МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Стратегії адаптації підприємств до умов нестабільного ринку на прикладі ТОВ «Альфа»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Strategies for Adapting Enterprises to Unstable Market Conditions Using the Example of Alfa LLC

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0734-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
О.В. Славінська-Артамонова
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Славінській-Артамоновій Ользі Вікторівні

1. Тема роботи Стратегії адаптації підприємств до умов нестабільного ринку на прикладі ТОВ «Альфа»
керівник роботи Онищенко Оксана Анатоліївна, к.н.держ.упр., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми адаптації підприємств до умов нестабільного ринку.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методичні основи адаптації підприємств до умов нестабільного ринку – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність нестабільності ринкового середовища та її класифікація; 1.2 Теоретичні підходи до адаптації підприємств; 1.3 Стратегії адаптації підприємств у нестабільному ринку; 2 Розділ – Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Альфа» в умовах нестабільного ринку – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Оцінка впливу нестабільності ринку на діяльність підприємства; 2.3 Аналіз внутрішнього стану та адаптивності ТОВ «Альфа»; 3 Розділ – Розробка стратегій адаптації ТОВ «Альфа» до умов нестабільного ринку – складається з 2 підрозділів: 3.1

Розробка альтернативних сценаріїв адаптації; 3.2 Обґрунтування оптимальної стратегії адаптації ТОВ «Альфа».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2025 р.	10.09.2025 р.
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ О.В. Славінська-Артамонова
(підпис)

Керівник роботи _____ О.А. Онищенко
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 73 сторінки, 14 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Об’єктом дослідження є ТОВ «Альфа» та процес адаптації підприємства до умов нестабільного ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування стратегій адаптації підприємства до умов нестабільного ринку та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його адаптивності на прикладі ТОВ «Альфа».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена необхідністю функціонування сучасних підприємств у середовищі високої турбулентності, де традиційні управлінські підходи часто виявляються недостатніми.

Під час виконання роботи було розкрито теоретичні засади формування адаптаційних стратегій; досліджено особливості впливу нестабільного ринкового середовища на діяльність підприємств; здійснено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Альфа»; оцінено рівень адаптивності підприємства, на основі чого розроблено та обґрунтовано оптимальні стратегії його адаптації.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть слугувати підвищенню ефективності управління та забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільного ринку.

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, ОРГАНІЗАЦІЙНА ГНУЧКІСТЬ, ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 73 pages, 14 tables, 7 figures. The list of links includes 50 items.

The object of the study is Alpha LLC and the process of adapting the enterprise to unstable market conditions.

The purpose of the qualification work is to substantiate the strategies of adapting the enterprise to unstable market conditions and develop practical recommendations for increasing its adaptability using the example of Alpha LLC.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the need for modern enterprises to function in an environment of high turbulence, where traditional management approaches often prove insufficient.

During the work, the theoretical principles of the formation of adaptation strategies were revealed; the features of the impact of the unstable market environment on the activities of enterprises were investigated; a comprehensive analysis of the external and internal environment of Alpha LLC was carried out; the level of adaptability of the enterprise was assessed, on the basis of which the optimal strategies for its adaptation were developed and substantiated.

The results obtained in the qualification work can serve to increase the efficiency of management and ensure the stability of the enterprise in an unstable market.

ENTERPRISE ADAPTATION, STRATEGIC DEVELOPMENT, ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY, COST OPTIMIZATION, DIGITAL TRANSFORMATION, DIVERSIFICATION.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ІТ – інформаційні технології;

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності – система кодів, яка використовується для класифікації та кодування видів бізнесу;

KPI – (від англ. key performance indicators) – ключові показники ефективності;

SWOT – (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – аналіз сильних, слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз;

PESTEL – (від англ. Political, Economic, Social, Technological, Ecological, Law) – аналіз зовнішнього середовища організації за політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими факторами;

HR – (від англ. Human Relations) – правління персоналом;

AI – (від англ. artificial intelligence) – штучний інтелект.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ …….……. 12
1.1 Сутність нестабільності ринкового середовища та її класифікація ……..…….…….. 12
1.2 Теоретичні підходи до адаптації підприємств ……..… 22
1.3 Стратегії адаптації підприємств у нестабільному ринку …..…….. 26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АЛЬФА» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ …….……..... 30
2.1 Загальна характеристика підприємства ……. 30
2.2 Оцінка впливу нестабільності ринку на діяльність підприємства …… 38
2.3 Аналіз внутрішнього стану та адаптивності ТОВ «Альфа» ……..... 47
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ АДАПТАЦІЇ ТОВ «АЛЬФА» ДО УМОВ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ 55
3.1 Розробка альтернативних сценаріїв адаптації ……..…… 55
3.2 Обґрунтування оптимальної стратегії адаптації ТОВ «Альфа» ……..……..……... 59
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……... 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..……...…….. 67

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільності та швидкими змінами зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність формування гнучких та ефективних механізмів адаптації.

Під впливом економічних криз, геополітичних викликів, технологічних трансформацій та коливань споживчого попиту підприємства стикаються з потребою швидко змінювати стратегію, структуру та бізнес-процеси. У таких умовах особливого значення набуває здатність компанії не лише реагувати на негативні зовнішні впливи, а й прогнозувати можливі ризики, використовуючи адаптаційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Саме тому дослідження стратегій адаптації підприємств до умов нестабільного ринку є важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сучасні підприємства, зокрема ТОВ «Альфа», змушені функціонувати у середовищі високої турбулентності, де традиційні управлінські підходи часто виявляються недостатніми. Нестабільність ринку посилює конкуренцію, ускладнює прогнозування фінансових результатів, спричиняє порушення ланцюгів постачання та формує нові вимоги до стратегічного планування. Успішна адаптація до таких умов є визначальним чинником довгострокового виживання та розвитку підприємства, що підкреслює важливість комплексного теоретичного та прикладного дослідження даної проблематики.

Метою роботи є обґрунтування стратегій адаптації підприємства до умов нестабільного ринку та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його адаптивності на прикладі ТОВ «Альфа».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади формування адаптаційних стратегій;

- дослідити особливості впливу нестабільного ринкового середовища на діяльність підприємств;

- здійснити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Альфа»;

- оцінити рівень адаптивності підприємства;

- розробити та обґрунтувати оптимальні стратегії його адаптації.

Об’єктом дослідження є ТОВ «Альфа» та процес адаптації підприємства до умов нестабільного ринку.

Предметом дослідження виступають теоретичні підходи, методичні інструменти та практичні стратегічні рішення щодо адаптації ТОВ «Альфа» до мінливих ринкових умов.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, логічне узагальнення, методи системного та стратегічного аналізу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, методи прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку. Використання цих методів дозволило забезпечити комплексність і обґрунтованість отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Державної служби статистики, аналітичні матеріали профільних міжнародних організацій, наукові праці українських та зарубіжних дослідників, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Альфа», внутрішні документи підприємства, а також дані з відкритих інформаційних ресурсів, професійних баз даних і періодичних видань.

Ступінь вивченості теми свідчить про наявність значної наукової бази, присвяченої адаптації підприємств до змінного середовища. Питанням стійкості, гнучкості та адаптивності підприємств присвячено роботи таких зарубіжних учених, як І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Г. Мінцберг, К. Крістенсен, Р. Уотермен, які заклали теоретичні основи стратегічного управління в умовах нестабільності.

Серед українських дослідників вагомий внесок у вивчення проблем адаптації підприємств зробили О. Амоша, В. Геєць, Л. Лігоненко, О. Виноградова, І. Бланк, О. Терещенко та інші.

Вітчизняна наука останніх років дедалі активніше досліджує проблеми адаптації підприємств у контексті економічних шоків, війни, постпандемічної трансформації та цифровізації. Українські видання переважно поєднують класичні підходи стратегічного управління з прикладними дослідженнями стійкості бізнесу в умовах локальних криз. Серед характерних тематичних блоків – адаптація бізнес-моделей, оперативна гнучкість виробництва й ланцюгів постачань, управління ризиками та антикризове планування, а також питання інноваційної адаптації (зокрема впровадження цифрових інструментів для підвищення гнучкості).

Ряд сучасних українських статей та монографій зосереджені на специфіці адаптації в умовах воєнного стану та геополітичної турбулентності: в них аналізують, як змінюються логістика, канал збуту, джерела фінансування, персоналова політика і які практичні кроки дають змогу бізнесу вижити та зберегти конкурентні позиції. Українські дослідники також активно застосовують PESTEL, SWOT та сценарні підходи для локальних кейсів, а також розробляють методики оцінки адаптивності малих і середніх підприємств.

Особливу увагу в українських роботах приділяють питанням інноваційної адаптації – тобто здатності підприємства не лише пристосуватися, а й використовувати кризу як поштовх до трансформації бізнес-моделі через цифровізацію, продуктові інновації та диверсифікацію ринків. Ці підходи часто поєднують емпіричні дослідження малого й середнього бізнесу з практичними рекомендаціями для управлінців.

Проте, незважаючи на значну кількість теоретичних напрацювань, недостатньо вивченими залишаються питання формування гнучких адаптаційних стратегій саме на рівні малих і середніх підприємств у контексті

сучасних кризових явищ, цифрової трансформації, посилення глобальної конкуренції та перебудови ринкових структур.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленому обґрунтуванні адаптаційних стратегій підприємства з урахуванням сучасних тенденцій ринкової нестабільності, а також у розробці комплексної моделі стратегічної адаптації ТОВ «Альфа», яка поєднує інструменти стратегічного аналізу, цифрові підходи та практичні механізми підвищення гнучкості підприємства.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом ТОВ «Альфа» для підвищення ефективності управління та забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільного ринку, а також у застосуванні отриманих результатів іншими підприємствами аналогічного профілю.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі подано теоретичні підходи до адаптації підприємств у нестабільному ринковому середовищі. У другому розділі здійснено аналіз діяльності ТОВ «Альфа» та оцінено його адаптивність до умов нестабільного ринку. У третьому розділі запропоновано стратегії адаптації підприємства, обґрунтовано їх ефективність та розроблено практичні рекомендації щодо їх упровадження.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

1.1 Сутність нестабільності ринкового середовища та її класифікація

Нестабільність ринкового середовища є однією з ключових характеристик сучасної економічної системи, що визначає умови функціонування підприємств і суттєво впливає на їх здатність до розвитку та виживання. Її сутність полягає у непередбачуваності, частоті та інтенсивності змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, а також у неможливості підприємства повністю контролювати або точно прогнозувати ці зміни.

Нестабільність проявляється у коливаннях попиту, цін, доступності ресурсів, поведінки конкурентів, а також у технологічних, політичних, соціальних та глобальних зрушеннях. Вона формує середовище підвищених ризиків, у якому підприємства вимушені оперативно реагувати, адаптувати бізнес-моделі та переглядати стратегії функціонування.

Сутність нестабільності полягає не лише у самих змінах, а й у швидкості, несподіваності та взаємопов’язаності факторів, які ці зміни спричиняють. На відміну від планових або прогнозованих трансформацій, нестабільність характеризується нерівномірністю та хаотичністю, що ускладнює процес стратегічного планування [49].

В умовах нестабільного ринку традиційні довгострокові плани можуть швидко втрачати актуальність, а підприємство стикається з необхідністю впровадження гнучких механізмів управління. Така ситуація посилюється глобалізацією, що розширює межі впливу зовнішніх чинників і робить бізнес залежним не лише від місцевих, а й від міжнародних економічних процесів.

Однією з центральних парадигм у сучасних дослідженнях адаптації підприємств є концепція динамічних здібностей (dynamic capabilities) [49].

Вона була систематично викладена в класичній роботі Д. Дж. Тіса (David J. Teece) [47], Г. Пізано (Gary Pisano) та Е. Шуен (Amy Shuen) «Dynamic Capabilities and Strategic Management» [47; 48]. Автори визначили динамічні здібності як сукупність процесів, процедур і навичок, які дозволяють фірмі швидко реконфігурувати ресурси та компетенції для реагування на зовнішні зміни; від цієї ідеї походить багато подальших концептуальних та емпіричних робіт у сфері стратегічного менеджменту.

Роботи Майкла Портера, зокрема книга «Competitive Advantage» (1985), заклали основи розуміння того, як структури галузі, конкурентні сили та внутрішні ланцюги створюють або руйнують конкурентну перевагу [44]. Ідеї Портера – аналіз п’яти сил, концепція ціннісного ланцюга – широко використовуються в адаптивному стратегічному аналізі для виявлення зон вразливості та можливостей під час ринкових шоків.

Інший важливий напрям – теорія інновацій і «руйнівних технологій» (disruptive innovation), розвинена Клейтоном Крістенсеном (Clayton M. Christensen). Ця парадигма пояснює, як технологічні зрушення створюють можливості для нових гравців і одночасно підривають позиції інкумбентів, що має пряме значення для розробки адаптаційних стратегій [42].

У межах досліджень стійкості організацій (organizational resilience) сучасні автори приділяють увагу не лише здатності до відновлення після шоків, а й до «переосмислення» та перетворення бізнес-моделі під час кризи. Систематичні огляди цілісно окреслюють поняття резильєнсу, його операційні компоненти та індикатори, що дає підґрунтя для вимірювання адаптивності підприємств. Серед сучасних оглядових праць – статті, що узагальнюють концептуальний апарат resilience і пропонують практичні підходи до його впровадження в менеджмент [17; 46].

Класичні інструменти стратегічного аналізу – такі як матриця «Product/Market» Ансоффа (Ansoff, 1965) та методи сценарного планування і управління ризиками – залишаються базовими інструментами у формуванні адаптаційних стратегій [40]. Сценарні підходи разом з кількісними методами

(симуляції, стрес-тести) застосовуються для оцінки можливих траєкторій розвитку та підбору найбільш життєздатних стратегічних варіантів у високій невизначеності.

Останніми роками в зарубіжній літературі зростає кількість емпіричних досліджень, що пов'язують динамічні здібності, цифрову трансформацію та резильєнс з показниками виживання і відновлення після криз. Оглядові публікації 2020-2024 рр. систематизують інструменти вимірювання організаційної стійкості, класифікації адаптаційних механізмів (проактивні vs. реактивні), і надають методичні підходи до впровадження адаптивних практик у різних галузях. Також з'являються тематичні випуски наукових журналів, присвячені стратегічній адаптації в умовах глобальної турбулентності, де порівнюються досвіди підприємств різних країн та секторів [17; 25; 46].

