

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Панов Віталій Олексійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Адаптивні стратегії управління підприємством в умовах змін»

керівник кваліфікаційної роботи Володимир ЗАСАНСЬКИЙ, д.е.н., професор
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади формування адаптивних стратегій управління підприємством
Розділ 2. Аналіз формування та реалізації адаптивних стратегій на підприємстві
Розділ 3. Розроблення напрямів удосконалення адаптивних стратегій управління підприємством

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Віталій ПАНОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Володимир ЗАСАНСЬКИЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 71 стор., 2 рис., 10 табл., 74 джерел.

Мета роботи – обґрунтувати та розробити напрями вдосконалення адаптивних стратегій управління підприємством ТОВ «Розетка.УА» з метою підвищення його стійкості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження – система управління підприємством ТОВ «Розетка.УА».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації адаптивних стратегій управління підприємством.

Короткий зміст роботи:

У першому розділі висвітлено теоретико-методологічні основи адаптивного управління підприємством, уточнено сутність і класифікацію адаптивних стратегій, а також роль ризиків, невизначеності, цифровізації та інновацій у прийнятті управлінських рішень.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ТОВ «Розетка.УА», досліджено основні організаційно-економічні показники, кадровий потенціал, систему управління та конкурентне середовище з використанням SWOT- і PEST-аналізу.

У третьому розділі розроблено рекомендації щодо підвищення адаптивності управління ТОВ «Розетка.УА», визначено напрями вдосконалення організаційної структури, управління персоналом і цифровізації, а також оцінено економічний і соціальний ефект та ризики впровадження запропонованих заходів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

ABSTRACT

Text part of the qualification master's thesis: 71 p., 2 fig., 10 table, 74 sources.

The purpose of the work is to substantiate and develop directions for improving adaptive management strategies of the enterprise Rozetka.UA LLC in order to increase its stability, competitiveness and efficiency of functioning in a dynamic external environment.

The object of research is the management system of the enterprise LLC «Rozetka.UA».

The subject of the study is theoretical, methodological and practical aspects of the formation and implementation of adaptive strategies of enterprise management.

Summary of the work:

The first section highlights the theoretical and methodological foundations of adaptive enterprise management, clarifies the essence and classification of adaptive strategies, as well as the role of risks, uncertainty, digitalization and innovation in managerial decision-making.

In the second section, the analysis of the activities of Rozetka.UA LLC is carried out, the main organizational and economic indicators, human resources, management system and competitive environment are investigated using SWOT and PEST analysis.

The third section develops recommendations for increasing the adaptability of the management of Rozetka.UA LLC, identifies areas for improving the organizational structure, personnel management and digitalization, as well as assesses the economic and social effect and risks of implementing the proposed measures.

KEYWORDS: ADAPTIVE MANAGEMENT, ADAPTIVE STRATEGIES, STRATEGIC MANAGEMENT, DIGITALIZATION, INNOVATIONS, COMPETITIVENESS, PERSONNEL MANAGEMENT, ROZETKA.UA LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Сутність та еволюція адаптивного управління в системі менеджменту	9
1.2. Адаптивні стратегії управління підприємством: зміст, класифікація та механізм реалізації	16
1.3. Вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі на формування адаптивних стратегій.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «РОЗЕТКА. УА».....	32
2.2. Аналіз середовища функціонування підприємства та факторів змін	39
2.3. Оцінка діючої системи управління та рівня її адаптивності.....	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	53
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення адаптивності системи управління підприємством	53
3.2. Запровадження сучасних інструментів адаптивного управління	60
3.3. Оцінка ефективності запропонованих адаптивних заходів	65
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище відзначається високою динамічністю, цифровізацією та зростанням невизначеності, що посилюється економічними й безпековими викликами. За таких умов традиційні підходи до управління втрачають ефективність, а здатність підприємств швидко адаптуватися до змін стає ключовою передумовою їх стійкого розвитку.

Для компаній електронної комерції адаптивність управління є вирішальним чинником збереження конкурентних позицій. ТОВ «Розетка.УА», функціонуючи в умовах високої конкуренції та мінливих споживчих очікувань, потребує гнучких управлінських стратегій, які забезпечують оперативне реагування на ринкові зміни та ефективне використання ресурсів.

Важливу роль у цьому процесі відіграє узгодженість управління персоналом, організаційної структури, цифрових технологій і механізмів прийняття рішень. Саме тому наукове обґрунтування та практична розробка адаптивних стратегій управління ТОВ «Розетка.УА» є актуальними й значущими як у теоретичному, так і в прикладному аспектах.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в обґрунтуванні та розробленні адаптивних стратегій управління ТОВ «Розетка.УА», спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, його стійкості та конкурентоспроможності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством ТОВ «Розетка.УА» в сучасних умовах функціонування.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми, методи та інструменти формування й реалізації адаптивних стратегій управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних положень адаптивного управління;

системний та комплексний підходи – для дослідження управлінських процесів підприємства; економічний і статистичний аналіз – для оцінювання результатів діяльності ТОВ «Розетка.УА»; SWOT- і PEST-аналіз – для виявлення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників; метод прогнозування та економічних розрахунків – для оцінки очікуваного економічного й соціального ефекту від упровадження запропонованих заходів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити теоретико-методологічні засади адаптивного управління підприємством;
- проаналізувати фінансово-економічні показники, організаційну структуру та систему управління ТОВ «Розетка.УА»;
- оцінити рівень адаптивності чинної системи управління підприємством;
- розробити адаптивні стратегії та управлінські заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;
- здійснити оцінку економічного та соціального ефекту від упровадження запропонованих рішень і визначити ризики їх реалізації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Розетка.УА», офіційні статистичні дані, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали та результати власних розрахунків.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій і адаптивних стратегій у практичній діяльності ТОВ «Розетка.УА» з метою підвищення ефективності управління, зниження ризиків і посилення конкурентних переваг.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить __сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та еволюція адаптивного управління в системі менеджменту

У контексті сучасного менеджменту під адаптацією розуміють здатність підприємства або організації пристосовуватися до змін у зовнішньому чи внутрішньому оточенні — змін, що можуть бути передбачуваними або виникати як відповідь на кризові, несподівані обставини [31; 37].

У свою чергу, адаптивне управління — це процес управлінської діяльності, спрямований на забезпечення адекватної, своєчасної та системної реакції організації на зовнішні та внутрішні зміни з метою збереження стабільності, конкурентоспроможності й життєздатності підприємства [7; 38; 43]. У науковій літературі існує кілька підходів до формулювання поняття «адаптивне управління» (табл. 1.1.), що відображають різні аспекти його функціонального та організаційного значення. Згідно з науковими підходами [37; 38], адаптивне керування визначається як «управління підприємством, яке дозволяє шляхом застосування механізму адаптації — тобто постійного моніторингу відповідності системи до умов і внесення вчасних коригувань у стратегії, оперативні та поточні плани — підтримувати бажаний рівень ефективності, стійкості та конкурентоспроможності».

Таблиця 1.1

Формулювання поняття «адаптивне управління»

Автор	Визначення
Онопрієнко Д. О.	Адаптивне управління — управління динамічними змінами підприємства, яке забезпечує адекватну реакцію структури управління на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища через формування і застосування механізмів реалізації потенціалу підприємства.
Мельник К. М.	Адаптивне управління — особлива форма управління підприємством в умовах невизначеності, яка передбачає взаємодію з мінливим середовищем, здатність підприємства змінювати свої управлінські рішення залежно від змін зовнішніх і внутрішніх умов.
Черних О. В., Ніконенко О. В., Капустін О. О.	Адаптивне управління — управління виробничим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства, яке передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом гнучкого коригування ресурсів, процесів і бізнес-моделі.
Ареф'єв С. О.	Адаптивне управління — концептуальний підхід до побудови управлінської системи підприємства, що передбачає інтеграцію структурно-логічних механізмів адаптації, здатність до реагування на зміни середовища, гнучкість і підтримку конкурентоспроможності компанії.

Джерело: [4; 31; 37; 65]

У літературі також наголошується, що адаптивне керування — це не просто реакція на наявні проблеми, а проактивний і стратегічний підхід, орієнтований на виявлення можливостей та використання сильних сторін підприємства для успішної трансформації й розвитку [43].

Також важливо наголосити, що адаптація може бути різного типу (структурна, параметрична, ресурсна, алгоритмічна тощо), що дає змогу організації змінювати не лише окремі параметри діяльності, а й свою структуру, алгоритми управління, ресурсне забезпечення чи процеси, залежно від змін у середовищі.

З погляду економічної науки, поняття «адаптація» та «адаптивне управління» є фундаментальними для розуміння того, як підприємство може забезпечити свою стійкість і розвиток в умовах змін — змін, які можуть бути як прогнозованими, так і непередбачуваними, стабільними чи кризовими.

Поняття адаптивного управління, як управлінської парадигми, пройшло тривалий шлях становлення й трансформації — від ідей управління технічними системами до застосування в управлінні підприємствами та організаціями у складних умовах [56].

У перших дослідженнях — здебільшого у сфері кібернетики та управління технічними системами — виникла думка, що системи мають мати змогу реагувати на зміни середовища через механізми контролю, зворотного зв'язку, унормування параметрів. Саме підґрунтя інструментарію адаптивного керування бере початок із теорій керування складними системами, де “адаптація” означала здатність системи змінити свої внутрішні параметри чи алгоритми управління відповідно до змін зовнішніх умов [43].

Згодом ідеї адаптивності поширилися на соціально-економічні системи. У контексті підприємницької діяльності та менеджменту з'явилися праці, в яких адаптивне керування розглядається як відгук на зростаючу нестабільність ринкового, економічного, технологічного простору [43]. У такому підході основою стає не просто статичне планування, а неперервний цикл моніторингу, аналізу змін, передбачення, виправлення стратегії та оперативних рішень — тобто управління, здатне “плисти за змінами”, зберігаючи конкурентоспроможність та життєздатність підприємства [7; 37].

У вітчизняній науковій традиції адаптивне управління почало набувати значущості з поширенням ідей гнучкого та динамічного управління. У дослідженнях сучасного періоду наголошується, що адаптивне керування — це не одноразова стратегія, а безперервний процес, замкнений у циклі «моніторинг — рішення — виконання — оцінка — коригування».

Особливої актуальності концепція набуває в умовах кризи, швидкої зміни зовнішніх показників, невизначеності, коли традиційні лінійні стратегії виявляють свою неефективність. В таких умовах впровадження адаптивного підходу дозволяє підприємству оперативно реагувати на нові виклики та використовувати можливості, що з'являються [25; 60].

Зрештою, останні дослідження в Україні демонструють еволюцію адаптивного управління: від вузькоспеціалізованого управління структурно-технічними системами до широкої концепції управління підприємством як відкритою, динамічною системою, здатною до самооновлення й стійкого розвитку у мінливому середовищі. В таблиці 1.2. показана хронологічна таблиця основних етапів розвитку концепцій адаптивного управління.

Таблиця 1.2.

**Хронологічна таблиця основних етапів розвитку концепцій
Адаптивного управління**

Період	Основні події, зміни, характерні ознаки	Важливість для адаптивного управління
До появи менеджменту як науки (кібернетика, системний підхід)	Зародження ідей адаптації в контексті технічних/кібернетичних систем — систем, здатних коригувати свою поведінку відповідно до змін зовнішнього середовища.	Це фундамент: поняття «адаптації» походить не з менеджменту, а з загальних системних/кібернетичних концепцій управління складними динамічними системами.
Поширення ідей адаптації на соціально-економічні та організаційні системи	Перехід від адаптації технічних систем до адаптивного управління підприємствами, організаціями: починають розглядати підприємство як відкриту систему, здатну реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.	Виникає ідея, що організація — не статична структура, а динамічна, що потребує здатності до гнучкого реагування; адаптивне управління стає застосовним до бізнесу й економіки.
Формування наукових підходів до адаптивного управління: класифікація, механізми, моделі	З'являються теоретичні праці та публікації, які визначають поняття «адаптивне управління», типи адаптації (структурна, параметрична, алгоритмічна, ресурсна), моделі управлінської системи з адаптацією.	Це — систематизація: виникають чіткі підходи до того, як повинна працювати адаптивна система управління, які складові має містити, якими методами користуватися.
Розвиток концепції в контексті економічних, ринкових та кризових умов	Адаптивне управління починає активно розглядатись як відповідь на нестабільність зовнішнього середовища — економічні зміни, ринкові коливання, кризові явища. У дослідженнях підкреслюється роль гнучкості, швидкості реакції, моніторингу змін.	Концепція стає практично значущою: адаптивне управління — не просто теоретична модель, а інструмент виживання й розвитку підприємств у реальних умовах.
Сучасний етап — адаптація до цифровізації, інновацій, глобалізації; інтеграція нових підходів	Новітні дослідження пропонують моделі адаптивного управління з врахуванням цифрової трансформації, інновацій, змін зовнішнього середовища, нестабільності.	Адаптивне управління еволюціонує, стає більш комплексним і актуальним для сучасних підприємств — з врахуванням технологічних, соціальних та ринкових викликів.

Джерело: [7; 25; 31; 37; 38; 43; 56; 60]

Історичний розвиток концепції адаптивного керування відображає поступову зміну — від технічних систем до універсального управлінського підходу, здатного відповісти на виклики сучасної динамічної економіки та мінливого внутрішнього середовища.

У сучасній теорії управління стає все більш очевидним, що традиційне стратегічне управління — як довготермінове планування, орієнтоване на досягнення цілей — не завжди спроможне забезпечити належну ефективність підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Саме на цьому тлі зростає значення адаптивного керування, яке виступає як динамічний, гнучкий підхід до реалізації стратегій [44; 62].

По-перше, адаптивне управління доповнює процес стратегічного менеджменту, забезпечуючи механізм реагування на непередбачувані зміни, що не були враховані при первинному стратегічному плануванні. Наприклад, у дослідженні присвяченому промисловим підприємствам показано, що впровадження адаптивних систем керування ресурсами і витратами є важливим елементом стратегічного розвитку підприємства в умовах змін та невизначеності [62].

По-друге — стратегічне управління окреслює довготривалі цілі та загальні вектори розвитку, тоді як адаптивне управління надає змогу коригувати окремі заходи, засоби та робочі процеси так, аби ці цілі могли бути досягнуті навіть за умов мінливих зовнішніх та внутрішніх чинників. Така взаємодія стратегічного планування та адаптаційних механізмів збільшує імовірність підприємства на утримання конкурентоспроможності та стабільності [41].

По-третє, впровадження адаптивності у межах стратегічного менеджменту сприяє формуванню організаційної пружкості і спроможності до інновацій. У контексті цифровізації, технологічних змін та трансформацій ринку, гнучке керування — через адаптивні стратегії — стає вагомим активом для гарантування довготривалого розвитку [10; 41].

Адаптивне управління часто розглядають як частину ширшої системи стратегічного менеджменту, де стратегічний аналіз, прогнозування і планування поєднуються з постійним моніторингом, коригуванням управлінських рішень та оцінюванням їх ефективності [44; 59]. Такий інтегрований підхід дозволяє підприємству не лише формувати стратегію, а й підтримувати її актуальність у час змін.

Зв'язок між адаптивним керуванням та стратегічним менеджментом полягає у тому, що прудкість виступає не як заміна, а як потрібне доповнення до стратегічного управління. Це дає змогу злучати довготривалі цілі з гнучкістю у втіленні, забезпечуючи спроможність фірми не просто виживати, а дієво прогресувати у мінливому оточенні.

У поточних обставинах значної непевності зовнішнього середовища — що виявляється у стрімкій зміні ринкових, технологічних, соціально-економічних та політичних чинників — спроможність фірми гарантувати свій сталий розвиток все більше залежить не від незмінних стратегій, а від її прудкості. Під прудкістю тут мається на увазі сукупність внутрішніх спроможностей управи: еластичність ухвалюваних рішень, рухомість структури, швидкість реагування на звороти, новаторська діяльність, здатність до перетворення бізнес-моделі, ресурсна та організаційна гнучкість [37].

Наукові дослідження демонструють, що гнучкість виступає основоположною навичкою, яка дозволяє підприємству підтримувати фінансову стабільність навіть за умов зовнішньої нестабільності — скажімо, під час криз, коливань попиту, проблем із логістикою чи коливань ринків ресурсів [46]. У таких обставинах підприємству, які мають високий адаптивний потенціал — тобто здатні швидко та доречно реагувати на зміни — мають суттєво вищі ймовірності зберегти здатність конкурувати, життєздатність та функціональну дієвість.

Застосування адаптивних планів та систем управління — постійного спостереження за середовищем, оцінки змін, стрімкого ухвалення рішень, виправлення організаційних форм та бізнес-моделей, впровадження новацій,

раціоналізації ресурсів — дає змогу підприємству не лише витримати у непевні часи, а й активно зростати. Це означає, що гнучкість стає не тимчасовою мірою, а сталою ознакою управління, яка вбудовується у всі рівні діяльності підприємства [22; 41].

Надзвичайно важливим у цьому контексті є запровадження адаптивно-інноваційних стратегій [22], особливо за умов діджиталізації економіки, зрушень технологічних ґрунтів, перетворення ланцюгів формування вартості.

Гнучке керування сприяє не лише тимчасовій стійкості, але й зростанню ефективності підприємства — через спроможність миттєво відгукуватися на зміни, залучати свіжі підхоплення, корегувати план, модель бізнесу, фонди, устрій. Завдяки цьому організації спроможні творити змагальні переваги, зберігати чи посилювати частину ринку, відгукуватися на непередбачувані виклики (кризи, зрушення ринку, зовнішні стряси) та гарантувати незмінну діяльність у тривалій перспективі [46; 51].

Окрім того, гнучкість допомагає компанії бути наготові до оновлень та змін у діловому оточенні — що часто є ключовим для виживання та прогресу під час технічних, фінансових чи ринкових перетворень.

