кворум-Нафта» в
кризових умовах

Критерій	Етап 1: Шоковий (2022)	Етап 2: Зростання (2023)	Етап 3: Оздоровлення (2024)	Етап 4: Зрілість (2025)
1	2	3	4	5
Назва етапу	Шоковий	Зростання	Оздоровлення	Зрілість
Стратегічна мета	Збереження операційної функції	Нарощування ринкової частки	Нормалізація фінансової структури	Формування власної фінансової бази
Характер адаптації	Реактивна / захисна	Активна / наступальна	Відновлювальн а / стабілізаційна	Проактивна / розвиваюча
Управлінськ і інструменти	Мінімізація авансових ризиків; фізичне накопиченн я паливних запасів на нафтобазі; утримання клієнтської бази	Кредитне фінансування оборотного капіталу; масштабування через держзамовленн я (Prozorro)	Делеверидж; скорочення дебіторської заборгованості та запасів; конвертація активів у грошові потоки	Реінвестуванн я прибутку; скорочення боргового навантаження нижче 100% активів; наращування власного капіталу
Ключові фінансові індикатори	Дохід: 2,46 млрд грн; операційна маржа: +1,48%; чистий збиток: -34 973 тис. грн; власний капітал: -52 867 тис. грн	Дохід: 5,10 млрд грн (+107%); поточні зобов'язання: 1,1 млрд грн (макс.); валова маржа: 5,55%	Дохід: 6,91 млрд грн; чистий прибуток: +52 237 тис. грн (вперше); поточні зобов'язання: -35%	Дохід: 9,22 млрд грн; операційний прибуток: 92 020 тис. грн; ROA: 13,29%; власний капітал: +25 747 тис. грн

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
Балансові зміни	Запаси: +52 млн грн; аванси видані: скорочено; баланс: 483 млн грн	Запаси: +445 млн грн ($\times 8,5$); ДЗ: +190 млн грн; баланс розширився до 1,02 млрд грн	Запаси: -39%; ДЗ: -46%; баланс скорочено до 680 млн грн	Поточні зобов'язання: 479 млн грн (-56% від піку); коефіцієнт автономії: +5,10%
Критерій досягнення мети	Утримання позитивної операційної рентабельності	Подвоєння доходу та збереження ключових клієнтів	Перший чистий прибуток; зниження боргу нижче піку	Власний капітал >0; поточна ліквідність >1,0; боргове навантаження <100%
Основний ризик етапу	Ліквідаційний ризик через від'ємний власний капітал	Кредитний ризик через критичне боргове навантаження (110,93%)	Ризик дефіциту товарного запасу при зростаючому попиті	Операційний ризик: зростання «інших витрат» (+191%); абсолютна ліквідність: 1,91%

Джерело: сформовано автором на основі [46]

Незважаючи на досягнуті результати, система адаптивного управління ТОВ «КВОРУМ-НАФТА» потребує подальшого розвитку

Висновки до розділу 2

Паливно-енергетичний сектор України функціонує в умовах кумулятивного тиску геополітичних, макроекономічних, регуляторних та технологічних факторів, що в сукупності формують середовище підвищеної невизначеності й

вимагають від бізнес-структур якісно нового рівня організаційної гнучкості. Повномасштабне вторгнення суттєво змінило конкурентну архітектуру ринку нафтопродуктів, водночас відкривши для адаптивних гравців нові ринкові ніші у сфері відповідального зберігання, держзакупівель та спеціалізованих присадок.

Аналіз діяльності ТОВ «Кворум-Нафта» за чотирирічний кризовий період виявив чотири послідовні адаптаційні стратегії - стабілізацію, агресивне зростання, делеверидж та консолідацію, які у сукупності сформували модель антикризового управління, що відповідає теоретичним концепціям активної та проактивної адаптивності. ТОВ послідовно пододало збитковість, скоротило боргове навантаження та сформувало позитивний власний капітал, трансформувавшись із технічно неплатоспроможної структури у фінансово самостійний суб'єкт ринку. Попри досягнуті результати, система адаптивного управління ТОВ потребує подальшого розвитку, насамперед у напрямках цифровізації, стратегічного планування та диверсифікації напрямів діяльності.

РОЗДІЛ 3.

ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ АДАПТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ

3.1. Концептуальні основи розвитку системи управління організаційною адаптивністю бізнесу

Концептуальна модель системи управління організаційною адаптивністю організації на ринку продажу та доставки нафтопродуктів являє собою інтегровану багаторівневу систему, що забезпечує здатність структури безперервно трансформувати свою структуру, стратегію та операційні процеси у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Модель побудована на поєднанні трьох взаємопов'язаних контурів управління, якими є моніторинг, реагування та розвиток. Модель охоплює шість функціональних рівнів: стратегічний, операційний, фінансовий, маркетинговий, організаційний та технологічний.

Модель складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків:

Блок 1 «Вхід» зовнішні та внутрішні чинники, що генерують необхідність адаптаційної реакції:

- зовнішні: волатильність цін на нафту, воєнно-безпекові ризики, зміни регуляторного середовища (ліцензування, акцизи, стандарти якості), імпортозалежність, конкурентний тиск;

- внутрішні: стан ліквідності, структура капіталу, рівень технологічного оснащення, компетентнісний профіль персоналу, якість логістичної інфраструктури.

Цей блок є «входом» системи. Без систематичного моніторингу сигналів середовища неможлива своєчасна та адекватна управлінська реакція.

Блок 2 «Процес» має три контури адаптивного управління.

Контур 1 «Оперативний моніторинг» забезпечує безперервне відстеження ринкових цін на нафтопродукти, змін у логістичних ланцюгах, динаміки попиту клієнтських сегментів (агросектор, комунальні підприємства, будівництво), безпекової обстановки. Інструменти: GPS-моніторинг флоту, CRM-система NG-CLUB, аналітика держзакупівель Prozorro.