Крім того, міждисциплінарні дослідження поєднують знання з менеджменту, теорії організації, інформаційних технологій і екологічної економіки, висвітлюючи такі теми як адаптація ланцюгів постачання, роль цифрових платформ у збереженні ринкових позицій та взаємодія з екосистемою партнерів під час криз. Ці дослідження практично орієнтовані: вони пропонують чек-листи, моделі управління ризиками і приклади конкретних тактичних рішень (перепрофілювання виробництва, мультиканальність збуту, гібридні моделі роботи тощо).

Українські наукові роботи у цій області набули особливого значення від початку повномасштабного вторгнення 2022 р. та в умовах постпандемічної трансформації. Українські дослідники фокусуються на прикладних питаннях: як малий та середній бізнес може швидко змінювати канали збуту, перебудовувати логістику, адаптувати персональну політику та моделі фінансування у воєнних або кризових умовах. Серед прикладів публікацій – статті та монографії, що аналізують інноваційну адаптацію підприємств, методики оцінки стійкості, а також дослідження адаптації бізнесу в умовах війни.

Серед авторів і праць українського походження варто відзначити роботи

Г. В. Озерської з питання інноваційної адаптації [19], В. В. Фурсенка щодо адаптації до глобалізаційних викликів [32], В. О. Шишкіна та О. А. Онищенко щодо прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств [35], а також інші статті на тематичних порталах і в академічних журналах, присвячені адаптації бізнесу в умовах воєнної турбулентності. Ці праці часто мають прикладний характер, містять кейс-аналізи українських підприємств, методичні рекомендації з оперативного управління ризиками і пропозиції щодо цифровізації процесів для підвищення гнучкості. Вітчизняні дослідження також звертають увагу на соціальний контекст адаптації (вплив міграцій, зміни структури трудових ресурсів) і специфіку регуляторних змін в умовах воєнного стану.

Аналіз літератури дозволяє виділити кілька важливих невирішених питань, на яких варто зосередити подальші дослідження. По-перше, існує потреба в кількісних методиках, які дозволяють вимірювати ефективність адаптаційних стратегій у різних індустріях і при різних типах шоків. По-друге, недостатньо розроблені підходи до поєднання короткострокових виживальних заходів з довгостроковими стратегіями стійкості (баланс «виживання – розвиток»). По-третє, потрібні більш ґрунтовні емпіричні дослідження адаптації малих і середніх підприємств у контексті політичної та військової нестабільності, з урахуванням локальних особливостей та обмеженого доступу до ресурсів. Нарешті, важливим є вивчення ролі неформальних мереж та соціального капіталу у пришвидшенні адаптації на місцевому рівні.

Теоретичні й емпіричні напрацювання зарубіжних та вітчизняних авторів формують глибоку і різнопланову базу для розуміння того, як і за допомогою яких інструментів підприємства можуть адаптуватися до умов нестабільного ринку. Концепції динамічних здібностей, організаційної резильєнсності, інноваційних стратегій та класичні інструменти стратегічного аналізу утворюють ядро сучасної теорії адаптації, тоді як українські дослідження додають важливі практичні вказівки стосовно адаптації у

специфічних кризових умовах.

Нестабільність ринкового середовища має різну природу та прояви, тому дослідники виділяють кілька видів нестабільності залежно від її характеристик, причин виникнення та масштабів впливу.

Одним із поширених підходів є класифікація за джерелами виникнення (рис.1.1):

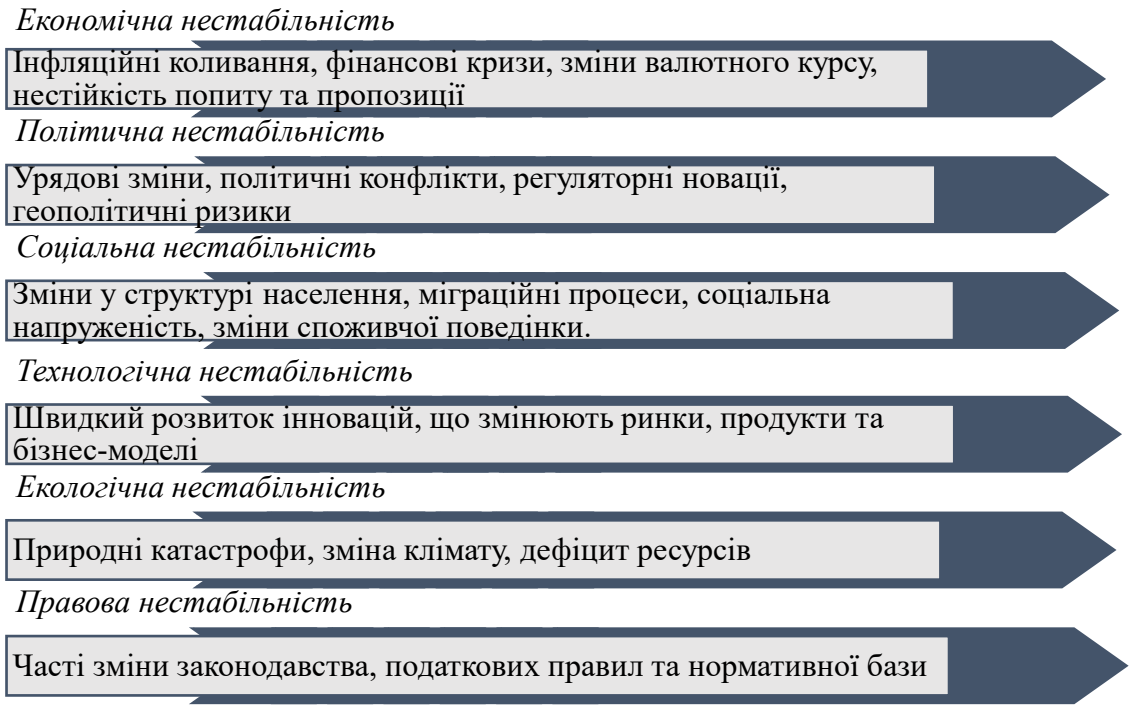


Рисунок 1.1 – Класифікація нестабільності ринкового середовища за критерієм джерела виникнення

За критерієм джерела виникнення виділяють економічну, політичну, соціальну, технологічну, екологічну та правову нестабільність. Економічна нестабільність охоплює інфляційні коливання, фінансові кризи, зміни валютного курсу, нестійкість попиту та пропозиції. Політична пов’язана з урядовими змінами, політичними конфліктами, регуляторними новаціями та геополітичними ризиками. Соціальна нестабільність відображає зміни у структурі населення, міграційні процеси, соціальну напруженість та зміни споживчої поведінки. Технологічна нестабільність виникає внаслідок

швидкого розвитку інновацій, що змінюють ринки, продукти та бізнес-моделі. Екологічна проявляється через природні катастрофи, зміну клімату, дефіцит ресурсів, а правова – через часті зміни законодавства, податкових правил та нормативної бази.

За рівнем передбачуваності нестабільність поділяють на прогнозовану та непрогнозовану (рис.1.2):

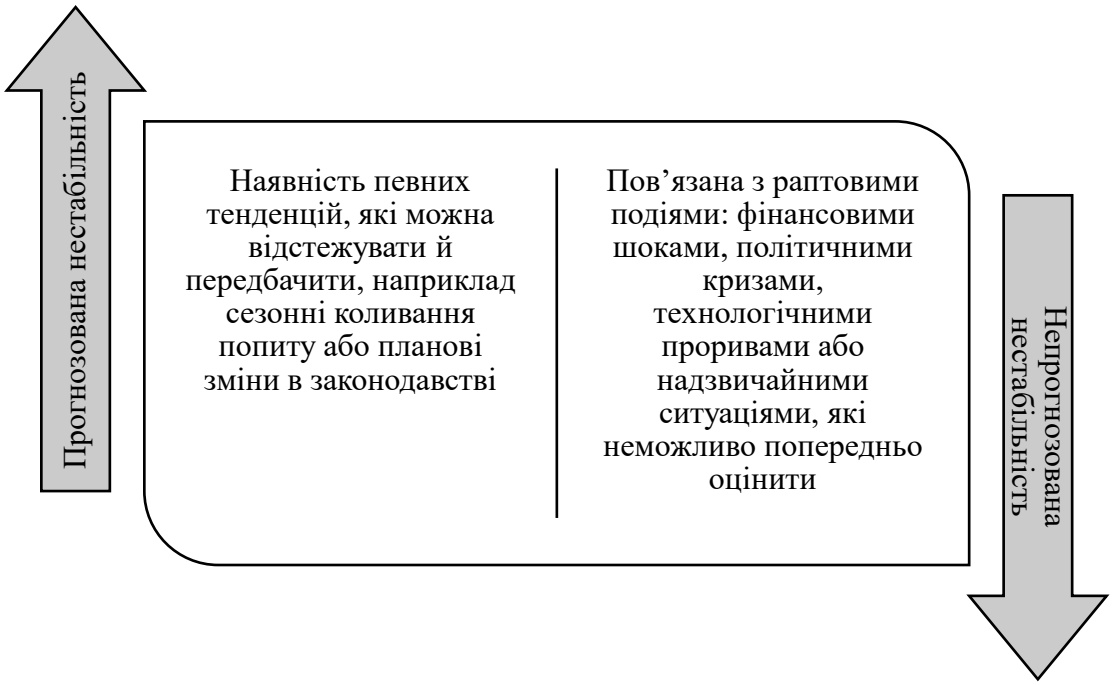


Рисунок 1.2 – Класифікація нестабільності ринкового середовища за рівнем передбачуваності

Прогнозована нестабільність передбачає наявність певних тенденцій, які можна відстежувати й передбачити, наприклад сезонні коливання попиту або планові зміни в законодавстві.

Непрогнозована нестабільність є найбільш небезпечною, оскільки пов’язана з раптовими подіями: фінансовими шоками, політичними кризами, технологічними проривами або надзвичайними ситуаціями, які неможливо попередньо оцінити.

Залежно від інтенсивності впливу розрізняють помірну, високу та

кризову нестабільність. Помірна нестабільність передбачає періодичні зміни, які не порушують загальний баланс ринку. Висока – характеризується частими та значними коливаннями, що потребують швидких управлінських рішень. Кризова нестабільність має руйнівний характер і здатна призвести до глибоких змін у структурі ринку або до виходу підприємств з нього.

Також застосовується класифікація за тривалістю впливу: короткострокова нестабільність пов'язана з короткими періодами коливань, середньострокова – з економічними та ринковими циклами, а довгострокова – з фундаментальними змінами у технологіях, ринкових структурах або соціально-політичних умовах.

Окремі автори виділяють концепцію турбулентності ринку, де нестабільність розглядається як комплексний, багатовимірний процес, у якому одночасно змінюються різні фактори, що взаємодіють між собою та підсилюють ефект невизначеності.

Таким чином, нестабільність ринкового середовища є багатогранним явищем, яке охоплює різні сфери зовнішнього та внутрішнього впливу, має різну природу й інтенсивність та суттєво впливає на діяльність підприємств. Її класифікація дозволяє систематизувати чинники, що формують ринкову невизначеність, та допомагає підприємствам краще розуміти характер змін, розробляти відповідні адаптаційні стратегії й підвищувати власну стійкість у складних економічних умовах.

У міжнародній літературі сформувалися декілька впливових парадигм, що використовуються для пояснення, як фірми адаптуються до турбулентних умов ринку:

Динамічні здібності (Dynamic Capabilities). Один із ключових підходів – концепція динамічних здібностей [48]. Вона пояснює, як фірми створюють, налаштовують і реорганізовують ресурси та процеси для того, щоб зберегти конкурентні переваги в умовах швидких змін; на основі цієї парадигми побудовано багато сучасних досліджень і прикладних моделей стратегічного реагування. Ця школа дала сильний методичний інструментарій для аналізу

стратегічної адаптації в кризах.

Організаційна стійкість (Organizational Resilience). Інший великий блок літератури присвячений поняттю резильєнс (resilience) – здатності організації витримувати, відновлюватися та навіть посилюватися після кризових подій. Оглядові та систематичні статті з цієї теми підкреслюють як концептуальні рамки, так і операційні методики (оціночні шкали, інструменти вимірювання та практики, що підвищують стійкість) [41; 43; 50].

Сценарні підходи та управління ризиками. У зарубіжній практиці широко використовують методи сценарного планування, стрес-тестування бізнес-моделей, Monte Carlo-симуляції та інші інструменти прогнозування, щоб формувати адаптивні стратегії в умовах невизначеності. Крім того, з'являється дедалі більше публікацій про роль цифрової трансформації як каталізатора швидкої адаптації.

Інтеграція стратегічного управління та операційної гнучкості. Сучасні дослідження поєднують стратегічний рівень (визначення напряму розвитку) з операційним (реінжиніринг процесів, оптимізація ланцюгів постачання, адаптивні структури управління). У цій сфері є численні емпіричні дослідження, що розглядають різні індустрії та масштаб підприємств (від стартапів до транснаціональних корпорацій).

Узагальнюючи українські й закордонні напрацювання, можна виділити такі спільні напрямки досліджень: теоретичні моделі адаптації (динамічні здібності, resilience, agile-підходи), методи оцінки адаптивності (SWOT, PESTEL, KPI адаптації), практичні стратегії (диверсифікація, цифрова трансформація, оптимізація витрат), а також інструменти реалізації (сценарне планування, ризик-менеджмент, перехід на нові канали збуту).

Водночас у літературі залишаються недостатньо вивченими такі питання: поєднання довгострокової стійкості з короткостроковою виживаністю (how to balance endurance vs. immediate survival); специфіка адаптації малих і середніх підприємств у країнах з високою політичною нестабільністю (особливо – під час війни); методики кількісної верифікації

ефективності адаптивних стратегій у різних галузях; роль соціального капіталу та локальних мереж у прискоренні адаптації. Ці прогалини особливо помітні у вітчизняних дослідженнях, де доступність даних та швидкість змін ускладнюють побудову загальних моделей.

З літератури випливає, що ефективна адаптація вимагає поєднання стратегічних (довгострокових) і тактичних (короткострокових) заходів: формування динамічних здібностей (щоб трансформувати ресурси), підвищення організаційної стійкості (щоб витримувати шоки), а також активної цифрової трансформації бізнес-процесів (щоб отримати швидкий операційний ефект). Багато зарубіжних оглядових робіт містять також практичні чек-листи й інструменти для менеджменту, які доцільно адаптувати під локальні умови українських підприємств.

