

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ
КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ
СОБОЛЄВОЇ МАРІЇ АНДРІЇВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент Онікієнко Надія Володимирівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

Вступ	2
Розділ 1 Теоретико-методично основи управління адаптацією торговельної організації в умовах кризових викликів	5
1.1 Сутність, цілі та завдання адаптації торговельної організації в умовах кризових викликів	5
1.2 Напрями, види та механізми управління адаптацією торговельної організації до кризових умов	15
Розділ 2 Аналітичне оцінювання наявної системи управління адаптацією ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та напрями її удосконалення в умовах кризових викликів	24
2.1 Діагностика наявної системи управління адаптацією ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» до кризових умов	24
2.2 Розробка заходів з удосконалення системи управління адаптацією ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» до кризових викликів та управлінський супровід їх реалізації	42
Висновки	54
Список використаних джерел	58
Додатки	63

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування економіки України торговельні організації перебувають під постійним впливом кризових викликів, зумовлених воєнним станом, інфляційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів, зміною поведінки споживачів, дефіцитом трудових ресурсів та прискоренням цифрової трансформації бізнесу. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємства не лише реагувати на зовнішні загрози, а й системно перебудовувати власні бізнес-процеси, механізми управління, структуру ресурсного забезпечення та підходи до прийняття управлінських рішень. Проблема управління адаптацією торговельної організації в умовах кризових викликів є важливою як у теоретичному, так і в прикладному аспектах, оскільки безпосередньо пов'язана із забезпеченням стійкості, конкурентоспроможності та безперервності функціонування підприємства.

Адаптація підприємства в умовах нестабільного середовища є однією з ключових передумов його життєздатності та подальшого розвитку. Теоретичні й методичні аспекти адаптації, адаптивного управління, цифрової трансформації та антикризового реагування підприємств досліджували Г. В. Жосан [1], К. Й. Пугачевська, Е. Р. Лисенко [2], В. А. Гросул, І. А. Шинкаренко [3], А. І. Патлай [4], Г. В. Блакита, І. М. Вавдійчик [5; 6], Р. С. Сущенко [7], С. Бреус, А. Іваненко [8], О. Семенда [9], М. Б. Найчук-Хрущ, Т. І. Щур [10], В. Халіна, Є. Абєленцев [12], П. В. Бобринцев [13], Є. В. Щербина [14], Б. В. Чаплина [15] та інші науковці. У їхніх працях розкрито сутність адаптації підприємств, напрями адаптивного розвитку, роль цифрових інструментів, механізми антикризового управління та особливості функціонування торговельних підприємств у нестабільному середовищі.

Водночас у підході до зазначеного питання не склалося єдиної точки зору щодо практичної побудови системи управління адаптацією саме торговельної

організації в умовах сучасних кризових викликів. Недостатньо опрацьованими залишаються питання прикладної діагностики адаптаційної спроможності великого торговельного підприємства, оцінювання сильних і слабких сторін чинної системи управління адаптацією, а також обґрунтування конкретних цифрових рішень і організаційних заходів, спрямованих на підвищення її результативності.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління адаптацією торговельної організації в умовах кризових викликів з метою підвищення її стійкості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування в нестабільному середовищі.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність, цілі та завдання адаптації торговельної організації в умовах кризових викликів;
- дослідити напрями, види та механізми управління адаптацією торговельної організації до кризових умов;
- узагальнити теоретико-методичні підходи до управління адаптацією організації в нестабільному середовищі;
- проаналізувати особливості діяльності та внутрішнього середовища ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» в контексті адаптації до кризових викликів;
- провести діагностику наявної системи управління адаптацією досліджуваної організації в умовах кризового середовища;
- виявити основні проблеми й обмеження у функціонуванні системи адаптації ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління адаптацією торговельної організації в умовах кризових викликів;
- розробити практичні заходи щодо удосконалення системи управління адаптацією торговельної організації в умовах кризових викликів та визначити управлінський супровід їх реалізації.

Об'єкт дослідження – процес управління адаптацією торговельної організації в умовах кризових викликів.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління адаптацією торговельної організації в умовах кризових викликів.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння, логічного узагальнення, класифікації, табличного та графічного подання інформації. Для оцінювання зовнішнього середовища підприємства застосовано PEST-аналіз, для комплексного узагальнення результатів діагностики – SWOT-аналіз, для оцінювання кадрових і фінансово-економічних показників – методи економічного аналізу, динамічних і структурних порівнянь. При обґрунтуванні запропонованого заходу використано розрахунковий метод, а для планування його реалізації – SMART-підхід.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем адаптації, адаптивного управління, антикризового розвитку, цифровізації та управління торговельними підприємствами, а також фінансова звітність, аналітичні матеріали та відкриті інформаційні ресурси щодо діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі напрями удосконалення системи управління адаптацією торговельної організації можуть бути використані у практиці діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та інших підприємств торговельної сфери.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи містить 15 таблиць, 4 рисунки та 6 додатків. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

1.1 Сутність, цілі та завдання адаптації торговельної організації в умовах кризових викликів

У сучасних умовах адаптація торговельної організації є не просто реакцією на окремі зміни середовища, а безперервним управлінським процесом, спрямованим на збереження життєздатності, конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання. Для сфери торгівлі ця проблема є особливо актуальною, оскільки саме торговельні організації одними з перших відчують вплив кризових викликів: зміну споживчого попиту, логістичні збої, посилення цінової конкуренції, цифровізацію каналів збуту, кадрові ризики та регуляторні обмеження. У науковій літературі останніх років адаптація розглядається як здатність підприємства гнучко реагувати на нестабільність, змінювати внутрішні процеси, оновлювати управлінські підходи та своєчасно впроваджувати інновації [1].

Водночас потрібно враховувати, що для торговельної організації адаптація має подвійний зміст. З одного боку, вона пов'язана з пристосуванням до зовнішніх кризових змін, а з іншого – із внутрішнім перетворенням самої організації: переглядом асортиментної політики, оновленням каналів комунікації з покупцями, цифровізацією сервісу, оптимізацією витрат, зміною організаційної структури та підвищенням швидкості управлінських рішень. В підході до зазначеного питання не склалося єдиної точки зору: одні автори наголошують на управлінській гнучкості, інші – на інноваційності, треті – на комплексному забезпеченні стійкого функціонування підприємства в нестабільному середовищі.

Дослідження сучасних наукових підходів дає змогу зробити висновок, що адаптація торговельної організації в умовах кризових викликів є цілеспрямованим процесом пристосування її ресурсів, структури, бізнес-процесів і ринкової поведінки до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення стабільної діяльності, збереження клієнтської цінності та створення передумов для подальшого розвитку. З метою систематизації підходів до тлумачення сутності адаптації організації доцільно узагальнити позиції сучасних українських науковців у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття адаптації організації

Автор	Визначення / трактування
Жосан Г. В. [1]	Адаптація розглядається як процес пристосування підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечує збереження стійкості функціонування та створює передумови для подальшого розвитку.
Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. [2]	Адаптивне управління підприємством трактується як система управлінських рішень і дій, спрямованих на своєчасне реагування на невизначеність середовища та підтримання належного рівня життєздатності підприємства.
Гросул В. А., Шинкаренко І. А. [3]	Адаптація підприємств роздрібної торгівлі пов'язується з використанням інформаційних технологій і цифрової трансформації як інструментів гнучкого реагування на ринкові зміни та забезпечення адаптивного розвитку.
Патлай А. І. [4]	Адаптація підприємства визначається як складова адаптивної системи управління, що передбачає своєчасне коригування діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища для збереження конкурентоспроможності, економічного потенціалу та розширення діяльності на ринку.
Блакита Г. В., Вавдійчик І. М. [5]	Адаптивний розвиток підприємств торгівлі розглядається як процес гнучкого реагування на воєнні ризики, нестабільність ринку та структурні зміни шляхом трансформації бізнес-моделі, управлінських рішень і технологічних підходів.