Контур 2 «Тактичне реагування» забезпечує оперативне коригування запасів, маршрутів доставки, цінової політики та структури клієнтського портфеля у відповідь на зафіксовані сигнали. Ключовий принцип - мінімальний часовий лаг між виявленням проблеми і прийняттям рішення. Інструментами є управління оборотним капіталом, делеверидж, реструктуризація дебіторської заборгованості, перерозподіл логістичних маршрутів між автомобільним і залізничним транспортом.

Контур 3 «Стратегічний розвиток» забезпечує переосмислення бізнес-моделі у відповідь на фундаментальні зміни середовища: перехід до нових енергоносіїв (AdBlue, LNG, біодизель), цифровізація операційних процесів (ERP, АСКОП), вихід на нові клієнтські сегменти, розвиток власної інфраструктури. Інструментами є SWOT/PESTLE-аналіз, сценарне планування, BSC.

Блок 3 «Механізм реалізації» враховує шість рівнів управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Механізм реалізації заходів з управління організаційною адаптивністю організації

Рівень	Стратегічна мета	Ключові інструменти
1	2	3
Стратегічний	Вибір позиції на ринку, модель вертикальної інтеграції	Сценарний аналіз, BSC, стратегічні альянси
Операційний	Управління ланцюгами постачання та запасами	ERP, GPS-моніторинг, автоматизація нафтобаз

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Фінансовий	Управління ліквідністю, структурою капіталу	Фінансовий контролінг, бюджетування, делеверидж
Маркетинговий	Диверсифікація клієнтської бази	CRM, паливні картки, електронні тендери
Організаційний	Структура управління та безперервність бізнесу	BCP-плани, регламенти, делегування
Технологічний	Цифровізація обліку та предиктивне управління	АСКОП, BI-аналітика, цифрові двійники

Джерело: сформовано автором

Блок 4 «Вихід» відображає результати адаптації та зворотний зв'язок. Блок фіксує результати реалізації адаптаційних заходів за чотирма вимірами:

1. Фінансовий: зростання рентабельності, нормалізація структури капіталу, підвищення ліквідності.
2. Ринковий: збереження та розширення клієнтської бази, нові контракти.
3. Операційний: підвищення якості та надійності поставань, скорочення витрат.
4. Стратегічний: формування нових конкурентних переваг, відповідність майбутнім регуляторним вимогам.

Результати надходять назад до Блоку 1 через петлю зворотного зв'язку, замикаючи систему в безперервний адаптаційний цикл.

Ринок продажу та доставки нафтопродуктів характеризується специфічними умовами конкуренції, що визначають обмежений набір організаційних моделей, здатних забезпечити стійку адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. Аналіз галузевих практик дозволяє виокремити три базові організаційні моделі адаптивності, кожна з яких реалізує власну логіку

реагування на ринкові виклики та формує унікальну конфігурацію конкурентних переваг.

Перша модель «Вертикальна інтеграція» ґрунтується на стратегії послідовного охоплення всіх ланок технологічного ланцюга: від закупівлі нафтопродуктів у виробника через їх зберігання на власній нафтобазі, транспортування власним автопарком та залізничною гілкою до кінцевої реалізації через мережу АЗС або пряму корпоративну доставку. Основним мотивом вертикальної інтеграції є скорочення транзакційних витрат: підприємство усуває залежність від зовнішніх посередників - транспортних операторів, орендованих складів, сторонніх диспетчерських служб, що безпосередньо знижує собівартість кінцевої послуги та підвищує операційну маржу. Водночас вертикальна інтеграція формує суттєву бар'єрну функцію для конкурентів: відтворення аналогічної інфраструктури потребує значних капітальних вкладень і тривалого часу, що забезпечує власнику моделі стійку конкурентну позицію навіть в умовах ринкової нестабільності. З позиції адаптивного управління вертикальна інтеграція надає підприємству максимальну гнучкість у перерозподілі ресурсів між ланками ланцюга залежно від поточної ринкової кон'юнктури: при зростанні попиту - збільшення пропускної здатності нафтобази, при безпекових ризиках - перемикання на залізничний канал замість автомобільного. Саме цю модель реалізує ТОВ «Кворум-Нафта»: власна нафтобаза потужністю 6 500 м³, залізнична гілка, парк бензовозів і розгалужена мережа понад 400 партнерських пунктів АЗС «KVORUM» забезпечують підприємству повну незалежність від зовнішніх операторів на кожному етапі постачання.

Друга модель «Спеціалізація на нішовому сегменті» реалізує принципово іншу логіку адаптивності: замість широкого охоплення ринку підприємство концентрується на обмеженій, але лояльній клієнтській базі з підвищеними вимогами до якості сервісу. У контексті ринку нафтопродуктів такими нішами є агропромисловий сектор (потреба у гарантованих поставках під сівбу та збирання), комунальні підприємства (державні закупівлі, стабільний попит),

будівельні компанії та флот. Для цих клієнтів критичними є не стільки ціна, скільки надійність, ритмічність і документальний супровід поставок: звітність про витрату палива, сертифікати якості, гнучкий графік доставки «від дверей до дверей». Впровадження корпоративних паливних карток із особистим кабінетом і деталізованою звітністю формує технологічний бар'єр переключення: клієнт, що перейшов на цифрову систему обліку, несе значні транзакційні та організаційні витрати при зміні постачальника. З позиції адаптивності ця модель забезпечує стабільність доходів в умовах кризи: корпоративні клієнти сектору ЖКГ, медицини та освіти продовжують споживати паливо незалежно від загальноекономічної кон'юнктури, що формує «базовий шар» виручки, який не залежить від ринкових коливань. ТОВ «Кворум-Нафта» активно поєднує першу та другу моделі: участь у тендерах Prozorro і розвинена система корпоративного обслуговування клієнтів через платформу NG-CLUB свідчать про усвідомлене використання нішової стратегії як доповнення до вертикально інтегрованої операційної моделі.