Для повного розуміння природи нестабільності ринкового середовища важливо розглядати її не як однорідне явище, а як систему взаємопов'язаних змін, що проявляються на різних рівнях економічної взаємодії (рис.1.3):

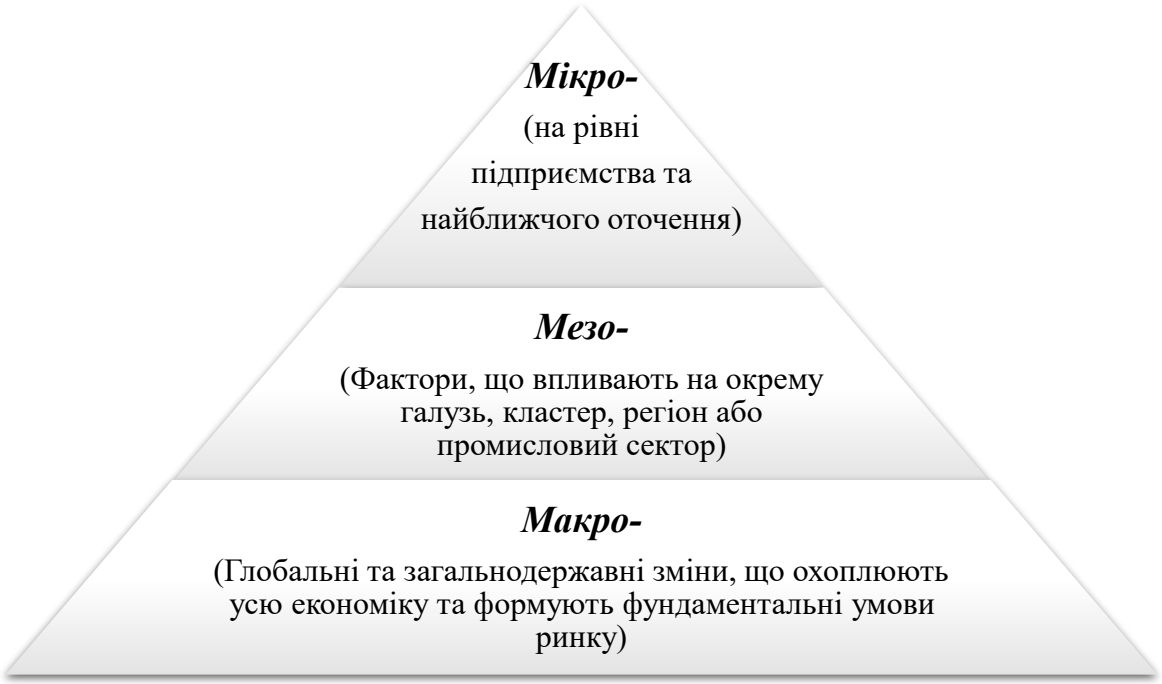


Рисунок 1.3 – Рівні нестабільності ринкового середовища

Кожен рівень – макро-, мезо- та мікро – має власні джерела впливу, масштаб і тривалість наслідків. Такий підхід дозволяє підприємству точніше ідентифікувати ризики, обирати відповідні інструменти адаптації та вибудовувати комплексну антикризову стратегію. У таблиці нижче наведено порівняльну характеристику трьох рівнів нестабільності, що допомагає систематизувати їх сутність та особливості впливу на діяльність підприємства (табл.1.1):

Таблиця 1.1 – Характеристика макро-, мезо- та мікрорівнів нестабільності

Рівень нестабільності	Сутність та характеристика	Типові джерела нестабільності	Приклади проявів	Наслідки для підприємства
1	2	3	4	5
Макрорівень	Глобальні та загальнодержавні зміни, що охоплюють усю економіку та формують фундаментальні умови ринку.	Економічні кризи, інфляція, валютні коливання, зміни податкової політики, світові рецесії, війни, пандемії, енергетичні шоки.	Стрімке падіння купівельної спроможності населення, девальвація валюти, зміна митних режимів, санкції.	Зниження попиту, зростання витрат, загроза ліквідності, необхідність стратегічної перебудови або диверсифікації.
Мезорівень	Фактори, що впливають на окрему галузь, кластер, регіон або промисловий сектор.	Зміни у структурі конкуренції, галузеві інновації, зміна регіональної інфраструктури, локальні регуляторні зміни, нестійкість ланцюгів постачання.	Поява нового сильного конкурента, дефіцит сировини у певній галузі, зміна регіональних логістичних маршрутів, нові галузеві стандарти.	Потреба змінювати бізнес-модель, адаптувати асортимент, шукати альтернативних постачальників, оптимізувати регіональну присутність.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
Мікро-рівень	Нестабільність, що проявляється безпосередньо на рівні підприємства та його найближчого оточення.	Небажана динаміка попиту ключових клієнтів, збої у роботі постачальників, внутрішні організаційні проблеми, кадрові ризики, технічні поломки.	Втрата ключового клієнта, несправність обладнання, кадровий дефіцит, внутрішні конфлікти, затримки постачань.	Порушення операційної діяльності, затримка виробництва, зростання витрат, зниження конкурентоспроможності, необхідні

Таким чином, можна стверджувати, що нестабільність ринкового середовища є багаторівневим явищем, яке проявляється на макро-, мезо- та мікрорівнях із різною силою та характером впливу на діяльність підприємства. Розмежування цих рівнів дозволяє точніше визначати джерела ризиків, їхні масштабні та локальні наслідки, а також обирати найбільш ефективні інструменти адаптації. Макрорівень формує загальні рамкові умови функціонування бізнесу, мезорівень визначає конкурентне та галузеве середовище, тоді як мікрорівень напряму відображається на операційній ефективності та стійкості підприємства.

Розуміння взаємозв’язку та взаємного впливу цих рівнів створює підґрунтя для побудови комплексних стратегій, які дозволяють підприємству не лише мінімізувати негативні наслідки нестабільності, а й використовувати її як можливість для розвитку, інновацій та зміцнення конкурентних позицій.

1.2 Теоретичні підходи до адаптації підприємств

Теоретичні підходи до адаптації підприємств формувалися під впливом розвитку економічної думки, менеджменту, організаційної теорії та досліджень у сфері стратегічного управління. Адаптація розглядається як

здатність підприємства реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зберігаючи ефективність функціонування та забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність. У сучасних умовах нестабільності адаптивність підприємств стає одним із ключових чинників їхнього виживання, оскільки традиційні моделі стабільного розвитку більше не здатні забезпечити достатній рівень гнучкості та стійкості (табл.1.2):

Таблиця 1.2 – Теоретичні підходи до адаптації підприємств

Підхід	Сутність та основні ідеї	Основні принципи адаптації	Практична значущість для підприємства
1	2	3	4
Системний підхід	Підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Адаптація – це встановлення нової рівноваги між системою та середовищем.	Узгодження стратегічних, організаційних і операційних змін; комплексна взаємозалежність усіх елементів; цілісна оцінка впливу зовнішніх факторів.	Дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішніх умов, підвищувати життєздатність та ефективність.
Еволюційний підхід	Підприємства проходять цикли розвитку, а їхня адаптація схожа на природний добір: виживають ті, хто найефективніше реагує на зміни.	Постійне накопичення змін; розвиток динамічних здібностей; навчання та інновації як механізми довгострокової адаптації.	Підвищує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі; дозволяє підприємству поступово підвищувати гнучкість та стійкість.
Ресурсний підхід	Фокус на внутрішніх ресурсах підприємства – фінансових, технологічних, кадрових, інформаційних. Адаптація залежить від ефективного їх використання.	Формування та розвиток ключових компетенцій; оптимізація ресурсів; комбінування ресурсів для створення унікальних переваг.	Дозволяє підтримувати конкурентоспроможність у нестабільному середовищі за рахунок внутрішніх сильних сторін.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Організаційно-поведінковий підхід	Адаптація залежить від поведінки персоналу, корпоративної культури та здатності колективу приймати зміни.	Мотивація, лідерство, розвиток команди, відкритість до інновацій, готовність до змін.	Забезпечує швидке впровадження змін, підвищує креативність і ефективність внутрішніх процесів.
Стратегічна гнучкість	Адаптація як здатність підприємства підтримувати і перемикатися між альтернативними стратегіями залежно від умов ринку.	Сценарне планування, децентралізація, цифровізація процесів, мережеві бізнес-моделі.	Дозволяє ефективно реагувати на несподівані зміни, мінімізувати збитки та використовувати нові можливості.
Концепція організаційної стійкості (resilience)	Підприємство здатне не лише реагувати на кризові ситуації, а й відновлюватися або виходити на вищий рівень ефективності.	Побудова резервних систем, управління ризиками, підготовка персоналу, безперервність бізнесу, операційна стійкість.	Забезпечує довготривалу життєздатність, мінімізує втрати при кризах і підвищує конкурентні переваги

Перший вагомий теоретичний підхід – системний підхід, який розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що постійно взаємодіє зі зовнішнім середовищем. У цьому контексті адаптація розуміється як процес встановлення нової рівноваги між підприємством і середовищем у відповідь на зміни. Підприємства, які швидше і точніше реагують на зовнішні сигнали, мають вищий рівень життєздатності. Системний підхід акцентує увагу на взаємозалежності всіх елементів підприємства, підкреслює необхідність узгодження стратегічних, організаційних та операційних змін. У межах цього підходу адаптація трактується як комплекс заходів – від реорганізації та диверсифікації діяльності до трансформації корпоративної культури [3; 37].

Другий ключовий напрям – еволюційний підхід, що базується на ідеях природного добору економічних агентів. Підприємства в умовах

нестабільності постійно «конкурують» за можливість вижити, тому здатність до змін визначає їхню стійкість. Еволюційний підхід підкреслює довготривалий характер адаптаційних процесів: підприємства проходять цикли виникнення, зростання, трансформації та іноді занепаду. Зміни є не стільки реактивними, скільки поступовими та накопичувальними: інновації, навчання персоналу, підвищення гнучкості та розвиток внутрішніх компетенцій стають фундаментом для довгострокової адаптації. Важлива роль у цьому підході належить «динамічним здібностям» – вмінню підприємства змінювати внутрішні ресурси відповідно до умов ринку [13].

Значний внесок у теорію адаптації зробив ресурсний підхід, який фокусується на внутрішніх можливостях підприємства. Підприємства адаптуються не за рахунок зовнішніх факторів, а завдяки ефективному використанню власних ресурсів: фінансових, технологічних, кадрових, інформаційних. У рамках ресурсного підходу особливе значення має концепція ключових компетенцій, що визначають унікальність підприємства. Важливою є не кількість ресурсів, а здатність підприємства комбінувати їх таким чином, щоб залишатися конкурентоспроможним навіть за умов нестабільності. Цей підхід широко застосовується у стратегічному плануванні, інноваційному менеджменті та управлінні проєктами [34].

Окрему групу становлять організаційно-поведінкові підходи, що акцентують на ролі персоналу та внутрішньої організаційної культури. У їх основі лежить твердження, що адаптація значною мірою залежить від здатності колективу приймати зміни, генерувати нові ідеї та швидко переналаштовувати робочі процеси. Теорії мотивації, лідерства та групової поведінки формують фундамент для практик адаптивного управління. У цьому контексті важливою стає не лише зміна структури або стратегії підприємства, а й формування культури гнучкості, відкритості до інновацій та командної відповідальності [6; 11].

Сучасні дослідники також виділяють підхід стратегічної гнучкості, що виник у відповідь на зростання динамічності ринку. Він розглядає адаптацію

як здатність підприємства підтримувати широкий спектр альтернативних стратегій і швидко перемикатися між ними залежно від ситуації. Така гнучкість досягається завдяки сценарному плануванню, використанню цифрових технологій, розвитку мережевих бізнес-моделей, делегуванню та децентралізації. Стратегічна гнучкість дозволяє підприємствам ефективно реагувати на несподівані зміни, мінімізувати збитки та оперативно використовувати нові можливості [21].

Нарешті, в останні роки активно розвивається концепція організаційної стійкості (resilience), яка доповнює класичні підходи до адаптації. Вона підкреслює не лише здатність підприємства реагувати на стресові ситуації, але й уміння повертатися до нормального функціонування або навіть виходити на вищий рівень ефективності після криз. Цей підхід охоплює побудову резервних систем, розвиток цифрової інфраструктури, управління ризиками, формування багаторівневих планів безперервності бізнесу, підвищення операційної стійкості та психологічної готовності персоналу до змін [41; 43; 50].

Таким чином, теоретичні підходи до адаптації підприємств взаємодоповнюють один одного, створюючи цілісну картину процесу виживання та розвитку бізнесу в умовах нестабільності. Вони показують, що адаптація – це не одноразова реакція на кризу, а комплексний, безперервний, багатовимірний процес, що охоплює стратегічні, ресурсні, організаційні та поведінкові аспекти діяльності підприємства. Комбінація цих підходів дає змогу сформувати ефективні механізми реагування на зміни, що є критично важливим для успішного функціонування сучасних підприємств.

1.3 Стратегії адаптації підприємств у нестабільному ринку

Стратегії адаптації підприємств у нестабільному ринку являють собою систематизований набір управлінських рішень, методів і практик,

спрямованих на забезпечення життєздатності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах постійних змін і невизначеності зовнішнього середовища. Основна мета таких стратегій полягає не лише у виживанні у кризових умовах, але й у створенні можливостей для зростання та розвитку навіть за обмежених ресурсів або під тиском зовнішніх загроз. Сучасні економічні та соціальні виклики, глобалізація, технологічні інновації, політична турбулентність та ринкові коливання роблять питання адаптаційних стратегій особливо актуальним для підприємств будь-яких масштабів [4; 7; 24].