Джерело: узагальнено автором на основі [1;2;3;4;5]

Дослідники по-різному акцентують увагу на змісті адаптації організації, однак у більшості випадків пов'язують її з процесом пристосування до змін

середовища, забезпеченням стійкості функціонування та створенням умов для подальшого розвитку. Так, Г. В. Жосан [1] визначає адаптацію організації як процес пристосування підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що забезпечує збереження стійкості його функціонування та формує основу для розвитку в умовах невизначеності. К. Й. Пугачевська, Е. Р. Лисенко [2] пов'язують сутність адаптації з адаптивним управлінням, під яким розуміють систему своєчасних управлінських рішень і дій, спрямованих на реагування на нестабільність середовища та підтримання життєздатності підприємства.

У працях, присвячених сфері торгівлі, зміст адаптації конкретизується з урахуванням галузевих особливостей. Зокрема, В. А. Гросул, І. А. Шинкаренко [3] розглядають адаптацію підприємств роздрібної торгівлі через призму цифрової трансформації, інформаційних технологій і гнучкого реагування на зміну ринкових умов. Г. В. Блакита, І. М. Вавдійчик [4] трактують адаптивний розвиток підприємств торгівлі як процес трансформації бізнес-моделей, логістики, комунікацій і сервісних рішень під впливом воєнного стану, структурної нестабільності та зміни споживчої поведінки. Водночас Т. Наумова, Л. Кирильєва, Я. Лемешко [5], яких цитують у сучасних дослідженнях адаптивного розвитку торгівлі, пов'язують адаптацію торговельних підприємств із практичним забезпеченням стійкості галузі через інновації, цифрові технології та стратегічне управління.

Отже, у підходах розглянутих авторів простежуються як спільні, так і відмінні риси. Спільним є те, що всі дослідники розглядають адаптацію не як одноразову реакцію, а як безперервний процес змін, спрямований на збереження ефективності функціонування організації в нестабільному середовищі. Відмінності полягають у зміщенні акцентів: Г. В. Жосан [1] і К. Й. Пугачевська, Е. Р. Лисенко [2] більше уваги приділяють загальноуправлінській сутності адаптації; В. А. Гросул, І. А. Шинкаренко [3] акцентують на цифрових інструментах адаптації; Г. В. Блакита, І. М. Вавдійчик [4] – на трансформації торговельної діяльності в кризових умовах; а

Т. Наумова, Л. Кирильєва, Я. Лемешко [5] – на поєднанні стратегічних, інноваційних і практичних механізмів забезпечення адаптивного розвитку підприємств торгівлі.

На підставі узагальнення наведених підходів доцільно сформулювати таке авторське визначення: адаптація торговельної організації в умовах кризових викликів – це безперервний процес цілеспрямованого пристосування її структури, бізнес-процесів, ресурсів, управлінських рішень, логістики, асортиментної та комунікаційної політики до змін зовнішнього і внутрішнього середовища з метою забезпечення стійкості функціонування, збереження конкурентних позицій і створення передумов для подальшого розвитку.

Отже, дослідження наукових підходів до визначення сутності адаптації торговельної організації дає підстави стверджувати, що її зміст безпосередньо пов'язаний із цільовою спрямованістю адаптаційних змін. Якщо адаптація розглядається як процес пристосування організації до кризових викликів, збереження її стійкості та забезпечення розвитку, то наступним кроком є визначення цілей, на досягнення яких спрямовується такий процес. Саме тому з'ясування цілей адаптації торговельної організації є логічним продовженням аналізу її сутності.

Дослідженням цільових орієнтирів адаптації та адаптивного розвитку підприємств торгівлі в сучасних умовах займалися, зокрема, Г. В. Блакита, І. М. Вавдійчик [6] та Р. С. Сущенко [7]. У праці Г. В. Блакита, І. М. Вавдійчик [6] адаптивний розвиток підприємств торгівлі пов'язується з підвищенням їх життєздатності, стійкості та здатності до зростання в новій економічній реальності; автори акцентують увагу на гнучкості управлінських рішень, оперативному реагуванні на зовнішні виклики та впровадженні інноваційних технологій як базових орієнтирах адаптації.

Свою чергою, Р. С. Сущенко [7] розглядає адаптацію торговельних мереж через стратегічне управління стійкістю ланцюгів постачання в умовах воєнного

стану. Автор наголошує, що ключовими орієнтирами тут є забезпечення безперебійності функціонування, економічної ефективності постачань, формування автономності та гнучкості торговельних мереж, а також запровадження діагностики, сценарного моделювання й моніторингу ефективності управлінських рішень.

Отже, аналіз підходів названих авторів свідчить, що цілі адаптації торговельної організації не зводяться лише до пасивного пристосування до змін середовища. Вони мають комплексний характер і охоплюють одночасно збереження стабільності функціонування, підтримання конкурентоспроможності, забезпечення гнучкості управління, впровадження інновацій, підвищення стійкості бізнес-процесів та створення умов для подальшого розвитку. Якщо Г. В. Блакита, І. М. Вавдійчик [6] більше акцентують на стратегічній життєздатності, гнучкості та інноваційності підприємств торгівлі, то Р. С. Сущенко [7] конкретизує цілі адаптації через безперервність торговельної діяльності, стійкість логістичних процесів і здатність торговельних мереж діяти в умовах високої турбулентності.

Перш ніж перейти безпосередньо до визначення цілей адаптації торговельної організації, доцільно конкретизувати зміст самих кризових умов, у межах яких така адаптація здійснюється. Пояснюється тим, що характер цілей адаптації прямо залежить від того, як у сучасній науковій літературі тлумачаться кризові явища, дестабілізаційні чинники та умови функціонування підприємства в період підвищеної невизначеності. У літературі вже зазначалося, що кризові умови не зводяться лише до фінансових ускладнень або тимчасового зниження результативності діяльності, а відображають більш глибокий стан порушення стійкості функціонування суб'єкта господарювання. Так, К. Іванченко, О. Біловодська [27] розглядають кризу як етап у функціонуванні системи, зумовлений впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, який супроводжується порушенням рівноваги, дестабілізацією процесів, загостренням суперечностей і загрозою неможливості подальшого функціонування у звичному режимі. С. Білоус, А.

Трохименко, В. Камінський [29], досліджуючи розвиток підприємства в умовах кризи та військових викликів, акцентують увагу на тому, що кризові умови проявляються через порушення ланцюгів постачання, втрату ринків збуту, кадрові проблеми, зростання витрат на безпеку та ускладнення доступу до фінансових ресурсів. Своєю чергою, Ю. В. Петрук, Л. П. Артеменко [30] пов'язують функціонування підприємства в умовах кризи з посиленням впливу зовнішніх чинників, які зумовлюють погіршення фінансового стану, ускладнення стратегічного планування та потребу в застосуванні антикризових рішень. Отже, узагальнення підходів сучасних українських дослідників дає підстави стверджувати, що кризові умови для торговельної організації слід розглядати як стан функціонування в середовищі підвищеної нестабільності, ризиковості та дестабілізації, за якого порушуються звичні параметри діяльності, зростає загроза втрати стійкості та виникає потреба у цілеспрямованому адаптаційному реагуванні.