Третя модель «Цифрова трансформація операцій» є не самостійною стратегією, а технологічним каркасом, що посилює адаптивний потенціал кожної з попередніх моделей. Її суть полягає в автоматизації обліку нафтопродуктів на всіх вузлах технологічного ланцюга: система автоматизованого кількісно-якісного обліку нафтопродуктів (АСКОП) на нафтобазі фіксує кожну операцію приймання та відпуску, бортові комп'ютери бензовозів у режимі реального часу передають дані про маршрут, витрату пального та факт доставки, термінали АЗС інтегруються з центральною CRM-системою. Це усуває людський фактор як джерело похибок і зловживань, підвищуючи точність обліку та операційну дисципліну по всьому ланцюгу. Принциповим ефектом цифровізації є перехід від реактивного до предиктивного управління запасами: накопичені дані про ритмічність споживання корпоративних клієнтів дозволяють формувати замовлення постачальникам до виникнення дефіциту, а не після нього. В умовах воєнної нестабільності, коли перебої в логістиці можуть виникати раптово, саме ця здатність прогнозувати потребу і формувати упереджувальний буфер запасів

стає вирішальним чинником операційної стійкості підприємства. Впровадження ВІ-аналітики на базі накопичених операційних даних відкриває наступний рівень адаптивності: автоматичне виявлення аномалій у споживанні, оптимізація маршрутів з урахуванням безпекових обмежень, динамічне ціноутворення залежно від рівня запасів і прогнозу попиту.

Усі три організаційні моделі адаптивності є взаємодоповнюючими і в практиці провідних гравців ринку нафтопродуктів реалізуються не ізольовано, а у вигляді інтегрованої конфігурації. Вертикальна інтеграція забезпечує операційну незалежність і гнучкість, нішева спеціалізація - стабільність доходів і клієнтську лояльність, цифровізація - швидкість та точність управлінських рішень.

Конкретні заходи з підвищення адаптивності підприємства паливного ринку в кризових умовах є такими:

1. Оптимізація активів. Першочерговим заходом є проведення інвентаризаційного аудиту всіх об'єктів інфраструктури з присвоєнням кожному об'єкту категорії ризику за трьома параметрами: географічна безпека (відстань від зон підвищеного ризику), технічний стан та рентабельність використання. За результатами аудиту формується реєстр активів із трьома статусами: «активний», «законсервований» та «до виведення з балансу».

Щодо об'єктів зберігання нафтопродуктів, розташованих у зонах підвищеного ризику, доцільно розглянути часткову децентралізацію: формування додаткового резервного вузла зберігання у більш захищеному регіоні. Зазначене дозволить у разі пошкодження основної нафтобази продовжити операційну діяльність без переривання постачань для корпоративних клієнтів. Капітальні витрати на будівництво такого вузла можна частково покрити за рахунок зростаючого операційного грошового потоку підприємства, що перебуває на етапі фінансової зрілості.

Потужності, що тимчасово не використовуються або розташовані в зонах підвищеного ризику, мають бути законсервовані за затвердженим протоколом: відключення від постачання палива, консервація обладнання, укладення

охоронних договорів. Захід дозволить уникнути додаткових витрат на обслуговування при збереженні можливості швидкого відновлення. Вивільнений капітал від продажу або консервації неефективних активів спрямовується на зміцнення захищених об'єктів і формування ліквідного резерву.

2. Боргова реструктуризація. У структурі зобов'язань організації паливного ринку, як правило, виокремлюються три ключові блоки: короткострокові банківські кредити, поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями та внутрішні розрахунки. Найбільш критичним є блок довгострокових зобов'язань, що класифікуються як поточні: відсутність їх погашення протягом тривалого часу формує хронічний структурний ризик для фінансової стійкості підприємства.

Першим конкретним заходом є ініціювання переговорів із кредиторами щодо укладення угод про реструктуризацію зі встановленням пільгового періоду (*grace period*) тривалістю 6–12 місяців, протягом якого сплачуються лише відсотки без погашення тіла боргу. Аналогічний механізм активно застосовувався українськими банками у 2022–2023 рр. для збереження платоспроможності корпоративних позичальників в умовах воєнного стану. Вихід організації у зону позитивного власного капіталу та зростаючий операційний прибуток утворюють переконливу переговорну позицію: організація демонструє платоспроможність і може обґрунтувати реструктуризацію не як ознаку фінансової неспроможності, а як інструмент збереження довгострокової стійкості.

Другим заходом є рефінансування короткострокових кредитів у довгострокові із терміном погашення 3–5 років. Захід знизить навантаження на поточну ліквідність і дозволить трансформувати кошти, що звільняються щомісяця, у фінансування капітальних інвестицій або поповнення резервного грошового буфера. Оскільки абсолютна ліквідність бізнес-структур паливного ринку традиційно залишається нижчою за нормативний рівень (0,20–0,25),

вивільнення грошових потоків через реструктуризацію боргу є безпосередньою умовою підвищення платоспроможності.

3. Оптимізація персоналу. Для структур паливного ринку характерне інтенсивне зростання витрат на оплату праці в умовах масштабування: розширення логістичних маршрутів, нарощування клієнтської бази та розвиток цифрових сервісів потребують залучення нових компетенцій. Тренд формує потребу в організаційному переосмисленні структури управління персоналом.

Конкретним заходом є перехід від жорсткої лінійно-функціональної структури до матричної організаційної моделі з формуванням крос-функціональних команд. У практичному вимірі це означає: замість окремих підрозділів «відділ логістики», «відділ продажів», «відділ клієнтського сервісу» - формування проектних антикризових команд під кожен великий клієнтський сегмент (агросектор, комунальні підприємства, будівельний сектор). Кожна команда включає логіста, менеджера з продажу, оператора паливних карток і фінансового контролера, які спільно відповідають за весь цикл обслуговування клієнта.

Додатковим заходом є запровадження системи KPI-мотивації, прив'язаної до адаптивних показників: швидкість реагування на зміну замовлення, відсоток виконання поставок у строк, рівень дебіторської заборгованості клієнта. Це переорієнтовує персонал із виконання процедур на досягнення результату, що є ключовою характеристикою адаптивної організації. У кризових умовах матрична структура також забезпечує резервування управлінських функцій: при вибутті окремого фахівця його функції можуть бути перерозподілені всередині команди без зупинки операційної діяльності.