Особливо важливою постає пристосовуваність у кризи — політичної, економічної, військової — або під час несподіваних змін у зовнішньому оточенні. Для таких умов усталені, нерухомі стратегії часто виявляються малокорисними. Змінювані обставини вимагають від підприємства стрімкої перебудови, переорієнтації, змін у ресурсному, організаційному й керівному забезпеченні [31].

Відповідно, адаптивне керування — з притаманними йому гнучкістю, рухливістю, спроможністю до трансформацій — стає основним підходом, який забезпечує не просто виживання, а стійкий поступ навіть у найскладніших умовах [47].

Спроможність до адаптації є критичною складовою стійкого розвитку підприємства. Вона гарантує економічну сталість, конкурентоспроможність, спроможність реагувати на зміни, скористатися новими нагодами,

впроваджувати інновації та зберігати життєздатність у тривалій перспективі. Запровадження гнучких систем управління — зокрема, через спостереження за середовищем, еластичне планування, коригування бізнес-моделі, інноваційне забезпечення — перетворює адаптивність на системну властивість підприємства, потрібну для успішної діяльності в умовах мінливого, непередбачуваного та конкурентного бізнес-середовища.

1.2. Адаптивні стратегії управління підприємством: зміст, класифікація та механізм реалізації

Поняття «адаптивна стратегія» у менеджмент-науці означає такий тип стратегічного підходу, який закладає не просто довготривале планування, а гнучкість, спроможність підприємства змінювати свої орієнтири, структуру, поведінку й управлінські ухвали відповідно до змін зовнішнього або внутрішнього середовища [11; 27].

Адаптивна стратегія — це та, що спирається на механізми пристосування, аналіз закономірностей функціонування і еволюції зовнішнього середовища, з урахуванням можливих змін, та передбачає коригування цілей, ресурсів і планів діяльності підприємства у залежності від нового контексту.

Важливим є те, що адаптивна стратегія не обмежується реакцією на вже відбулися зміни, але передбачає постійний моніторинг середовища, прогнозування можливих сценаріїв, та підготовку до різних варіантів розвитку — задля збереження гнучкості, конкурентоспроможності та життєздатності організації [26]. У межах системи стратегічного управління, адаптивна стратегія посідає специфічне місце: вона часто виступає як особлива форма або модифікація традиційної стратегії розвитку чи стабілізації, орієнтована на умови невизначеності, нестабільності та змін [55; 62].

Конкретніше, адаптивна стратегія інтегрується у процес стратегічного управління як один із можливих підходів до формування та реалізації стратегії

підприємства, зокрема в умовах динамічного оточення, криз, технологічних чи ринкових трансформацій [27; 33]. адаптивна стратегія — це не альтернативна окрема «лінія», а частина системи стратегічного управління, що забезпечує гнучкість, здатність до адаптації і реактивність, водночас зберігаючи орієнтацію на стратегічні цілі підприємства.

Адаптивні стратегії можна класифікувати залежно від характеру змін, на які вони реагують, та від типів адаптаційних заходів, які використовує підприємство. В табл. 1.3. Класифікаційні напрями та типи адаптивних стратегій. Така класифікація допомагає систематизувати підходи до управління в умовах мінливого середовища. Нижче — головні напрями (види) адаптивних стратегій.

Таблиця 1.3

Класифікаційні напрями та типи адаптивних стратегій

Напрямок змін, умови, на які реагує	Тип адаптивної стратегії, адаптаційних заходів	Сутність стратегії
Зміни технологічні, інноваційні, цифрові трансформації	Інноваційно-адаптивна стратегія (технологічна адаптація)	Впровадження нових технологій, цифрових платформ, автоматизації, змін у виробничих або управлінських процесах для реагування на зміну технологічного середовища.
Кризові, нестабільні зовнішні умови (економічна невизначеність, політика, війна, ринкові шоки)	Антикризова або реструктуризаційна адаптивна стратегія	Перегляд бізнес-моделі, реструктуризація, оперативне коригування витрат, ресурсів або організаційної структури, щоб «пережити» кризу.
Зміни ринкові — попит, конкурентне середовище, поведінка споживачів	Стратегія ринкової адаптації / гнучкої реакції на ринок	Коригування асортименту, продукції, товарної або сервісної пропозиції, переорієнтація на нові сегменти, адаптація маркетингових підходів.
Внутрішні зміни: ресурси, кадровий склад, структура управління, організаційна культура	Організаційно-структурна адаптивна стратегія	Зміна організаційної структури, впровадження гнучких форм управління, реорганізація бізнес-процесів, зміна кадрової політики.
Поєднані / комплексні зміни (технологічні + ринкові + внутрішні + кризи)	Комплексна / мультифакторна адаптивна стратегія	Синтез кількох напрямів адаптації: технологічної, організаційної, ринкової, кризової — для забезпечення гнучкої, стійкої відповіді на багатовимірні виклики.

Джерело: [15; 17; 19; 40; 50; 54; 55].

Адаптивна стратегія мусить передбачати можливість упровадження «гнучких, сценарних, цифрових стратегій», аби підприємство могло належно реагувати на мінливе зовнішнє середовище.

Згідно з більш загальними дослідженнями адаптивного керівництва — існує поділ заходів пристосування: параметрична, алгоритмічна, ресурсна та структурна адаптація. Параметрична — через коригування характеристик діяльності; алгоритмічна — через зміну порядків управління; ресурсна — через зміну ресурсного забезпечення; структурна — через зміну внутрішньої будови підприємства.

У разі кризових чи надзвичайних зовнішніх обставин адаптивна стратегія набуває виняткового значення як антикризова чи реструктуризаційна, коли компанія може змінювати власну бізнес модель, структуру, впроваджувати нові процеси, щоб вистояти.

Водночас сучасні дослідження наголошують на потребі комплексного підходу: адаптивна стратегія має бути готова реагувати на численні типи змін — технологічні, ринкові, організаційні, кризові — через мультидисциплінарні рішення.

Для впровадження адаптивної стратегії підприємству варто сформувати спеціальний механізм урядування [34], який забезпечує завчасне виявлення змін у середовищі, ухвалення рішень, їхнє впровадження та нагляд за результатами.

Згідно з підходом, викладеним у працях з адаптивного управління, до провідних складників такого механізму належать: моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування й сценарне планування, ухвалення управлінських рішень, інновації, мотивація та контроль/оцінювання [28].

Основні засоби та механізми, які використовуються на практиці для реалізації адаптивних стратегій, наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Ключові інструменти та механізми

Інструмент, механізм	Опис, функція	Призначення в адаптивній стратегії
Моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища	Регулярне збирання, аналіз та оцінка інформації про зовнішні (ринкові, економічні, технологічні, політичні) та внутрішні (ресурсний потенціал, організаційні структури, кадровий склад, бізнес-процеси) чинники.	Забезпечує раннє виявлення змін/ризиків, які можуть загрожувати стабільності, дає основу для своєчасного реагування та прийняття адаптивних рішень
Прогнозування та сценарне планування	Побудова альтернативних сценаріїв розвитку подій з урахуванням потенційних змін середовища, аналіз можливих варіантів стратегії, визначення «точок входу/коригування».	Дає можливість підготувати підприємство до різних варіантів майбутнього, знизити ризики, реалізувати адаптацію заздалегідь, а не лише реагувати — підвищує стратегічну гнучкість
Інформаційне забезпечення та управлінський облік	Системи обліку, інформаційні системи управління, управлінський облік як інструмент адаптивних рішень у нестабільному середовищі.	Забезпечує актуальні, достовірні дані для прийняття рішень, дозволяє швидко реагувати на зміни, адаптувати ресурси, витрати, оперативні процеси
Інновації та технологічна трансформація	Впровадження нових технологій, цифрових рішень, реструктуризація бізнес-процесів, автоматизація, модернізація — для адаптації до нових умов.	Забезпечує підвищення гнучкості, швидкості реагування, ефективності, конкурентоспроможності, зменшує витрати на адаптацію до змін у технологічному, зовнішньому або ринковому середовищі
Механізми стратегічного контролю та зворотного зв'язку	Стратегічний контролінг як елемент управління: контроль реалізації стратегії, оцінка ризиків, коригування цілей і планів залежно від змін.	Забезпечує своєчасне коригування стратегії, підтримання її актуальності, адаптацію в процесі реалізації, зменшує ймовірність кризових помилок
Гнучка організаційна структура та управлінські рішення	Здатність змінювати структуру управління, бізнес-процеси, формувати динамічні, адаптивні команди, оперативно приймати рішення, змінювати організаційні підходи.	Дає змогу швидко реагувати на зміни внутрішнього або зовнішнього середовища, змінювати напрямки діяльності, перенастроювати ресурси, підвищує гнучкість управління
Оцінка адаптаційного потенціалу підприємства	Використання спеціальних методик та інструментарію для оцінки готовності підприємства до змін: аналіз ресурсів, процесів, інноваційного потенціалу, корпоративної культури тощо.	Дозволяє виявити сильні й слабкі сторони, оцінити спроможність до адаптації, розробити заходи для підвищення адаптивності ще на етапі планування стратегії

Джерело: [1; 22; 23; 36; 68].

У сучасних умовах цифровізації та швидких змін зовнішнього середовища адаптивні механізми підприємства здебільшого реалізуються за допомогою цифрових інструментів, таких як ІТ рішення, цифрові платформи та системи аналітики, що забезпечує оперативність і точність управлінських рішень. Для малих і середніх підприємств особливе значення мають прості, гнучкі та економічно доцільні інструменти, зокрема моніторинг, оперативне планування та інформаційне забезпечення, які сприяють виживанню та розвитку в умовах невизначеності. Ефективність адаптивного механізму забезпечується його системним характером, коли всі елементи — моніторинг, планування, інновації та контроль — функціонують як єдина цілісна система, що підтримує безперервну здатність до адаптації.

Застосування таких механізмів дозволяє підприємству своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі, коригувати стратегію та оперативні рішення відповідно до нових умов, зберігати гнучкість, конкурентоспроможність і стійкість навіть у кризові періоди, ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інновації, оптимізувати процеси та системно підвищувати адаптаційний потенціал.

У теоретичних підходах до адаптивного управління виділяють кілька ключових типів адаптивних стратегій, які здебільшого відрізняються за тим, на які зміни реагує підприємство, а також за тим, які механізми адаптації та інструменти використовуються.

Технологічно інноваційна (інноваційно адаптивна) стратегія є важливою для підприємств, які оперують у мінливому технологічному середовищі, або коли зміни у технологіях, цифровізації, ринкові запити вимагають оновлення бізнес-процесів та модернізації ресурсної, організаційної, управлінської основи [22]. Інноваційно адаптивна стратегія передбачає впровадження новітніх технологій, цифрових рішень, автоматизації, зміну операційних та виробничих процесів, припасування організаційної структури під нові технологічні умови [37; 62]. Внаслідок такої стратегії компанія підіймає гнучкість, спроможність швидко відгукуватися на зміни технологічного

середовища, зберігає конкурентоспроможність та здатність до тривалого зростання.

Антикризова або реструктуризаційна адаптація стратегія застосовується в умовах кризових явищ — різких змін зовнішнього середовища, нестабільності, економічних, політичних, соціальних потрясінь [29]. Стратегія передбачає коригування бізнес моделі, реструктуризацію організаційної структури, перегляд засобів, витрат, управлінських підходів, часто із застосуванням сценарного планування та адаптивного контролю [3;62]. Основна мета — забезпечити виживання підприємства, знизити ризики, адаптуватись до нових зовнішніх умов, зберегти функціональну спроможність і потенціал для подальшого існування.

Стратегія адаптація до змін ринку передбачає реагування на зміни у попиті, конкуренції, поведінці споживачів, ринкових трендах: зміна асортименту, товарів чи послуг, моделі взаємодії з клієнтами, маркетингові та комерційні корективи. Така стратегія дає змогу підприємству залишатись конкурентоспроможним, швидко реагувати на потреби ринку, змінювати свою пропозицію відповідно до ринкових сигналів, підвищувати гнучкість бізнес-моделі. Особливо ефективна для малих та середніх підприємств, які мають обмежені ресурси, але можуть гнучко реагувати на зміни попиту чи ринкової кон'юнктури [21; 26].

Організаційно-структурна адаптивна стратегія орієнтована на внутрішні зміни: трансформацію організаційної структури, управлінських процесів, кадрової політики, корпоративної культури, системи управління, модифікацію бізнес процесів. Вона передбачає впровадження гнучких організаційних форм, децентралізацію, делегування, зміну управління, що дає змогу швидко реагувати на внутрішні та зовнішні завдання [37]. Така стратегія [26] підвищує адаптивний потенціал підприємства, його внутрішню гнучкість, здатність до змін, оптимізує управлінські та організаційні процеси, поліпшує здатність до інновацій та реакцій на зміни.

Комплексна (мультифакторна) адаптивна стратегія передбачає поєднання кількох напрямів адаптації — технологічної, ринкової, організаційної, антикризової або інноваційної — залежно від характеру та масштабу змін [54; 62]. Комплексна стратегія дає можливість підприємству реагувати на багатовимірні виклики, які охоплюють технічні, ринкові, внутрішні, зовнішні аспекти діяльності; це забезпечує більшу стійкість, гнучкість і довгострокову життєздатність [5]. Такий підхід особливо актуальний у сучасних умовах високої невизначеності, швидких змін технологій, ринків, геополітичних або кризових викликів — він дає підприємству змогу адаптуватись як до окремих змін, так і до їхньої комбінації [29].

Таблиця з описом головних різновидів адаптивних засад, з їхніми перевагами та недоліками подана у Додатку А [2; 5; 26; 29; 37; 54]

Таке розрізнене бачення дозволяє керівництву чітко визначити підґрунтя: на які трансформації слід реагувати, які способи та засоби задіяти, і яку форму стратегічного пристосування обрати, зважаючи на умови функціонування. Застосування певного виду адаптивної засади — чи комбінації декількох — дає змогу сформулювати відповідний, пасуючий до ризиків та змін стратегічний напрямок для компанії.

Впровадження адаптивної засади на підприємстві вимагає комплексу засобів та важелів, які гарантують спроможність установи вчасно реагувати на зсуви зовнішнього й внутрішнього оточення, гнучко виправляти засаду, активи й порядки. У наукових працях виокремлюють низку таких засобів (табл.1.3), що можуть бути результативно використані в реаліях мінливого бізнес-середовища.

Таблиця 1.5

Ключові інструменти та механізми

Інструмент / механізм	Функційне призначення
Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища	Систематичне відстеження змін у зовнішніх факторах (економічних, ринкових, технологічних, правових, політико-соціальних) та внутрішніх ресурсах підприємства (кадри, виробничі потужності, витрати, організаційна структура тощо). Це дає змогу вчасно ідентифікувати ризики й можливості, що виникають, та підготувати адаптивну реакцію.
Сценарне планування та прогнозування	Формування альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та відповідних стратегічних і операційних дій підприємства. Це дозволяє готуватися до різних варіантів майбутнього — як сприятливих, так і кризових — і зберігати гнучкість управлінських рішень.
Інновації та технологічна трансформація	Використання нових технологій, цифрових рішень, модернізація бізнес-процесів, впровадження інформаційних систем, автоматизації, що підвищує оперативність, ефективність, адаптивність підприємства до технологічних і ринкових змін.
Адаптивні системи управління ресурсами та витратами	Гнучке управління ресурсним і фінансовим потенціалом підприємства: оперативне коригування витрат, перенаправлення ресурсів, оптимізація виробничих і управлінських процесів відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Це допомагає зберегти фінансову стійкість і забезпечити реалізацію стратегічних цілей навіть у нестабільних умовах.
Механізми стратегічного контролю і зворотного зв'язку	Систематична оцінка результатів реалізації адаптивної стратегії, аналіз відхилень від запланованого, коригування цілей і дій відповідно до фактичних змін. Забезпечує своєчасне реагування на нові виклики і підтримання релевантності стратегії в динамічному середовищі.
Гнучка організаційна структура та управлінські практики	Формування таких організаційних форм, які дозволяють швидко приймати рішення, адаптувати структуру підприємства, змінювати бізнес-процеси, організовувати команди за потребами; використовувати децентралізацію, делегування, міжфункціональні команди для швидких змін.

Джерело [22; 26; 56; 60; 62].

У контексті цифрової трансформації та нестабільність середовища великої низки викликів — економічних, політико-соціальних, технологічних — сучасні дослідження підкреслюють значущість поєднання гнучкої стратегії з цифровими технологіями: аналітикою, платформами, ІТ системами, що суттєво збільшують швидкість реагування та рівень управлінських рішень.

Для невеликих та середніх підприємств (МСП) гнучкість — це насамперед розв'язність мислення, стрімке ухвалення рішень, прості, але дієві

механізми керування (нагляд, сценарне планування, ресурсне пристосування), що дає змогу їм виживати та рости у просторі невизначеності.

Адаптивний механізм керування має бути системним — тобто не обмежуватись одним засобом, а охоплювати декілька, які взаємодіють і підтримують одна одну: нагляд $\Rightarrow$ синтез/прогноз $\Rightarrow$ стратегічне рішення $\Rightarrow$ впровадження $\Rightarrow$ перевірка/коригування. Така єдність сприяє зростанню стійкості та продуктивності підприємства за умов змін.

Умови сучасної ринкової та економічного середовища, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічними технологічними змінами та посиленою конкуренцією, все частіше зумовлюють необхідність впровадження адаптивних стратегій управління. Саме такі стратегії — як механізм гнучкого реагування на зовнішні й внутрішні виклики — здатні забезпечити підприємству стабільність, стійкість та довготривалу життєздатність. Водночас, використання адаптивних стратегій передбачає не лише переваги, а й певні обмеження та ризики, зумовлені потребою в ресурсах, оперативності прийняття рішень, змінах у культурі управління та організаційній структурі. У подальшому аналізі розглянуто основні переваги та можливі обмеження застосування адаптивних стратегій, що дадуть змогу оцінити їхню ефективність залежно від контексту діяльності підприємства.