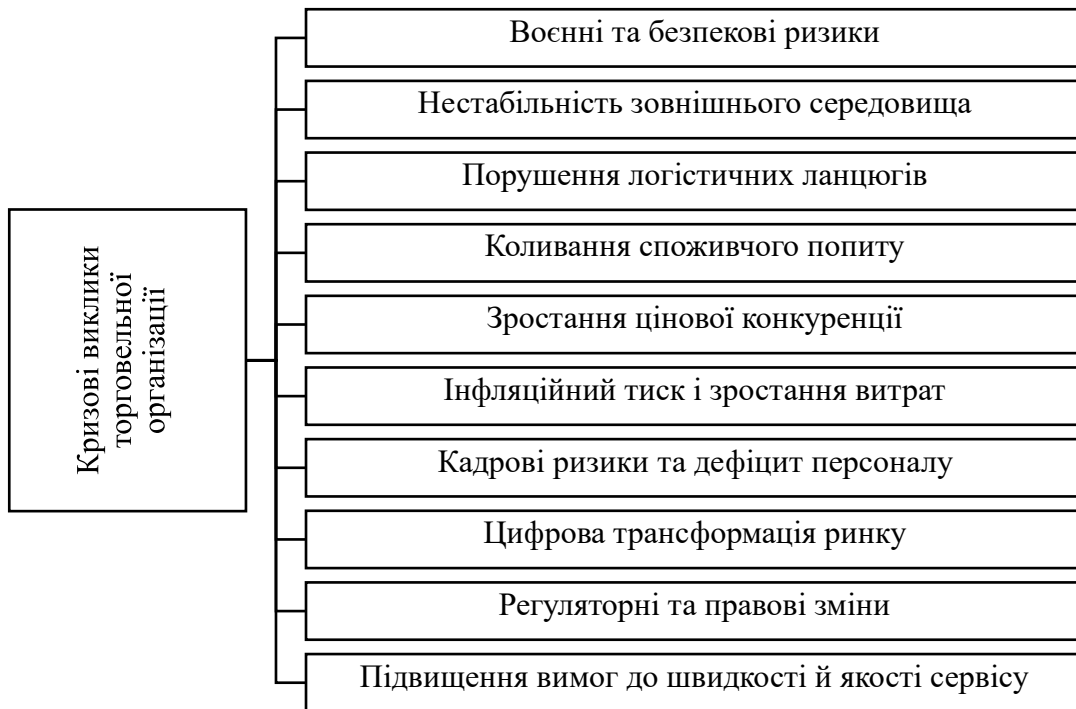


Рис. 1.1. Основні кризові виклики, що впливають на діяльність торговельної організації

Джерело: узагальнено автором на основі [27; 29; 30]

Як видно з рис. 1.1, кризові виклики в діяльності торговельної організації мають комплексний характер і охоплюють безпекові, економічні, логістичні, кадрові, технологічні та ринкові аспекти. Їх спільною рисою є те, що вони порушують стабільність функціонування підприємства, ускладнюють управлінські процеси та знижують передбачуваність результатів діяльності. Саме тому в сучасних умовах кризові виклики слід розглядати як сукупність. На основі цього доцільно визначити, що цілями адаптації торговельної організації є: забезпечення безперервності та стійкості її функціонування в умовах кризових викликів; збереження й посилення конкурентних позицій на ринку; підвищення гнучкості та швидкості управлінського реагування на зміни середовища; удосконалення бізнес-процесів, логістики та обслуговування; впровадження інноваційних і цифрових рішень; збереження клієнтської цінності та формування передумов для стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Цілі адаптації торговельної організації в умовах кризових викликів

Ціль адаптації	Характеристика
1	2
Забезпечення безперервності функціонування	Передбачає підтримання стабільної діяльності торговельної організації навіть в умовах кризових змін, збоїв у постачанні, коливань попиту, фінансових обмежень і загальної нестабільності зовнішнього середовища.
Підвищення стійкості діяльності	Полягає у формуванні здатності організації протидіяти негативному впливу кризових чинників, зберігати керованість, ресурсний потенціал і належний рівень ефективності функціонування.
Збереження та посилення конкурентних позицій	Спрямована на утримання ринкових переваг торговельної організації, збереження її привабливості для споживачів і забезпечення належного рівня конкурентоспроможності в мінливому середовищі.

Продовження табл. 1.2

1	2
Підвищення гнучкості управління	Означає забезпечення здатності керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, коригувати управлінські рішення, форми організації роботи та напрями діяльності.
Удосконалення бізнес процесів	Передбачає оптимізацію внутрішніх процесів торговельної організації, зокрема постачання, продажу, обслуговування клієнтів, управління запасами та інформаційного забезпечення.
Підвищення ефективності логістики	Спрямована на забезпечення безперебійності товароруку, мінімізацію логістичних ризиків, скорочення витрат на переміщення товарів і підвищення надійності ланцюгів постачання.
Впровадження інноваційних та цифрових рішень	Полягає в активному використанні сучасних технологій, цифрових інструментів, автоматизації процесів, електронної комерції та аналітичних систем для підвищення адаптивності організації.
Збереження клієнтської цінності	Передбачає орієнтацію на потреби споживачів, підтримання належного рівня сервісу, якості обслуговування, асортиментної гнучкості та доступності торговельної пропозиції.
Створення умов для стратегічного розвитку	Відображає не лише реакцію на кризу, а й формування передумов для майбутнього зростання, зміцнення ринкових позицій, освоєння нових каналів збуту та підвищення довгострокової життєздатності організації.

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 7]

Відповідно до визначених цілей адаптації торговельної організації доцільно конкретизувати основні завдання, реалізація яких забезпечує досягнення стійкості, гнучкості та ефективності її функціонування в умовах кризових викликів. Якщо цілі адаптації окреслюють стратегічні орієнтири розвитку та збереження життєздатності торговельної організації, то завдання відображають практичні напрями управлінського впливу, через які ці орієнтири досягаються. Основні завдання адаптації торговельної організації доцільно узагальнити в табл. 1.3.

Завдання, узагальнені в табл. 1.3, відображають комплексний характер адаптації торговельної організації, оскільки її завдання охоплюють одночасно аналітичний, організаційний, логістичний, маркетинговий і технологічний

напрями. Зокрема, у сучасних дослідженнях підкреслюється, що в умовах кризових викликів адаптація торговельних підприємств нерозривно пов'язана з автоматизацією бізнес-процесів, підвищенням якості управлінських рішень, оптимізацією комунікацій та забезпеченням конкурентоспроможності. До ключових завдань адаптації доцільно відносити моніторинг середовища, своєчасне реагування на зміни, удосконалення внутрішніх процесів і впровадження цифрових рішень [8].

Таблиця 1.3 – Основні завдання адаптації торговельної організації в умовах кризових викликів

Завдання адаптації	Характеристика
Моніторинг змін зовнішнього і внутрішнього середовища	Передбачає систематичне виявлення кризових викликів, ризиків, загроз і нових можливостей, що впливають на діяльність торговельної організації.
Своєчасне реагування на кризові чинники	Полягає у швидкому прийнятті управлінських рішень щодо мінімізації негативного впливу нестабільності ринку, змін попиту, логістичних збоїв та інших дестабілізуючих факторів.
Забезпечення безперервності торговельної діяльності	Спрямоване на підтримання стабільного процесу постачання, реалізації товарів, обслуговування клієнтів та функціонування основних бізнес-процесів.
Оптимізація бізнес-процесів	Передбачає удосконалення внутрішніх процедур, скорочення зайвих витрат часу і ресурсів, підвищення швидкості та якості виконання операцій.
Підвищення гнучкості організаційної структури управління	Полягає у пристосуванні системи управління до нових умов функціонування, перерозподілі повноважень, посиленні координації та спрощенні прийняття рішень.
Удосконалення логістичних процесів	Спрямоване на забезпечення надійності ланцюгів постачання, раціоналізацію товарних потоків, управління запасами та зниження логістичних ризиків.
Впровадження цифрових та інноваційних рішень	Передбачає використання сучасних інформаційних технологій, автоматизації, електронної комерції та аналітичних інструментів для підвищення адаптивності організації.
Збереження та розвиток клієнтської орієнтації	Полягає у підтриманні належного рівня сервісу, врахуванні змін у поведінці споживачів, оновленні асортименту та каналів взаємодії з покупцями.

Продовження табл. 1.3

Рациональне використання ресурсів	Спрямоване на ефективне управління фінансовими, матеріальними, кадровими й інформаційними ресурсами з урахуванням кризових обмежень.
Формування передумов для подальшого розвитку	Передбачає не лише подолання поточних труднощів, а й створення основи для зміцнення конкурентних позицій, стратегічного оновлення та довгострокового розвитку торговельної організації.

Джерело: узагальнено автором на основі [8]

Водночас важливим завданням адаптації торговельної організації є збереження клієнтської орієнтації та перегляд підходів до взаємодії зі споживачами та зумовлено тим, що кризові умови змінюють не лише параметри функціонування підприємства, а й поведінку покупців, їх очікування, пріоритети та канали комунікації. У зв'язку з цим адаптація має передбачати оновлення маркетингових стратегій, посилення ролі цифрових каналів, урахування регіональних особливостей попиту та підтримання належного рівня сервісу, що прямо кореспондує із завданнями збереження клієнтської цінності та розвитку клієнтської орієнтації [9].