4. Цифровізація операцій. Базовий рівень цифровізації структур паливного ринку, як правило, охоплює GPS/ГЛОНАСС-моніторинг автопарку та CRM-систему управління корпоративними клієнтами, однак не включає автоматизований контроль технологічних процесів на рівні нафтобази та вузлів відпуску. Наступним кроком цифровізації є впровадження SCADA-системи (Supervisory Control and Data Acquisition) для дистанційного управління

об'єктами зберігання: контроль рівня наповнення резервуарів, температурного режиму, тиску в трубопроводах та стану запірної арматури в режимі реального часу з єдиного диспетчерського центру. Зазначене набуває критичного значення в умовах воєнного стану, коли фізичний доступ до об'єктів може бути обмежений: SCADA дозволяє керувати процесами зберігання та відпуску нафтопродуктів дистанційно без присутності оперативного персоналу на об'єкті. Інтеграція SCADA-системи з IoT-датчиками на транспортних засобах та у місцях доставки формує єдину цифрову екосистему, де кожна одиниця палива відстежується від моменту приймання на об'єкт зберігання до підтвердження доставки клієнту. Захід не лише підвищує операційну безпеку, але й усуває можливості для несанкціонованого відбору, що є значущою проблемою для підприємств паливної галузі. Інтеграція зібраних даних у BI-аналітичну платформу відкриває наступний рівень адаптивності - предиктивне управління запасами: автоматичне виявлення аномалій у споживанні та формування замовлень постачальникам до виникнення дефіциту.

5. Диверсифікація. Стовідсоткова залежність доходів від реалізації одного виду товару є стратегічною вразливістю: будь-яке структурне потрясіння паливного ринку (цінова криза, перебої в імпорті, законодавчі обмеження) безпосередньо б'є по всій виручці структури. Диверсифікація у даному контексті реалізується за трьома напрямками.

Географічна диверсифікація передбачає вихід за межі традиційних регіонів присутності у нові географічні ринки, насамперед у регіони зі стабільно високим корпоративним попитом на гарантовані поставки палива. Захід знижує залежність від безпекової ситуації та ринкової кон'юнктури в конкретному регіоні, формуючи географічно збалансований портфель доходів.

Продуктова диверсифікація полягає у розширенні асортименту: включення до портфеля AdBlue (рідина для нейтралізатора відпрацьованих газів, обов'язкова для сучасних дизельних двигунів стандарту «Євро-5»), зрідженого природного газу (LNG) для вантажного транспорту та біодизелю. Такі продукти природно вписуються в наявну клієнтську базу (агросектор, транспортні

компанії) і не потребують принципово нової інфраструктури, забезпечуючи синергію з існуючими активами.

Сервісна диверсифікація передбачає монетизацію наявної інфраструктури зберігання шляхом надання послуг відповідального зберігання нафтопродуктів для третіх осіб. У воєнний час, коли підприємства активно формують стратегічні запаси пального, власна нафтобаза є конкурентним активом, що може генерувати стабільний орендний дохід незалежно від власних торгових обсягів, суттєво підвищуючи стійкість підприємства до коливань операційного доходу.

3.2. Оцінка ефективності та впливу заходів з розвитку на результати діяльності підприємства бізнес-структури

Найбільш обґрунтованим для бюджетування та розрахунку економічної ефективності є Захід 5 «Диверсифікація» а саме сервісна диверсифікація (надання послуг відповідального зберігання нафтопродуктів) у поєднанні з продуктовою диверсифікацією (введення AdBlue до асортименту).

Диверсифікація доходів є найбільш наочним фінансовим показником підвищення адаптивності. Вона безпосередньо знижує залежність від волатильності паливного ринку та формує новий стабільний потік доходів.

На відміну від SCADA-впровадження чи будівництва резервного вузла, сервісна диверсифікація не потребує значних інвестицій оскільки використовується наявна інфраструктура. Цей факт дозволяє розрахувати реалістичний NPV та строк окупності.

Нові доходи від зберігання та AdBlue легко ідентифікуються окремим рядком, що забезпечує чистоту розрахунку показників ROI, NPV, IRR та терміну окупності. Захід виглядає достовірно в контексті поточного стану організації.

Реалізація заходу з диверсифікації у вигляді запровадження послуг відповідального зберігання нафтопродуктів (1 500 м³) та введення AdBlue до

асортименту (резервуар 200 м³ / 200 000 л) передбачає одноразові капітальні вкладення, пов'язані з технічним оснащенням нового напрямку діяльності. За умови, що інфраструктура зберігання нафтопродуктів вже функціонує, основний обсяг CAPEX спрямований на введення нового продуктового напрямку - AdBlue. Резерв непередбачених витрат у розмірі 10% забезпечує покриття можливих відхилень при монтажі та введенні в експлуатацію.

Таблиця 3.2

Бюджет капітальних витрат розширення портфеля послуг організації шляхом запровадження відповідального зберігання нафтопродуктів та введення AdBlue до асортименту, тис. грн

Стаття витрат	Сума
Резервуар AdBlue (200 м ³)	480,0
Насосне обладнання AdBlue	120,0
Система обліку та сертифікація AdBlue	85,0
Юридичне оформлення договорів зберігання	35,0
Страхування відповідальності (1-й рік)	60,0
Монтажні та пусконаладжувальні роботи	95,0
Навчання персоналу	25,0
Резерв непередбачених витрат (10%)	90,0
Всього	990,0

Джерело: розраховано автором

Амортизація нових активів: $990,0 / 7 = 141,4$ тис. грн/рік (прямолінійний метод, строк корисного використання - 7 років).

Загальний обсяг первісних інвестицій становить 990,0 тис. грн - відносно незначна сума на тлі операційного прибутку організації, що свідчить про низький інвестиційний бар'єр входу у новий напрям. Для визначення щорічного фінансового навантаження від нових активів наступним кроком формується

бюджет операційних витрат, що враховує як прямі витрати на обслуговування заходу, так і амортизаційні відрахування.