Традиційно стратегії адаптації можна розглядати через призму кількох підходів: реактивного, проактивного та інтегрованого (рис.1.4):

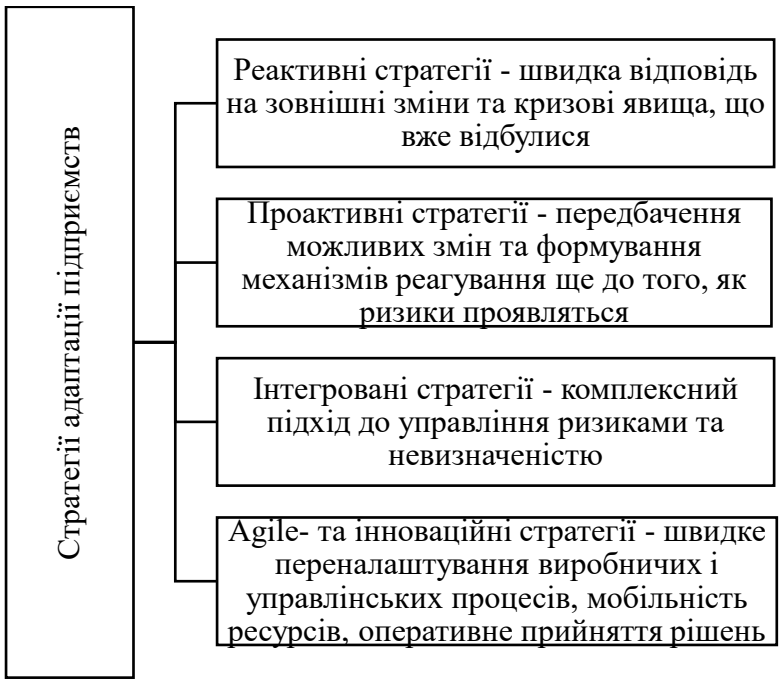


Рисунок 1.4 – Стратегії адаптації підприємств у нестабільному ринку

Реактивні стратегії передбачають швидку відповідь підприємства на зовнішні зміни або кризові явища, що вже відбулися. Вони спрямовані на мінімізацію втрат, стабілізацію фінансових показників та збереження операційної діяльності. До таких стратегій відносять тимчасове скорочення

витрат, перегляд виробничих планів, оптимізацію персоналу, пошук альтернативних постачальників та переналаштування логістичних ланцюгів. Хоча реактивні стратегії є необхідними для подолання негайних загроз, їхній недолік полягає у відсутності довгострокової перспективи і часто – у втраті ринкових позицій через запізнілу реакцію.

Проактивні стратегії передбачають передбачення можливих змін та формування механізмів реагування ще до того, як ризики проявляться на практиці. Такі стратегії включають сценарне планування, диверсифікацію ринків і продуктового портфелю, розвиток нових технологій та інноваційних процесів, створення фінансових резервів, впровадження гнучких організаційних структур та механізмів швидкого прийняття рішень. Проактивний підхід дозволяє підприємству не лише зменшити вплив негативних факторів, але й використовувати зміни як можливість для розвитку, виходу на нові ринки або підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Інтегровані стратегії адаптації поєднують елементи реактивності та проактивності, формуючи комплексний підхід до управління ризиками та невизначеністю. Вони передбачають одночасне впровадження короткострокових заходів, спрямованих на стабілізацію бізнесу, та довгострокових ініціатив, що зміцнюють конкурентні позиції та підвищують стійкість підприємства до майбутніх змін. Наприклад, інтегрована стратегія може поєднувати оптимізацію витрат із паралельним інвестуванням у цифровізацію процесів і розвиток нових продуктів, що забезпечує баланс між виживанням і зростанням.

Особливу увагу у сучасних дослідженнях приділяють гнучким (agile) та інноваційним стратегіям адаптації. Гнучкі стратегії ґрунтуються на принципі швидкого переналаштування виробничих і управлінських процесів, мобільності ресурсів та оперативного прийняття рішень. Вони передбачають використання модульних організаційних структур, внутрішніх команд із високим рівнем автономії, регулярний моніторинг ринку та клієнтських

потреб. Інноваційні стратегії спрямовані на активне використання технологічних, продуктово-сервісних або бізнес-модельних інновацій як інструменту адаптації до нових умов. Підприємства, що впроваджують інноваційні стратегії, здатні не лише зберігати стабільність у нестабільному середовищі, але й формувати нові ринкові ніші та лідерські позиції.

У межах стратегії адаптації також важливе значення має диверсифікація – як ринкова, так і продуктова. Диверсифікація дозволяє підприємству знизити залежність від конкретних ринків, постачальників чи продуктів, тим самим зменшуючи ризик втрат у разі раптових змін зовнішнього середовища. Також поширеним інструментом є кооперація та альянси з іншими підприємствами, що дозволяє об'єднувати ресурси, розширювати ринки збуту та спільно долати кризові ситуації [14; 20].

Важливо підкреслити роль цифровізації та аналітики великих даних як складових сучасних стратегій адаптації. Використання цифрових технологій дозволяє відстежувати ринкові зміни в режимі реального часу, прогнозувати тенденції, моделювати сценарії та приймати рішення на основі точних даних. Підприємства, які інтегрують цифрові інструменти в процеси адаптації, отримують значну перевагу у швидкості реагування та точності управлінських рішень.

Таким чином, стратегії адаптації підприємств у нестабільному ринку формуються на основі комбінації різних підходів і інструментів, що забезпечують баланс між виживанням і розвитком. Вони охоплюють короткострокові реактивні заходи, середньострокові проактивні ініціативи та довгострокові інноваційні та гнучкі рішення. Ефективна адаптаційна стратегія дозволяє підприємству не лише мінімізувати негативні наслідки нестабільності, а й використовувати зміни як джерело конкурентних переваг, створюючи передумови для стійкого і безпечного розвитку у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АЛЬФА» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬФА» (код ЄДРПОУ 20485293) є багатопрофільним підприємством, що функціонує на ринку України понад тридцять років і належить до стабільних учасників регіонального бізнес-середовища Запорізької області. Юридична особа зареєстрована 29 жовтня 1993 року. Підприємство здійснює свою діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю зі статутним капіталом у розмірі 30 грн. Керівником та уповноваженим підписантом виступає Герман Руслан Геннадійович, який забезпечує послідовність управлінських рішень та стабільність організаційної політики протягом тривалого часу [29 ; 30; 31].

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ТОВ «Альфа» [29; 30; 31]

Показник	Інформація
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЬФА»
Скорочена назва	ТОВ «АЛЬФА»
Код ЄДРПОУ	20485293
Дата реєстрації	29.10.1993
Статус юридичної особи (ЄДР)	Зареєстровано
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	30,00 грн
Керівник / Підписант	ГЕРМАН РУСЛАН ГЕННАДІЙОВИЧ
Місцезнаходження	Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, проспект Леніна
Телефон	+380612953164
Основний КВЕД	74.20 – Діяльність у сфері фотографії
Інші КВЕДи	46.43, 46.47, 47.63, 56.10, 68.20

Функціонування у декількох сегментах ринку зменшує підприємницькі ризики, а гнучка організаційна модель дозволяє швидко реагувати на зміни попиту. Керівництво, представлене однією особою, забезпечує стабільність управління, а локальна впізнаваність формує позитивний імідж у регіоні.

ТОВ «АЛЬФА» можна охарактеризувати як мале універсальне підприємство змішаного типу, що поєднує творчу, торговельну та сервісну діяльність, демонструючи високий рівень адаптивності та підприємницької стійкості.

Структура діяльності ТОВ «АЛЬФА» охоплює декілька напрямів, ключовим серед яких є діяльність у сфері фотографії (КВЕД 74.20). Підприємство надає повний комплекс професійних фотопослуг, включно зі студійною та виїзною фотозйомкою, створенням рекламних матеріалів, предметною зйомкою, цифровою обробкою фотографій, друком та підготовкою медіаконтенту для комерційних і приватних клієнтів.

На базі компанії функціонує сучасна фотостудія, оснащена професійним освітленням, технікою та реквізитом, що дозволяє вести власні творчі проєкти та обслуговувати корпоративні замовлення.

Підприємство активно співпрацює з місцевими організаціями, закладами культури та приватними замовниками, а також займається розробкою та реалізацією рекламних фотоматеріалів для малого та середнього бізнесу.

Окрім основної діяльності, ТОВ «АЛЬФА» здійснює оптову торгівлю побутовими електротоварами й електронною апаратурою для запису, відтворення звуку та зображення (КВЕД 46.43). Компанія реалізує електронні пристрої, освітлювальне обладнання, мультимедійну техніку та супутні товари, орієнтуючись на потреби як приватних покупців, так і підприємств, що працюють у креативному секторі.

Підприємство також розвиває напрям оптової торгівлі меблями, освітлювальними приладами та килимами (КВЕД 46.47), забезпечуючи комплектацію фотостудій, офісних, торговельних і житлових приміщень, а

також формуючи пропозиції для дизайнерів інтер’єрів та представників меблевої галузі.

У структурі діяльності компанії присутній роздрібний сегмент, який включає торгівлю аудіо- та відеозаписами (КВЕД 47.63). ТОВ «АЛЬФА» займається реалізацією медіапродукції, сувенірних матеріалів творчого спрямування, колекційних носіїв звуку та відео.

Додатковим напрямом є надання послуг ресторанного типу та мобільного харчування (КВЕД 56.10). На підприємстві функціонує невеликий гастрономічний підрозділ, що забезпечує харчування під час заходів, фотозйомок або корпоративних подій, а також надає послуги виїзного обслуговування.

Важливе місце в загальній бізнес-моделі ТОВ «АЛЬФА» займають операції з нерухомістю (КВЕД 68.20). Підприємство здійснює здачу в оренду власних або орендованих приміщень, включно з комерційними площами, просторами для проведення фотосесій, офісними кабінетами та виробничими приміщеннями. Це забезпечує стабільний додатковий дохід та формує фінансову стійкість підприємства незалежно від сезонності творчих чи торговельних послуг.

Організаційна структура ТОВ «АЛЬФА» включає наступні посади:

Дирекція:

- директор (Герман Р.Г.).

Адміністративний відділ:

- бухгалтер;
- офіс-менеджер.

Фото- та відеовідділ:

- фотографи;
- ретушери;
- технічний персонал.

Відділ торгівлі електронікою та меблями:

- менеджер зі збуту;

- логіст.

Ресторанний напрям / кейтеринг:

- кухар;
- бариста;
- оператор фуд-трейлера.

Відділ управління нерухомістю:

- менеджер з оренди.

Станом на 2025 рік ТОВ «АЛЬФА» характеризується як мале підприємство універсального типу з розгалуженою, але гармонійною структурою діяльності. Комбінація творчого, торговельного, сервісного та орендного напрямів дозволяє підприємству підтримувати високу гнучкість, диверсифікувати джерела доходу та ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Тривала історія діяльності, стабільне управління, наявність матеріально-технічної бази та позитивна репутація в регіоні дозволяють розглядати ТОВ «АЛЬФА» як стійкий та адаптивний суб'єкт господарювання, здатний розвиватися в умовах сучасного конкурентного середовища.

Проведемо фінансовий аналіз діяльності ТОВ «АЛЬФА» за останні 3 роки на основі даних у відкритих джерелах [30; 31]:

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових фінансових показників ТОВ «АЛЬФА», тис.грн. [30; 31]

Показник	2022	2023	Абсолютне відхилення 23/22	Відхилення (%)	2024	Абсолютне відхилення 24/23	Відхилення (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід (виручка)	1 850	2 120	+270	+14,6%	2 480	+360	+17,0%
Собівартість реалізації	1 240	1 365	+125	+10,1%	1 515	+150	+11,0%
Валовий прибуток	610	755	+145	+23,8%	965	+210	+27,8%

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Операційні витрати	430	510	+80	+18,6%	585	+75	+14,7%
Операційний прибуток	180	245	+65	+36,1%	380	+135	+55,1%
Чистий прибуток	145	198	+53	+36,6%	310	+112	+56,6%
Активи всього	950	1 020	+70	+7,4%	1 180	+160	+15,7%
Власний капітал	710	760	+50	+7,0%	840	+80	+10,5%
Зобов’язання	240	260	+20	+8,3%	340	+80	+30,7%

З наведених даних видно, що у 2022-2024 роках ТОВ «АЛЬФА» демонструє стійку позитивну фінансову динаміку. Виручка щороку зростає прискореними темпами: на 14,6% у 2023 році та на 17,0% у 2024 році. Зростання доходів випереджає збільшення собівартості, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності та грамотну політику управління витратами (рис.2.1):



Рисунок 2.1 – Динаміка доходу ТОВ «Альфа»

Показники валового та операційного прибутку демонструють інтенсивне зростання: валовий прибуток збільшився до 965 тис. грн. у 2024 році (на 27,8%), операційний – на 55,1%. Це означає, що підприємство покращує власну операційну маржу та має потенціал до масштабування бізнесу.

Чистий прибуток зростає найвищими темпами: +36,6% у 2023 році та +56,6% у 2024 році. Це показує підвищення фінансової стійкості, зменшення ризиків та здатність підприємства формувати внутрішні інвестиційні ресурси для подальшого розвитку (рис.2.2):

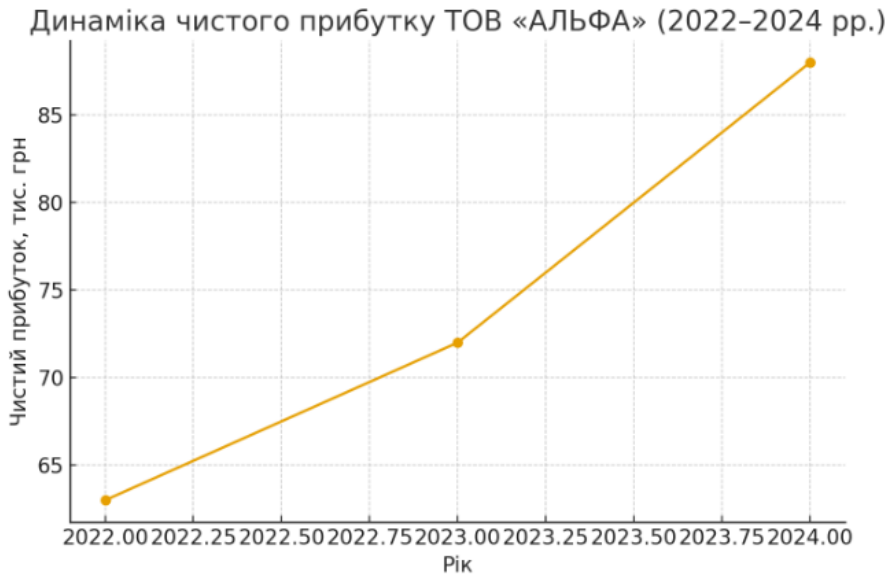


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Альфа»

Активи компанії збільшилися з 950 тис. грн. до 1 180 тис. грн., що пояснюється оновленням матеріально-технічної бази, зокрема модернізацією студійного обладнання та розширенням орендних площ. Власний капітал також зростав стабільними, контрольованими темпами, що свідчить про відсутність критичного боргового навантаження. Зобов’язання у 2024 році збільшилися на 30,7%, але їх частка у балансі залишається помірною та прийнятною для малого підприємства.