Окрему увагу слід приділити завданням, пов'язаним із антикризовим управлінням. У науковій літературі акцентується, що ефективна адаптація неможлива без чіткого розуміння природи кризових явищ, належної діагностики ризиків, поєднання превентивних і реактивних підходів, а також інтеграції адаптаційних заходів зі стратегічними цілями розвитку підприємства [10]. Це підтверджує доцільність включення до складу завдань адаптації таких позицій, як моніторинг змін зовнішнього і внутрішнього середовища, раціональне використання ресурсів, підвищення гнучкості системи управління та формування передумов для подальшого розвитку торговельної організації.

Отже, основні завдання адаптації торговельної організації це взаємопов'язаний комплекс дій, спрямованих не лише на подолання поточних кризових викликів, а й на забезпечення її стійкості, керованості,

клієнтоорієнтованості та довгострокової конкурентоспроможності. В сучасних умовах адаптація торговельної організації має розглядатися як безперервний процес, у межах якого поєднуються цифрова трансформація, антикризове реагування, оптимізація бізнес-процесів і переорієнтація на нові потреби ринку.

1.2. Напрями, види та механізми управління адаптацією торговельної організації до кризових умов

У сучасних умовах нестабільності, воєнних ризиків, змін споживчої поведінки та посилення конкурентного тиску управління адаптацією торговельної організації потребує чіткого визначення її основних напрямів. Саме напрями адаптації дають змогу конкретизувати, у яких сферах діяльності підприємство має здійснювати першочергові зміни для збереження стійкості, конкурентоспроможності та безперервності функціонування. У зв'язку з цим доцільно звернутися до сучасних наукових підходів, у яких розкрито ключові напрями адаптації підприємств торгівлі до кризових умов.

Зокрема, Г. В. Блакита, І. М. Вавдійчик [11] розглядають адаптивний розвиток підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану, структурної нестабільності та дестабілізації внутрішнього ринку через низку взаємопов'язаних напрямів. До таких напрямів автори відносять цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію логістичних ланцюгів, впровадження інновацій, розвиток ІТ-інфраструктури, омніканальний підхід до продажів, персоналізацію сервісу, збереження клієнтської лояльності, розвиток власних торгових марок, імпортозаміщення, а також цифровізацію логістичних і клієнтських систем. Окремо автори акцентують увагу на використанні CRM-систем, інструментів штучного інтелекту, технологій доповненої реальності та інших сучасних рішень як складових адаптивної конкурентоспроможності підприємств торгівлі [11].

Отже, на підставі підходу Г. В. Блакити, І. М. Вавдійчик [11] можна дійти висновку, що напрями адаптації торговельної організації до кризових умов мають комплексний характер – рис.1.2.



Рис. 1.2. Напрями адаптації торговельної організації до кризових умов

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

По-перше, це організаційно-управлінський напрям, пов'язаний із трансформацією бізнес-моделі, підвищенням гнучкості управління та стратегічним реагуванням на нестабільність. По-друге, це технологічно-цифровий напрям, який охоплює цифровізацію бізнес-процесів, розвиток IT-інфраструктури, CRM-систем та інструментів штучного інтелекту. По-третє, це логістичний напрям, що передбачає оптимізацію ланцюгів постачання, підвищення надійності товароруку та зниження залежності від зовнішніх ризиків. По-четверте, це маркетингово-клієнтський напрям, у межах якого важливими є омніканальність продажів, персоналізація сервісу, утримання клієнтів і зміцнення лояльності. По-п'яте, це товарно-асортиментний напрям, який включає розвиток власних торгових марок та імпортозаміщення як інструменти підвищення стійкості торговельної організації [11]. Таким чином, напрями адаптації торговельної організації до кризових умов слід розглядати як систему пріоритетних сфер змін, у межах яких забезпечується її здатність своєчасно реагувати на виклики нестабільного середовища.

Наступним кроком доцільно проаналізувати основні види адаптації торговельної організації до кризових умов, оскільки саме їх розмежування дає змогу точніше визначити характер управлінських рішень, глибину змін і часовий горизонт адаптаційних заходів. У сучасних дослідженнях адаптація розглядається як багатовимірний процес, що може набувати різних форм залежно від інтенсивності кризових впливів, типу реакції підприємства та сфери змін. Зокрема, В. Ю. Халіна, В. О. Буцький, А. В. Устіловська [12] узагальнюють видові класифікації адаптації бізнесу в умовах невизначеності та виокремлюють, зокрема, статичну і динамічну, індивідуальну і групову, постійну, періодичну і тимчасову, а також активну і пасивну адаптацію. Водночас П. В. Бобринцев [13], досліджуючи управління резильєнтністю підприємств, виділяє оперативну, стратегічну, фінансову, організаційну, культурну (соціальну) та інноваційну форми реагування на нестабільне середовище.

Для торговельної організації в умовах кризи така класифікація є особливо корисною, оскільки дає змогу поєднати загальнотеоретичні підходи до адаптації з галузевою специфікою торгівлі. З урахуванням особливостей торговельної діяльності доцільно виокремлювати ті види адаптації, які безпосередньо пов'язані з підтриманням безперервності продажів, логістики, обслуговування клієнтів, фінансової стійкості та трансформації бізнес-процесів. Саме тому для подальшого дослідження доцільно представити основні види адаптації торговельної організації до кризових умов у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні види адаптації торговельної організації до кризових умов

Вид адаптації	Характеристика
Оперативна адаптація	Передбачає швидке реагування торговельної організації на короткострокові кризові зміни, зокрема порушення постачання, коливання попиту, перебої в роботі окремих торгових точок або каналів збуту.
Стратегічна адаптація	Пов'язана з довгостроковим переглядом моделі розвитку торговельної організації, зміною стратегічних пріоритетів, диверсифікацією каналів продажу та формуванням нових конкурентних переваг.
Фінансова адаптація	Спрямована на підтримання ліквідності, платоспроможності, оптимізацію витрат, гнучке бюджетування та формування фінансових резервів для функціонування в умовах нестабільності.
Організаційна адаптація	Охоплює зміну організаційної структури, розподілу повноважень, внутрішніх комунікацій, форматів координації роботи та системи управління торговельною організацією.
Маркетингово-клієнтська адаптація	Полягає у зміні підходів до взаємодії зі споживачами, оновленні каналів комунікації, персоналізації сервісу, коригуванні асортиментної та цінової політики відповідно до нових ринкових умов.
Логістична адаптація	Передбачає перебудову ланцюгів постачання, пошук альтернативних постачальників, оптимізацію запасів, маршрутів і способів доставки товарів.
Інноваційно-цифрова адаптація	Пов'язана з впровадженням цифрових технологій, CRM-систем, автоматизації, e-commerce-рішень, аналітичних інструментів та інших технологій, що підвищують гнучкість організації.

Продовження табл. 1.4

Соціально-кадрова адаптація	Спрямована на підтримання ефективності персоналу, розвитку гнучких форм зайнятості, мотивації, командної взаємодії та психологічної стійкості працівників у кризових умовах.
-----------------------------	--

Джерело: узагальнено автором на основі [12;13]

Як видно з табл. 1.4, види адаптації торговельної організації охоплюють як реактивні, так і проактивні форми реагування на кризові умови. Оперативна адаптація забезпечує швидке усунення наслідків поточних порушень, тоді як стратегічна орієнтована на довгострокову перебудову діяльності та формування нової моделі розвитку. Такий поділ загалом узгоджується з підходом П. В. Бобринцева [13], який розмежовує короткострокову реакцію на ризики та довгострокову адаптацію підприємства до змінного середовища.

Окрему роль у кризових умовах відіграють фінансова, логістична та організаційна адаптація, оскільки саме вони забезпечують збереження критично важливих функцій торговельної організації. Для сфери торгівлі це означає підтримання товароруху, контроль витрат, збереження керованості мережі або окремого підприємства та здатність швидко перебудовувати внутрішні процеси. Водночас інноваційно-цифрова та маркетингово-клієнтська адаптація набувають особливого значення через зміну поведінки споживачів, зростання ролі онлайн-каналів і необхідність персоналізації сервісу. Таке поєднання різних видів адаптації відповідає ідеї багатоваріантності адаптації бізнесу в умовах невизначеності, яку обґрунтовують В. Ю. Халіна, В. О. Буцький, А. В. Устіловська [12].