Адаптивні стратегії посідають важливе місце в сучасній системі стратегічного управління, оскільки забезпечують здатність підприємства реагувати на динаміку зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх застосування дає змогу підприємству підтримувати гнучкість, оперативно коригувати пріоритети, структуру та ресурси, що сприяє підвищенню стійкості й конкурентоспроможності. Переваги адаптивних стратегій проявляються у здатності швидко реагувати на ринкові зміни, інтегрувати інновації та цифрові технології, знижувати стратегічні ризики та підтримувати довготривалу життєздатність організації, що особливо важливо в умовах нестабільності та високої невизначеності економічного середовища [8; 25; 46; 66].

Водночас їх застосування пов'язане з певними обмеженнями. Впровадження адаптивного підходу вимагає значних ресурсів, високого рівня інформаційного забезпечення та управлінських здібностей. Гнучкість може спричинити загрозу втрати стратегічної цілісності, а часті зміни — спричинити організаційний опір або втому персоналу. Додаткові негаразди виникають за умов дефіциту достовірної інформації, недостатнього розвитку корпоративної традиції змін або невідповідності внутрішніх процесів складності зовнішнього середовища [49; 69; 70; 74].

Для успішного використання адаптивних стратегій важливо не лише застосовувати їх механізми, але й брати до уваги можливі обмеження. Прагматичний підхід передбачає: оцінку ресурсів і потенціалу підприємства перед запровадженням адаптивних кроків; поступове, поетапне впровадження змін з урахуванням готовності організації; розвиток корпоративної культури, що підтримує гнучкість, інновації та змінність; забезпечення якісного моніторингу, інформаційного забезпечення, аналітики; рівновагу між стабільністю та гнучкістю — стратегічне бачення + оперативна адаптація.

1.3. Вплив змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі на формування адаптивних стратегій

Поняття «змін» в економічній науці виступає фундаментальною категорією, яка відображає динамічну природу економічних систем, їх здатність до перетворень під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Зміни означають далеко не випадкові або епізодичні коливання, а системні процеси, що охоплюють кількісні та якісні трансформації у структурі, функціонуванні та поведінці економічних суб'єктів — від окремих підприємств до національних або глобальних економік [20].

У науковому підході, запропонованому авторами, зміни розглядаються як дія, яка породжує новий стан економічного об'єкта: змінюються умови, завдання, параметри функціонування, а отже — й поведінка, організація,

ресурси та моделі діяльності. Цей підхід визначає зміни як перехід — або як процес, або як результат — від одного стану системи до іншого, при якому зберігаються або трансформуються базові елементи: структура, ресурсне забезпечення, технології, організаційна форма, функціональні зв'язки [14].

Зміни як економічна категорія також мають часовий вимір — вони можуть бути довготривалими, поступовими (як кількісні та якісні трансформації, розбудова, еволюція) або стрімкими, радикальними, кризовими (реорганізаційні, реструктуризаційні чи кризові зрушення). Саме ця подвійність — поступовість чи революційність, плановість чи спонтанність — дає змогу економічній науці досліджувати зміни як комплексне явище, яке вимагає врахування контексту, масштабів, рушійних чинників та наслідків [14].

У межах діяльності підприємства або організації категорія «зміни» набирає спеціального значення: вона стає ключовим ґрунтом для стратегічного управління, адаптації, розвитку. Підприємства — як відкриті системи, що функціонують у динамічному оточенні — перебувають під постійним впливом зовнішніх соціально економічних, технологічних, ринкових, політичних змін; водночас вони формують внутрішні передумови для змін через організаційні, технологічні, управлінські трансформації [20].

Таким чином, зміни в економічному сенсі є багатовимірною, багаторівневою категорією — одночасно процесом і станом, реалізацією об'єктивних і суб'єктивних факторів, базисом для адаптації, трансформації та розвитку. Це виводить категорію «зміни» у центр уваги економічної теорії та практики менеджменту, як основну, універсальну й важливу для аналізу як макроекономічних, так і мікроекономічних систем.

Зовнішнє оточення підприємства — це сукупність чинників та умов, які розташовані поза межами підприємства, на які воно не може мати прямого чи повного контролю, але які суттєво впливають на його функціонування, стратегії та наслідки діяльності [63].

У наукових дослідженнях заведено розмежовувати зовнішні фактори на дві великі групи — мікросередовище (фактори прямої дії) та макросередовище (фактори непрямого/опосередкованого впливу).

Мікросередовище містить таких суб'єктів та чинники, як: постачальники, споживачі (ринок), конкуренти, партнерські структури, посередники, фінансово-кредитні інститути, державні органи — ті, чиї дії безпосередньо впливають на поточну діяльність, ресурси, логістику, збут, закупівлі підприємства. [16; 63].

Макросередовище охоплює політико-правові, економічні, соціально-культурні, демографічні, технологічні, природно-екологічні та міжнародні чинники, які формують загальні умови функціонування підприємств, галузеві тренди, конкурентне середовище, нормативно-регуляторне поле (законодавство, державна політика), економічну стабільність, ресурсну базу, інвестиційний клімат тощо [16; 63].

Адаптивні стратегії займають вагоме місце в системі стратегічного керування, оскільки гарантують спроможність фірми вчасно відгукуватися на зміни зовнішнього та внутрішнього оточення. Їх використання творить основу для збереження організаційної пружкості, дає змогу змінювати пріоритети та структуру керування залежно від динаміки ринку, прогресу технологій чи зміни споживчих потреб. Завдяки цьому товариство спроможне нарощувати ступінь економічної стабільності, зберігати конкурентність, зменшувати дію загроз, вбудовувати інновації та цифрові засоби, що сприяють тривалій спроможності та зміцненню стратегічних позицій [9; 63].

Водночас використання адаптивних тактик супроводжується низкою об'єктивних перешкод. Їх успішне виконання вимагає суттєвого ресурсного забезпечення, постійного спостереження за оточенням та високого рівня керівних здібностей, що спроможне ускладнювати їх запровадження на фірмах із обмеженим організаційним потенціалом. Надмірна рухливість ухвалених рішень або часті підлаштування стратегічного напрямку можуть спричинити втрату стійкості та спільності управлінських кроків. Додаткові складнощі

постають у разі виникнення внутрішнього спротиву колективу, інформаційної непевності або недосконалості фірмової культури, яка не підтримує трансформацій [18].

Виконання адаптивних стратегій зумовлюється спроможністю компанії підтримувати збалансованість між потребою у гнучкості та стратегічною незмінністю, гарантувати потрібний обсяг ресурсів та відомостей для ухвалення рішень, а також створити внутрішню атмосферу, готову до змін. За цих обставин адаптивний метод може стати дієвим засобом гарантування стабільного зростання та піднесення якості адміністрування.

Зовнішні чинники зрушень створюють середовище, у якому фірма функціонує як відкриті системи. Під їхнім впливом змінюються умови забезпечення ресурсами, вимоги ринку, правові норми, характер попиту, технічні критерії, конкурентне оточення, що змушує компанію доопрацьовувати свою стратегію, організаційні побудови, моделі ведення бізнесу, виробничі та керівні процеси [9; 16]

Часто вплив факторів макросередовища є непрямим, але тривалим та системним — вони формують тенденції, ризики або перспективи, які можуть мати значущий вплив на довготривалу стійкість, конкурентоздатність, стратегічні погляди підприємства.

Зовнішні чинники змін — це багатовимірний, складний набір умов, які складають середовище функціонування підприємства. Їхній вплив може бути як негативним (ризики, небезпеки, хисткість), так і позитивним (нагоди для росту, модернізації, розширення ринку). Врахування, нагляд і розбір таких чинників є вирішальними для формування гнучких стратегій підприємства, які здатні убезпечити його сталий поступ, життєздатність та конкурентоздатність у мінливих обставинах.

Внутрішні перетворення — це ті трансформації, що відбуваються всередині підприємства та стосуються його структурних, організаційних, кадрових, керівних, технологічних або культурних складників. Такі зміни

мають вагомий вплив на систему керування підприємством і часто стають каталізаторами реформ, оновлення або перебудови керівної моделі [24].

До внутрішніх змін можна віднести:

- модифікацію організаційної структури, перерозподіл функцій і повноважень, зміну ієрархії управління;
- зміну системи управління, управлінських підходів, стилю керівництва, механізмів контролю та комунікацій;
- зміни в кадровій політиці (рекрутинг, мотивація, розвиток персоналу, зміна компетенцій), зміну корпоративної культури та поведінки персоналу;
- оновлення внутрішніх бізнес-процесів, технологій, методів роботи, управлінських систем, інформаційних систем [32; 39].

Внутрішні зміни виступають головним чинником адаптації системи управління, оскільки зумовлюють необхідність узгодження організаційної структури, процесів та управлінських практик із новими вимогами розвитку підприємства. Коли наявні механізми керування перестають відповідати змінам зовнішнього середовища чи внутрішнім умовам функціонування, виникає потреба їх оновлення, що проявляється у перегляді структури, модернізації процесів та підвищенні ролі гнучкості у прийнятті рішень. Такий процес дозволяє формувати більш адаптивну модель керування, здатну швидко реагувати на коливання ринку, технологічні зрушення та зміни у поведінці споживачів [39].

Внутрішні зміни сприяють розвитку організаційного потенціалу, оскільки передбачають удосконалення кадрового забезпечення, оптимізацію бізнес-процесів та оновлення управлінських інструментів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. У рамках системного підходу такі трансформації охоплюють не лише структуру чи процеси, а й організаційну культуру, управлінські методи та технології, створюючи цілісну, більш стійку до викликів систему керування.

Водночас внутрішні зміни можуть супроводжуватися опором персоналу, нестачею ресурсів або інерційністю корпоративної культури, що здатне затруднити реалізацію трансформацій. Фрагментарні, непослідовні зміни нерідко знижують ефективність управління, тому їх планування та впровадження має комплексний і стратегічно певний напрямок [14; 24].

внутрішні зміни — як організаційні, кадрові, процесні, управлінські або культурні трансформації — виступають важливим складником модернізації та розвитку системи управління підприємством. Саме через такі зміни управлінська структура може еволюціонувати, ставати гнучкішою, адаптивнішою, здатною ефективно реагувати на зовнішні виклики, внутрішній розвиток або зміни ринку. Водночас успіх трансформації залежить від системності підходу, готовності персоналу, компетентності менеджменту та ресурсового та інформаційного забезпечення процесу змін.

У процесі стратегічної адаптації підприємства ризики та невизначеність виконують ключову роль, оскільки саме вони створюють контекст, який змушує менеджмент переглядати стратегічні рішення, пріоритети та методи управління. У сучасних підходах до управління ризик визначається як «керована невизначеність», тобто не лише як загроза, а як категорія, з якою можна працювати системно — через ідентифікацію, аналіз, оцінку та вибір засобів нейтралізації негативних наслідків [48; 53].

Умови невизначеності — чи то економічні, ринкові, регуляторні, технологічні чи соціальні — спричиняють ризики, здатні порушити стабільну діяльність підприємства й підірвати втілення запланованих стратегій. Саме тому підприємства, які орієнтовані на виживання та розвиток у таких умовах, змушені впроваджувати адаптивні стратегії, що передбачають гнучке реагування, сценарне планування та постійне коригування бізнес-моделей та управлінських рішень [13; 30].

Ризик-менеджмент у цьому контексті перетворюється на невід’ємну складову стратегічного управління: він дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки зовнішніх та внутрішніх шоків, а й надати підприємству

стійкість, адаптивність і спроможність до відновлення після криз. Водночас ефективність такого підходу залежить від системності, ресурсного й інформаційного забезпечення, компетенцій управлінців та культури організації, яка має бути готовою до змін [64].

Ризики та невизначеність не лише змушують підприємство адаптуватися — вони стають каталізаторами стратегічних змін, стимулюють формування гнучких моделей управління, що враховують варіативність розвитку подій, забезпечуючи при цьому стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах цифровізація та інновації набувають вирішального значення для формування адаптивних стратегій підприємств. Перехід до цифрових технологій включає впровадження ІКТ, систем автоматизації, аналітики великих даних, хмарних рішень, що дозволяє організаціям оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати ефективність управління та оперативність ухвалення рішень.

Ці зміни трансформують сам підхід до управління — традиційні, статичні моделі стають менш дієвими у турбулентному середовищі, тому підприємства прагнуть будувати інноваційно-адаптивні стратегії [35], які передбачають постійне оновлення бізнес-моделей, гнучкість, здатність швидко змінювати напрямки діяльності залежно від технологічних, ринкових або зовнішніх викликів.

Завдяки цифровій інструментів підприємства набувають змоги аналізувати великі обсяги відомостей, передбачати тенденції, вчасно відгукуватися на зміни ринку чи зовнішніх обставин, що підсилює їхню стабільність, інноваційну здатність і конкурентність. Водночас цифровізація сприяє формуванню нових бізнес-моделей, оптимізації витрат, підвищенню якості товарів чи послуг та гнучкому припасуванню операційної роботи відповідно до плінних вимог [12].

Цифровізація та інновації є не просто додатковими засобами, а невіддільною складовою адаптивних стратегій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

Початки діяльності ТОВ «Розетка.УА» у 2005 року, коли засновник — Владислав Чечоткін та його дружина Ірина Чечоткіна — розпочали інтернет-крамницю, яка спершу пропонувала здебільшого косметику та парфумерію, а вже з червня 2005 року перекваліфікувалася в роздрібний продаж електроніки та технік, концентруючись на продукції, яку «можна увімкнути в розетку». Через кілька років підприємство почало збагачувати асортимент, збільшуючи товарний перелік: до електроніки додали побутову апаратуру, товари для помешкання, канцтовари, дитячі вироби, одяг, косметику та інші групи, що дало змогу перетворити «Rozetka» на всеосяжний онлайн-гіпермаркет [42].

З 2008 року підприємство започаткувала розвиток офлайн-напрямку. було відкрито перший фізичний магазин у Києві, що дало змогу з'єднати онлайн та офлайн формати торгівлі та розширити логістику перевезення. Згодом, враховуючи зростання бізнесу та збільшення попиту, «Розетка» активно розвинула власну логістичну мережу, створила систему пунктів видачі, поштоматів та забезпечила доставку по всій Україні, що зміцнює її позиції як найбільшого онлайн-ритейлера країни [42].

Офіційне юридичне оформлення ТОВ «Розетка.УА» належить до 24 червня 2010 року, коли фірму зареєстровано згідно з правом України (ЄДРПОУ 37193071). Пізніше бізнес-модель розширилася: окрім прямих продажів через веб-платформу, «Rozetka» додала спроможності маркетплейсу, давши змогу зовнішнім продавцям розміщувати свою продукцію та охопити значно ширший вибір [58].

У подальшій діяльності компанія трансформувалась у багатофункціональний торговельний майданчик: сьогодні ТОВ «Розетка.УА» являє собою універсальний online marketplace з мільйонами товарів у різних категоріях, величезною базою користувачів, власною логістикою, мережею фізичних точок видачі та розгалуженою інфраструктурою. Такий розвиток свідчить про еволюцію підприємства від вузькоспеціалізованого інтернет-магазину електроніки до багатосегментного ритейл гіганта, здатного ефективно пристосовуватись до змін ринкового та економічного середовища.

Управління ТОВ «Розетка.УА» побудовано на класичній ієрархічній структурі з чітким розподілом функцій між керівними рівнями, що забезпечує централізоване ухвалення стратегічних рішень та контроль за виконанням операцій. На чолі компанії стоїть її засновник і генеральний директор Владислав Чечоткін, який формує загальну стратегію, координує ключові напрямки діяльності та відповідає за розвиток бізнесу.

Керівний апарат охоплює профільних директорів та керівників підрозділів, які відповідають за окремі функціональні блоки: комерцію, логістику, фінанси, маркетинг, ІТ розробки, кадри тощо. Така функціональна дивізіоналізація дає змогу спеціалізувати відповідальність, підвищувати дієвість виконання окремих операцій та водночас тримати управлінський контроль на центральному рівні.

Організаційна структура підприємства враховує як онлайн канал збуту (маркетплейс та веб крамниця), так і офлайн елементи — мережу фізичних крамниць, логістичну інфраструктуру, точки видачі, службу доставки. Функціональні відділи взаємодіють між собою, що забезпечує інтеграцію зведеного керування бізнес-процесами, логістикою та обслуговуванням клієнтів, незалежно від каналу збуту. На рис. 2.1. зображена організаційна структура ТОВ «Розетка.УА»

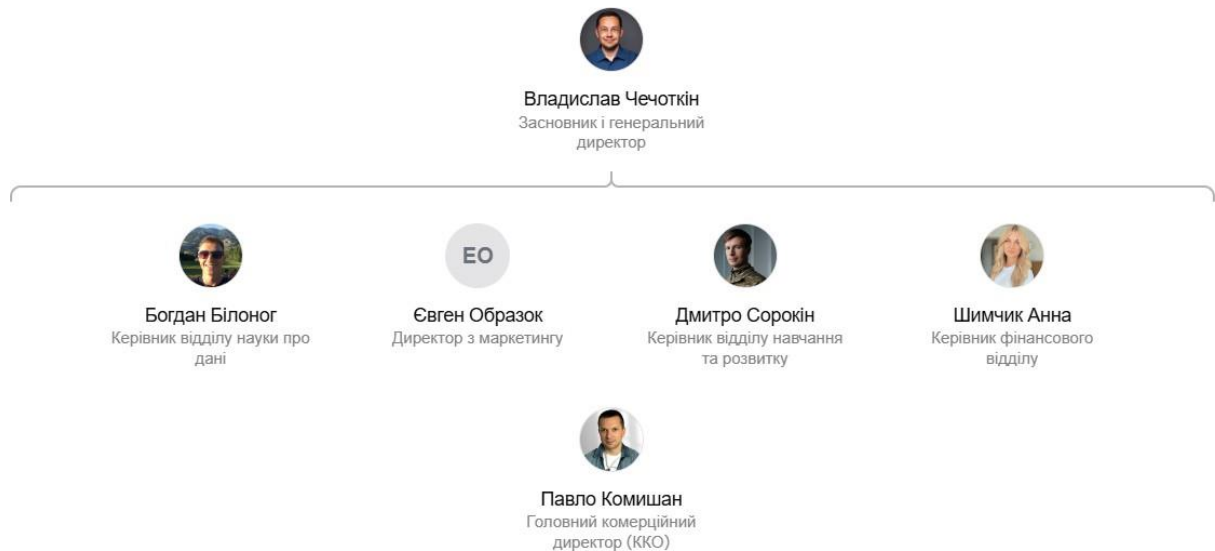


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Розетка.УА»

Джерело [67].