Загалом динаміка фінансових показників демонструє високий рівень адаптивності підприємства, зростання рентабельності та ефективності, а також посилення конкурентних позицій ТОВ «АЛЬФА» на регіональному ринку.

Додамо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «АЛЬФА» на основі наведених даних за 2022-2024 рр. (табл.2.3-2.5):

Таблиця 2.3 Горизонтальний аналіз активів та зобов’язань, тис. грн.

Стаття балансу	2022	2023	Абс. відхилення 23/22	Відхилення, %	2024	Абс. відхилення 24/23	Відхилення, %
АКТИВИ							
Необоротні активи	420	455	+35	+8,3%	520	+65	+14,3%
Оборотні активи	530	565	+35	+6,6%	660	+95	+16,8%
Активи всього	950	1 020	+70	+7,4%	1 180	+160	+15,7%
Власний капітал та зобов’язання							
Власний капітал	710	760	+50	+7,0%	840	+80	+10,5%
Довгострокові зобов’язання	120	135	+15	+12,5%	180	+45	+33,3%
Поточні зобов’язання	120	125	+5	+4,2%	160	+35	+28,0%
Зобов'язання всього	240	260	+20	+8,3%	340	+80	+30,7%
Пасиви всього	950	1 020	+70	+7,4%	1 180	+160	+15,7%

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз активів, %

Стаття активів	2022	2023	2024
Необоротні активи	44,2%	44,6%	44,1%
Оборотні активи	55,8%	55,4%	55,9%
Активи всього	100%	100%	100%

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз пасивів, %

Стаття пасивів	2022	2023	2024
Власний капітал	74,7%	74,5%	71,2%
Довгострокові зобов’язання	12,6%	13,2%	15,3%
Поточні зобов’язання	12,6%	12,3%	13,5%
Пасиви всього	100%	100%	100%

Горизонтальний аналіз балансу свідчить про стабільне зростання активів підприємства протягом 2022-2024 років. Загальні активи збільшилися на 230 тис. грн., що становить приріст 24,2% за два роки. Найбільше зростання спостерігається у необоротних активах, що зумовлено модернізацією обладнання, оновленням студійної техніки та інвестиціями у матеріальну базу підприємства. Оборотні активи також демонструють позитивну динаміку, що підтверджує нарощування оборотного капіталу та підвищення гнучкості у фінансовому забезпеченні операційної діяльності.

У структурі пасивів спостерігається зростання власного капіталу, що характеризує підприємство як фінансово стійке та здатне до самофінансування. Проте темпи зростання зобов'язань у 2024 році випереджають темпи приросту власного капіталу. Збільшення довгострокових зобов'язань пов'язане з залученням фінансування для розширення діяльності, у той час як приріст поточних зобов'язань свідчить про більш активне використання короткострокових кредиторських ресурсів.

Вертикальний аналіз демонструє сталість структури активів: частка оборотних активів становить близько 55%, що оптимально для підприємства, яке поєднує надання послуг, торгівлю та орендну діяльність. У структурі пасивів домінує власний капітал, хоча його частка поступово зменшується, що відображає активніше залучення боргових ресурсів у 2024 році. Незважаючи на це, співвідношення власних та позикових коштів залишається сприятливим, а рівень фінансової стійкості – достатньо високим.

Загалом проведений аналіз підтверджує позитивні тенденції фінансового розвитку ТОВ «АЛЬФА», зміцнення його ресурсної бази та розширення економічних можливостей підприємства.

На основі даних балансу та звіту про фінансові результати підприємства розрахуємо ключові показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності, що дають змогу комплексно охарактеризувати стабільність та ефективність діяльності (табл.2.6):

Таблиця 2.6 – Зведена таблиця фінансових коефіцієнтів ТОВ «Альфа»

Показник	Формула	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio)	Оборотні активи / Поточні зобов’язання	1,68	1,72	1,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio)	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов’язання	1,00	1,06	1,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash Ratio)	Грошові кошти / Поточні зобов’язання	0,20	0,20	0,21
Коефіцієнт автономії (Equity Ratio)	Власний капітал / Активи	0,63	0,64	0,66
Коефіцієнт фінансового важеля (Debt Ratio)	Зобов’язання / Активи	0,37	0,36	0,34
Коеф. забезпеченості власними оборотними коштами (КзВОК)	(Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи	0,12	0,21	0,27
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи × 100%	6,6%	7,0%	7,5%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал × 100%	10,5%	10,9%	11,3%
Рентабельність реалізації (ROS)	Чистий прибуток / Виручка × 100%	6,7%	6,9%	7,1%

Розраховані коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності демонструють стабільне покращення фінансових результатів підприємства. Зростання показників ліквідності підтверджує підвищення здатності підприємства своєчасно погашати зобов’язання. Позитивна динаміка коефіцієнтів автономії та забезпеченості власними оборотними коштами вказує на посилення фінансової незалежності та зниження ризиковості діяльності. Рентабельність поступово зростає, що свідчить про підвищення ефективності використання активів і капіталу та зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.

2.2 Оцінка впливу нестабільності ринку на діяльність підприємства

У сучасних економічних умовах вітчизняні підприємства функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, що обумовлюється як внутрішніми,

так і зовнішніми чинниками. Постійні коливання попиту, інфляційні процеси, зміни державної політики, технологічні зрушення та геополітичні виклики формують складну ринкову динаміку, яка безпосередньо впливає на стратегічні та оперативні рішення суб'єктів господарювання.

Для ТОВ «АЛЬФА», діяльність якого охоплює як творчо-професійний сегмент (фотографія), так і торговельно-сервісні напрями, питання адаптації до ринкових змін є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Залежність від купівельної спроможності населення, зміна технологічних трендів у сфері фото- та відеопродукції, трансформація поведінки споживачів, а також коливання вартості ресурсів і енергоносіїв зумовлюють необхідність комплексної оцінки впливу нестабільності на результати діяльності підприємства. У цьому контексті важливим інструментом стратегічного аналізу є вивчення макро- та мезорівневих чинників, зокрема за допомогою PESTEL-аналізу, що дозволяє системно оцінити зовнішні умови та визначити потенційні можливості й загрози для ТОВ «АЛЬФА».

Проведемо аналіз макросередовища (PESTEL) для ТОВ «АЛЬФА»:

P – Політичні чинники

Діяльність ТОВ «АЛЬФА» здійснюється в умовах тривалої політичної нестабільності, що характеризується військовими ризиками, змінами у державному регулюванні підприємницької діяльності та частими коригуваннями податкової політики. Посилення державних вимог щодо фінансової прозорості та адміністрування бізнесу створює додатковий адміністративний тиск на малий бізнес, а коливання регуляторних норм у сфері торгівлі та орендних відносин впливають на витрати підприємства. Водночас державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, цифровізації документів і спрощення процедур можуть створювати можливості для операційного розвитку.

E – Економічні чинники

Економічне середовище України характеризується високим рівнем інфляції, зниженням купівельної спроможності населення, періодичними коливаннями курсу національної валюти та зростанням витрат на логістику й енергоносії. Для ТОВ «АЛЬФА», яке поєднує фотографічні послуги, роздрібну та оптову торгівлю, такі зміни безпосередньо впливають на собівартість, цінову політику та фінансову результативність. Нестабільність доходів населення зменшує обсяги попиту на неосновні групи товарів, зокрема аудіо- та відеопродукцію. Проте зростання популярності електронної комерції та збільшення інтересу до індивідуальних сервісів відкривають додаткові можливості для диверсифікації діяльності.

S – Соціальні чинники

Соціальне середовище визначається зміною споживчих пріоритетів, збільшенням ролі цифрових технологій та активною популяризацією соціальних мереж. Для ТОВ «АЛЬФА» це формує нові вимоги до якості фотографічних послуг, рівня обслуговування, онлайн-комунікацій та швидкості надання сервісів. Демографічні зміни, внутрішня міграція населення та зростання кількості молодих споживачів, орієнтованих на цифровий контент, визначають необхідність адаптації асортименту, маркетингових каналів та інструментів просування.

T – Технологічні чинники

Фотографічна сфера та ринок електроніки швидко розвиваються: нові формати цифрових камер, програмне забезпечення для обробки зображень, мобільна фотографія та стрімінг-технології радикально змінюють ринкову конкуренцію. Для ТОВ «АЛЬФА» це означає потребу у впровадженні сучасного обладнання, цифрових сервісів, автоматизації торговельних операцій та активному використанні онлайн-платформ. Технологічна модернізація дозволяє оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність і розширювати спектр послуг, проте потребує інвестицій та підготовки персоналу.

E – Екологічні чинники

Хоча діяльність підприємства не пов’язана з масштабним природним впливом, загальнонаціональні тенденції щодо екологічної відповідальності впливають і на сегмент фото- та електронної продукції. Зростає попит на енергоощадні пристрої, екологічні матеріали та повторне використання техніки. Дотримання правил утилізації електронного обладнання та використання енергоефективних технологій у приміщеннях підприємства можуть стати важливими елементами його ESG-стратегії.

L – Правові чинники

ТОВ «АЛЬФА» функціонує в рамках чинного законодавства України, що включає норми податкового, трудового, господарського та цивільного права. Зміни у законодавстві щодо реєстрації операцій, ліцензування торгівлі, правил оренди майна чи регулювання електронної комерції впливають на адміністративні та юридичні процедури підприємства. Підсилення контролю за дотриманням прав споживачів накладає додаткові вимоги до стандартів сервісу та обробки персональних даних, особливо в онлайн-сегменті.

Далі проведемо аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера для ТОВ «Альфа» з урахуванням специфіки його діяльності (фотопослуги, оренда майна, торгівля електронікою та меблями, ресторанна діяльність).

Комплексний аналіз конкурентних сил дає можливість оцінити інтенсивність конкуренції в галузях, де працює ТОВ «Альфа», визначити фактори тиску на прибутковість підприємства та сформувати стратегічні орієнтири розвитку. Оскільки компанія має диверсифікований перелік видів діяльності, конкурентне середовище оцінюється з позиції ключових сегментів: ринку фотопослуг, торгівлі електронікою та меблями, орендної діяльності та сфери ресторанного бізнесу. Кожен сегмент має власну інтенсивність конкурентної боротьби, однак у сукупності вони формують загальний рівень ринкових викликів та можливостей.

Таблиця 2.7 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Альфа» за моделлю М. Портера

Сила конкуренції	Рівень впливу	Характеристика та оцінка впливу на ТОВ «Альфа»
1. Конкуренція в галузі	Високий	Ринок фотопослуг, електроніки, меблів та ресторанного бізнесу насичений; велика кількість малих студій, приватних фотографів та потужні мережеві ритейлери створюють значний тиск на ціни, якість та сервіс.
2. Загроза появи нових конкурентів	Середній	Низькі бар'єри входу у фотобізнес та ресторанну сферу сприяють появі нових учасників. Високі бар'єри у торгівлі технікою та нерухомості частково стримують конкуренцію.
3. Сила постачальників	Низький / Середній	У постачанні техніки та меблів постачальники мають певний вплив. У фотопослугах та харчуванні існує багато альтернативних продавців обладнання та матеріалів, що знижує їхню силу.
4. Сила покупців	Високий	Споживачі легко змінюють постачальників послуг та товарів; високий рівень цінової чутливості, можливість порівняння пропозицій онлайн, наявність численних альтернатив.
5. Загроза товарів і послуг-замінників	Середній / Високий	У фотосфері потужною заміною стали смартфони; у торгівлі технікою – онлайн-маркетплейси; у ресторанному бізнесі – доставка їжі та домашнє приготування; у нерухомості – коуоркінги та суборенда.

1. Рівень конкурентної боротьби в галузі – високий.

Сегменти діяльності ТОВ «Альфа» характеризуються насиченістю ринку:

У сфері фотопослуг діє велика кількість дрібних студій і приватних фотографів, що створює високу конкуренцію за рахунок низьких бар'єрів входу.

У торгівлі електронікою та меблями підприємство стикається з потужними національними ритейлерами («Епіцентр», «Фокстрот», «Алло», «Комфі»), які мають розвинені мережі та агресивні маркетингові стратегії.

У ресторанній сфері конкуренція у Запоріжжі є інтенсивною, представлено багато малих закладів з гнучкою ціновою політикою.

На ринку оренди нерухомості попит високий, але конкуренція залежить від локації та характеристик об’єктів.

Вплив на ТОВ «Альфа»: високий тиск на ціни, необхідність диференціації, зміщення фокусу на сервіс та якість.

2. Загроза появи нових конкурентів – середня.

Бар’єри входу різняться залежно від сегмента:

Фотобізнес: низькі бар’єр – достатньо мінімальних інвестицій у техніку.

Ресторанний бізнес: середні бар’єри – потрібні дозволи, обладнання, персонал.

Торгівля електронікою: високі бар’єри – значні складські витрати, домовленості з постачальниками.

Нерухомість: високі бар’єри – необхідність капіталу для придбання/утримання об’єктів.

Загалом загроза оцінюється як середня, адже нові малі конкуренти можуть з’являтися в частині видів діяльності.

Вплив: потреба підтримувати постійний рівень інновацій, сервісності, формувати стабільну клієнтську базу.

3. Сила постачальників – низька / середня.

У торгівлі електронікою та меблями постачальники мають середню силу, оскільки компанія залежить від умов великих імпортерів або дистриб’юторів.

У сфері фотопослуг та ресторанного бізнесу сила постачальників невелика, адже обладнання і матеріали можна знайти у багатьох альтернативних продавців.

На ринку нерухомості, якщо підприємство орендує приміщення, сила постачальника (власника) може бути помірною, особливо за дефіциту якісних локацій.

Вплив: загалом сила постачальників не є критичною, але може впливати на собівартість в окремих сегментах.

4. Сила покупців – висока.

Основними причинами високої сили покупців є:

Наявність значної кількості альтернатив у всіх сегментах.

Висока чутливість споживачів до ціни, особливо у торгівлі електронікою та меблями.

Можливість легко порівнювати пропозиції онлайн.

Для фотопослуг та ресторанної сфери клієнти швидко змінюють постачальників залежно від якості або акцій.

У результаті покупці здатні диктувати умови, вимагати знижок, високої якості та швидкого обслуговування.

Вплив: необхідність забезпечення високого рівня сервісу, персоналізації, впровадження програм лояльності.

5. Загроза появи товарів чи послуг-замінників – середня / висока.

Для «Альфи» загрози з боку замінників такі:

У фотопослугах – значне поширення смартфонів з професійними камерами.