Щорічні операційні витрати на реалізацію заходу розраховані на основі фактичних параметрів організації. Для обслуговування нових напрямів - договорів зберігання та роздрібних продажів AdBlue передбачено залучення 2 додаткових фахівців.

Таблиця 3.3

Бюджет операційних витрат розширення портфеля послуг організації шляхом запровадження відповідального зберігання нафтопродуктів та введення AdBlue до асортименту, тис. грн/рік

Стаття витрат	Сума
Оплата праці 2 осіб + ЄСВ	764,0
Страхування відповідальності (щорічно)	55,0
Комунальні витрати	48,0
Технічне обслуговування обладнання	36,0
Адміністративні витрати	24,0
Маркетинг і залучення клієнтів	30,0
Разом операційні витрати	957,0
Амортизація нових активів	141,4
Разом витрати (операційні витрати + амортизація)	1098,4

Джерело: розраховано автором

Сукупні щорічні витрати на захід становлять 1 098,4 тис. грн, з яких понад 69% припадає на оплату праці, що відповідає трудомісткій природі сервісного бізнесу. Розуміння структури витрат є необхідною передумовою для коректного планування доходів та оцінки маржинальності заходу за кожним сценарієм.

Для об'єктивної оцінки потенціалу заходу розроблено три сценарії залежно від рівня завантаженості резервуарів зберігання та оборотності AdBlue-резервуара. Базовий сценарій (70% завантаження, 6 оборотів/рік) відповідає

реалістичним ринковим умовам для нового гравця. Оптимістичний сценарій (90% / 8 оборотів) відображає потенціал при активному залученні корпоративних клієнтів через наявну мережу NG-CLUB. Песимістичний сценарій (45% / 4 оборотів) моделює умови низького ринкового попиту або ускладнення логістики внаслідок безпекових чинників.

Таблиця 3.4

Бюджет доходів та маржинальний дохід розширення портфеля послуг організації шляхом запровадження відповідального зберігання нафтопродуктів та введення AdBlue до асортименту за сценаріями, тис. грн/рік

Показник	Базовий (70%)	Оптимістичний (90%)	Песимістичний (45%)
Послуги зберігання			
Доступна ємність, м ³	1500	1500	1500
Тариф, грн/м ³ /міс	850	850	850
Завантаження	70%	90%	45%
Дохід від зберігання, тис. грн	10710,0	13770,0	6885,0
Продаж AdBlue			
Оборотів резервуара/рік	6	8	4
Обсяг реалізації, тис. л/рік	1200	1600	800
Дохід, тис. грн	33600,0	44800,0	22400,0
Собівартість, тис. грн	25200,0	33600,0	16800,0
Маржа AdBlue, тис. грн	8400,0	11200,0	5600,0
Разом маржинальний дохід	19110,0	24970,0	12485,0

Джерело: розраховано автором

Тариф зберігання - ринкова ставка для оптових операторів. Ціна та собівартість AdBlue - ринкові показники станом на 2025–2026 рр.

Маржинальний дохід у базовому сценарії становить 19110,0 тис. грн, що вже на цьому рівні аналізу суттєво перевищує сукупні операційні витрати (1

098,4 тис. грн). Для розуміння реального операційного результату від заходу необхідно перейти до розрахунку ЕВІТ та грошового потоку.

Операційний прибуток від заходу формується як різниця між маржинальним доходом, операційними витратами та амортизацією. Грошовий потік отримується шляхом коригування чистого операційного прибутку після оподаткування на суму амортизації повернення «негрошової» частини витрат до грошового потоку. Саме грошовий потік є базою для дисконтування при розрахунку NPV.

Таблиця 3.5

Розрахунок операційного прибутку до сплати відсотків і податків та грошового потоку від розширення портфеля послуг організації шляхом запровадження відповідального зберігання нафтопродуктів та введення AdBlue до асортименту, тис. грн

Показник	Базовий (70%)	Оптимістичний (90%)	Песимістичний (45%)
Маржинальний дохід	19110,0	24970,0	12485,0
Операційні витрати	957,0	957,0	957,0
Амортизація	141,4	141,4	141,4
Операційний прибуток до сплати відсотків і податків	18 011,6	23871,6	11386,6
Податок на прибуток	3242,1	4296,9	2049,6
Чистий операційний прибуток після оподаткування	14769,5	19574,7	9337,0
Амортизація	141,4	141,4	141,4
Грошовий потік річний	14910,9	19716,1	9478,4

Джерело: розраховано автором

Навіть у найгіршому сценарії грошовий потік становить 9478,4 тис. грн/рік при первісних інвестиціях лише 990,0 тис. грн. Такий рівень грошового потоку є достатньою підставою для розрахунку ключових показників інвестиційної ефективності.

Для оцінки інвестиційної привабливості заходу розраховано п'ять стандартних показників: чиста приведена вартість (NPV), термін окупності (PP), рентабельність інвестицій (ROI) за горизонтом 5 років, а також точка беззбитковості за обсягом завантаженості резервуарів зберігання. Ставка дисконтування прийнята на рівні 15% — відповідає середній вартості капіталу для підприємств паливного ринку України в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.6

Показники економічної ефективності розширення портфеля послуг організації шляхом запровадження відповідального зберігання нафтопродуктів та введення

AdBlue до асортименту, тис. грн

Показник	Базовий (70%)	Оптимістичний (90%)	Песимістичний (45%)
Капітальні витрати, тис. грн	990,0	990,0	990,0
Ставка дисконтування	20%	20%	20%
Грошовий потік річний, тис. грн	14 910,9	19 716,1	9 478,4
NPV (5 років), тис. грн	43 602,8	57 973,2	27 356,3
IRR, %	1 507%	1 992%	958%
Термін окупності (PP)	1 рік	1 рік	1 рік
ROI (5 років), %	7 430,8%	9 857,6%	4 687,1%
Точка беззбитковості	108 м³/міс (7,2% ємності)	—	—

Джерело: розраховано автором.