Офіційно материнською компанією ТОВ «Розетка.УА» є кіпрська компанія Temania Enterprises Limited, що виступає власником через структуру корпоративного управління, а кінцевим бенефіціаром визнається фундатор компанії. Така правова структура надає компанії юридичну та фінансову гнучкість, дозволяє оптимізувати корпоративні процеси та забезпечувати масштабованість бізнесу [45].

Незважаючи на централізоване керування, у межах функціональних підрозділів спостерігається певна децентралізація прийняття операційних ухвал, що дозволяє підрозділам реагувати на оперативні виклики — напр., обробка замовлень, логістика, підтримка клієнтів, маркетинг — без потреби постійного узгодження з центральним офісом. Це важливо для компанії з широким спектром функцій та значним обсягом операцій, як-от ТОВ «Розетка.УА». Ця структура організації сполучає централізоване стратегічне керування з функціональною спеціалізацією та операційною децентралізацією, що дає змогу фірмі підтримувати сталість, дієвість і швидкість реагування на зміни ринку, зберігаючи при цьому узгодженість та контрольованість на вищому рівні.

Оцінка динаміки основних фінансових та економічних показників ТОВ «Розетка.УА» за 2022–2024 роки (табл. 2.1.) свідчить про помітне збільшення обсягів діяльності підприємства, проте водночас вказує на певну нерівномірність у зміні прибутковості та складу зобов'язань.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки ключових фінансових і економічних показників ТОВ «Розетка.УА» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
				Абс. відх.	% зміни	Абс. відх.	% зміни
Кількість працівників	923	800	940	-123	-13,33%	140	17,50%
Баланс, тис. грн	3642299	4858174	5202787	1215875	33,37%	344613	7,09%
Власний капітал, тис. грн	332833	344850	299159	12017	3,61%	-45691	-13,25%
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	27184	61345	17533	34161	125,68%	-43812	-71,38%
Поточні зобов'язання, тис. грн	3282282	4451979	4886 095	1169697	35,64%	434116	9,75%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	18388104	25463875	29742571	7075771	38,50%	4278696	16,81%
Собівартість реалізації, тис. грн	14838253	20799912	23675556	5961659	40,19%	2875644	13,82%
Валовий прибуток, тис. грн	3549851	4663963	6067015	1114112	31,38%	1403052	30,08%
Адміністративні витрати, тис. грн	90710	167524	181 45	76814	84,64%	13721	8,19%
Витрати на збут, тис. грн	3122790	2996497	4367238	-126293	-4,05%	1370741	45,73%
Чистий прибуток, тис. грн	119062	12017	16305	-107045	-89,93%	4288	35,68%
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	137732	791592	1337297	653860	474,69%	545705	68,95%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності [61].

Чистий дохід від реалізації протягом цих трьох років зріс суттєво — зі зростанням приблизно на 38 % у 2023 порівняно з 2022. Цей показник свідчить про масштабування бізнесу, розширення асортименту, а також розширення клієнтської бази і шляхів збуту, що віддзеркалює успішну діяльність підприємства в умовах змін ринку.

Зростання виручки супроводжувалося збільшенням собівартості збуту, що логічно для бізнесу з великими обсягами закупівель і продажів; проте темп зростання собівартості був дещо нижчим від приросту доходу в 2024, що спричинило зростання валового прибутку і послаблення негативних впливів інфляційних чи ресурсних ризиків. Інші операційні витрати, зокрема видатки на збут і адміністративні витрати, зростали, що частково стримувало ріст операційної рентабельності — цей факт вказує на потребу в оптимізації витратної політики при подальшому розвитку.

Балансові показники також демонструють позитивні зрушення: активи підприємства (баланс) протягом розглядуваного періоду зросли, що свідчить про нарощування ресурсної бази — як матеріальної (запаси, логістика, інфраструктура), так і нефінансової (розбудова інфраструктури, розширення точок видачі, логістичних можливостей) [57]. З іншого боку, власний капітал трохи змінювався і у 2024 показав зниження порівняно з 2023, що може вказувати на зміну фінансової структури підприємства — зростання за рахунок зобов'язань або перерозподіл капіталу під активне зростання і розширення.

Зростання поточних зобов'язань також може свідчити про те, що підприємство активно використовує кредиторську або постачальницьку заборгованість для фінансування операційного циклу, що для компанії з високими оборотами не є нетиповим, але вимагає уважного управління ризиками ліквідності. Частково цей підхід підтверджується динамікою чисельності персоналу: хоча у 2023 спостерігалось скорочення чисельності, у 2024 — зростання, що може бути пов'язано з розширенням операцій, відкриттям нових точок видачі, розвитком логістики та збільшенням обсягів обробки замовлень.

ТОВ «Розетка.УА» демонструє спроможність до масштабного розвитку, ефективного збільшення обсягів реалізації та мобілізації ресурсної бази, що свідчить про успішну стратегію зростання в умовах ринку. Водночас збільшення операційних витрат і зобов'язань підкреслює потребу в удосконаленні управління витратами, фінансової дисципліни та контролю над

ліквідністю, аби забезпечити стабільну прибутковість і фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. У табл. 2.2. подано розрахунки деяких ключових фінансових коефіцієнтів для ТОВ «Розетка.УА»

Таблиця 2.2

Розраховані коефіцієнти

Показник коефіцієнт /	Формула / вихідні дані	Результат / тренд
Валовий прибуток	Чистий дохід від реалізації – собівартість реалізації = 29 742 571 – 23 675 556	6 067 015 тис. грн (2024) — суттєве зростання валового прибутку
Рентабельність продажів (валова)	Валовий прибуток / Чистий дохід = 6 067 015 / 29 742 571	≈ 20,4 % — показник валової рентабельності
Чиста рентабельність (Net margin)	Чистий прибуток / Чистий дохід = 16 305 / 29 742 571	≈ 0,055 % — низька частка чистого прибутку у виручці
Фінансова залежність / Леверидж	Активи (баланс) / Власний капітал = 5 202 787 / 299 159	≈ 17,4 — велике співвідношення загальних активів до власного капіталу, що свідчить про значний рівень зобов'язань

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності [61].

Розрахована валова рентабельність показує, що ТОВ «Розетка.УА» отримує доволі суттєву націнку — приблизно 20 % виручки складає валовий прибуток, себто бізнес-модель лишається дієвою на рівні операцій з продажу товарів. Проте невисока чиста рентабельність (менше 1 %) свідчить про те, що після урахування усіх витрат — збутових, адміністративних витрат, фінансових зобов'язань та інших — підприємство лишається з малим прибутком. Це може вказувати на велику частку операційних витрат, суттєві витрати на логістику/рекламу або фінансові зобов'язання, які зменшують маржу.

Високий коефіцієнт левериджу (активи до власного капіталу) означає, що ТОВ «Розетка.УА» значно фінансує свою роботу за рахунок зобов'язань, а не власних коштів — це збільшує фінансовий ризик, оскільки залежність від зовнішніх джерел фінансування зростає. У випадку спаду виручки або

додаткових зовнішніх потрясінь, високе боргове навантаження може загрожувати ліквідності та стабільності.

Наразі ТОВ «Розетка.УА» демонструє ефективність операційної діяльності та спроможність генерувати валовий прибуток, що є позитивним свідченням життєздатності бізнесу. Водночас низька чиста рентабельність і висока залежність від зовнішніх зобов'язань підкреслюють потребу в оптимізації витрат, перегляді фінансової структури та контролі над борговим навантаженням, щоб забезпечити стійкість та фінансову надійність у довгостроковій перспективі.

Кадровий потенціал ТОВ «Розетка.УА» формується як багат шарова, масштабна соціальна й управлінська структура, здатна обслуговувати широку товарну пропозицію, логістику, онлайн-сервіси та маркетплейс. Згідно з актуальними відомостями, штат компанії на 2025 рік налічує понад 1100 працівників. Така чисельність персоналу відображає не лише розмах операцій, а й потребу в системному управлінні людським ресурсом, яке здатне забезпечити ефективну роботу як технічних, так і логістичних, комерційних, сервісних структур підприємства.

У межах управління персоналом ТОВ «Розетка.УА» запроваджує функціональну дивізіоналізацію: окремі відділи — ІТ-розробки, логістика, опрацювання замовлень, клієнтська підтримка, маркетинг, фінанси, HR/кадри — мають власних очільників, що дає змогу чітко розподілити обов'язки та вдосконалити управлінські операції. Така структура дозволяє одночасно зберігати високий рівень централізованого стратегічного нагляду та швидкість ухвалення рішень на рівні відділень, що особливо значуще у підприємстві з широтою бізнес-моделі як у ТОВ «Розетка.УА».

У своїй політиці підприємства спрямована на залучення та збереження співробітників через рекрутинг, навчання, внутрішнє стимулювання, що демонструється у відкритих звітках про вакансії (зокрема на посади HR-generalist) з потребою готовності до жвавої взаємодії з бізнес-секторами. Такий підхід свідчить про важливість для компанії гнучкого механізму набору й

пристосування кадрів, які відповідають вимогам зростання, розширення номенклатури та логістичної мережі, а також безперервного оновлення фаховості у відповідь на зміни ринку.

Система управління персоналу в ТОВ «Розетка.УА» має риси системності й комплексності: політику стосовно персоналу, організаційний устрій, робочі процеси, логістику, ІТ-інфраструктуру та обслуговування споживачів зведено в єдину модель, яка гарантує стаке функціонування, зростання та пристосовність підприємства. Така модель допомагає зберігати належний ступінь сервісу, змагальності та спроможності до прогресу в мінливому зовнішньому оточенні. Водночас обсяг і заплутаність операцій створюють основу для завдань: потреба у високоякісних HR-процедурах, дієвій системі навчання й заохочення, відкритих способах урегулювання суперечок, пристосуванню до змін ринку праці та вимог до знань. Саме тому людський (кадровий) ресурс та стратегія керування особовим складом є ключовим елементом сталості й поступу «Розетки» як великого торгового майданчика.

2.2. Аналіз середовища функціонування підприємства та факторів змін

У середовищі нинішніх економічних, соціокультурних, політико-правових та технологічних трансформацій діяльність ТОВ «Розетка.УА» варто розглядати крізь призму зовнішніх факторів, які утворюють сферу її функціонування. PEST аналіз сприяє системно оцінити, які макрорівневі сили діють на поступ підприємства.

Законодавче й регуляторне поле України формує особливі виклики для фірм e-commerce, як от ТОВ «Розетка.УА». Зміни у податковому законодавстві, митних нормах, правилах імпорту-експорту, регулювання електронної торгівлі чи захисту прав покупців можуть безпосередньо впливати на логістику, цінову стратегію та склад витрат. У ситуації, коли держава запроваджує нові приписи

або санкційні обмеження, компаніям належить негайно пристосовувати бізнес-моделі. До того ж, правове оформлення ТОВ «Розетка.УА» як юридичної особи з належною реєстрацією надає їй законність, проте не знімає потреби невпинно моніторити нові регулювання.

Сфера онлайн рітейлу в Україні переживає значний зріст — за даними 2024 року, обсяги e-commerce помітно зросли, а кількість активних онлайн покупців у країні перевищила 11 мільйонів. Таке зростання створює сприятливий економічний простір для ТОВ «Розетка.УА», даючи змогу нарощувати обсяги збуту, розширювати асортимент і підіймати частку ринку. Водночас економічна нестійкість, інфляція, коливання валютного курсу, зниження купівельної спроможності людності — усе це створює загрози, які можуть гальмувати попит на вироби, зокрема на вироби не першої потреби. В умовах такої нестабільності ТОВ «Розетка.УА» важливо зберігати цінову політику, зменшувати витрати, оптимізувати закупівельні та логістичні процеси.

Поведінкові зміни споживачів в Україні суттєво впливають на структуру попиту: зростає привабливість онлайн закупівель, споживачі все жвавіше послуговуються інтернетом, мобільними застосунками для замовлення, доставки, перегляду виробів. Для ТОВ «Розетка.УА» це створює нагоди — збільшення клієнтської бази, розширення ринків, посилення каналу онлайн збуту, а також стимул до розвитку сервісів доставки, клієнтської підтримки, онлайн інтерфейсів. Проте демографічні зміни, зростання частки внутрішньо переміщених осіб, зменшення купівельних спроможностей у частини людності, а також зміна пріоритетів споживчих витрат — усе це означає, що компанія мусить бути чутливою до потреб різних когорт споживачів, гнучкою у формуванні асортименту та сервісів.

Цифровізація, розвиток ІТ-інфраструктури, поширення мобільного інтернету та онлайн-платежів — головні технологічні чинники, які надають ТОВ «Розетка.УА» конкурентні переваги та створюють потенціал для масштабування. Зростання цифрової обізнаності, прийняття онлайн-торгівлі як звички, відкритість до нових каналів збуту роблять бізнес-модель

маркетплейсу дієвою. Водночас такі аспекти означають, що підприємство мусить постійно вкладати кошти в ІТ-рішення, аналітику, логістику, засоби кібербезпеки та вдосконалення бізнес-процесів, щоб відповідати зростаючим стандартам. В таблиці 2.3 поданий PEST-аналіз ТОВ «Розетка.УА».

Таблиця 2.3

PEST-аналіз ТОВ «Розетка.УА»

Категорія PEST	Ключові чинники та вплив на «Розетку»
Політичні / правові (P)	Тривалий воєнний конфлікт в Україні, який створює загрози для логістики, стабільності постачань, безпеки інфраструктури та електропостачання. Регуляторні зміни в митному, податковому та торговельному законодавстві, які можуть впливати на імпорту товарів, ціни та витрати компанії.
Економічні (E)	Зростання попиту на онлайн-торгівлю: ринок e-commerce в Україні демонструє активне зростання, що створює сприятливі умови для «Розетки». Водночас економічна нестабільність, інфляція, коливання валютного курсу та зниження купівельної спроможності населення можуть зменшувати попит, особливо на товари не першої необхідності або з імпорту.
Соціальні / культурні (S)	Зростаюча популярність онлайн-покупок та зміна споживчих моделей: все більше українців звикає купувати через інтернет, що підсилює позиції «Розетки» як онлайн-ритейлера. Зміна пріоритетів споживачів: в умовах невизначеності і війни — запит на товари першої необхідності, побутове обладнання, захисні засоби; з огляду на це «Розетка» має коригувати асортимент під актуальні потреби.
Технологічні (T)	Швидкий розвиток цифрових технологій, ІТ-інфраструктури, мобільних платформ і онлайн-платежів створює сприятливі умови для масштабування e-commerce, вдосконалення UX, оптимізації логістики та інтеграції нових сервісів. Потреба постійної інвестиції у технології, кібербезпеку та інновації, щоб відповідати зростаючим очікуванням клієнтів та зберігати конкурентоспроможність в умовах змін.

Оцінка зовнішнього середовища показує, що «Розетка» функціонує в обставинах, котрі дають як вагомні можливості — ріст e-commerce, цифрова трансформація, зміни у споживачській поведінці, — так і суттєві виклики: регуляторна нестабільність, економічні коливання, соціально-економічні ризики, потреба у постійній технологічній оновленості. Дієвість адаптивних стратегій для компанії залежатиме від спроможності гнучко реагувати на ці чинники, оптимізувати внутрішні процеси, диверсифікувати канали збуту і забезпечувати високу якість послуг попри мінливе середовище.

Розбір конкурентного середовища для ТОВ «Розетка.УА» за моделлю п'яти сил Майкла Портера [52] дозволяє оцінити, наскільки вигідним і стійким є ринок, на якому діє компанія, й які фактори можуть впливати на її стратегічне становище.

Ринок онлайн-ритейлу та e-commerce в Україні характеризується значною конкуренцією серед учасників: поряд із ТОВ «Розетка.УА» існує низка інших маркетплейсів, онлайн-магазинів і спеціалізованих торговельних майданчиків, що пропонують подібні товари або послуги. ТОВ «Розетка.УА» зберігає значну частку ринку та високу впізнаваність марки, конкуренція змушує її постійно вдосконалювати сервіс, оптимізувати логістику, оновлювати асортимент і співвідношення «ціна/якість», щоб зберегти переваги та частку ринку.

Зважаючи на зростання популярності інтернет-торгівлі, відносно невисокі вхідні бар'єри та розвиток інтернет-технологій, на українському терені можуть виникати нові учасники або ті торговельні фірми, що посилюють онлайн-складову, намагаючись опанувати частку ринку. Це спричиняє можливий тиск на ТОВ «Розетка.УА», оскільки новоприбулі опоненти здатні подати спеціалізовані ніші, нижчі вартості або свіжі формати взаємодії з покупцем. Модель Портера стверджує, що за подібних умов підприємство повинно мати міцні конкурентні заслони для забезпечення свого становища.