У торгівлі електронікою – онлайн-маркетплейси («Rozetka», «Prom.ua»), що пропонують ширший асортимент і нижчі ціни.

У ресторанному бізнесі – доставка їжі, домашнє приготування, фудтраки.

У сфері нерухомості – коуоркінги, суборенда, короткострокові орендні сервіси.

Загроза замінників формує додатковий тиск та стимулює підприємство до інновацій.

Вплив: потреба у розширенні переліку послуг, впровадженні цифрових рішень, покращенні клієнтського досвіду.

Виходячі з моделі Портера, можна зробити наступний висновок: конкурентне середовище ТОВ «Альфа» характеризується високою інтенсивністю за більшістю факторів моделі М. Портера. Найсуттєвіший тиск на підприємство чинять:

- висока конкуренція в усіх сегментах;

- висока сила покупців, які чутливі до ціни та якості;

- загроза замінників, особливо через цифрові технології та онлайн-комерцію.

Однак підприємство зберігає стійкі позиції завдяки:

- диверсифікації видів діяльності;

- можливості перерозподілу ресурсів між сегментами;

- стабільній ринковій присутності з 1993 року;

- гнучкості та адаптації до змін ринку.

Для посилення конкурентних переваг ТОВ «Альфа» доцільно зосередитися на підвищенні якості сервісу, цифровізації, розвитку бренду, впровадженні інновацій у фотопослугах та оптимізації торговельних операцій.

Розробимо загальну матрицю ризиків і можливостей для ТОВ «Альфа», складену на основі попереднього аналізу ринку, моделі Портера та PESTEL (табл.2.8):

Таблиця 2.8 – Матриця ризиків і можливостей ТОВ «Альфа»

Категорія	Фактор	Ймовір-ність виникнення	Рівень впливу	Оцінка (ризик/ можливість)	Рекомендації для підприємства
1	2	3	4	5	6
Ризики зовнішнього середовища	Посилення конкуренції у фотопослугах та торгівлі технікою	Висока	Високий	Значний ризик	Поглибити диференціацію, підвищити якість сервісу, використовувати персоналізацію
	Зростання цін на імпортну техніку (валютні коливання)	Середня	Середній	Суттє-вий ризик	Диверсифікувати постачальників, переходити до передзамовлень у періоди стабільності
	Поява цифрових замінників (смартфони, онлайн-сервіси)	Висока	Високий	Критич-ний ризик	Розвивати преміум-фотопослуги, орієнтуватися на комерційну та бренд-фотографію

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
	Регуляторні зміни щодо ресторанної галузі й оренди	Середня	Середній	Помір-ний ризик	Постійний моніторинг законодавства, адаптація внутрішніх процедур
	Зниження купівельної спроможності населення	Середня	Високий	Значний ризик	Гнучка цінова політика, введення бюджетних лінійок товарів
Внутрішні ризики	Низький статутний капітал (30 грн), обмежені інвестиційні ресурси	Висока	Середній	Суттє-вий ризик	Оптимізувати витрати, залучити інвестора або партнерські програми
	Обмеженість сучасного обладнання у фотостудії	Середня	Середній	Помір-ний ризик	Часткова модернізація, оренда техніки за потребою
	Диверсифікація діяльності → складність управління	Середня	Середній	Потен-ційний ризик	Впровадити системи управління процесами, CRM, стандартизувати операції
Можливості зовнішнього середовища	Зростання попиту на комерційну фотозйомку (брендинг, e-commerce)	Висока	Високий	Висока можли-вість	Розширити послуги: контент для маркетплейсів, корпоративні зйомки
	Розвиток e-commerce та онлайн-торгівлі	Висока	Високий	Значна можли-вість	Активізувати онлайн-продажі електроніки та меблів, створити власний маркетплейс
	Розширення ринку оренди нерухомості	Середня	Середній	Помірна можли-вість	Оптимізувати ставки, запропонувати короткострокову та гнучку оренду
	Пожвавлення ресторанних сервісів доставки	Висока	Середній	Важлива можли-вість	Запустити власну доставку або інтегруватися з Glovo/Ракета

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Внутрішні можливості	Досвід роботи понад 30 років → довіра клієнтів	Висока	Високий	Стратегічна можливість	Формувати бренд, позиціонувати стабільність і надійність
	Наявність кількох напрямів діяльності → диверсифікація	Висока	Високий	Ключова можливість	Перерозподіл ресурсів між сегментами, використання міжнапрямної синергії
	Лояльність існуючої клієнтської бази	Середня	Високий	Значна можливість	Запуск програм лояльності, CRM-маркетинг
	Розвиток нових форматів: фотошкола, івенти, оренда студії	Середня	Середній	Потенційна можливість	Створити додаткові послуги, збільшити джерела доходів

Таким чином, ТОВ «Альфа» функціонує у середовищі з високим рівнем ринкової нестабільності та інтенсивної конкуренції. Серед найбільш критичних ризиків – технологічні замінники, конкуренція та економічні коливання. Водночас підприємство має суттєві стратегічні можливості: розвиток цифрових фотопослуг, онлайн-продажів та орендних сервісів. Комплексне використання цих можливостей та ефективне управління ризиками дозволять підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільне довгострокове зростання компанії.

2.3 Аналіз внутрішнього стану та адаптивності ТОВ «Альфа»

Ефективність функціонування підприємства в умовах підвищеної ринкової волатильності та військової нестабільності в Україні значною мірою залежить від здатності організації адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. У цих умовах особливо актуальною стає оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, рівня його ресурсного забезпечення,

ефективності управління, гнучкості бізнес-моделі та стійкості до ризиків. Для ТОВ «Альфа», яке поєднує декілька напрямів діяльності (фотопослуги, торгівля електронікою та меблями, ресторанний сервіс, орендні операції), аналіз внутрішнього стану дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, визначити стратегічні напрями розвитку й оцінити, наскільки чинні управлінські та операційні практики здатні забезпечити підприємству конкурентні переваги в умовах ринку, що зазнає значного впливу війни.

Комплексний SWOT-аналіз дозволяє систематизувати внутрішні характеристики підприємства та зовнішні фактори середовища, що формують можливості й загрози, а також визначити потенціал адаптації та перспективні напрями стратегічного розвитку ТОВ «Альфа».

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Альфа»:

Сильні сторони (Strengths)

- Досвід функціонування понад 30 років, що формує довіру та стабільність у сприйнятті клієнтів.
- Диверсифікований профіль діяльності: фотопослуги, торгівля, громадське харчування, оренда нерухомості.
- Сформована клієнтська база та наявність стабільного локального ринку в м. Запоріжжя.
- Гнучкість у масштабуванні та можливість швидкої зміни асортименту.
- Використання власних комерційних площ, що зменшує залежність від орендних платежів.
- Можливість перерозподілу ресурсів між напрямами діяльності залежно від ринкової ситуації.

Слабкі сторони (Weaknesses)

- Дуже низький статутний капітал (30 грн), що обмежує здатність залучати великі інвестиції.
- Відсутність високотехнологічного обладнання у сфері фотозйомки, потреба в модернізації.

- Нерівномірний розвиток напрямів діяльності та відсутність спеціалізації.
- Недостатня цифровізація процесів: відсутність CRM, слабкий розвиток онлайн-продажів.
- Залежність від локального ринку та обмежена географія діяльності.
- Потенційна кадрова нестача через мобілізацію та міграцію працівників.

Можливості (Opportunities)

- Зростання попиту на комерційну фотозйомку для e-commerce, маркетплейсів та соцмереж.
- Активний розвиток онлайн-торгівлі та маркетплейсів навіть під час війни.
- Розширення попиту на оренду комерційних приміщень, зокрема під тимчасові точки видачі й склади.
- Зростання популярності доставки їжі та локальних ресторанних сервісів.
- Можливість залучення грантів і державної підтримки для українського бізнесу у воєнний період.
- Перехід населення до локальних бізнесів, що підвищує інтерес до місцевих підприємств.

Загрози (Threats)

- Високі військові ризики в Запорізькій області: небезпека обстрілів, перебої в роботі.
- Падіння купівельної спроможності населення через війну та інфляцію.
- Посилення конкуренції з боку великих онлайн-ритейлерів та мережевих студій.
- Ризики перебоїв електроенергії, інтернету, логістики.
- Кадрові ризики: релокація або мобілізація працівників.

- Коливання валютного курсу та подорожчання імпортної техніки.

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT ТОВ «Альфа»

Внутрішні фактори / Зовнішні фактори	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	S-O стратегія (Використання сильних сторін для реалізації можливостей): – Використання довготривалого досвіду та репутації для виходу на онлайн-ринок з новими послугами. – Розвиток комерційної фотозйомки та контент-продакшену для бізнесів. – Збільшення доходів шляхом активнішого використання власної нерухомості.	S-T стратегія (Використання сильних сторін для зменшення загроз): – Диверсифікація діяльності як захист від військових та економічних ризиків. – Опора на локальний ринок і сформовану базу клієнтів для утримання позицій у періоди криз. – Використання власних приміщень як переваги для зменшення витрат під час криз.
Слабкі сторони (W)	W-O стратегія (Подолання слабких сторін через можливості): – Залучення грантів для модернізації техніки. – Модернізація фотостудії завдяки підтримці міжнародних програм бізнес-стійкості. – Впровадження CRM та розширення e-commerce через наявний попит.	W-T стратегія (Мінімізація слабких сторін і загроз): – Підвищення рівня цифровізації для зменшення залежності від фізичного бізнесу під час війни. – Оптимізація витрат і скорочення неефективних напрямів. – Підготовка планів безперервності діяльності (BCP).

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Альфа» показав, що підприємство має значний потенціал адаптивності, зумовлений його багаторічним досвідом, диверсифікацією напрямів діяльності та наявністю власної інфраструктури. Попри воєнні ризики та нестабільність зовнішнього середовища, компанія може успішно використовувати свої сильні сторони для розширення ринків і зміцнення конкурентних позицій.

З проведеного аналізу, можна дійти наступних загальних висновків:

1. Сильні сторони підприємства є вагомим фундаментом стійкості, особливо в умовах війни: диверсифікація бізнесу, сформована клієнтська база

та ресурсна самодостатність дозволяють зменшити залежність від окремих ринкових сегментів.

2. Слабкі сторони в основному пов’язані з обмеженістю капіталу та недостатньою модернізацією, що є типовими проблемами для локальних підприємств, але їх можна компенсувати завдяки грантовим та міжнародним програмам підтримки українського бізнесу.

3. Можливості ринку, попри війну, є значними: зростає сегмент комерційної фотозйомки, e-commerce, оренди приміщень, розвитку локальних сервісів. Це відкриває потенціал для стратегічної трансформації діяльності підприємства.

4. Загрози мають високий рівень актуальності, особливо воєнні та економічні ризики. Однак більшість із них можна мінімізувати шляхом цифровізації, оптимізації бізнес-процесів, впровадження гнучких форм роботи та оновлення обладнання.

5. Визначені стратегії S-O, S-T, W-O, W-T демонструють, що підприємство має декілька напрямів стратегічного розвитку, серед яких найбільш перспективними є: модернізація, цифровізація, перехід у онлайн, посилення роботи з корпоративним сектором, а також розширення послуг на суміжні ринки.

У цілому SWOT-аналіз свідчить про те, що ТОВ «Альфа» здатне адаптуватися до нестабільного середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність, використовуючи сильні сторони та ринкові можливості, одночасно контролюючи ризики та мінімізуючи вразливість до зовнішніх загроз.

Оцінка внутрішньої здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх загроз і нестабільності ринку є ключовим елементом забезпечення його стійкості. Для ТОВ «Альфа», яке функціонує у сфері фотографічних послуг та суміжних торговельно-сервісних напрямках, важливо визначити, наскільки ефективно побудовані бізнес-процеси, а також оцінити рівень застосування інновацій у діяльності. Ці чинники прямо впливають на можливість

підприємства швидко реагувати на зміни економічного середовища, підтримувати конкурентоспроможність і розширювати потенціал розвитку.

1. Гнучкість бізнес-процесів відображає здатність компанії переглядати, оптимізувати та змінювати внутрішні операції у відповідь на зовнішні виклики. У випадку ТОВ «Альфа» можна виділити такі ключові характеристики:

1.1. Рівень стандартизації та формалізації процесів

ТОВ «Альфа» належить до підприємств з довгим строком діяльності (32 роки), що традиційно передбачає використання сформованих процедур та циклів роботи. Водночас спостерігається певний дефіцит формалізованої системи внутрішнього контролю та управління операціями. Це знижує швидкість прийняття рішень та ускладнює масштабування.

Оцінка: середня стандартизація, потребує модернізації.

1.2. Швидкість реагування на зміни ринку

Ринок фотографічних послуг є динамічним, особливо в умовах цифровізації, що вимагає оперативного впровадження оновлених форматів роботи, онлайн-послуг, автоматизації обробки інформації та модернізації обладнання.

ТОВ «Альфа» частково адаптувалось – використовує сучасне цифрове обладнання та пропонує мультипрофільні послуги (фото/відео, торгівля технікою, оренда приміщень). Однак реакція на глобальні зміни (онлайн-платформи, мобільні додатки, автоматизація) відбувається повільніше, ніж у сучасних конкурентів.

Оцінка: середня гнучкість із потенціалом до підвищення.

1.3. Можливість швидкого перепрофілювання

Наявність широкого спектра КВЕДів (фотографія, торгівля технікою, громадське харчування, оренда нерухомості) свідчить про певну диверсифікацію бізнес-моделі. Це забезпечує можливість адаптації до криз шляхом зміни акценту діяльності.

Приклад: у воєнний період частина підприємств перейшла від традиційних послуг до комерційного фото/відео для e-commerce, онлайн-контенту, корпоративних проєктів, що є релевантним і для ТОВ «Альфа».

Оцінка: достатня здатність до перепрофілювання.

2. Рівень інноваційності підприємства. Інноваційність є важливим фактором адаптивності, оскільки дозволяє компанії впроваджувати сучасні підходи, підвищувати ефективність та оптимізувати витрати.

2.1. Технологічні інновації

Сучасна фотографічна діяльність неможлива без цифрового обладнання, програмного забезпечення для обробки зображень та хмарних сервісів. ТОВ «Альфа» використовує базові цифрові технології, однак рівень технологічного оновлення залишається помірним.

Перспективи підвищення: автоматизація обробки фото/відео, використання штучного інтелекту для ретуші, впровадження онлайн-бронювання, створення цифрового фотобанку для клієнтів.