Горизонт планування - 5 років. Позитивне NPV в усіх трьох сценаріях та термін окупності, що не перевищує 1 року, свідчать про виняткову економічну ефективність заходу. Критично важливим є показник точки беззбитковості: для виходу на беззбитковість достатньо завантажити лише 108 м³/міс - тобто 7,2% доступної ємності 1500 м³. Це означає, що ризик збитковості заходу є мінімальним навіть за найнесприятливіших ринкових умов. Для повноти аналізу

наступним кроком оцінюється вплив заходу на загальні фінансові результати підприємства.

Завершальним елементом аналізу є зіставлення результатів заходу із базовими показниками фінансової звітності організації. Зіставлення дозволяє оцінити не лише автономну ефективність інвестиції, але й її системний вплив на адаптивний потенціал підприємства в цілому.

Таблиця 3.7

Вплив заходу на фінансові показники організації

Показник	До заходу (2025 р.)	Після заходу (базовий сценарій)	Приріст
Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн	92 020,0	110 031,6	+18 011,6 (+19,6%)
Чистий дохід, тис. грн	9 222 430,0	9 266 740,0	+44 310,0 (+0,48%)
ROA, %	13,29	~17,3	+4,0 п.п.
Кількість джерел доходу	1 (паливо)	3 (паливо + зберігання + AdBlue)	+2 нових
Частка диверсифікованих доходів, %	0%	~0,48%	Новий потік

Джерело: розраховано автором

Захід з диверсифікації при капітальних витратах 990,0 тис. грн забезпечує приріст операційного прибутку на 19,6% та підвищення ROA на 4 процентні пункти. З погляду організаційної адаптивності принципово важливим є не лише кількісний, але і якісний результат. Організація переходить від моноструктурної моделі доходів до диверсифікованого портфеля, що суттєво знижує його чутливість до волатильності паливного ринку та формує стійку основу для подальшого розвитку в умовах зовнішньої невизначеності.

Висновки до розділу 3

Концептуальна модель управління організаційною адаптивністю підприємства паливного ринку являє собою інтегровану чотириблочну систему, що функціонує як замкнений адаптаційний цикл. Блоки «Вхід», «Процес», «Механізм реалізації» та «Вихід» взаємодіють через петлю зворотного зв'язку, що забезпечує безперервне оновлення управлінських реакцій відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Практичну цінність моделі підсилює виокремлення трьох організаційних моделей адаптивності (вертикальної інтеграції, нішової спеціалізації та цифрової трансформації), які є взаємодоповнюючими і в сукупності формують стійку конфігурацію конкурентних переваг.

Розроблений пакет із п'яти стратегічних заходів охоплює захист активів, боргову реструктуризацію, оптимізацію персоналу, цифровізацію операцій та продуктово-сервісну диверсифікацію. Центральним за рівнем обґрунтованості є захід з диверсифікації - запровадження відповідального зберігання нафтопродуктів та введення AdBlue до асортименту. Розрахований інвестиційний аналіз підтвердив привабливість заходу в усіх сценаріях: позитивна чиста приведена вартість, термін окупності не перевищує одного року, точка беззбитковості відповідає мінімальному рівню завантаженості потужностей. Реалізація заходу забезпечує зростання операційного прибутку та підвищення рентабельності активів, трансформуючи організацію від моноструктурної до диверсифікованої моделі доходів з підвищеною стійкістю до ринкової волатильності.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних засад і практичних механізмів управління організаційною адаптивністю бізнесу в умовах мінливого та нестабільного зовнішнього середовища.

У першому розділі роботи здійснено системне узагальнення підходів до трактування поняття «організаційна адаптивність». Встановлено, що організаційна адаптивність - це інтегральна характеристика бізнес-структури, яка відображає її здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища через швидку модифікацію ресурсів, процесів, структур і стратегій з метою збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності. Визначено шість взаємопов'язаних компонентів організаційної адаптивності: стратегічний, структурний, процесний, культурний (поведінковий), ресурсний та когнітивний. Встановлено, що зміна в одному компоненті зумовлює трансформації в інших, що свідчить про системний характер адаптивності та необхідність комплексного управлінського підходу до її розвитку.

Систематизовано фактори зовнішнього середовища та розкрито специфіку функціонування бізнесу в умовах воєнної нестабільності. На основі PESTLE-аналізу виявлено ключові фактори, що визначають умови функціонування українського бізнесу: воєнно-безпекові ризики, інфляція, енергетична нестабільність, дефіцит кадрів внаслідок мобілізації та еміграції, зростання вимог євроінтеграційної відповідності, трансформація споживчого попиту. Особливу увагу приділено концепціям VUCA та BANI як теоретичним рамкам для опису характеру нестабільного середовища: на відміну від VUCA, що описує нестабільність і складність, BANI-реальність підкреслює крихкість систем, тривожність, нелінійність і незрозумілість наслідків. Саме ця парадигма є найбільш адекватною для опису умов функціонування українського бізнесу в сучасних умовах. Встановлено, що паливно-енергетичний сектор зазнає

особливо потужного комплексного впливу зовнішніх факторів, оскільки є стратегічно значущим для всієї національної економіки.

Здійснено порівняльний аналіз інструментів управління організаційною адаптивністю. Систематизовано шість ключових інструментів управління адаптивністю - SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, сценарне планування, Agile-підходи, бенчмаркінг та антикризове управління - за критеріями сутності, переваг, недоліків і доцільності застосування. Обґрунтовано, що жоден з інструментів не є універсальним: стратегічні методи (SWOT, PESTLE) формують аналітичну основу адаптивності, тоді як Agile-підходи забезпечують оперативну гнучкість, а сценарне планування виступає мостом між стратегічним баченням і практичним управлінням в умовах невизначеності. Ефективне управління організаційною адаптивністю передбачає комбінування різних інструментів залежно від стадії розвитку бізнес-структури та характеру зовнішніх змін.

Надано комплексну характеристику ТОВ «Кворум-Нафта» та оцінено рівень його організаційної адаптивності. Проведений фінансово-господарський аналіз за 2021–2025 рр. засвідчив суперечливу, але загалом позитивну динаміку розвитку ТОВ.