Отже, види адаптації торговельної організації до кризових умов доцільно розглядати як взаємопов'язану систему управлінських реакцій і трансформацій, що охоплює оперативний, стратегічний, фінансовий, організаційний, логістичний, маркетинговий, цифровий і кадровий виміри. Їх комплексне застосування дає змогу не лише зменшити негативний вплив кризових чинників, а й створити передумови для стійкого функціонування та подальшого розвитку торговельної організації.

Після визначення напрямів і видів адаптації доцільно перейти до характеристики механізмів управління адаптацією торговельної організації, оскільки саме через них забезпечується практична реалізація адаптаційних змін. У науковій літературі механізми управління розглядаються як сукупність інструментів, методів, управлінських рішень, організаційних процедур і ресурсних важелів, за допомогою яких підприємство реагує на виклики нестабільного середовища, координує внутрішні перетворення та підтримує стійкість функціонування.

Зокрема, Є. В. Щербина [14] обґрунтовує, що управління адаптацією підприємств в умовах цифрової економіки має спиратися на системний підхід, у межах якого поєднуються моніторинг зовнішнього середовища, аналітичне забезпечення, гнучке прийняття рішень, цифрова трансформація, перегляд бізнес-процесів і розвиток внутрішніх управлінських компетенцій. У свою чергу, Б. С. Чаплина [15] розглядає інтеграцію антикризових заходів у систему управління стратегічним маркетингом і акцентує увагу на таких інструментах, як адаптація бізнес-моделі, персоналізовані маркетингові кампанії, використання цифрових технологій, кризові комунікації та перегляд підходів до взаємодії з клієнтами.

Отже, на основі узагальнення підходів Є. В. Щербини [14] та Б. С. Чаплини [15] можна дійти висновку, що механізми управління адаптацією торговельної організації до кризових умов мають комплексний характер. Для сфери торгівлі це дає підстави виокремити насамперед організаційно-управлінський механізм (перебудова структури управління, прискорення прийняття рішень, координація підрозділів), інформаційно-аналітичний механізм (моніторинг ринку, аналіз ризиків, прогнозування попиту), маркетингово-клієнтський механізм (персоналізація сервісу, кризові комунікації, оновлення каналів збуту), цифровий механізм (CRM, автоматизація, електронна комерція, аналітичні платформи), а також процесно-економічний механізм (оптимізація бізнес-процесів, витрат і

ресурсного забезпечення). Є узагальненням і адаптацією висновків названих авторів до специфіки торговельної організації.

Для наочного узагальнення основні механізми управління адаптацією торговельної організації до кризових умов доцільно подати в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Механізми управління адаптацією торговельної організації до кризових умов

Механізм	Характеристика
Організаційно-управлінський	Передбачає удосконалення структури управління, перерозподіл повноважень, посилення координації між підрозділами та підвищення гнучкості управлінських рішень у кризових умовах.
Інформаційно-аналітичний	Охоплює моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз ризиків, прогнозування змін попиту, оцінювання результативності адаптаційних заходів.
Маркетингово-клієнтський	Спрямований на збереження клієнтської лояльності, адаптацію каналів комунікації, персоналізацію сервісу, оновлення маркетингових інструментів і кризових комунікацій.
Цифровий	Полягає у впровадженні CRM-систем, електронної комерції, автоматизації бізнес-процесів, цифрової аналітики та інших технологій, що підвищують швидкість і якість адаптаційних рішень.
Процесно-економічний	Передбачає оптимізацію бізнес-процесів, скорочення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, перегляд логістичних і операційних процедур.

Джерело: узагальнено автором на основі [14; 15]

Як видно з табл. 1.5, механізми управління адаптацією торговельної організації охоплюють не одну окрему функцію, а всю систему її діяльності. Найбільше значення в кризових умовах мають ті механізми, які забезпечують швидкий обмін інформацією, оперативність управлінського реагування, збереження зв'язку зі споживачем і технологічну підтримку рішень. На цьому наголошують сучасні дослідження, присвячені системному управлінню адаптацією та інтеграції антикризових заходів у функціональні підсистеми підприємства.

Таким чином, механізми управління адаптацією торговельної організації до кризових умов доцільно розглядати як взаємопов'язану сукупність управлінських, аналітичних, маркетингових, цифрових і процесно-економічних інструментів, що забезпечують узгоджене реагування підприємства на нестабільність середовища. Їх комплексне застосування створює основу для підтримання стійкості, конкурентоспроможності та безперервності функціонування торговельної організації в кризових умовах.

У результаті теоретичного узагальнення встановлено, що адаптація торговельної організації в умовах кризових викликів є безперервним і багаторівневим процесом, який охоплює реакцію на зовнішні загрози та внутрішнє оновлення системи управління, бізнес-процесів, ресурсного забезпечення й ринкової поведінки. Доведено, що в сучасних умовах адаптація виступає однією з ключових передумов забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та життєздатності торговельної організації. Узагальнення наукових підходів дало змогу сформулювати авторське розуміння адаптації як цілеспрямованого процесу пристосування структури, управлінських рішень, логістики, асортиментної політики, комунікацій і технологічних інструментів до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Визначено, що основними цілями адаптації торговельної організації є забезпечення безперервності функціонування, підвищення стійкості діяльності, збереження конкурентних позицій, посилення гнучкості управління, удосконалення бізнес-процесів, логістики та сервісу, а також формування передумов для стратегічного розвитку. Встановлено, що реалізація цих цілей потребує виконання комплексу взаємопов'язаних завдань, серед яких особливого значення набувають моніторинг змін середовища, своєчасне реагування на кризові чинники, оптимізація внутрішніх процесів, впровадження цифрових рішень, збереження клієнтської орієнтації та раціональне використання ресурсів.

Обґрунтовано, що адаптація торговельної організації реалізується за кількома ключовими напрямками, зокрема організаційно-управлінським, технологічно-цифровим, логістичним, маркетингово-клієнтським і товарно-асортиментним. Водночас встановлено, що вона має багатовимірний характер і проявляється в оперативній, стратегічній, фінансовій, організаційній, логістичній, маркетинговій, інноваційно-цифровій та соціально-кадровій формах. Узагальнення теоретичних положень дало підстави стверджувати, що ефективне управління адаптацією торговельної організації можливе лише за умови комплексного використання організаційно-управлінських, інформаційно-аналітичних, маркетингово-клієнтських, цифрових і процесно-економічних механізмів. Отже, управління адаптацією торговельної організації в умовах кризових викликів має ґрунтуватися на системному, гнучкому та стратегічно орієнтованому підході, який забезпечує не лише подолання поточних труднощів, а й створення основи для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ НАЯВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

2.1 Діагностика наявної системи управління адаптацією ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» до кризових умов

Об'єктом дослідження у даній роботі є система управління адаптацією організації ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» – великої міжнародної торговельної компанії, що функціонує на українському ринку у форматі cash & carry (оптова торгівля з обслуговуванням клієнтів за принципом самовивозу та розрахунку на місці). Підприємство здійснює діяльність у сфері гуртової та роздрібної торгівлі продовольчими й непродовольчими товарами з орієнтацією переважно на бізнес-клієнтів (HoReCa, малі та середні підприємства, роздрібні торговці). Бізнес-модель визначає підвищені вимоги до швидкості обслуговування, якості сервісу, стабільності постачання та професійної компетентності персоналу.

Належність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до міжнародної групи METRO AG зумовлює впровадження уніфікованих корпоративних стандартів, чітко регламентованих бізнес-процесів і сучасних підходів до управління персоналом. Стратегія компанії орієнтована на довгострокову присутність на українському ринку, розвиток B2B-сегмента, цифровізацію процесів та підвищення ефективності операційної діяльності. У кадровій площині це передбачає формування професійної, клієнтоорієнтованої та стресостійкої команди, здатної забезпечувати стабільність бізнесу навіть в умовах зовнішніх кризових викликів.