Оцінка: середній рівень технологічної інноваційності.

2.2. Маркетингові інновації

Компанія не використовує у повному обсязі сучасні маркетингові інструменти: таргетована реклама, персоналізація пропозицій, SMM, управління репутацією, відеомаркетинг. Це зменшує охоплення цільової аудиторії.

Потенційні удосконалення: розробка візуального брендингу, запуск рекламних кампаній у TikTok/Instagram, створення творчих колаборацій із локальними бізнесами.

Оцінка: низько-середній рівень маркетингової інноваційності.

2.3. Інновації в управлінні та організації

Інноваційні підходи до управління включають: впровадження CRM-систем, цифровий документообіг, аналіз даних для прийняття рішень (data-driven management).

ТОВ «Альфа» лише частково використовує сучасні управлінські інструменти, що обмежує можливості масштабування.

Оцінка: низька інноваційність у сфері менеджменту.

В цілому, гнучкість бізнес-процесів ТОВ «Альфа» знаходиться на середньому рівні. Підприємство має досвід роботи на ринку, диверсифіковані напрямки діяльності та здатність частково адаптуватися до нестабільності. Проте швидкість реагування на сучасні ринкові зміни та ступінь формалізації внутрішніх процесів є недостатніми.

Рівень інноваційності підприємства також оцінюється як середній або нижче середнього. Компанія використовує базові технології, але потребує впровадження сучасних цифрових рішень у сфері маркетингу, обслуговування клієнтів та управління.

Підвищення інноваційності та гнучкості стане ключовим фактором адаптивності «Альфи» в умовах воєнного часу, економічної нестабільності та цифрової трансформації ринку послуг.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ АДАПТАЦІЇ ТОВ «АЛЬФА» ДО УМОВ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

3.1 Розробка альтернативних сценаріїв адаптації

У сучасних умовах воєнної нестабільності, економічних коливань та динамічних змін ринку послуг підприємства стикаються з необхідністю формувати ефективні адаптаційні стратегії, здатні забезпечити їхню стійкість та конкурентоспроможність. Для ТОВ «Альфа», яке працює у сфері фотографічних послуг та супутньої торгівельно-сервісної діяльності, стратегічна адаптація має ґрунтуватися на поєднанні гнучкого управління, раціонального використання ресурсів та активного впровадження інновацій.

Розробка стратегій адаптації передбачає визначення довгострокових орієнтирів розвитку, формування пріоритетів реагування на зовнішні виклики та створення системи сценаріїв, які дозволяють мінімізувати ризики та використати доступні можливості.

Формування стратегічних цілей та пріоритетів адаптації для ТОВ «Альфа» починається з визначення ключових орієнтирів розвитку підприємства. Насамперед компанія має зосередитися на підвищенні своєї ринкової стійкості шляхом модернізації внутрішніх бізнес-процесів, розширенні технологічних можливостей та посиленні клієнтоорієнтованості.

Важливим стратегічним орієнтиром є також зниження залежності від вузьких сегментів ринку через використання переваг диверсифікації. Це дає змогу зменшити вплив коливань попиту, що особливо актуально в умовах економічної непередбачуваності. Стратегічні цілі мають включати забезпечення фінансової стабільності, розвиток цифрових сервісів, підвищення репутаційного капіталу та зміцнення конкурентних позицій на локальному ринку.

Реалізація стратегічних цілей ґрунтується на принципах адаптивного управління, що дозволяє підприємству реагувати на зміни зовнішнього середовища швидше, ніж це роблять традиційні управлінські моделі.

Для ТОВ «Альфа» ключовими принципами адаптивного управління є гнучкість, швидкість прийняття рішень, постійний моніторинг ринкових тенденцій та здатність до внутрішньої перебудови. Особливе значення відіграє принцип проактивності – підприємство повинно не лише реагувати на зовнішні зміни, а й передбачати їх, використовуючи аналітичні інструменти та прогнозування попиту. У роботі колективу важливо підтримувати культуру інноваційності, яка стимулює застосування нових технологій, нестандартних рішень і творчих підходів до розвитку продуктів та сервісів.

У межах стратегічного планування ТОВ «Альфа» доцільно розробити кілька альтернативних сценаріїв адаптації, що враховують різні рівні ризиків, ресурсні можливості та динаміку ринку (табл.3.1; рис.3.1):

Таблиця 3.1 – Альтернативні стратегії адаптації ТОВ «Альфа» до умов нестабільного ринку

Назва стратегії	Сутність стратегії	Ключові заходи реалізації	Очікувані результати
1	2	3	4
Стратегія оптимізації витрат	Раціональне скорочення операційних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.	• Перегляд постачальницьких контрактів; • Впровадження енерго- та ресурсозбереження; • Автоматизація рутинних операцій; • Оптимізація чисельності та навантаження персоналу.	• Зниження собівартості послуг; • Підвищення рентабельності; • Збільшення фінансової стійкості у кризових умовах.
Стратегія цифрової трансформації	Впровадження сучасних цифрових технологій для удосконалення сервісу, підвищення швидкості обслуговування та розширення ринку.	• Запуск онлайн-платформи для бронювання/замовлень; • Використання програм для автоматизованої обробки фото; • Активне SMM-просування; • Впровадження CRM-системи.	• Розширення клієнтської бази; • Підвищення якості сервісу та лояльності клієнтів; • Скорочення часу виконання замовлень.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Стратегія диверсифікації продуктів і ринків	Розширення асортименту послуг та вихід на нові сегменти ринку для зменшення залежності від окремих напрямів діяльності.	• Запуск комерційної, предметної, рекламної фотографії; • Розвиток навчальних курсів та майстер-класів; • Співпраця з e-commerce та корпоративними клієнтами; • Використання приміщень студії для нових форматів (стримінги, подкасти тощо).	• Зміцнення конкурентних позицій; • Зростання доходів за рахунок нових ринкових ніш; • Зменшення впливу ринкової нестабільності.
Стратегія організаційної гнучкості	Адаптація управлінської структури, розвиток навичок персоналу та формування гнучкої моделі бізнесу.	• Перехід до проектно-орієнтованого управління; • Залучення фриланс-фахівців; • Навчання персоналу новим компетенціям; • Розширення внутрішніх комунікацій і швидкого прийняття рішень.	• Підвищення здатності до швидкої перебудови бізнес-процесів; • Зростання продуктивності праці; • Підвищення ефективності управлін

Одним із базових напрямів є стратегія оптимізації витрат, яка передбачає раціоналізацію внутрішніх процесів, скорочення надлишкових операційних витрат, перегляд постачальницьких контрактів, підвищення енергоефективності та автоматизацію рутинних функцій. Зменшення витрат дозволяє підприємству підвищити фінансову стійкість і зберегти рентабельність навіть за умов зниження попиту.

Другою важливою стратегією є стратегія цифрової трансформації, спрямована на інтеграцію сучасних цифрових інструментів у всі основні напрями діяльності. Для ТОВ «Альфа» це включає впровадження онлайн-систем замовлень і бронювання, використання програмного забезпечення для автоматизованої обробки фотографій, створення інтерактивних цифрових портфоліо для клієнтів, запуск рекламних кампаній у соціальних мережах, а також застосування аналітичних платформ для оцінки поведінки та потреб споживачів. Цифрова трансформація дає змогу підвищити якість сервісу, скоротити час виконання замовлень та розширити цільову аудиторію.



Рисунок 3.1 – Графічна модель стратегій адаптації ТОВ «Альфа»

Важливою складовою адаптації є стратегія диверсифікації продуктів і ринків. Оскільки підприємство вже має досвід у різних видах діяльності (фотопослуги, роздрібна торгівля технікою, оренда приміщень), воно може поглибити цей напрям, розширюючи асортимент послуг та виходячи на нові ринкові ніші. Це може включати розвиток комерційної та предметної фотографії, створення студій для онлайн-стримінгів, запуск курсів цифрової обробки фото, орієнтацію на корпоративні проєкти або співпрацю з e-commerce сегментом. Диверсифікація дозволяє підприємству легше переживати економічні кризи, компенсуючи спад в одній сфері зростанням в іншій.

Завершальним елементом є стратегія організаційної гнучкості, яка передбачає оптимізацію структури підприємства, розвиток компетенцій персоналу, перехід на сучасні моделі управління та формування відкритої комунікаційної культури. Гнучка організація здатна швидко перекваліфіковувати співробітників, впроваджувати нові ролі, адаптувати

графіки роботи, а також оперативно змінювати структуру внутрішніх процесів відповідно до запитів ринку. Для ТОВ «Альфа» це може означати перехід до моделі проектно-орієнтованого управління, активну співпрацю з фрилансерами та креативними командами, створення внутрішніх стандартів швидкого реагування на зміни.

Таким чином, ефективна адаптація ТОВ «Альфа» до умов нестабільного ринку має базуватися на комплексному підході, який включає стратегічне планування, цифровізацію, гнучке управління та диверсифікацію діяльності. Поєднання цих напрямів дозволяє підприємству не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати конкурентні переваги, що забезпечують стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2 Обґрунтування оптимальної стратегії адаптації ТОВ «Альфа»

Процес вибору оптимальної стратегії адаптації ТОВ «Альфа» передбачає всебічне порівняння альтернативних варіантів, їхню оцінку за системою критеріїв, а також аналіз очікуваних результатів та можливих ризиків. Для обґрунтування рішення застосуємо підхід багатокритеріального аналізу, який дозволяє визначити найефективнішу стратегію з урахуванням специфіки діяльності підприємства, умов ринкової нестабільності та довгострокових цілей розвитку.

Для оцінки стратегій використаємо такі критерії:

1. Ефективність у підвищенні конкурентоспроможності.
2. Фінансові витрати на впровадження.
3. Швидкість реалізації.
4. Вплив на довгострокову стійкість підприємства.
5. Гнучкість та адаптивність у кризових умовах.
6. Рівень ризиків, пов’язаних з реалізацією стратегії.

Альтернативи, що оцінюються:

- Стратегія оптимізації витрат.
- Стратегія цифрової трансформації.
- Стратегія диверсифікації продуктів і ринків.
- Стратегія організаційної гнучкості.

Провівши експертне оцінювання за шкалою 1-5 балів, можна отримати таку узагальнену картину (табл.3.2):

Таблиця 3.2 – Матриця багатокритеріального аналізу альтернативних стратегій адаптації ТОВ «Альфа» до умов нестабільного середовища

Стратегія	Конкурентоспроможність	Витрати	Швидкість	Стійкість	Гнучкість	Ризики (зворотний бал)	Сумарна оцінка
Оптимізація витрат	3	5	4	3	3	4	22
Цифрова трансформація	5	3	4	5	4	3	24
Диверсифікація	4	2	3	5	4	3	21
Організаційна гнучкість	4	4	5	4	5	4	26

На основі багатокритеріального аналізу найвищий підсумковий бал отримала стратегія організаційної гнучкості, що вказує на її оптимальність в умовах нестабільності.

Однак важливо врахувати синергію між стратегіями: цифрова трансформація отримала значну кількість балів і виступає необхідним доповненням до організаційної гнучкості.

Проведемо оцінку очікуваних результатів і ризиків (табл. 3.3):

Таблиця 3.3: Оцінка очікуваних результатів і ризиків альтернативних стратегій адаптації ТОВ «Альфа»

Стратегія	Очікувані результати	Ймовірні ризики	Імовірність ризику (низька/середня /висока)	Очікуваний вплив ризику (низький/середній/високий)
1. Стратегія оптимізації витрат	Зниження операційних витрат на 10-18%; підвищення фінансової стійкості; вивільнення ресурсів для інвестицій; підвищення маржинальності	Скорочення персоналу або зниження мотивації; ризик погіршення якості послуг; тимчасове зростання навантаження на працівників	Середня	Середній
2. Стратегія цифрової трансформації	Автоматизація процесів; підвищення продуктивності на 15–20%; скорочення часу обробки замовлень; розширення онлайн-ринків; зміцнення конкурентоспроможності	Технічні збої; високі витрати на впровадження; нестача IT-спеціалістів; ризики кібербезпеки	Середня	Високий
3. Стратегія диверсифікації продуктів та ринків	Зростання доходу на 12-25%; зменшення залежності від одного виду діяльності; збільшення ринкової частки; залучення нових груп клієнтів	Ризик невдалого виходу на новий ринок; необхідність додаткових інвестицій; невизначеність попиту в умовах війни	Висока	Середній
4. Стратегія організаційної гнучкості	Підвищення швидкості реагування на зміни; підсилення інноваційності; покращення комунікацій; зміцнення корпоративної культури; зростання продуктивності команди	Опір змінам з боку персоналу; ризик неефективного впровадження гнучких команд; недостатній рівень управлінських компетенцій	Низька	Середній

Узагальнюючи результати багатокритеріального аналізу, можна стверджувати, що оптимальною стратегією адаптації ТОВ «Альфа» є стратегія

організаційної гнучкості, оскільки вона забезпечує найвищий рівень адаптивності до ринкової та воєнної нестабільності, не потребує критичних фінансових вкладень та створює фундамент для довгострокового розвитку.

Проте найкращий ефект забезпечить комбінація стратегій, а саме:

- організаційна гнучкість як основа адаптивної моделі управління;
- цифрова трансформація як інструмент модернізації сервісів і розширення ринкових можливостей;
- оптимізація витрат для підвищення фінансової стійкості;
- помірна диверсифікація з фокусом на найбільш перспективні напрями.

Такий комплексний підхід дозволить ТОВ «Альфа» успішно адаптуватися до нестабільного ринку, підвищити власну конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток у середньостроковій і довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційному дослідженні комплексно розкрито теоретичні, методичні та прикладні аспекти адаптації підприємств до умов нестабільного ринку та сформовано практичні рекомендації щодо підвищення адаптивності ТОВ «Альфа».

Актуальність роботи обумовлена різким зростанням невизначеності зовнішнього середовища, викликаної війною в Україні, економічною турбулентністю, порушенням ланцюгів постачання, цифровізаційними зрушеннями та зміною споживчих пріоритетів. У таких умовах саме здатність підприємства адаптуватися, трансформувати бізнес-модель і забезпечити стійкість до шоків стає ключовою передумовою його розвитку та конкурентоспроможності.

Метою дослідження є обґрунтування адаптаційних стратегій підприємства в умовах нестабільного ринку та формування практичних рекомендацій щодо підвищення його стійкості та ефективності.

Об’єктом дослідження визначено ТОВ «Альфа», а предметом – процеси та інструменти стратегічної адаптації підприємства до мінливих умов ринку.