У сфері онлайн-ритейлу «продукти-замінники» — це інші шляхи здобуття: майданчики офлайн, точкові спеціалізовані пункти збуту, вживані товари, а також глобальні інтернет-платформи, які змагаються за кошти клієнтів. Залежно від фінансової кон'юнктури, зростання чи падіння купівельної спроможності, споживачі можуть повертатися до покупок офлайн чи шукати більш вигідні пропозиції, що створює напругу для бізнес-моделі «Розетки» і змушує її підтримувати змагальну вартість та сервісну пропозицію. Для ТОВ «Розетка.УА» джерелами постачання є великі дистриб'ютори, імпортери, виробники, а також партнери з логістики. Якщо кількість постачальників обмежена, або вони мають потужні позиції (в умовах

дефіциту, подорожчання, змін валютних курсів, логістичних перешкод), це може притиснути маржинальність, підвищити собівартість та зменшити спроможність ТОВ «Розетка.УА» пропонувати змагальні ціни. Водночас велика кількість постачальників та диверсифікація шляхів закупівель можуть послабити силу цього тиску. Прив'язка до зовнішніх постачальників та їхня спроможність нав'язувати умови є значущим ризиком для сталості підприємства. В табл. 2.4 подано модель п'яти сил Портера.

Таблиця 2.4

Модель п'яти сил Портера для ТОВ «Розетка.УА»

Сила (Porter)	Оцінка	Коментар
Сила конкурентів (існуюча конкуренція)	Висока	Ринок e-commerce в Україні є високо конкурентним — поряд з ТОВ «Розетка.УА» діють інші великі онлайн-ритейлери й маркетплейси, що змушує компанію постійно вдосконалювати логістику, сервіс та асортимент.
Загроза нових учасників	Середня	Хоча бар'єри входу в онлайн-торгівлю стали нижчими, масштаб і ресурсні можливості «Розетки» дають їй перевагу перед новими гравцями; водночас поява нішевих чи спеціалізованих магазинів може створювати конкуренцію.
Сила постачальників	Середня	ТОВ «Розетка.УА» має широку мережу постачальників, що дає можливість диверсифікації закупівель; водночас залежність від імпорту та коливань цін або логістичних умов може впливати на собівартість і маржинальність.
Сила покупців (споживачів)	Висока	Споживачі мають широкий вибір онлайн-магазинів і маркетплейсів — вони чутливі до ціни, умов доставки, якості обслуговування; це підвищує їхню переговорну силу та тиск на ТОВ «Розетка.УА»
Загроза товарів-замінників (альтернативних каналів)	Середня	Альтернативою служать офлайн-магазини, інші онлайн-майданчики або імпорт із закордонних маркетплейсів; у залежності від економічної ситуації або логістики споживачі можуть обирати інші канали.

Клієнти на ринку онлайн-торгівлі мають великий вибір — різноманітні крамниці, маркетплейси, змогу звірити вартість та умови привезення. Така боротьба між продавцями збільшує потреби до якості обслуговування, оперативності доставки, вартості, гнучкості повернення та гарантій. Для ТОВ «Розетка.УА» це означає потребу утримувати високий рівень сервісу, змагальні ціни, великий вибір товарів й вигідні умови для покупця, інакше існує

небезпека втрати частини клієнтів. Висока чутливість покупців до вартості та умов — важливий чинник, який впливає на зиск та становище на ринку.

За розрахунком чинників моделі Портера, ринкова атмосфера для «Розетки» є помірно привабливою, проте з високим ступенем конкуренції та суттєвою залежністю від постачальників і способу поведінки покупців. Лідерські позиції, великий вибір товарів, розвинена інфраструктура та впізнаваний бренд дають «Розетці» перевагу в конкуренції, однак для зберігання дієвості потрібне стало розгортання — пристосування до змін, управління над собівартістю, розподіл постачальників, покращення якості сервісу. Таким чином, стратегія мусить брати до уваги як поточні можливості для посилення становища, так і можливі небезпеки, що виходять із жвавої конкуренції, тиску покупців та постачальників, а також альтернативних шляхів задоволення потреб споживачів.

SWOT-аналіз є засобом, що дає змогу планово оцінити внутрішні сильні та недоліки підприємства, а також зовнішні шанси й обмеження, які можуть впливати на його зростання. У випадку ТОВ «Розетка.УА» така оцінка сприяє розумінню, які фактори укріплюють її позиції, а які вимагають уваги при формуванні гнучких стратегій. На рис.2.2 зображено SWOT-аналіз ТОВ «Розетка.УА».

Сильні сторони ТОВ «Розетка.УА» полягають у широкому виборі товарів, що охоплює різні сектори споживачів, — від електроніки до приладдя для оселі, побутової апаратури та інших груп, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби покупців й посилити охоплення ринку. Вагомим надбанням є відомий бренд зі сформованою репутацією, що створює довіру клієнтів та зміцнює конкурентні позиції на ринку. Стійка розподільча та інфраструктурна основа — фірмова система доставки, місця отримання, здатність обслуговувати як віртуальні, так і фізичні замовлення — також належить до плюсів, що гарантують покупцєорієнтований підхід та вправне виконання запитів. Зосередженість на цифрових технологіях, інформаційній

інфраструктурі та новаторських заходах дає змогу «Розетці» утримувати гнучкість, автоматизацію дій та швидку реакцію на зміни ринку.

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Широка номенклатура товарів і великий асортимент, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів. Розвинена логістична інфраструктура з власною мережею доставки та пунктами видачі — що підсилює оперативність виконання замовлень і охоплення клієнтів по всій Україні.	Висока залежність від імпорту, що впливає на собівартість та цінову політику, особливо за коливань курсу або логістичних ризиків. Високі витрати на підтримку логістики, IT-інфраструктури і обслуговування великого обсягу продажів, що може знижувати операційну рентабельність.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Зростання попиту на онлайн-торгівлю в Україні — зміни поведінки споживачів, розвиток e-commerce, що створює можливості для розширення обсягів продажів і частки ринку. Можливість подальшої цифровізації, впровадження інноваційних IT-рішень, автоматизації, що підвищує ефективність управління, обробки замовлень та аналізу споживацької поведінки.	Зростання конкурентного тиску з боку інших онлайн-ритейлерів, маркетплейсів і платформ, що може призвести до витіснення частини клієнтів та зниження маржі. Стабільність бізнесу може бути під загрозою через зовнішні фактори: економічну або політичну нестабільність, проблеми з логістикою, нестабільність постачання — що може вплинути на цінову політику, наявність товарів та рівень обслуговування.

Рис. 2.2. SWOT-аналіз ТОВ «Розетка.УА»

До слабкі сторони зараховують потребу постійного покращення якості обслуговування — зважаючи на велику кількість замовлень і широку базу клієнтів, утримання високих норм сервісу є витратним та складним. Суттєвою є залежність від розподільчої та інфраструктурної мережі: збої у поставках, порушення шляхів логістики або нестійка праця служб доставки можуть відчутно зашкодити роботі та іміджу. Додатково, як і для багатьох потужних віртуальних платформ, існує загроза кіберзахисту та охорони даних клієнтів, що за недостатнього рівня захисту може зруйнувати довіру покупців.

Серед можливостей для подальшого розвитку «Розетка.УА» [71] можна виділити зростання попиту на онлайн-покупки, особливо в умовах модернізації ринку та змін у поведінці споживачів — це відкриває перспективи для розширення клієнтської бази, збільшення обсягів реалізації та

диверсифікації асортименту. Партнерські зв'язки та альянси з іншими брендами, виробниками або постачальниками дають змогу пропонувати нові товари, розширювати номенклатуру та виходити на нові сегменти ринку. Інтеграція нових технологій — зокрема, ІТ-рішень, аналітики, можливостей застосування штучного інтелекту — створює базу для оптимізації операцій, підвищення ефективності менеджменту, вдосконалення клієнтського сервісу та адаптації до змін.

Разом із тим ТОВ «Розетка.УА» стикається з рядом загроз, серед яких нестабільність зовнішнього середовища — як економічна, так і політико-соціальна — що може впливати на купівельну спроможність населення, логістику, регуляторні умови та витрати. Підсилення конкуренції з боку інших онлайн-ритейлерів, маркетплейсів та платформ електронної комерції створює тиск на ціни, якість обслуговування і потребує постійного вдосконалення бізнес-моделі. Додатково, ризики, пов'язані з безпекою даних і кіберзагрозами, а також юридичні або регуляторні зміни у сфері електронної комерції, можуть негативно вплинути на діяльність компанії й поставити під сумнів її репутацію або операційну стабільність.

SWOT аналіз ТОВ «Розетка.УА» демонструє, що її внутрішній потенціал — великий вибір товарів, марка, логістика, технології — формує стійку базу для зростання та пристосування. Водночас втілення цього потенціалу вимагає уваги до недоліків — сервісу, логістичної сталості та захисту — та зваженої відповіді на зовнішні небезпеки. Застосування існуючих шансів за умови зменшення загроз може гарантувати подальше зростання, посилення позицій на ринку та довготривалу перевагу над конкурентами.

2.3. Оцінка діючої системи управління та рівня її адаптивності

Система стратегічного управління ТОВ «Розетка.УА» побудована таким чином, що вона об'єднує як централізоване прийняття стратегічних рішень на рівні керівництва, так і децентралізоване управління окремими

функціональними підсистемами — логістикою, IT-інфраструктурою, маркетингом, обслуговуванням клієнтів, операціями тощо. У своїй офіційній комунікації компанія позиціонує себе як універсальний онлайн-ритейлер, здатний задовольнити широкий спектр потреб споживачів, що відображено у формулюванні місії: «бути корисними» для користувачів, пропонуючи широкий асортимент, гарантію, зручну доставку, швидке обслуговування та партнерські умови для сторонніх продавців [58].

За цією стратегією, ТОВ «Розетка.УА» здійснила трансформацію від вузькоспеціалізованого інтернет-магазину електроніки до масштабної торговельної платформи (marketplace), що поєднує онлайн-продажі, логістику, складську інфраструктуру, фізичні пункти видачі/продажів та величезний асортимент товарів у багатьох категоріях. Такий підхід вимагає від системи управління гнучкості, здатності до масштабування, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, зміни попиту і логістичних умов — і «Розетка» демонструє таку здатність [73].

Ключовим елементом управлінської моделі є власна IT-інфраструктура та системи автоматизації, розробка власних програмних рішень, які забезпечують функціонування маркетплейсу, складської логістики, систем обробки замовлень, доставки, обліку — усе це дає змогу швидко адаптуватися до змін, масштабувати операції та підтримувати якість сервісу.

Юридична та корпоративна структура ТОВ «Розетка.УА» зареєстроване як юридична особа з кодом ЄДРПОУ 37193071, а материнською компанією є іноземна структура — це відкриває можливості для залучення інвестицій, управління капіталом та ресурсами, що важливо для підприємства з масштабами, як у ТОВ «Розетка.УА».

Система управління ТОВ «Розетка.УА» характеризується високим рівнем інтеграції бізнес-моделі (marketplace + власні продажі + логістика + офлайн-пункти), що потребує постійного координаційного та аналітичного супроводу, уважного управління ризиками, інноваційного підходу до організації процесів та гнучкої системи прийняття рішень. Саме завдяки такій

організації «Розетка» має потенціал успішно функціонувати в умовах змін, реагувати на коливання ринку, адаптуватися до нових викликів і підтримувати конкурентоспроможність [73].

Система стратегічного управління ТОВ «Розетка.УА» має ряд сильних і слабких сторін, що визначають її адаптивність та ефективність у динамічних умовах ринку. Сильні сторони компанії полягають у поєднанні функціональної дивізіоналізації з централізованим стратегічним керівництвом, що забезпечує високу гнучкість та швидке реагування на зміни, масштабній і диверсифікованій бізнес-моделі, що включає онлайн-торгівлю, маркетплейс, логістику та офлайн-пункти, а також власній ІТ- та логістичній інфраструктурі, що підвищує ефективність управління процесами та інтеграцію нових технологій. Додатковим фактором є сильний бренд і репутація, що формують лояльність клієнтів і зменшують ризики при впровадженні змін, а також досвід функціонування в умовах криз і зовнішніх шоків, що підтверджує здатність системи витримувати високий рівень турбулентності. Серед слабких сторін слід виділити високу складність і масштабність бізнес-моделі, що потребує значної координації та ресурсів, а будь-які недоліки можуть призвести до логістичних збоїв або втрати якості обслуговування.

Підприємство також залежить від зовнішніх постачальників, імпорту та логістичної інфраструктури, що підвищує вразливість до зовнішніх ризиків і валютних коливань. Значне навантаження на логістичні та обробні процеси може стати вузьким місцем при зростанні обсягів, а необхідність постійного вдосконалення ІТ-систем, асортименту та сервісу підвищує витрати і може знижувати маржинальність. Крім того, велика клієнтська база і висока динаміка попиту потребують ефективного управління персоналом і гнучкої HR-політики, а їх недоліки підвищують ризик внутрішніх конфліктів та зниження якості обслуговування. У табл. 2.4. надані параметри адаптивності та їх оцінка ТОВ «Розетка.УА».

Таблиця 2.4

Параметри адаптивності та їх оцінка ТОВ «Розетка.УА»

Параметр	Оцінка	Коментар
Гнучкість у реагуванні на кризи	Висока	Попри військові умови, ТОВ «Розетка.УА» змогла швидко адаптувати логістику: навіть під час знеструмлення, частина магазинів обладнана генераторами, зберігши обслуговування клієнтів.
Масштабованість бізнес-моделі (онлайн + офлайн + marketplace)	Висока	Компанія перетворилася з вузького онлайн-магазину на багатофункціональну платформу — з власною логістикою, складами, пунктами видачі, маркетплейсом — що дає змогу швидко змінювати масштаби залежно від попиту.
Інноваційність і цифрова інфраструктура	Висока	ТОВ «Розетка.УА» демонструє здатність впроваджувати нові IT-сервіси, технології обробки замовлень, цифрові рішення, що дає змогу підтримувати операційну гнучкість і ефективність.
Ресурсна стійкість (активи, логістика, капітал, людські ресурси)	Середня / залежна від зовнішніх умов	Хоч ТОВ «Розетка.УА» має розвинену інфраструктуру, волатильність економіки, залежність від постачальників і логістичних ланцюгів створює ризики щодо стабільності.
Операційна ефективність та швидкість прийняття рішень	Середня — висока	Функціональна дивізіоналізація + централізоване стратегічне управління дають змогу ТОВ «Розетка.УА» здійснювати швидку реакцію на зміни, але складність бізнес-моделі вимагає високого рівня координації, що іноді може уповільнювати рішення.
Ризик-менеджмент та здатність до адаптації при зовнішніх шоках	Висока	Компанія в умовах війни зуміла адаптувати бізнес: змінила логістику, відкривала нові пункти видачі, адаптувала асортимент під запити, що свідчить про ефективну систему управління ризиками та стійкість.

Водночас стійкість системи залежить від зовнішніх факторів — стабільності постачань, економічної ситуації, логістичних умов. Складність структури, велика кількість функцій і підрозділів потребують високого рівня координації, управлінських компетенцій та ресурсного забезпечення.

ТОВ «Розетка.УА» має значний потенціал для адаптації: внутрішня організаційна структура, диверсифікація каналів збуту, інфраструктурна база, IT-системи та досвід реагування на кризи створюють умови, за яких компанія може не лише виживати у нестабільних умовах, а й активно розвиватися. Однак збереження такої адаптивності потребує постійної уваги до управління

ризиками, контролю за ресурсною базою, диверсифікації постачальників та оптимізації внутрішніх процесів.

Система прийняття управлінських рішень у ТОВ «Розетка.УА» характеризується лінійно-функціональною структурою, де стратегічні рішення формуються на рівні керівництва, а функціональні підрозділи — логістики, ІТ-інфраструктури, маркетингу, продажів та обслуговування — реалізують операційні рішення відповідно до затвердженої стратегії.

Значну роль відіграє цифрова та аналітична підтримка: компанія використовує власні ІТ-системи для управління замовленнями, складською логістикою та обробкою даних, що дозволяє пришвидшити процес прийняття рішень, адаптуватися до змін обсягів продажів та змін зовнішнього середовища [6].

Водночас через масштаб і складність бізнес-моделі — велика кількість каналів продажів, різноманітних товарних груп, велика база клієнтів — процес прийняття рішень потребує високої координації та чіткого взаємозв'язку між підрозділами, що може ускладнювати швидку реакцію на зовнішні виклики або зміни ринкових умов.

Організаційна структура ТОВ «Розетка.УА» характеризується високим рівнем гнучкості, що проявляється у здатності швидко реагувати на зміни ринкових умов та масштабувати діяльність. Комбінація централізованого стратегічного управління з функціонально-дивізіоналізованими підрозділами дозволяє керівництву ухвалювати важливі рішення на рівні корпоративної стратегії, тоді як департаменти логістики, ІТ, продажів та обслуговування клієнтів отримують достатньо автономії для оперативного виконання завдань і адаптації до поточних викликів.

Масштабна бізнес-модель — що включає онлайн-торгівлю, маркетинг, фізичні магазини та мережу пунктів видачі — сприяє здатності компанії оперативно коригувати напрямки діяльності, розширювати або змінювати канали збуту. ТОВ «Розетка.УА» у 2025 році відкрила понад 30

нових магазинів за перші шість місяців, що свідчить про ефективність прийняття рішень щодо розвитку [72].