Водночас воєнний стан, перебої в логістиці, зміни у структурі попиту та міграційні процеси суттєво впливають на кадрову політику підприємства. Зростає

потреба в універсализації працівників, гнучкому плануванні графіків, психологічній підтримці персоналу та швидкому введенні нових співробітників у посаду. За таких умов система адаптації персоналу набуває стратегічного значення, оскільки саме від її ефективності залежить швидкість досягнення нормативної продуктивності, рівень лояльності працівників і стабільність кадрового складу. Специфіка діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» – масштабність операцій, орієнтація на професійного клієнта, високі стандарти сервісу та функціонування в умовах кризового середовища – безпосередньо впливає на формування та використання кадрового потенціалу, що обумовлює необхідність ґрунтовної діагностики наявної системи управління адаптацією персоналу з метою виявлення її сильних і проблемних аспектів у сучасних умовах нестабільності.

Першим кроком до діагностики системи управління адаптацією ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» доцільно визначити вплив зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, оскільки саме він дає змогу системно оцінити політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують умови функціонування торговельної організації. Для METRO Україна такий підхід є особливо доречним, адже компанія працює у форматі cash & carry, орієнтується на професійних клієнтів, управляє 21 класичним торговельним центром і 3 магазинами смарт-формату в Україні, а також значною мірою спирається на локальні ланцюги постачання. За даними European Business Association, компанія співпрацює з понад 1300 постачальниками, а понад 90% товарів у мережі надходять від українських виробників, дистриб'юторів та імпортерів [17]. З огляду на масштаб операцій, B2B-орієнтацію та залежність від стабільності логістики, персоналу й цифрових сервісів, PEST-аналіз дозволяє виявити ключові зовнішні загрози та можливості, що безпосередньо впливають на ефективність адаптації підприємства.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Група чинників	Фактор	Вага	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Р – політико-правові	Воєнний стан, безпекові ризики, обмеження для бізнесу	0,10	-3	-0,30
	Регуляторні зміни у сфері торгівлі, трудових відносин і безпеки праці	0,08	-1	-0,08
	Підтримка локальних постачальників і національного виробника	0,07	+2	+0,14
Е – економічні	Інфляція, зростання операційних витрат, коливання закупівельних цін	0,12	-3	-0,36
	Нестабільність попиту з боку HoReCa, МСБ і роздрібних клієнтів	0,10	-2	-0,20
	Потенціал оптового формату для клієнтів, орієнтованих на економію та закупівлю в одному місці	0,08	+1	+0,08
S – соціальні	Міграція населення та дефіцит персоналу	0,08	-2	-0,16
	Зростання чутливості клієнтів до ціни, акцій і цінності сервісу	0,07	+2	+0,14
	Підвищені вимоги до швидкості обслуговування та стресостійкості персоналу	0,05	-1	-0,05
Т – технологічні	Розвиток e-commerce, мобільних сервісів і цифрових каналів продажу	0,10	+2	+0,20
	Використання CRM, аналітики даних, автоматизації та AI-рішень	0,08	+2	+0,16
	Залежність від енергостійкості, IT-безпеки та безперервності цифрової інфраструктури	0,07	-1	-0,07
Разом		1		-0,50

Джерело: узагальнено автором на основі [18]

Як видно з табл. 2.1, на діяльність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» найбільш відчутно впливають економічні та політико-правові чинники. Найбільш негативними є воєнні ризики, інфляційний тиск, подорожчання операційної діяльності та нестабільність B2B-попиту. Водночас суттєвими позитивними можливостями є висока частка локального постачання, розвиток цифрових сервісів управління, що узгоджується з поточним курсом компанії на цифровізацію та розвиток роботодавчого бренду. Отримані результати дають підстави стверджувати, що система управління адаптацією на підприємстві має будуватися насамперед навколо трьох пріоритетів: забезпечення операційної стійкості, посилення кадрової адаптивності та прискорення цифрової трансформації. Наступним кроком проаналізуємо фінансово-економічний стан ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» – табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансово-економічного стану ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

№	Найменування показника	Од. виміру	2022	2023	2024	Відхилення, ±	Відхилення, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	20152149	25554115	28 754 171	8 602 022	42,69
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	17115276	21180988	23 935 464	6 820 188	39,85
3	Валовий прибуток	тис. грн	3036873	4373127	4 818 707	1 781 834	58,67
4	Інші операційні доходи	тис. грн	1143350	79491	113 543	-1 029 807	-90,07
5	Адміністративні витрати	тис. грн	393150	339514	287 832	-105 318	-26,79
6	Витрати на збут	тис. грн	2416978	3546025	4 075 761	1 658 783	68,63

Продовження табл. 2.2

№	Найменування показника	Од. виміру	2022	2023	2024	Відхилення, ±	Відхилення, %
7	Повні витрати	тис. грн	19925404	25066527	28 299 057	8373653	42,03
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	1121325	482487	561 525	-559 800	-49,92
9	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-658322	-422555	108 133	766 455	x
10	Валова рентабельність	%	15,07	17,11	16,76	x	x
11	Операційна рентабельність	%	5,56	1,89	1,95	x	x
12	Чиста рентабельність	%	-3,27	-1,65	0,38	x	x

Джерело: узагальнено автором [16]

Дані табл. 2.2 свідчать, що впродовж 2022-2024 рр. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» функціонувало в умовах суттєвих змін фінансово-економічних показників, що відображає процес пристосування підприємства до кризового середовища. Насамперед про це свідчить зростання чистого доходу від реалізації продукції з 20152149 тис. грн у 2022 р. до 28754171 тис. грн у 2024 р., тобто на 8602022 тис. грн, або на 42,69 %. Одночасно собівартість реалізованої продукції зросла на 6820188 тис. грн, або на 39,85 %, що вказує на збереження активної господарської діяльності підприємства впродовж досліджуваного періоду.

Важливим фактом є збільшення валового прибутку з 3036873 тис. грн у 2022 р. до 4818707 тис. грн у 2024 р., тобто на 1781834 тис. грн, або на 58,67 % та супроводжувалося підвищенням валової рентабельності з 15,07 % до 16,76 %. Наведені показники відображають, що у досліджуваному періоді підприємство не лише зберегло обсяги торговельної діяльності, а й забезпечило приріст валового фінансового результату, що є одним із проявів адаптації організації до кризових умов.

Водночас результати аналізу показують, що адаптація супроводжувалася істотним витратним навантаженням. Зокрема, витрати на збут зросли з 2416978 тис. грн у 2022 р. до 4075761 тис. грн у 2024 р., тобто на 1658783 тис. грн, або на 68,63 %. Повні витрати підприємства за цей період також збільшилися на 8373653 тис. грн, або на 42,03 %. За таких умов, попри зростання доходу та валового прибутку, фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 559800 тис. грн, або на 49,92 %, а операційна рентабельність скоротилася з 5,56 % до 1,95 %.

Окремо слід відзначити зміну підсумкового фінансового результату. Якщо у 2022 р. підприємство отримало чистий збиток у розмірі 658322 тис. грн, а у 2023 р. - 422555 тис. грн, то у 2024 р. вже було зафіксовано чистий прибуток у сумі 108133 тис. грн. Відповідно чиста рентабельність змінилася з -3,27 % у 2022 р. до 0,38 % у 2024 р. Таким чином, фактичні дані дають підстави стверджувати, що в умовах кризового середовища ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» зберегло функціонування, забезпечило зростання чистого доходу та валового прибутку, а також перейшло від збиткової діяльності до прибуткової. Разом із тим адаптація підприємства відбувалася за умов зростання повних витрат і зниження операційної рентабельності, що свідчить про високу вартість такого пристосування.

Для поглиблення діагностики фінансово-економічного стану торговельної організації доцільно використовувати систему ключових коефіцієнтів, які відображають її платоспроможність, фінансову стійкість, швидкість обороту товарних запасів і прибутковість діяльності. Для підприємств торгівлі особливе значення мають показники ліквідності, автономії, оборотності запасів і рентабельності, оскільки вони безпосередньо пов'язані з товарообігом, управлінням оборотними активами, здатністю своєчасно виконувати поточні зобов'язання та ефективністю формування фінансового результату. У табл. 2.1 представлено основні коефіцієнти фінансово-економічного стану ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2022–2024 рр., розраховані на основі фінансової звітності підприємства, розміщеної на офіційному сайті METRO Україна.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних коефіцієнтів фінансово-економічного стану ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» у 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,70	0,76	0,81
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,33	0,49	0,56
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	-0,81	-0,68	-0,59
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Валюта балансу	1,81	1,68	1,59
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середня вартість запасів	8,48	10,69	11,97
Валова рентабельність продажу, %	Валовий прибуток / Чистий дохід × 100	15,07	17,11	16,76
Операційна рентабельність продажу, %	Фінансовий результат від операційної діяльності / Чистий дохід × 100	5,56	1,89	1,95
Чиста рентабельність продажу, %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	-3,27	-1,65	0,38

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2022–2024 рр. [16; 17; 18].