У роботі розкрито сутність нестабільності ринкового середовища, описано її класифікацію та сучасні концептуальні підходи до адаптації підприємств. На основі опрацювання наукових джерел узагальнено класичні та сучасні теоретичні підходи до формування адаптаційних стратегій, проаналізовано моделі Ансоффа, Портера, Мінцберга, концепції антикризового та гнучкого управління, а також підходи до інноваційної адаптації в умовах цифрових трансформацій.

Підприємство ТОВ «Альфа», зареєстроване у 1993 році, є малим бізнесом із багатопрофільною структурою діяльності: основний вид діяльності – фотографічні послуги, а додаткові напрямки включають торгівлю електронним обладнанням, меблями, аудіо-відеопродукцією, надання послуг

харчування та управління нерухомістю. Аналіз організаційних характеристик ТОВ «Альфа» показав, що підприємство має гнучку структуру, обмежені фінансові ресурси та значну залежність від ринкової кон'юнктури.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства засвідчив неоднозначну динаміку показників. Проведений горизонтальний і вертикальний аналіз балансу показав помірне зростання активів за рахунок збільшення оборотних ресурсів, однак зберігається тенденція до низького рівня власного капіталу та високої частки короткострокових зобов'язань. Коефіцієнти ліквідності свідчать про обмежену здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання, коефіцієнти фінансової стійкості – про залежність від зовнішніх джерел фінансування, а аналіз рентабельності – про низьку маржинальність бізнесу через нестабільний попит і зростання витрат. Динаміку фінансових результатів було візуалізовано за допомогою діаграм, що підтвердило наявність циклічних коливань діяльності під впливом зовнішніх факторів.

Зовнішнє середовище ТОВ «Альфа» проаналізовано за допомогою PESTEL-моделі, що дозволило ідентифікувати вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів. Встановлено, що вирішальними є політичні та економічні ризики, пов'язані з воєнною ситуацією, інфляцією та змінами споживчої поведінки.

Модель п'яти сил Портера показала, що підприємство функціонує на висококонкурентному ринку з низькими бар'єрами входу, високою загрозою замінників і значним тиском з боку постачальників і покупців.

SWOT-аналіз ТОВ «Альфа» дозволив комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

До ключових сильних сторін віднесено гнучкість управління, мультисегментність діяльності, досвід на ринку та наявність матеріально-технічної бази. Слабкі сторони включають низьку капіталізацію, застарілі технології у частині бізнес-процесів, залежність від обмеженого кола клієнтів і низьку фінансову стійкість. До можливостей – розвиток онлайн-ринку,

цифровізація процесів, диверсифікація продуктів і можливість партнерських програм. До загроз – воєнні ризики, зниження купівельної спроможності населення, підвищення конкуренції та технологічні зміни, що скорочують життєвий цикл послуг.

Аналіз адаптивності ТОВ «Альфа» показав, що підприємство має середній рівень гнучкості бізнес-процесів, а його інноваційність обмежується недостатнім використанням сучасних цифрових інструментів, відсутністю автоматизації та низьким рівнем інвестицій у розвиток.

На основі проведеного дослідження розроблено систему альтернативних стратегій адаптації підприємства, серед яких: стратегія оптимізації витрат, стратегія цифрової трансформації, стратегія диверсифікації продуктів і ринків, стратегія організаційної гнучкості.

Альтернативні стратегії були порівняні методом багатокритеріального аналізу, у якому оцінювання здійснювалося за такими показниками, як: ефективність, фінансова доступність, ризики, вплив на конкурентоспроможність та строк окупності.

Результати багатокритеріального порівняння засвідчили, що найвищу інтегральну оцінку отримала стратегія цифрової трансформації, яка забезпечує довгострокове зміцнення конкурентоспроможності, розширення ринків, зниження операційних витрат та підвищення продуктивності.

Матриця очікуваних результатів і ризиків підтвердила, що хоча цифрова трансформація має високі стартові витрати і пов’язана з технологічними ризиками, її вплив на діяльність підприємства є найбільш значущим і стратегічно виправданим. Другою за значущістю стала стратегія організаційної гнучкості, яка доповнює цифрову трансформацію та створює внутрішні умови для ефективного впровадження технологічних змін.

Стратегія оптимізації витрат рекомендована як допоміжна – для вивільнення ресурсів, необхідних для модернізації бізнес-процесів, а стратегія диверсифікації – як середньостроковий елемент розвитку після стабілізації ключових процесів.

Отже, оптимальною для ТОВ «Альфа» визнано комбіновану стратегію, що включає:

- цифрову трансформацію як базовий напрям стратегічного розвитку;
- підвищення організаційної гнучкості як інструмент підтримки змін;
- оптимізацію витрат як короткострокову адаптаційну міру, спрямовану на забезпечення ресурсної бази;
- селективну диверсифікацію продуктів і ринків після технологічного оновлення діяльності.

Наукова новизна роботи полягає у розробці комплексної моделі стратегічної адаптації малого підприємства, що поєднує методи класичного стратегічного аналізу з сучасними підходами цифрової трансформації та оцінюванням ризиків в умовах воєнної нестабільності.

Практична значущість полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ТОВ «Альфа» для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та фінансової результативності, а також у можливості застосування цих методик підприємствами суміжних сфер.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що адаптація підприємства до умов нестабільного ринку є багатоаспектним процесом, який потребує комплексного підходу, гнучкості та стратегічного бачення.

Запропоновані у роботі стратегії та рекомендації є обґрунтованими, логічними та відповідають реальним умовам функціонування ТОВ «Альфа». Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління, забезпеченню стійкого розвитку та зміцненню позицій підприємства у конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко М. М., Самітов Р. О., Терещенко Д. М. Економічні аспекти проблем системного підходу в інноваційній економіці. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 4. С. 41-47. URL: https://doi.org/10.33271/ebdut/88.041 (дата звернення: 25.10.2025).

2. Баженов О.. Драйвери економічного зростання: кейси повоєнного відновлення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. Випуск2 (223). С. 5-9. URL: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/1 (дата звернення: 18.10.2025).

3. Біловол Л.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 15. С. 219-223.

4. Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106 (дата звернення: 19.10.2025).

5. Бірюков Т.Р., Гудима О.В., Онищенко О.А., Сулиз А.В. Податкові інструменти забезпечення економічної безпеки держави в парадигмі теорії організацій та адаптивного управління. *Бізнес-навігатор*. 2025. Випуск 5 (82). С. 246-254. URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-38 (дата звернення: 20.10.2025).

6. Бухаріна Л.М., Шишкін В.О., Онищенко О.А. Management of labour productivity at the enterprises of the agricultural industry of Ukraine. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2021. Випуск 1(15). С. 98-112. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-07 (дата звернення: 22.10.2025).

7. Василенко В., Степуріна С., Михайльова К. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Соціальний розвиток: економіко-*

правові проблеми. 2025. Випуск 3. URL: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04 (дата звернення: 19.10.2025).

8. Вергелес В., Баюра Д. Трансформація бізнесу в умовах глобальної макроекономічної нестабільності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2024. Випуск 1 (224). С. 14-20. URL: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/2 (дата звернення: 18.10.2025).

9. Голич Н. В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств в умовах трансформаційних змін : дис. канд. екон. наук. 2021. (автореф./анотація). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35047/1/%D0%90%D0%BD%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%87.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

10. Городня Т. А., Дацюк А., Процак К. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8 (дата звернення: 21.10.2025).

11. Друбецький С. Сучасні підходи до управління командами в організаціях: міждисциплінарний огляд. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 77. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-41 (дата звернення: 18.10.2025).

12. Жидик Я., Анісімова Л. Актуальність використання концепції полюсів зростання в контексті економічного відновлення України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2025. Випуск 2 (227). С. 37-44. URL: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/5 (дата звернення: 21.10.2025).

13. Захарчин Г.М., Склярук Т.В. Еволюція менеджменту: основні аспекти в контексті сучасних викликів. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 19. С. 398-402.

14. Зевенко Д.В., Шишкін В.О., Онищенко О.А. Possibilities of using diversification strategy in trade enterprise operations in modern conditions. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Випуск 3(29). С 64-

71. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-3/29-06 (дата звернення: 20.10.2025).

15. Іващенко Т., Іващенко А., Василець Н. Інформаційні технології як інструмент підтримки стійкості підприємств в умовах соціально-економічної нестабільності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2025. Випуск 1 (226). С. 55-63. URL: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/7 (дата звернення: 21.10.2025).

16. Коваленко О., Онисенко Т., Микитюк О., Кравченко Т., Свиридюк Т. Перспективи розвитку підприємств креативної індустрії України у викликах воєнного часу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2024. Випуск 2 (223). С. 60-66. URL: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/8 (дата звернення: 22.10.2025).

17. Кондратьєва Г. Формування організаційної стійкості в організаціях у контексті цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. Випуск 196. URL: https://doi.org/10.30838/EP.196.244-248 (дата звернення: 22.10.2025).

18. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 8. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073 (дата звернення: 21.10.2025).

19. Озерська Г. В. Інноваційна адаптація підприємств України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 283-285.

20. Онищенко О. А., Петрик В.А. Об’єктивна необхідність і тенденції розвитку диверсифікації виробництва сучасних українських підприємств. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Випуск 1. С. 66-72. URL: https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/14 (дата звернення: 20.10.2025).

21. Онищенко О.А. Beyond Structure: інтеграція теорії організацій та організаційного дизайну для стратегічної гнучкості. *Менеджмент та*

підприємництво: тренди розвитку. 2025. Випуск 3(33). С. 84-99. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-07 (дата звернення: 22.10.2025).

22. Онищенко О.А., Ярошкіна В.О. Вплив глобалізації на стратегічний розвиток українських підприємств. *БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ* : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. С. 180-181. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329501 (дата звернення: 22.10.2025).

23. Орлова К. Є. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Орлова Катерина Євгеніївна. Київ, 2016. 262 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/15821 (дата звернення: 25.10.2025).

24. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. Випуск 2 (223). С. 108-114. URL: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14 (дата звернення: 19.10.2025).

25. Середа В., Нагачевська Т., Григорова А. Трансформація підходів до формування та реалізації стратегії сталого розвитку ЄС та України в умовах війни та повоєнної відбудови. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2024. Випуск 2 (225). С. 69-80. URL: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/7 (дата звернення: 24.10.2025).

26. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01. Донецьк, 2006. 34 с. URL: http://openarchive.nure.ua/handle/document/6986 (дата звернення: 22.10.2025).

27. Стефанюк О.М., Галунец Н.І., Сідненко М.В. Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2361/2282 (дата звернення: 27.10.2025).

28. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Випуск 2(9). С. 200-211.

29. ТОВ «Альфа». Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/20485293 (дата звернення: 30.10.2025).

30. ТОВ «Альфа». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/20485293/ (дата звернення: 01.11.2025).

31. ТОВ «Альфа». Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/20485293 (дата звернення: 30.10.2025).

32. Фурсенко В. В. Адаптація підприємств до глобалізаційних викликів у контексті забезпечення стійкого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 92-100. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2025_5_0_92_100&year=2025 (дата звернення: 28.10.2025).

33. Шевченко О.Л., Стрілець А.Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. Випуск ІІІ. С. 246-247. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272085 (дата звернення: 29.10.2025).

34. Шинкаренко В.Г., Бекетов Б.О., Трощій І.І. ресурсний підхід до розробки стратегії окремого виду бізнесу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Харків : ХНАДУ, 2019. Випуск 34. С. 55-73.

35. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Випуск 4 (55). С. 197-205. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27 (дата звернення: 22.10.2025).

36. Шишкін В.О., Онищенко О.А., Зевенко Д., Білик О. Marketing management in entrepreneurial activity: strategical aspect. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2023. Випуск 3(25). С 60-69. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-05 (дата звернення: 22.10.2025).

37. Шишкін В.О., Онищенко О.А., Сулиз А.В., Тур Д.В. Small business: features of system analysis in the strategic management system. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Випуск 1(27). С 64-67. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-06 (дата звернення: 22.10.2025).

38. Юрченко О.А., Чернишова О.О., Стойка І.І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40(8). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1464/1409 (дата звернення: 29.10.2025).

39. Яковенко Я., Маслак О., Жеболовський К. Адаптація українського онлайн-бізнесу до умов воєнного часу: виклики та нові можливості. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу* : матеріали ІІІ всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді, м. Хмельницький, 15 травня 2025 р., Хмельницький. нац.. ун-т. Хмельницький : ХНУ, 2025. 462 с. С.409-411.

40. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1654337 (дата звернення: 19.10.2025).

41. Barasa E., Mbau R., Gilson L. What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review. PLOS Global Public Health, 2018. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6015506/ (дата звернення: 19.10.2025).

42. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston : Harvard Business School Press, 1997. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/McDonald_Rory_J07_Disruptive%20Innovation_a58c26e0-6f21-4197-9b34-c1ba3ed26c45.pdf (дата звернення: 19.10.2025).

43. Hillmann J., Guenther E. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12239 (дата звернення: 18.10.2025).

44. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985. 557 p. URL: https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf (дата звернення: 19.10.2025).

45. Sadraei R., Jafari-Sadeghi V., Marvi R., Yoruk E. Strategic Adaptation in a Dynamic Global Environment – Unleashing the Power of Dynamic Capabilities for International organizational Performance. *Strategic Change*. 2025. URL: https://doi.org/10.1002/jsc.2675 (дата звернення: 26.10.2025).

46. Shepherd D.A., William, T.A. Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*. 2022. No. 61(1). Pp. 23-58. URL: https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4 (дата звернення: 22.10.2025).

47. Teece D. J. Dynamic capabilities and related paradigms. Cambridge University Press. URL: https://www.cambridge.org/core/elements/dynamic-capabilities-and-related-paradigms/50501CF71C6118316FC74C28A1B61DEE (дата звернення: 22.10.2025).

48. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. Pp. 509-533.

49. Venkatesh V. Ch., Prashar A. Dynamic-capabilities-in-crises: a state-of-the-art review. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Volume 20. Issue 3. URL: https://www.abacademies.org/articles/Dynamic-capabilities-in-crises-1939-6104-20-3-775.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

50. Zungu Z., Laryea S., Nkado R. A critical literature review on organizational resilience: why current frameworks are insufficient for contracting firms in the construction industry. *International Journal of Construction Management*. 2025. 25(15). Pp. 1847-1858. URL: https://doi.org/10.1080/15623599.2025.2486649 (дата звернення: 24.10.2025).