Аналіз діяльності ТОВ «Розетка.УА» в останні роки свідчить про доволі високий рівень готовності підприємства до змін. Наведу ключові аргументи, що підтверджують це:

- Компанія успішно адаптувала свою логістику та інфраструктуру в умовах війни та енергетичних викликів — наприклад, магазини були забезпечені генераторами, що дозволило зберегти роботу навіть під час знеструмлень.
- «Розетка» не просто відновила діяльність після ударів кризи, але й активізувала розвиток офлайн-мережі — кількість пунктів видачі та магазинів зростає, незважаючи на складні умови.
- Компанія продемонструвала здатність до масштабування: навіть у складні часи ТОВ «Розетка.УА» змогла не лише втримати, а й розширити бізнес, що свідчить про наявність міцної системи управління, здатної реагувати на зовнішні шоки та змінюватися.
- Внутрішні процеси: завдяки диверсифікованій бізнес-моделі (онлайн + маркетплейс + офлайн + логістика), власним ІТ-та логістичним рішенням, підприємство має ресурси та структуру, необхідні для оперативного реагування на зміни ринку, поведінки споживачів чи умов діяльності.

Водночас наявні ризики і обмеження залежність від стабільності постачань та логістики, зовнішніх економічних і регуляторних чинників, висока складність організаційної структури, що потребує постійного контролю і гнучкого управління ресурсами.

ТОВ «Розетка.УА» має значний потенціал для адаптації, існують реальні проблеми та обмеження, які ускладнюють повноцінну реалізацію адаптивних стратегій:

1. логістика та обробка замовлень — це точка підвищеної вразливості. Складність управління великими обсягами товарів (асортимент із сотнями

тисяч SKU), необхідність координації складів, доставок і пунктів видачі створюють ризик перебоїв. У періоди криз або підвищеного навантаження затримки, неправильна обробка замовлень і порушення термінів доставки стають реальністю.

2. залежність від зовнішніх постачальників і логістичних ланцюгів підвищує ризики, особливо за нестабільності на ринку, валютних коливань або порушень постачання. Це створює загрозу для стабільності запасів, призводить до зростання собівартості та може негативно відобразитись на цінах і наявності товарів.

3. масштаб і складність бізнес-моделі (онлайн-магазин + маркетплейс + офлайн-пункти + логістика + ІТ-інфраструктура) вимагають високої координації, чітких процедур, управлінських компетенцій та значних ресурсів.

4. із зростанням обсягу діяльності зростають адміністративні витрати — на логістику, ІТ-підтримку, персонал, сервіс клієнтів. Це може зменшувати операційну й чисту маржу, що створює виклик для підтримки фінансової стійкості.

5. в умовах нестабільності (економічної, політичної, воєнної) компанія може стикнутися з додатковими ризиками — зниження купівельної спроможності, перебоями постачання, логістичними труднощами, перебоями з персоналом або інфраструктурою. Ці зовнішні чинники обмежують простір для адаптації, змушуючи враховувати сценарії криз та нестабільності.

Реалізація адаптивних стратегій для ТОВ «Розетка.УА» можлива і має вагомі переваги, але потребує системного підходу до управління логістикою, постачаннями, ресурсами, контролю якості, а також ретельної оцінки ризиків і постійного оновлення управлінських механізмів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення адаптивності системи управління підприємством

Формування стратегічних цілей адаптації ТОВ «Розетка.УА» ґрунтується на необхідності забезпечення високого рівня гнучкості та стійкості компанії в умовах швидкоплинних змін зовнішнього середовища, що включає економічну нестабільність, технологічну трансформацію, глобалізаційні процеси, коливання попиту та інші стратегічні ризики. Стратегічні цілі адаптації мають поєднувати довгострокове планування з можливістю оперативного реагування на зовнішні та внутрішні зміни, забезпечуючи збалансовану інтеграцію гнучкості, інноваційності та ефективності в усіх функціональних сферах підприємства.

Одним із ключових завдань є формування адаптивної системи управління, що забезпечує синхронізацію стратегічних та оперативних рішень. Така система передбачає створення внутрішніх механізмів, здатних швидко реагувати на зміни ринку та поведінки споживачів, оптимізувати логістичні процеси, управляти товарними запасами та ресурсами, а також підтримувати безперервність бізнес-операцій. Інтеграція адаптивних принципів у всі рівні організації дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, зменшити негативний вплив зовнішніх шоків і створити умови для ефективного використання наявних ресурсів.

Особлива увага приділяється стійкості до ризиків та непередбачуваних подій. Стратегічні цілі передбачають розвиток моделей управління, які дозволяють прогнозувати коливання ринку, оцінювати ризики постачання та логістики, забезпечувати безперервність сервісу для клієнтів і підтримувати

фінансову стабільність підприємства. Такий підхід передбачає використання комплексних систем контролю, планування та моніторингу ключових показників ефективності, що підвищує здатність компанії до адаптації в умовах турбулентності.

Цифровізація та інноваційні технології виступають критичною складовою стратегічних цілей адаптації. Використання сучасних інформаційних платформ, аналітичних систем, ERP- та CRM-рішень дозволяє здійснювати точний моніторинг змін у попиті, аналізувати ринкові тенденції, оперативно коригувати стратегії продажів, управління запасами та взаємодії з клієнтами. Крім того, цифрові інструменти підвищують ефективність внутрішніх процесів, оптимізують витрати та дозволяють компанії швидко інтегрувати нові технології та бізнес-моделі у свою діяльність.

Не менш важливою є стратегічна ціль, що стосується розвитку людського капіталу та організаційної культури. Формування культури, орієнтованої на інновації, гнучкість, проактивність та ефективну комунікацію, забезпечує здатність персоналу швидко адаптуватися до змін, підвищує мотивацію та залученість співробітників і створює умови для впровадження нових підходів до управління та бізнес-процесів. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності всієї організаційної структури та дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні плани навіть у складних і нестабільних умовах.

Стратегічні цілі адаптації ТОВ «Розетка.УА» охоплюють інтеграцію гнучких управлінських моделей, цифрових технологій, інноваційних підходів та розвитку людського капіталу. Вони спрямовані на забезпечення здатності підприємства не лише реагувати на зміни, а й формувати власне стратегічне майбутнє, використовуючи можливості зовнішнього середовища для підвищення конкурентоспроможності, стійкості та ефективності бізнес-моделі в довгостроковій перспективі.

Визначення пріоритетних напрямів удосконалення управління ТОВ «Розетка.УА» ґрунтується на комплексному аналізі чинного стану системи

управління, рівня адаптивності підприємства, внутрішніх ресурсів та впливу зовнішніх факторів на бізнес-модель. Пріоритети спрямовані на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах мінливої економічної, технологічної та ринкової кон'юнктури.

Серед ключових напрямів удосконалення визначається посилення інтеграції цифрових технологій у всі функціональні процеси підприємства. Це включає розвиток аналітичних систем для прогнозування попиту, управління запасами, логістики та маркетингової діяльності, впровадження сучасних платформ для автоматизації рутинних операцій та підвищення точності управлінських рішень. Важливо, що цифровізація не лише оптимізує процеси, а й сприяє оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища та швидкому масштабуванню бізнесу відповідно до зростання попиту.

Другим пріоритетом є розвиток адаптивної організаційної структури та управлінських моделей, здатних швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та внутрішніх процесів. Це передбачає підвищення гнучкості функціональних підрозділів, чітку координацію між стратегічним керівництвом та операційними відділами, а також впровадження ефективних механізмів моніторингу і контролю за реалізацією стратегічних та оперативних рішень.

Третім пріоритетним напрямом визначається оптимізація кадрового потенціалу та системи управління персоналом. Вона включає розвиток компетенцій співробітників у сфері цифрових технологій та інновацій, підвищення мотивації та залученості персоналу, створення умов для швидкої адаптації до змін, ефективного управління знаннями та обміну досвідом у компанії. Забезпечення належної HR-підтримки дозволяє мінімізувати ризики внутрішніх конфліктів, підвищити якість обслуговування клієнтів і зберегти стабільність операцій при високих навантаженнях.

Не менш важливим напрямом є посилення управління ризиками та забезпечення стратегічної стійкості. Це включає системне впровадження ризик-менеджменту, здатного прогнозувати зовнішні шоки, валютні

коливання, перебої у постачанні та інші загрози. Пріоритет полягає в тому, щоб підприємство могло не лише мінімізувати негативні наслідки змін, а й використовувати їх для створення конкурентних переваг.

Загалом пріоритети удосконалення управління ТОВ «Розетка.УА» охоплюють цифровізацію та інновації, розвиток адаптивної структури, оптимізацію людських ресурсів та управління ризиками. Їх реалізація спрямована на підвищення здатності підприємства до швидкої адаптації, ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища, збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого довгострокового розвитку в умовах турбулентності ринку.

Адаптація організаційної структури ТОВ «Розетка.УА» до змін є критично важливим аспектом підвищення ефективності управління та здатності підприємства оперативно реагувати на динамічні зовнішні фактори. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою мінливістю ринкових умов, технологічними інноваціями та зростаючою конкуренцією, що вимагає від організаційних структур гнучкості, швидкості прийняття рішень та ефективної координації всіх підрозділів.

В умовах цифровізації та інтенсивного розвитку онлайн-торгівлі адаптація структури передбачає інтеграцію інформаційних технологій у процеси управління та операційної діяльності. Це включає створення централізованих аналітичних платформ для моніторингу ринкових тенденцій, оптимізації логістики та управління запасами, а також забезпечення швидкого обміну даними між функціональними підрозділами. Такий підхід дозволяє зменшити час прийняття управлінських рішень, підвищити точність прогнозів та забезпечити більш ефективне планування ресурсів.

Ключовим елементом адаптації є розвиток дивізійної структури з чітким розподілом відповідальності між стратегічним керівництвом та операційними підрозділами. Стратегічне керівництво формує довгострокові цілі та політику компанії, а функціональні відділи – логістики, ІТ, маркетингу, обслуговування та продажів – реалізують оперативні завдання.

Це дозволяє підтримувати баланс між централізованим управлінням та гнучкістю, необхідною для реагування на швидкі зміни попиту, технологій та ринкових умов.

Важливою складовою є вдосконалення механізмів комунікації та координації між підрозділами. Для цього застосовуються цифрові інструменти та платформи управління проектами, що забезпечують прозорість процесів, контроль за виконанням завдань та оперативне узгодження рішень. Така інтеграція сприяє зниженню ризиків збоїв у діяльності та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Адаптація організаційної структури ТОВ «Розетка.УА» передбачає поєднання цифровізації, дивізіоналізації, ефективної координації та розвитку людських ресурсів, що створює комплексну систему, здатну ефективно реагувати на зміни та підтримувати стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

У сучасних умовах динамічних змін та високої турбулентності ринку управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення адаптивності та стійкості підприємства. Для ТОВ «Розетка.УА» ключовим завданням стає формування такої HR-політики, яка здатна підтримувати ефективну організаційну діяльність, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та сприяти реалізації стратегічних цілей компанії.

Підвищення ролі управління персоналом передбачає інтеграцію HR-стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити оптимальне поєднання компетенцій, ресурсів та функцій працівників з потребами бізнесу. В умовах масштабної цифровізації та розвитку онлайн-торгівлі це включає впровадження сучасних систем моніторингу продуктивності, платформ для дистанційної взаємодії, аналітики ефективності та навчання персоналу. Такі інструменти сприяють швидкій адаптації працівників до нових технологічних процесів, зміни обсягів роботи та організаційних трансформацій.

Особлива увага приділяється розвитку компетенцій та професійних навичок співробітників. Важливим аспектом є постійне навчання, підвищення кваліфікації та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, зміни та командну роботу. Це дозволяє не лише підтримувати ефективність поточних процесів, а й забезпечує готовність персоналу до реалізації нових проєктів, інтеграції нових бізнес-моделей і технологій.

Управління мотивацією та лояльністю працівників також набуває стратегічного значення. Розробка систем стимулювання, що враховують індивідуальні потреби та вклад у досягнення цілей компанії, сприяє підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів. Гнучкі підходи до управління робочим часом, можливість дистанційної роботи та адаптивне планування кар'єрного розвитку дозволяють утримувати та залучати висококваліфікованих фахівців, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

підвищення ролі управління персоналом у ТОВ «Розетка.УА» полягає в інтеграції HR-процесів у стратегічне управління, розвитку компетенцій та мотивації працівників, застосуванні цифрових інструментів і формуванні корпоративної культури, яка підтримує адаптивність та інноваційний розвиток. Ці заходи дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни, забезпечувати стійкість бізнесу та реалізовувати стратегічні цілі навіть у турбулентному середовищі.

У сучасних умовах високої динаміки ринку та технологічних змін здатність керівництва швидко адаптуватися стає визначальним фактором ефективності підприємства. Для ТОВ «Розетка.УА» розвиток гнучких управлінських компетенцій є критично важливим для забезпечення адаптивності організаційної системи, своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримки стратегічних цілей компанії.

Гнучкі управлінські компетенції включають здатність приймати рішення в умовах невизначеності, ефективно комунікувати та координувати дії підрозділів, швидко адаптувати процеси та ресурси до нових вимог. У

«Розетці» це передбачає впровадження системи постійного навчання керівників, тренінгів з кризового та проактивного управління, розвитку лідерських та аналітичних навичок, а також підготовку до управління проектами з високим рівнем невизначеності.

Важливою складовою є формування управлінських моделей, які поєднують стратегічне бачення з оперативною гнучкістю. Керівники повинні вміти швидко аналізувати ринкові дані, прогнозувати зміни споживчого попиту, координувати впровадження інноваційних рішень та оперативно коригувати бізнес-процеси. Це забезпечує синергію між довгостроковим плануванням та поточною діяльністю підприємства, підвищуючи його стійкість і конкурентоспроможність.

Додатково розвиток гнучких компетенцій передбачає активне використання цифрових інструментів управління, аналітики великих даних, систем моніторингу продуктивності та автоматизації процесів. Це дозволяє керівництву швидко отримувати інформацію для прийняття рішень, адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін та ефективно реалізовувати стратегічні ініціативи.

розвиток гнучких управлінських компетенцій у ТОВ «Розетка.УА» забезпечує підвищення оперативності та ефективності управління, формування адаптивної організаційної культури та здатності підприємства стабільно функціонувати та розвиватися в умовах турбулентного середовища.

У результаті дослідження напрямів підвищення адаптивності системи управління ТОВ «Розетка.УА» було визначено стратегічні цілі адаптації та пріоритетні напрями вдосконалення управлінських процесів. Запропоновані заходи охоплюють адаптацію організаційної структури, посилення ролі управління персоналом та розвиток гнучких управлінських компетенцій. Формування таких цілей забезпечує системний підхід до підвищення здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

3.2. Запровадження сучасних інструментів адаптивного управління

У сучасному бізнес-середовищі цифровізація стає ключовим фактором підвищення ефективності управління та адаптивності підприємств. Для ТОВ «Розетка.УА» впровадження та розширення використання цифрових технологій може значно покращити процеси прийняття рішень, підвищити швидкість реагування на зміни ринку та оптимізувати внутрішні операції.

На рівні стратегічного управління доцільним є використання аналітичних платформ для моніторингу ринкових тенденцій, поведінки споживачів та діяльності конкурентів. Це дозволяє керівництву оперативно отримувати актуальну інформацію для формування прогнозів, сценарного планування та коригування стратегічних рішень. Крім того, інтеграція систем Business Intelligence та Big Data аналітики сприяє підвищенню точності фінансових та операційних прогнозів, що є критичним для адаптивного управління.

На операційному рівні «Розетка» може значно підвищити ефективність логістики, складування та управління запасами шляхом впровадження систем автоматизації процесів (ERP-системи, WMS, CRM). Використання цифрових платформ для управління ланцюгами поставок дозволяє оптимізувати маршрути доставки, скоротити час обробки замовлень і знизити витрати. Для маркетингу та продажів доцільно розширити застосування цифрових інструментів персоналізації пропозицій, автоматизованого таргетованого маркетингу та аналітики клієнтської поведінки.

Рекомендованим кроком є розвиток інтегрованої системи моніторингу ключових показників ефективності підприємства в реальному часі, що дозволить оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Додатково важливим є впровадження інструментів дистанційного управління та цифрової комунікації для підвищення гнучкості взаємодії між підрозділами та прискорення процесу прийняття рішень.

Впровадження таких цифрових рішень не лише підвищує оперативність і точність управління, але й зміцнює адаптивність компанії, дозволяючи ефективно реагувати на турбулентні умови ринку та підтримувати конкурентні переваги. У підсумку, розвиток цифрової інфраструктури та застосування сучасних аналітичних і операційних технологій є критичною умовою підвищення адаптивності управлінської системи ТОВ «Розетка.УА».

У сучасних умовах турбулентного ринку та швидких змін споживчих уподобань застосування гнучких методів управління стає критичною умовою підвищення адаптивності підприємства. Для ТОВ «Розетка.УА» інтеграція таких методів дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, скоротити час реакції на зміни та забезпечити ефективну координацію між функціональними підрозділами.

Важливим аспектом є впровадження Agile-підходів у управлінні проектами та продуктами. Використання коротких ітерацій, регулярного оцінювання результатів та гнучкого коригування планів дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, технологічні новації та ринкові виклики. Для «Розетки» це може стосуватися управління онлайн-платформою, логістичними процесами, маркетинговими кампаніями та розробки нових сервісів, де швидке тестування і адаптація рішень під потреби клієнтів є вирішальними.

Крім того, доцільним є застосування методів гнучкого стратегічного планування, що передбачають сценарний аналіз, моделювання альтернативних варіантів розвитку та проактивне управління ризиками. Це дозволяє керівництву формувати стратегії з урахуванням високої невизначеності та потенційних зовнішніх шоків, зберігаючи стійкість бізнесу та можливість для інновацій.

Рекомендованим кроком для підвищення ефективності гнучких методів є формування міжфункціональних команд, що працюють над оперативним вирішенням проблем та інноваційними проектами, а також регулярне навчання персоналу принципам Agile та Scrum. Використання цифрових інструментів для планування, комунікацій та контролю дозволяє зробити ці методи

максимально прозорими та керованими, що підсилює адаптивність управлінської системи.