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» у 2022–2024 рр. поступово зростав з 0,70 до 0,81, що вказує на певне покращення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Водночас значення цього показника залишаються нижчими за бажаний рівень, тому платоспроможність підприємства потребує постійного контролю. Коефіцієнт швидкої ліквідності також має позитивну динаміку, збільшившись з 0,33 у 2022 р. до 0,56 у 2024 р., що свідчить про зростання частки більш мобільних активів у покритті короткострокових зобов'язань. Негативне значення коефіцієнта автономії протягом усього періоду пояснюється від'ємним власним капіталом, що вказує на високу залежність підприємства від залучених джерел фінансування. Разом із тим коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 1,81 до 1,59, що можна оцінити як поступове, хоча й недостатнє, зниження боргового навантаження. Позитивною є динаміка

оборотності запасів, адже показник зріс з 8,48 обороту у 2022 р. до 11,97 обороту у 2024 р., що є важливим для торговельної організації та свідчить про прискорення реалізації товарних запасів. Показники рентабельності демонструють неоднозначну ситуацію: валова рентабельність залишається відносно стабільною, однак операційна рентабельність у 2024 р. все ще значно нижча, ніж у 2022 р. Отже, фінансовий стан підприємства характеризується поступовим покращенням ліквідності, оборотності запасів і чистої прибутковості, проте проблемними залишаються від'ємний власний капітал, висока фінансова залежність і низька операційна рентабельність.

В умовах кризового середовища, що характеризується воєнними ризиками, міграційними процесами, трансформацією споживчого попиту, порушенням логістичних зв'язків і змінами в організації господарської діяльності, динаміка чисельності персоналу виступає одним із важливих індикаторів адаптаційної спроможності торговельної організації. Зростання або скорочення середньооблікової чисельності працівників відображає не лише кадрові зміни, а й загальну здатність підприємства підтримувати безперервність операційної діяльності, забезпечувати належний рівень обслуговування, своєчасно реагувати на зовнішні виклики та зберігати організаційну стійкість. За таких умов аналіз чисельності персоналу дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство адаптується до нестабільного середовища через трансформацію внутрішніх процесів, перерозподіл трудових ресурсів і підтримання функціональної збалансованості. З огляду на це, наступним етапом діагностики адаптації ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових викликів доцільно здійснити аналіз динаміки чисельності працівників за останні п'ять років, результати якого доцільно подати на рис. 2.1.

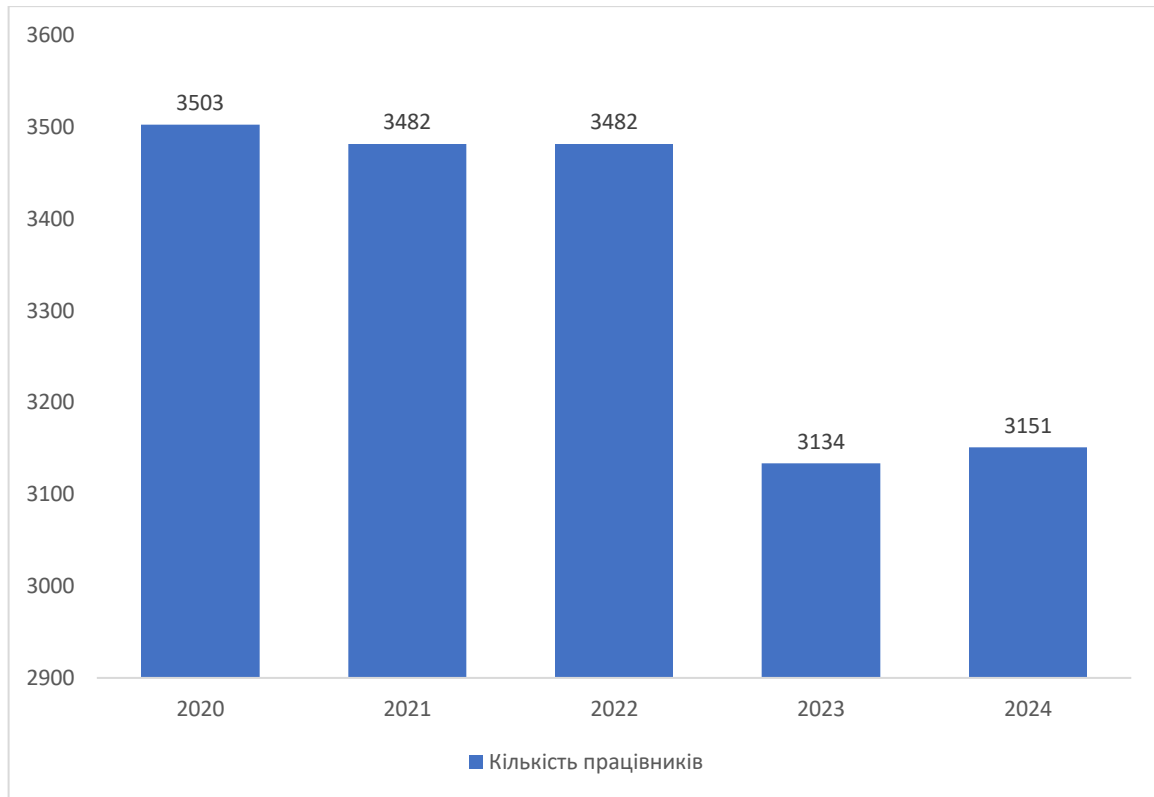


Рис. 2.1 – Динаміка кількості працівників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» 2020-2024 рр., осіб

Джерело: узагальнено автором [16]

Дані рисунка 2.1 засвідчують, що у 2020-2022 роках чисельність персоналу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» залишалася відносно стабільною (3503 особи у 2020 р., 3482 особи у 2021 р. та 3482 особи у 2022 р.), що характеризує збереження кадрового потенціалу в умовах ускладнення макроекономічного середовища. У 2023 році відбулося суттєве скорочення середньооблікової чисельності до 3134 осіб (–348 осіб або –10,0 % порівняно з 2022 роком). Таке зниження є наслідком воєнного стану, мобілізаційних процесів, релокації працівників, втрати частини інфраструктури та оптимізації операційної діяльності підприємства в умовах кризового середовища. У 2024 році спостерігається часткове відновлення кадрового потенціалу – чисельність зросла до 3151 особи, що свідчить про стабілізацію операційної діяльності та поступову адаптацію підприємства до

нових умов функціонування. З огляду на зафіксовані кількісні зміни доцільним є подальший аналіз внутрішньої структури персоналу за 2022–2024 роки – табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз структури працівників підприємства ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р., осіб	2022 р., %	2023 р., осіб	2023 р., %	2024 р., осіб	2024 р., %	Абсолютне відхилення 2024/2022, осіб	Відносне відхилення 2024/2022, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього	3482	100,0	3134	100,0	3151	100,0	–331	–9,5
у тому числі: ПВП	2983	85,7	2686	85,7	2714	86,2	–269	–9,0
Непромисловий персонал	499	14,3	448	14,3	437	13,8	–62	–12,4
Структура ПВП:								
– продавці	2124	61,0	1912	61,0	1943	61,7	–181	–8,5
– молодший обслуговуючий персонал, охорона, учні	456	13,1	412	13,1	421	13,4	–35	–7,7
– управлінський персонал	403	11,6	362	11,6	350	11,1	–53	–13,2
у т.ч. керівники	104	3,0	94	3,0	91	2,9	–13	–12,5
спеціалісти	202	5,8	183	5,8	176	5,6	–26	–12,9
службовці	97	2,8	85	2,7	83	2,6	–14	–14,4