Розроблено концептуальну модель системи управління організаційною адаптивністю. Запропонована модель побудована на поєднанні трьох взаємопов'язаних контурів управління (моніторингу, реагування та розвитку) і охоплює шість функціональних рівнів: стратегічний, операційний, фінансовий, маркетинговий, організаційний та технологічний. Модель структурована у чотири блоки: «Вхід» (зовнішні та внутрішні чинники), «Процес» (три контури управління), «Механізм реалізації» (шість рівнів) та «Вихід» (результативність адаптивності). Розроблена модель забезпечує системне бачення адаптивного управління та може бути тиражована для інших підприємств паливно-енергетичного сектору.

Обґрунтовано п'ять стратегічних заходів підвищення організаційної адаптивності організації, що працює в паливно-енергетичному комплексі. На

основі SWOT-аналізу та оцінки поточного стану організації сформовано пакет взаємопов'язаних заходів: захист і консервація стратегічних активів, боргова реструктуризація із запровадженням пільгового періоду 6–12 місяців, оптимізація персоналу через перехід до матричної організаційної структури та KPI-мотивації, цифровізація операцій через впровадження SCADA-системи та BI-аналітики, продуктово-сервісна диверсифікація як основний стратегічний захід.

Доведено економічну ефективність заходу з продуктово-сервісної диверсифікації. Захід передбачає одночасне запровадження послуг відповідального зберігання нафтопродуктів (ємність 1 500 м³) та введення AdBlue до асортименту (резервуар 200 м³). Загальний обсяг капітальних витрат становить 990,0 тис. грн, що свідчить про незначний фінансовий бар'єр входу в новий напрям. Розраховані показники ефективності підтверджують привабливість заходу у всіх трьох сценаріях навантаженості потужностей (базовий, оптимістичний, песимістичний).

Підтверджено вплив заходу на показники організації в цілому. Таким чином, при відносно незначному первісному капіталовкладенні захід генерує суттєвий приріст прибутковості та рентабельності активів підприємства.

Проведене дослідження підтвердило, що організаційна адаптивність є не лише теоретичною категорією, але й практичним стратегічним ресурсом, управління яким безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Досвід організації, що працює в паливно-енергетичному комплексі, демонструє, що навіть за умов повномасштабної воєнної агресії, макроекономічної нестабільності та ресурсних обмежень цілеспрямована адаптивна стратегія здатна забезпечити зростання доходів, вихід із збитковості та формування фундаменту для сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2026 рік для бізнесу: зміни у податковому законодавстві. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/241447_2026-rk-dlya-bznesu-zmni-u-podatkovomu-zakonodavstv
2. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/#:~:text=%D0%9F%D1%8F%D1%82%D1%8C%20%D1%81%D0%B8%D0%BB%20%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%20%2D%20%D1%86%D0%B5,%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B1%D0%BA%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8%20%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%83%D0%B7%D1%96>
3. Адаптація. URL: <https://126.slovaronline.com/1041-%D0%90%D0%94%D0%90%D0%9F%D0%A2%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF>
4. Аналіз PESTEL: досліджуйте все та спосіб проведення аналізу PESTEL. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-pestel-analysis/>
5. Бізнес в Україні у 2025 році: компаній відкривалося більше, ніж закривалося. URL: <https://pik.net.ua/2026/01/26/biznes-v-ukrayini-u-2025-rotsi-kompanij-vidkryvalosya-bilshe-nizh-zakryvalosya/>
6. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2002. 231 с.
7. В ЄС знову зросла кількість українських біженців. URL: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4854235-v-yes-znovu-zrosla-kilkist-ukrainskykh-bizhentsiv>
8. Війна, що знищує все живе. URL: <https://phc.org.ua/news/viyna-scho-znischue-vse-zhive-u-den-dovkillya-govorimo-pro-ekologichni-naslidki-rosiyskoi>

9. Власенко Т.А. Формування методології оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2019. VII(34), I.: 2059. С. 33-37
10. Гаврилюк О., Шевченко В. Стратегічні підходи до впровадження Agile у цифрових трансформаціях: досвід міжнародної ІТ-компанії. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 4. С. 29-40.
11. Гагарінов О.В. Стратегія трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. 412 с.
12. Галушка З.І. Зовнішнє середовище організації: нова реальність та необхідність адаптації. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/6189?locale-attribute=en>
13. Гришко В.В. Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» для докторів філософії спеціальності 073 «Менеджмент» / В.В. Гришко, А.О. Глебова. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», НУПІ. 2021. 99 с.
14. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 4-10. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2144/2044>
15. Завдані докiлля збитки вiд вiйни перевищили 6 трлн – Держекоiнспекцiї. URL: <https://bukvy.org/zavdani-dovkilliyu-zbytky-vid-vijny-perevyshhyly-6-trln-derzhekoinpektsiyi/>
16. Зростання ВВП України у 2025 році склало 2,2% - Мiнекономiки. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/01/16/166346418/>
17. Зустрічайте: BANI - новий світ, який прийшов на зміну VUCA. URL: https://laba.ua/blog/3166-vstrechayte-bani-novyy-mir-kotoryy-prishel-na-smenu-vuca?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=blog&utm_content=p_max_cold_ua&utm_term=&gad_source=1&gad_campaignid=22484973327&gbraid=0AAAAADkc1S6tzWA_YpIfpHZDk6iOWwWTe&gclid=CjwKCAiA-

sXMBhAOEiwAGGw6LFEF3GLiQNgWoDrkFLgq9bAo--
lLoDaReNFuYZUG4GVHd38QdChwNhoC5_QQAvD_BwE

18. Іванько А. Складові адаптації організаційних систем управління підприємствами до економіки, заснованої на знаннях. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал. 2020. № 2. С. 118-126

19. Інновації у сфері паливно-енергетичного комплексу. URL: <https://www.mev.gov.ua/rubrika/innovatsiyi-u-sferi-palyvno-enerhetychnoho-kompleksu>

20. Кизенко О.О. Рівень адаптивності стратегічного управління компаніями в цифровій економіці: досвід українських підприємств. Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана; редкол.: В. А. Верба (голов. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2017. Вип. 41. С. 43–54.

21. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55-58.

22. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В. Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3868/3788/>

23. Коробка С. В. Управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-03>

24. Коцко Т.А., Шеховцова І.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 466-472. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/80.pdf

25. Кривобок К.В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 14. С. 412-420.

26. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 172-174.

27. Логоша В.В. Вплив війни на забезпечення енергетичної безпеки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/download/2025-16-02-33/2025-16-02-33/1897>

28. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18058/1/%D0%9C%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%D0%9C..pdf>

29. Міро І., Іванова М. Креативність і адаптивність як ключові чинники управління економічною безпекою підприємств за рефлексивним підходом. *Економіка та суспільство*. 2025. № (74). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-24>

30. На зміну VUCA прийшов BANI-світ: що допоможе адаптуватися. URL: <https://www.sofiauru.com.ua/2026/02/05/%D0%BD%D0%B0%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%83-vuca-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B9%D1%88%D0%BE%D0%B2-bani-%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82-%D1%89%D0%BE-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%B5-%D0%B0%D0%B4/>

31. Назаренко Л. Адаптивна організаційна структура управління як чинник ефективного менеджменту організації. *Нова педагогічна думка*. 2022. № 1 (109). С. 8-15

32. Носань Н. Інтеграція інноваційних управлінських практик в аналіз організаційних структур підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-77>

33. Основні економічні показники України за 9 місяців 2025 року. URL: <https://gmcenter.ua/infographic/kliuchovi-ekonomichni-pokaznyky-ukrainy-za-9-misiatsiv-2025-roku/>

34. Пічкурова З. В. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3326/3252/>

35. 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.

36. Поточний аналіз паливного ринку України від Асоціації «Паливно-енергетичного бізнесу». URL: https://zaxid.net/potochniy_analiz_palivnogo_rinku_ukrayini_vid_asotsiatsiyi_palivno_energetichnogo_biznesu_n1599957

37. Про внесення змін до Правил перетинання державного кордону громадянами України: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2025 р. № 1031. *Офіційний вісник України*. 2025. № 76. Ст. 5203

38. Румик І., Пилипенко О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3(63). С. 51–60. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>

39. Самойленко І.О. Характеристика паливно-енергетичного комплексу України: Конспект лекцій до вивчення базових тем дисципліни (для студентів 3 курсу денної і заочної форми навчання за напрямом підготовки 0502 (6.030601) - «Менеджмент»). Харків: ХНАМГ, 2009. 132 с.

40. Сіденко В.Т., Болманенко О.О., Хашініна Г.О. Управління змінами в організаціях: підходи в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та*

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4507>

41. Соколова Л.В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. Харків: ХНУРЕ. 2004. 288 с.

42. Стадник В.В., Йохна В.М., Гаджук М.О., Романів Р.З. Проактивна адаптивність і системні властивості підприємницьких структур як детермінанти їх стресостійкості та конкурентоспроможності. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. Р. 6-15.

43. Таран І.Р. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління підприємством. *Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 квіт. 2016 р. : у 9 т. Дніпропетровськ: Біла К. О., 2016. С. 65-67.

44. Тарасюк О.В. Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2024. № 3(59). URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/8795>

45. Технологічне лідерство Ізраїлю: запорука успіху та безпеки країни. URL: <https://restoration.gov.ua/blog/tehnologichne-liderstvo-izrayilyu-zaporuka-uspihu-ta-bezpeky-krayiny/>

46. ТОВ «Кворум-Нафта». URL: <https://kvorum.mk.ua/opt-sotrudnichestvo.html>

47. Тодошук А.В., Осташук Р.М., Стеблій О.І., Колобов І.Ю. Менеджмент в умовах VUCA-світу та шляхи подолання невизначеності. *Агросвіт*. 2024. № 19. С. 83-88

48. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 342(3(1)). С. 293-297. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41)

49. Халіна В. Ю. Концептуальний базис адаптивного розвитку екосистем. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. 2019. № 46. С. 118-124

50. Халіна В., Сліпець А. Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність будівельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>

51. Халіна В.Ю., Абеленцев Є.В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2820/2740/>

52. Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А. Забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств шляхом запровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6 (292). URL:

https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1167?utm_source

53. Що таке когнітивна гнучкість і як її розвивати? URL: <https://budni.robota.ua/career/shho-take-kognitivna-gnuchkist-i-yak-yiyi-rozvivati-2>

54. Ясмусь Д.В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Управління та адміністрування. Вісник ХНТУ*. 2025. №2 (93). URL:

https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/download/1010/973/1967

55. Ячменьова В.М., Османова З.О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». Національна академія природоохоронного та курортного будівництва, м. Сімферополь. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. 2010. С. 346-353. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/fd3e4740-1a1d-4a6f-85b8-2a537a0821aa/download>

56. Drucker P.F. Managing in Turbulent Times. New ed. URL: <https://books.google.com.gi/books?id=py8sBgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

57. Emery F. E., Trist E. L. The casual texture of organizational environment. *Human relations*. 1965. Vol. 18. PP. 21-32. URL:

<http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol3/GEMTRCAUp53.pdf>

58. Evans, J. International Handbook on the Economics of Energy [Text] / J. Evans, C. Hunt. Cheltenham: *Edward Elgar Publishing Limited*, 2015. 831 p.

59. Klare, M. Global Conflicts That Have Flared Up Over Oil and Gas / M. Klare. Alternet, 2013. URL: http://www.alternet.org/.../6_global_conflicts_that_have_flar...

60. PESTLE-аналіз: керівництво до дії (+ шаблон). URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/ndgkmafc81-pestle-analz-kervnitstvo-do-d-shablon>

61. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. № 18(7). P. 509–533

62. Ukraine Human Capital Chartbook 2025. – 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>

63. Worley C. G., Williams T., Lawler III E. E. The Agility Factor. 2014. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/designing-organizations-that-are-built-to-change/>