Впровадження гнучких методів управління на всіх рівнях діяльності ТОВ «Розетка.УА» створює умови для швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищує ефективність внутрішніх процесів та сприяє формуванню інноваційної, конкурентоспроможної організаційної культури.

Сучасні бізнес-процеси ТОВ «Розетка.УА» вимагають інтеграції інноваційних підходів для забезпечення високої ефективності, адаптивності та здатності до швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Інноваційні методи управління бізнес-процесами спрямовані на автоматизацію рутинних операцій, оптимізацію логістичних ланцюгів, покращення обслуговування клієнтів та створення умов для безперервного вдосконалення організаційної структури.

Одним із ключових напрямів є впровадження процесного підходу, який передбачає картування та стандартизацію основних бізнес-процесів із визначенням показників ефективності, контрольних точок та механізмів зворотного зв'язку. Це дозволяє підрозділам оперативно оцінювати результати діяльності, виявляти вузькі місця та швидко коригувати процеси для збереження стабільності та конкурентоспроможності. Для підвищення інноваційності доцільно використовувати інтегровані цифрові платформи та аналітичні системи, які дозволяють автоматизувати управління замовленнями, складськими запасами, логістикою та фінансовими потоками. Використання штучного інтелекту та алгоритмів прогнозування попиту здатне підвищити точність планування, скоротити витрати та мінімізувати ризики.

Важливим є також впровадження практик безперервного удосконалення, таких як Lean та Kaizen, які стимулюють оптимізацію процесів, підвищення продуктивності та залучення персоналу до генерації ідей щодо покращення операційної діяльності. Створення внутрішніх інноваційних команд, які відповідають за реалізацію нових підходів і проєктів, дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

Рекомендованим заходом є регулярний моніторинг ефективності бізнес-процесів та оцінка впливу інновацій на ключові показники діяльності, що забезпечує адаптивність управлінської системи та сприяє формуванню культури постійного розвитку та інновацій. Застосування інноваційних підходів до управління бізнес-процесами в ТОВ «Розетка.УА» сприяє підвищенню гнучкості організації, оптимізації ресурсів, забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів та конкурентної переваги на ринку.

Для забезпечення ефективної адаптивності та своєчасного реагування на динамічні зміни ринкового середовища ТОВ «Розетка.УА» доцільно активно використовувати системи моніторингу змін. Такі системи дозволяють підприємству відстежувати ключові економічні, технологічні, соціальні та регуляторні фактори, що безпосередньо впливають на діяльність компанії, та забезпечують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Моніторинг включає збір, обробку та аналіз даних щодо поведінки споживачів, кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни постачальницьких ланцюгів і технологічних тенденцій. Використання цифрових платформ та аналітичних інструментів дозволяє автоматизувати ці процеси, забезпечуючи високу оперативність і точність отриманої інформації. Результати моніторингу слугують основою для корекції стратегічних та оперативних рішень, оптимізації ресурсів і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Особливу увагу варто приділяти прогнозуванню та сценарному аналізу: використання передбачуваних моделей і алгоритмів дозволяє оцінювати потенційні ризики та можливості, своєчасно виявляти загрози та визначати пріоритети для адаптивних заходів. Це сприяє підвищенню гнучкості організації та здатності до швидкої перебудови при зміні зовнішніх умов.

Рекомендовано також інтегрувати систему моніторингу змін із внутрішніми КРІ підприємства та системою управління знаннями, що забезпечить збереження аналітичного потенціалу та ефективне використання даних у стратегічному плануванні. Регулярний аналіз інформації дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів, а й виявляти нові

можливості для розвитку бізнесу. впровадження систем моніторингу змін у ТОВ «Розетка.УА» є критично важливим елементом підвищення адаптивності, оперативності прийняття рішень і підтримки конкурентної стійкості на ринку.

Ефективна адаптивна стратегія ТОВ «Розетка.УА» значною мірою залежить від формування та підтримки корпоративної культури, яка сприяє гнучкості, інноваційності та швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Адаптивна корпоративна культура передбачає створення середовища, де співробітники заохочуються до ініціативи, обміну знаннями, колективного вирішення проблем та постійного вдосконалення професійних компетенцій.

Управлінські практики компанії мають стимулювати відкритість до змін, прозорість комунікацій та готовність до експериментів, що забезпечує організації здатність швидко пристосовуватись до технологічних, ринкових та регуляторних трансформацій. Важливим аспектом є впровадження механізмів

внутрішньої мотивації та оцінки, які сприяють формуванню колективної відповідальності за результати діяльності та ефективність адаптивних рішень.

Особлива увага приділяється розвитку лідерських компетенцій менеджменту та керівників середньої ланки, здатних підтримувати гнучкі управлінські процеси, стимулювати інновації та ефективно управляти командними динаміками. Інтеграція цінностей адаптивності в корпоративну культуру дозволяє підвищити стійкість компанії до зовнішніх шоків, зменшити опір змінам і забезпечити системний підхід до впровадження інноваційних рішень.

Рекомендується впроваджувати регулярні програми навчання та розвитку персоналу, внутрішні комунікаційні платформи для обміну досвідом та механізми зворотного зв'язку, що формують колективну здатність до аналізу, швидкого реагування та оптимізації процесів. Такий підхід дозволяє не лише зміцнити внутрішню згуртованість, а й створює основу для довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА». розвиток корпоративної культури адаптивного типу є ключовим

елементом підвищення ефективності системи управління, забезпечуючи готовність підприємства до змін, підтримку інновацій та формування стійких конкурентних переваг.

Аналіз впровадження сучасних інструментів адаптивного управління підтвердив важливість цифровізації, використання гнучких методів управління, інноваційних підходів до бізнес-процесів, систем моніторингу змін та розвитку корпоративної культури адаптивного типу. Запропоновані рекомендації дозволяють підвищити оперативність прийняття рішень, ефективність ресурсного забезпечення та гнучкість у стратегічному та оперативному управлінні, що безпосередньо сприяє підвищенню адаптивності підприємства в умовах турбулентного ринку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих адаптивних заходів

Оцінювання ефективності управлінських рішень у ТОВ «Розетка.УА» базується на комплексному застосуванні кількісних та якісних методів, що дозволяють всебічно оцінити вплив адаптивних стратегій на діяльність підприємства та його здатність до швидкої реакції на зміни ринкового та технологічного середовища. Основна мета такого оцінювання полягає у визначенні рівня досягнення стратегічних цілей, ефективності ресурсного використання та здатності організації зберігати конкурентні переваги в умовах високої турбулентності.

До ключових методичних підходів відносяться фінансово-економічний аналіз, який включає оцінку показників рентабельності, прибутковості, оборотності активів та ліквідності, що дозволяє визначити економічну ефективність прийнятих рішень. Значне місце займає системний аналіз, який передбачає оцінювання взаємозв'язку між управлінськими рішеннями, структурою підприємства та динамікою зовнішніх факторів.

Важливим аспектом є використання показників гнучкості та адаптивності, що дозволяють вимірювати швидкість і ефективність реагування

на зміни ринку, коливання попиту, технологічні трансформації та регуляторні впливи. Серед таких показників можуть бути темпи впровадження інновацій, час прийняття рішень, рівень реалізації сценарного планування, ефективність комунікаційних потоків та інтеграції даних у процес управління.

Якісні методи оцінювання включають експертні оцінки, опитування та анкетування співробітників, аналіз корпоративної культури, здатності персоналу до колективного прийняття рішень та підтримки змін. Це дозволяє виявити «м'які» фактори ефективності, такі як мотивація, залученість, комунікаційна відкритість та готовність до інновацій.

Важливим інструментом оцінки також є порівняльний аналіз досягнутих результатів з плановими показниками та галузевими стандартами, що дозволяє визначити відставання або переваги у реалізації стратегій та скорегувати подальші управлінські дії.

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень ТОВ «Розетка.УА» базуються на інтеграції фінансових, операційних та людських показників, що забезпечує всебічний моніторинг результативності адаптивних заходів, підтримку стратегічної гнучкості та прийняття обґрунтованих рішень для підвищення стійкості підприємства.

Прогнозування результатів впровадження адаптивних стратегій у ТОВ «Розетка.УА» передбачає системний підхід, який поєднує аналіз історичних даних, моделювання сценаріїв розвитку та оцінку впливу змін зовнішнього та внутрішнього середовища на ключові показники діяльності підприємства. Основна мета прогнозування полягає у визначенні потенційного ефекту від реалізації адаптивних заходів на економічну стійкість, конкурентні позиції та інноваційний розвиток компанії.

Прогнозування включає кількісні методи, серед яких моделювання фінансових результатів за різними сценаріями, оцінка впливу змін у попиті, витратах, ресурсній базі та логістиці на чистий дохід, прибутковість та рентабельність. Аналіз можливих сценаріїв дозволяє підприємству визначити

як оптимальні, так і кризові варіанти розвитку та підготувати відповідні адаптивні рішення.

Крім фінансових показників, прогнозування охоплює оцінку ефективності управлінських процесів, гнучкості організаційної структури, готовності персоналу до змін та здатності бізнес-моделі швидко реагувати на технологічні трансформації та зміни ринкових умов. Інтеграція цих аспектів дозволяє отримати комплексне уявлення про потенційні переваги та ризики впровадження адаптивних стратегій.

Також застосовуються експертні методи та аналітичні інструменти для оцінки впливу стратегічних змін на корпоративну культуру, мотивацію персоналу та якість взаємодії між функціональними підрозділами. Це дозволяє передбачити не лише економічний ефект, але й організаційні та соціальні наслідки, що є критично важливими для стійкого розвитку підприємства.

У результаті, прогнозування впровадження адаптивних стратегій на ТОВ «Розетка.УА» забезпечує системну оцінку очікуваних результатів, дозволяє підвищити точність управлінських рішень, зменшити ризики та забезпечити стійке зростання компанії навіть у умовах високої турбулентності ринку.

Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих адаптивних заходів у ТОВ «Розетка.УА» передбачає кількісне вимірювання результатів у вигляді змін фінансових показників, пов'язаних із підвищенням гнучкості, ефективності управлінських процесів та адаптивності організаційної структури. Розрахунки базуються на аналізі поточної фінансової звітності та прогнозних показників після реалізації адаптивних стратегій.

Першим кроком є оцінка приросту чистого доходу від реалізації продукції та послуг у результаті підвищення гнучкості бізнес-моделі, оптимізації логістики та впровадження цифрових інструментів управління. Наприклад, якщо очікуваний приріст доходу складає 10% від базового показника 29 742 571 тис. грн (2024 рік), додатковий дохід може скласти приблизно 2 974 257 тис. грн.

Далі оцінюється вплив на собівартість реалізації за рахунок оптимізації бізнес-процесів та автоматизації операцій. Якщо запровадження цифрових та інноваційних рішень дозволяє знизити собівартість на 5%, відносно показника 23 675 556 тис. грн, економія складе 1 183 778 тис. грн. Це безпосередньо підвищує валовий прибуток і рентабельність діяльності.

Оцінка ефекту від підвищення ефективності управління персоналом та адаптації організаційної структури враховує зниження адміністративних витрат та витрат на збут. Наприклад, при зменшенні адміністративних витрат на 10% (від 18 145 тис. грн), економія складе приблизно 1 814 тис. грн, а оптимізація витрат на збут на 5% від 4 367 238 тис. грн дає економію 218 362 тис. грн.

Сумарний економічний ефект від впровадження запропонованих адаптивних заходів розраховується як сума додаткового доходу та зекономлених витрат:

$$\begin{aligned} \text{Сумарний економічний ефект} &= \text{Додатковий дохід} + \text{Економія витрат} = \\ &= 2\,974\,257 + 1\,183\,778 + 1\,814 + 218\,362 = 4\,378\,211 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

запровадження заходів з підвищення адаптивності системи управління забезпечує значне підвищення фінансової стійкості підприємства, збільшення прибутковості та ефективності використання ресурсів. Водночас, для точності оцінки рекомендовано проводити регулярний моніторинг фінансових результатів та коригувати прогнози відповідно до змін ринкової кон'юнктури та внутрішніх показників компанії.

Оцінка соціального ефекту від впровадження адаптивних стратегій у ТОВ «Розетка.УА» передбачає визначення впливу запропонованих заходів на персонал, його мотивацію, продуктивність, задоволеність роботою та загальний соціальний клімат у компанії. Соціальний ефект формується через підвищення гнучкості робочих процесів, цифровізацію, розвиток компетенцій та впровадження сучасних HR-практик.

Одним із ключових показників є підвищення продуктивності праці. Якщо середній річний дохід на одного працівника у 2024 році становив 31 625

тис. грн (чистий дохід 29 742 571 тис. грн / 940 працівників), очікуване впровадження заходів з адаптації та цифровізації може підвищити продуктивність на 10%, що еквівалентно додатковому доходу на одного працівника 3 163 тис. грн. Сумарно для персоналу це складе приблизно 2 973 220 тис. грн.

Підвищення задоволеності та мотивації персоналу, пов'язане з розвитком гнучких управлінських компетенцій, впровадженням дистанційних та гібридних форматів роботи, а також цифрових інструментів управління, може знизити плинність кадрів. Наприклад, якщо поточний рівень плинності складає 15%, впровадження адаптивних практик може його зменшити на 5 п.п., що зекономить ресурси на підбір і навчання нових співробітників. При середніх витратах на рекрутинг та навчання одного працівника 50 тис. грн економія складе близько 23 500 тис. грн ($470 \text{ осіб} \times 50 \text{ тис. грн}$).

Соціальний ефект також включає покращення умов праці та підтримку розвитку компетенцій через навчальні програми, тренінги та цифрові платформи. Прогнозується, що інвестиції у навчання (наприклад, 5 тис. грн на працівника на рік) підвищать ефективність роботи на 5–7%, що створює додаткову цінність у вигляді покращеної якості обслуговування клієнтів та зменшення кількості помилок у процесах.

загальний соціальний ефект від впровадження адаптивних стратегій включає підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення мотивації та компетенцій персоналу, що в сумі підсилює стабільність та ефективність організації. Регулярний моніторинг ключових HR-показників і соціальних індикаторів дозволить оцінювати реальний вплив адаптивних заходів на персонал та коригувати HR-політику.

Реалізація запропонованих адаптивних стратегій у ТОВ «Розетка.УА» супроводжується низкою потенційних ризиків, що можуть вплинути на ефективність заходів, економічні показники та соціальний клімат у компанії. Основними ризиками є технічні, фінансові, організаційні та ринкові фактори.

Технічний ризик пов'язаний із впровадженням цифрових технологій, автоматизацією процесів та інтеграцією нових ІТ-рішень. Можливі затримки у запуску, помилки у роботі систем або некоректна інтеграція можуть знизити ефективність управління. Для мінімізації цього ризику доцільно впроваджувати поетапне тестування та пілотні проєкти, що дозволяє оцінити ефект на малих обсягах. Наприклад, якщо впровадження CRM-системи потенційно затримує обробку 5% замовлень (≈ 47 тис. замовлень на рік), поетапне тестування зменшує цей показник до 1–2% і мінімізує фінансові втрати.

Фінансовий ризик полягає у перевищенні запланованих витрат на впровадження заходів адаптації. Наприклад, інвестиції у цифровізацію та навчання персоналу складають близько 50 млн грн на рік. Непередбачені витрати у розмірі 10% (≈ 5 млн грн) можуть бути покриті за рахунок резервного фонду або поетапного фінансування, що знижує ризик перевитрат і забезпечує контроль бюджетних потоків.

Організаційний ризик пов'язаний із адаптацією персоналу до нових управлінських практик, змінами структури та методів роботи. Низький рівень готовності працівників до змін може призвести до тимчасового падіння продуктивності на 5–10%. Мінімізувати цей ризик можна через систему навчання, коучинг та мотиваційні програми, що підвищують готовність персоналу та забезпечують плавний перехід.

Ринкові ризики включають коливання попиту, зміни поведінки споживачів або появу нових конкурентів. Впровадження систем моніторингу та аналітики дозволяє своєчасно коригувати стратегії, що зменшує можливі втрати від зниження доходу. Наприклад, оперативне реагування на 5% падіння продажів у сегменті маркетплейсу може зберегти до 150 млн грн чистого доходу.

Оцінка ефективності запропонованих адаптивних заходів свідчить про потенційне покращення економічних і соціальних показників ТОВ «Розетка.УА». Розрахунки демонструють зростання прибутковості,

оптимізацію ресурсів та підвищення задоволеності персоналу, при цьому ідентифіковані ризики реалізації змін можуть бути мінімізовані через системний підхід до впровадження, поетапне фінансування, навчання персоналу та моніторинг ринку. Загалом запропоновані заходи формують комплексну основу для ефективного впровадження адаптивних стратегій і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної магістерської роботи здійснено комплексне теоретичне, методологічне та практико-аналітичне дослідження адаптивних стратегій управління підприємством в умовах високої динамічності зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дало змогу сформулювати цілісне уявлення про сутність адаптивного управління, його ключові принципи, інструменти та роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємств електронної комерції в умовах невизначеності, цифровізації та посилення конкурентного тиску.

У першому розділі роботи обґрунтовано, що сучасні системи управління мають ґрунтуватися на принципах гнучкості, стратегічної орієнтованості, швидкості реагування та інтеграції інноваційних управлінських рішень. Доведено, що адаптивні стратегії дозволяють підприємствам не лише пристосовуватися до змін, а й формувати проактивну модель розвитку, мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність використання ресурсів. Визначено, що важливу роль у формуванні адаптивного потенціалу відіграють організаційна структура, управління персоналом, цифрові технології та система прийняття управлінських рішень.

У другому розділі проведено всебічний аналіз діяльності ТОВ «Розетка.УА», його організаційно-економічних показників, кадрового потенціалу, конкурентного середовища та чинної системи управління. За результатами SWOT-, PEST-аналізів і моделі п'яти сил Портера встановлено, що підприємство функціонує в умовах підвищених ринкових ризиків, водночас має значний внутрішній потенціал для розвитку. Виявлено низку проблем, пов'язаних із необхідністю підвищення гнучкості організаційної структури, удосконалення процесів прийняття управлінських рішень та посилення ролі управління персоналом у забезпеченні адаптивності.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення адаптивності системи управління ТОВ «Розетка.УА». Запропоновано напрями вдосконалення стратегічного управління, адаптації організаційної структури, розвитку гнучких управлінських компетенцій, упровадження цифрових технологій і сучасних інструментів моніторингу змін. Особливу увагу приділено формуванню корпоративної культури адаптивного типу та посиленню ролі управління персоналом як ключового чинника успішної реалізації змін.

Проведена оцінка економічного та соціального ефекту від упровадження запропонованих заходів засвідчила їх доцільність і практичну значущість. Очікуваними результатами є підвищення ефективності управлінських рішень, зростання продуктивності праці, зниження операційних ризиків, підвищення рівня залученості персоналу та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Визначено основні ризики реалізації змін і запропоновано способи їх мінімізації.

Загалом результати дослідження підтверджують, що впровадження адаптивних стратегій управління є науково обґрунтованим і практично важливим напрямом розвитку ТОВ «Розетка.УА». Запропоновані висновки та рекомендації можуть бути використані в управлінській практиці підприємства та слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері адаптивного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів У., Зелінська Г., Штогрин М. Механізм управління підприємством: концептуальні аспекти. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2021. № 2(24). С. 60–68. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-2\(24\)-60-68](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-2(24)-60-68) (дата звернення: 08.12.2025).
2. Ареф'єва О., Ареф'єв С., Мягих І. Теоретичне підґрунтя формування адаптивного управління змінами потенціалу підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. 2018. Т. 5, № 10. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/8_Olena-AREFIEVA.pdf.
3. Ареф'єв С. О. Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 1 (131). С. 39–48.
4. Ареф'єв С. О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 6 (129). С. 85–94. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12609>.
5. Артемчук М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. № 40. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687>.
6. Бізнес-аналітик (Комерція). *DOU.ua*. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/rozetka-ua-internet-supermarket/vacancies/146695/> (дата звернення: 08.12.2025).
7. Бондарєва І. В. Адаптивне управління. *Фармацевтична енциклопедія*.

URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8048/adaptivne-upravlinnya> (дата звернення: 08.12.2025).

8. Бріль М., Шмалько Є. Особливості аналізу конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 340, № 2. С. 574–578. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-91> (дата звернення: 09.12.2025).

9. Виходцев В. В. Підприємство як економічний суб'єкт господарювання, його функції та мета. Зовнішнє середовище господарювання та фактори впливу. *Економіка підприємства*. URL: <http://ee.ptngu.com/lekci/lc1.html> (дата звернення: 08.12.2025).

10. Волошина С. Розробка концептуальної моделі адаптивного управління відтворенням людського капіталу промислових підприємств (Development of a conceptual model of adaptive management of human capital reproduction of industrial enterprises). *Technology Audit and Production Reserves*. 2019. Т. 4, № 4(48). С. 4–11. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.176842> (дата звернення: 08.12.2025).

11. Гавриленко Е. Г., Кубанов Р. А. Характеристика адаптивної стратегії управління конкурентним потенціалом архітектурно-будівельної компанії. *Просторовий розвиток територій: традиції та інновації = Spatial development of territories: traditions and innovations*. Київ, 2024. С. 49–52. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/14242>.

12. Гамкало О. Б., Демків Х. С. Цифрові інновації для ефективного управлінського аналізу в контексті трансформації бізнесу. *Statistics of Ukraine*. 2023. Т. 101, № 2. С. 74–83. URL: [https://doi.org/10.31767/su.2\(101\)2023.02.08](https://doi.org/10.31767/su.2(101)2023.02.08) (дата звернення: 09.12.2025).

13. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 336, № 6. С. 105–111. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-15> (дата звернення: 08.12.2025).

14. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємствах. *WEB-ресурс науково-практичних конференцій*.

URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monograph/17_Grynko.htm (дата звернення: 08.12.2025).

15. Длігач А. О., Гвоздєй Н. І., Білошкурський М. В. Аналіз інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах: теоретичні засади та практичні аспекти застосування. *Філософія та управління*. 2025. Т. 5, № 1. С. 66–75. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08> (дата звернення: 08.12.2025).

16. Долгальова О. В., Пугач М. В. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. *ГЕВ*. 2024. Т. 89, № 4. С. 120–129. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46460>.

17. Завідна М., Миколайчук І., Намлієв Є. Реструктуризація бізнесу як стратегія адаптації підприємства до змін в умовах війни. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*. 2024. Т. 1, № 3. С. 5–28. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46519> (дата звернення: 08.12.2025).

18. Зима А. Чинники формування рішень в управлінні підприємством під час воєнного стану. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 225–232. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(29)) (дата звернення: 09.12.2025).

19. Калініченко З. Д. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізуючих факторів в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. № 3 (106). С. 222–231.

20. Капаруліна І. М. Специфіка змін в трансформаційній економіці. *Розвиток підприємства.: концепція і технологія дослідження* : електрон. посіб.

URL: https://pidru4niki.com/2015060964960/ekonomika/rozvitok_pidpriyemstva (дата звернення: 08.12.2025).

21. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 158–165. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165> (дата звернення: 08.12.2025).

22. Кириченко О., Полтавський Д. Впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами оперативної, виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій в умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. Т. 3, № 79. С. 185–193. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-185-193>.

23. Ковалюк О., Янг С. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО КЕРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ (FORMATION OF AN INNOVATIVE MECHANISM FOR STRATEGIC CONTROL AT AN ENTERPRISE). *Економіка розвитку систем*. 2025. Т. 7, № 2. С. 85–90. URL: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2707-8019/2025-2-12> (дата звернення: 08.12.2025).

24. Козік В., Жуковська В. Управління змінами як ключовий чинник забезпечення розвитку підприємства. С. 409–414. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5b9a2108-808d-4511-9d06-44a5972569ba/content> (дата звернення: 08.12.2025).

25. Кондратюк А. Вплив адаптивного управління на стійкість бізнес-проектів в умовах економічної невизначеності. *Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції "Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки"*. 2024. С. 60.

26. 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>.

27. Кубанов Р. А., Яценко О. Ф., Макатьора Д. А. Адаптивна стратегія управління конкурентним потенціалом архітектурно-будівельної компанії. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 1 (03). С. 32–41. URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-5 (дата звернення: 08.12.2025).

28. Кулик Н. М., Соколенко Т. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз зб. наук. праць*. 2013. Т. 14, № 3. С. 96–100.

29. Лаптев М., Лаптев С., Захаров О. Стратегії антикризового управління українськими підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2(78). С. 193–212. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-193-202> (дата звернення: 08.12.2025).

30. Лопашук І. А., Лопашук В. О., Іким А. В. Умови невизначеності як джерело ризиків у підприємницькій діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-03-01>.

31. Мельник К. М. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2019. С. 81–85.

32. Миколайчук І. П., Кандагура К. С. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2019. № 4. С. 112–120.

33. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку. *Менеджмент організації і адміністрування : електрон. посіб.* URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index.htm (дата звернення: 08.12.2025).

34. Ніколаєв М., Чернявська Т. Алгоритм формування адаптивного механізму управління реалізацією стратегії підприємства у цифровому бізнес-середовищі. *European Journal of Management Issues*. 2021. Т. 29, № 3. С. 142–150. URL: <https://doi.org/10.15421/192114> (дата звернення: 08.12.2025).
35. Обиденнова Т., Чобіток І. Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 191–197. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28) (дата звернення: 09.12.2025).
36. Ольшанський О. В., Маслош О. В., Касаткіна М. В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). С. 110–119. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-110-119> (дата звернення: 08.12.2025).
37. Онопрієнко Д. О. Адаптивне управління динамічними змінами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6/2. С. 36–40. URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.6\(2\).8](https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(2).8) (дата звернення: 08.12.2025).
38. Особливості адаптивного управління підприємствами за воєнних і поствоєнних умов: теоретико-прикладний аспект / М. С. Псуй та ін. «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційноінвестиційних процесів в Україні» : Матеріали VII Міжнар. науково-практ. конф., 1–2 берез. 2024 р. Вінниця, 2024. С. 252–254.
39. Перескока М. В., Артменко Л. П. Особливості управління стратегічними змінами на підприємствах в контексті євроінтеграційних процесів. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2025. С. 186–187. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329504>.

40. Петренко О. О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства. *Збірник наукових робіт №4 (101) 2011*. Харків, 2011. С. 115–117.
41. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1 (33). С. 75–84. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-75-84](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-75-84).
42. Про компанію Розетка. ROZETKA. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/pages/about/> (дата звернення: 08.12.2025).
43. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158–161. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32> (дата звернення: 08.12.2025).
44. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2015. № 3(73). С. 106–119. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2015-3\(73\)-106-119](https://doi.org/10.26642/jen-2015-3(73)-106-119) (дата звернення: 08.12.2025).
45. Розетка - досьє, засновники, скандали, оборот. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/dossier/rozetkaua> (дата звернення: 09.12.2025).
46. Роль адаптивного управління у забезпеченні сталого розвитку підприємств (The Role of Adaptive Management in Ensuring Enterprises' Sustainable Development) / Н. Гуржій та ін. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*. 2025. Т. 16, № 1. С. 245–257. URL: [https://doi.org/10.14505/tpref.v16.1\(33\).20](https://doi.org/10.14505/tpref.v16.1(33).20) (дата звернення: 09.12.2025).
47. Рудніченко Є. М., Корбут Д. М. Кризові трансформації як чинник розвитку адаптивного управління промисловими підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 155–162. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.155.162> (дата звернення: 08.12.2025).

48. Руснак О. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2(78). С. 148–156. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22).

49. Савченко М., Свінціцька Л. Удосконалення антикризової діагностики агропромислових підприємств. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2023. Т. 15, № 30. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-14) (дата звернення: 08.12.2025).

50. Севрюкова С. М., Сакун К. В. Формування адаптивного механізму управління аграрними підприємствами. С. 276–283. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/276.pdf> (дата звернення: 08.12.2025).

51. Сидоренко Ю. В. Планування розвитку підприємств на засадах адаптивності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2(61). С. 114–118. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(61\).2016.114-118](https://doi.org/10.33987/vsed.2(61).2016.114-118) (дата звернення: 08.12.2025).

52. Сініцька С. С. Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера як інструмент оцінки конкурентного середовища. *Збірник тез доповідей студентів, аспірантів та здобувачів – учасників 81-ї звітної конференції Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, присвячений 160-й річниці університету. Секція економічних і правових наук / ред.: О. В. Побережець та ін. Одеса, 2025. С. 195–199. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/43018>.*

53. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. Т. 1, № 3. С. 70–79. URL: <https://doi.org/10.32750/2019-0106> (дата звернення: 08.12.2025).

54. Старов О. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та*

суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98> (дата звернення: 08.12.2025).

55. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів / А. П. Наливайко та ін. ; ред. А. П. Наливайко. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.

56. Тімінський О. Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 27. С. 122–131.

57. ТОВ РОЗЕТКА. УА. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/37193071> (дата звернення: 09.12.2025).

58. ТОВ "Розетка.УА" Про компанію. ROZETKA. URL: <https://rozetka.report/about.html> (дата звернення: 09.12.2025).

59. Токмакова І. В., Литвинова Т. С. Адаптивне управління розвитком вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 212–216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_49_43.

60. Тугай В. С. Створення стратегії адаптивного управління підприємствами в кризових умовах. *Економіка та підприємництво : зб. наук. пр.* 2024. Т. 52. С. 5–17. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/45956> (дата звернення: 08.12.2025).

61. Фінансова звітність. ROZETKA. URL: <https://rozetka.report/public.html> (дата звернення: 08.12.2025).

62. 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). С. 99–111. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-99-111> (дата звернення: 08.12.2025).

63. Христенко О., Олексієнко Р. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. *Економіка і регіон*

Economics and Region. 2023. № 3(90). С. 76–81.
URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/eir.2023.3(90).3031) (дата звернення: 09.12.2025).

64. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення: 08.12.2025).

65. Черних О. В., Ніконенко О. В., Капустін О. О. Адаптивне управління виробничим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу" / ред.: В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ, 2025. С. 163–165. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/35626>.*

66. Чернишов О. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13> (дата звернення: 08.12.2025).

67. Чечоткін В. Організаційна структура Rozetka.ua. *THE ORG*. URL: <https://theorg.com/org/rozetka/org-chart/vladyslav-chechotkin> (дата звернення: 09.12.2025).

68. Юхман Я., Бережницький О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 19, № 38. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18).

69. Adaptive and responsive management strategies. *Fiveable*. URL: <https://fiveable.me/biomimicry-in-business-innovation/unit-6/adaptive-responsive-management-strategies/study-guide/Y4A3djmQNU6DJx7j> (дата звернення: 08.12.2025).

70. Adaptive Management. *FourWeekMBA*. URL: <https://fourweekmba.com/adaptive-management/> (дата звернення: 08.12.2025).

71. Inside Ukraine's Online Shopping Surge in 2025. *Dotdesh*. URL: <https://www.dotdesh.com/inside-ukraines-online-shopping-surge-in-2025/> (дата звернення: 09.12.2025).
72. Rozetka opened 33 new stores in six months. *Ukraine open for business – Business news from Ukraine*. URL: <https://open4business.com.ua/en/rozetka-opened-33-new-stores-in-six-months/> (дата звернення: 09.12.2025).
73. Rozetka.ua. *LinkedIn Україна: увійдіть або зареєструйтеся*. URL: <https://ua.linkedin.com/company/rozetka> (дата звернення: 09.12.2025).
74. What is Adaptive Leadership? Definition and How to Develop. *Blanchard Vietnam | Đào tạo & phát triển lãnh đạo*. URL: <https://blanchard.vn/en/article/adaptive-leadership> (дата звернення: 08.12.2025).

ДОДАТКИ

Характеристикою основних типів адаптивних стратегій

Тип адаптивної стратегії	Основні переваги для підприємства	Основні обмеження
Технологічно-інноваційна (інноваційно-адаптивна)	Дозволяє швидко оновлювати бізнес-процеси під впливом нових технологій. Підвищує гнучкість, адаптивність організації, конкурентоспроможність і здатність до довгострокового розвитку. Сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню ефективності, зниженню витрат і підготовці до майбутніх змін у середовищі.	Може вимагати значних інвестицій (у технології, навчання персоналу, модернізацію) — не завжди доступні. Швидкі зміни технологічного середовища можуть призводити до нестабільності всередині компанії, якщо немає чіткої стратегії й управлінських ресурсів. Необхідність постійного оновлення, що може створювати перевантаження або спротив серед персоналу.
Антикризова / реструктуризаційна	Дозволяє підприємству вижити або зберегти роботу в умовах кризи, нестабільності, шоків, зовнішніх потрясінь. Дас змогу швидко переглянути бізнес-модель, витрати, ресурси або структуру згідно з новими умовами; мінімізувати ризики. Може бути «рятівною» стратегією в умовах великих змін, дозволяє зберегти та адаптувати організацію для подальшого розвитку.	Часто передбачає зменшення ресурсів, скорочення, зміну структури, що може негативно вплинути на мотивацію персоналу або стабільність. Ризик втрати стратегічного напрямку, якщо реструктуризація буде «панічною» або недостатньо обґрунтованою. Може бути короткостроковим рішенням, що не гарантує довгострокового зростання без подальшого стратегічного планування.
Ринково-адаптивна (адаптація до змін ринку / попиту / конкурентів)	Забезпечує швидку реакцію на зміну споживчого попиту, тенденцій, конкурентного середовища, зміни ринку. Дас змогу коригувати асортимент, товари/послуги, маркетингову стратегію і залишатися конкурентоспроможним. Особливо корисна для малих і середніх підприємств, які мають гнучкість і можуть швидко змінювати ринкову пропозицію.	Підприємство може постійно «гойдатись» у залежності від ринку — нестабільність, відсутність стратегічної стабільності. Часті зміни можуть призводити до витрат на переналаштування, логістику, навчання персоналу. Якщо ринок непередбачуваний — ризик помилок через неправильне передбачення змін.
Організаційно-структурна адаптивна (реорганізація, зміна структури, внутрішніх процесів)	Підвищує адаптивний потенціал підприємства, його внутрішню гнучкість, здатність до трансформацій. Полегшує реагування на внутрішні зміни, оптимізацію бізнес-процесів, оновлення управлінської структури. Покращує здатність до інновацій, змін, оновлень у довгостроковій перспективі.	Зміни в структурі та процесах можуть викликати опір з боку персоналу або знижувати стабільність роботи на деякий час. Необхідні витрати на реорганізацію, перепідготовку, зміну управлінських підходів. Ризик втрати ефективності на перехідному етапі, якщо реорганізація недооцінена або неправильно спланована.
Комплексна (мультифакторна, гібридна) адаптивна стратегія	Дас змогу реагувати одночасно на кілька типів змін — технологічні, ринкові, внутрішні, кризові, — що підвищує стійкість підприємства в умовах багатовимірної нестабільності. Забезпечує більш цілісний, системний підхід до адаптації, що охоплює всі сфери діяльності — від технологій до структури та ринку. Підвищує шанси на довгострокову життєздатність, конкурентоспроможність, готовність до різних сценаріїв розвитку.	Дуже складна у реалізації — вимагає значних ресурсів, високого управлінського потенціалу, чіткого планування і координації. Може спричинити значне навантаження на організацію, ризик «розмиття» фокусу або перевантаження системи. Якщо зміни охоплюють багато напрямів одночасно — висока ймовірність помилок або неузгодженостей під час реалізації.