Джерело: розраховано автором [31]

Структурний аналіз кадрового потенціалу за 2022-2024 роки засвідчує, що загальне скорочення чисельності персоналу у 2023 році мало системний характер і охопило всі категорії працівників. У 2024 році відбулося часткове відновлення чисельності, однак порівняно з 2022 роком загальний кадровий потенціал залишається нижчим на 331 особу (–9,5 %). Найбільше відносне скорочення за період 2022–2024 рр. спостерігається серед управлінського персоналу (–13,2 %), зокрема службовців (–14,4 %) та спеціалістів (–12,9 %). Водночас частка промислово-виробничого персоналу у загальній структурі зросла з 85,7 % до 86,2

%, що вказує на збереження операційної спрямованості кадрової політики підприємства. Найбільшу питому вагу стабільно займають продавці (понад 61 % загальної чисельності), що відповідає специфіці торговельної діяльності компанії. Отже, структурні зміни кадрового потенціалу мають виражений антикризовий характер і відображають концентрацію ресурсів на забезпеченні основної операційної діяльності. Саме така структура персоналу визначає специфіку процесів адаптації: ключове навантаження припадає на лінійний персонал, для якого критично важливими є швидкість входження в посаду та досягнення нормативної продуктивності.

У таблиці 2.5 на основі показників середньооблікової чисельності, прийому та звільнення працівників проаналізовано рух персоналу підприємства з метою оцінювання кадрової стабільності та визначення навантаження на систему адаптації в умовах кризового середовища.

Таблиця 2.5 – Аналіз руху персоналу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» у 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022, осіб	Відносне відхилення 2024/2022, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3482	3134	3151	-331	-9,5
Прийнято працівників за рік, осіб	564	498	547	-17	-3,0
Звільнено працівників за рік, осіб	612	742	583	-29	-4,7
у т.ч. за власним бажанням та порушення дисципліни, осіб	428	541	416	-12	-2,8
Коефіцієнт обороту з прийому, %	16,20	15,89	17,36	x	x

Продовження табл. 2.5

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022, осіб	Відносне відхилення 2024/2022, %
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	17,57	23,69	18,50	x	x
Коефіцієнт загального обороту, %	33,77	39,58	35,86	x	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,29	17,26	13,21	x	x

Джерело: розраховано автором [31]

Комплексний аналіз руху та плинності персоналу засвідчує, що у 2022–2024 роках підприємство функціонувало в умовах помірно інтенсивного кадрового обороту, характерного для великих торговельних мереж.

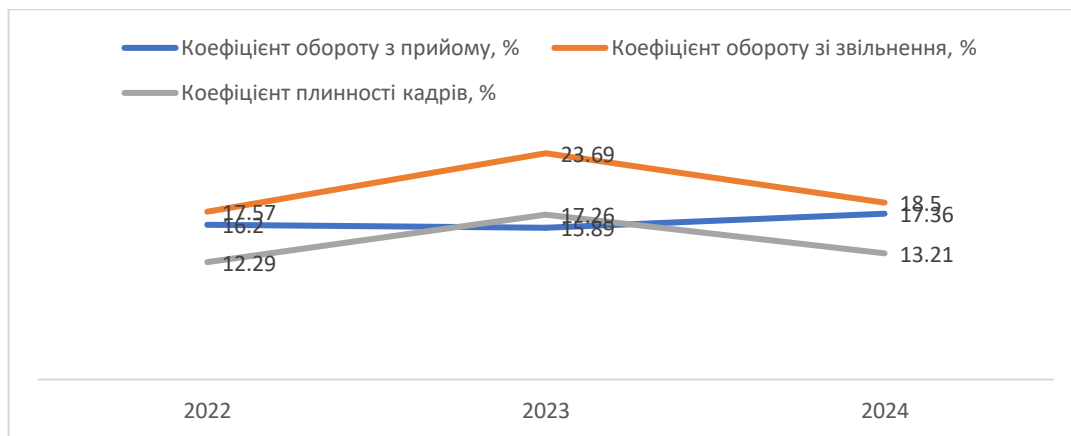


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнтів обороту та плинності персоналу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» у 2022–2024 рр., %

Джерело: узагальнено автором [31]

Найбільш напруженим періодом став 2023 рік, коли коефіцієнт загального обороту досяг 39,58 %, а коефіцієнт плинності кадрів зріс до 17,26 % та відображає вплив воєнного стану, соціально-економічної нестабільності та підвищеної мобільності робочої сили. Збільшення добровільного вибуття персоналу в цей

період посилило навантаження на систему підбору та первинної адаптації працівників. У 2024 році спостерігається стабілізація кадрових процесів: коефіцієнт звільнення зменшився до 18,50 %, а рівень плинності – до 13,21 %, що наближається до показників 2022 року. Попри скорочення загальної чисельності персоналу на 9,5 % порівняно з 2022 роком, підприємство зберігає стабільний обсяг прийому (понад 15 % щорічно), що свідчить про постійну потребу в оновленні кадрового складу. Отже, результати аналізу підтверджують, що підприємство функціонує в умовах системного кадрового руху, а отже, ефективність системи управління адаптацією персоналу має стратегічне значення. Високий рівень щорічного прийому та плинності безпосередньо впливає на витрати підприємства, продуктивність праці та рівень організаційної стабільності, що обумовлює необхідність подальшої діагностики наявної системи адаптації персоналу та оцінювання її результативності в кризових умовах.

Таблиця 2.6 – Аналіз продуктивності праці підприємства у 2022–2024 рр.

Показники	Од. вим.	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне, %
1. Товарооборот (обсяг реалізації)	тис. грн	20152149	25554115	28754171	8602022	42,7
2. Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	2983	2686	2714	–269	–9,0
2.1 у т.ч. торговельні працівники	осіб	2124	1912	1943	–181	–8,5
3. Відпрацьовано всіма працівниками	тис. люд.-днів	745,8	671,5	678,5	–67,3	–9,0
4. Відпрацьовано всіма працівниками	тис. люд.-год	5 966,4	5 372,0	5 428,0	–538,4	–9,0

Продовження табл. 2.6

Показники	Од. вим.	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне, %
5. Середньорічний товарооборот на 1 працівника ПВП (п.1/п.2)	тис. грн/особу	6 756,3	9 514,9	10 594,3	+3 838,0	56,8
6. Середньорічний товарооборот на 1 торговельного працівника (п.1/п.2.1)	тис. грн/особу	9 487,0	13 368,5	14 797,7	+5 310,7	56,0
7. Відпрацьовано одним працівником за рік	днів	250	250	250	—	—
8. Тривалість робочого дня	год	8,0	8,0	8,0	0	0

Джерело: узагальнено автором на основі додатку [Г, Д, Е]

Аналіз динаміки продуктивності праці за 2022-2024 роки дозволяє зробити висновок про суттєву трансформацію моделі використання трудового потенціалу підприємства. У 2022 році обсяг товарообороту становив 20 152 149 тис. грн. За умов чисельності ПВП 2 983 особи середньорічний виробіток на одного працівника дорівнював 6 756,3 тис. грн. Уже у 2023 році, попри скорочення чисельності ПВП на 297 осіб, товарооборот зріс більш ніж на 5,4 млрд грн, що зумовило приріст виробітку на одного працівника до 9 514,9 тис. грн (40,8 % за рік). У 2024 році тенденція зберігається: при незначному зростанні чисельності ПВП (28 осіб) товарооборот збільшився ще на 3,2 млрд грн, що забезпечило зростання виробітку до 10 594,3 тис. грн на одного працівника (11,3 % порівняно з 2023 роком). Приріст результативності праці значно перевищує темпи зміни чисельності персоналу, що свідчить про підвищення інтенсивності праці; оптимізацію внутрішніх бізнес-

процесів; покращення організації торговельного обслуговування; концентрацію кадрових ресурсів на операційній діяльності.

Особливо показовим є зростання продуктивності саме торговельних працівників. Середньорічний товарооборот на одного продавця зріс із 9 487,0 тис. грн у 2022 році до 14 797,7 тис. грн у 2024 році (56,0 % за період). З огляду на те, що саме ця категорія формує основний обсяг доходу підприємства, така динаміка має стратегічне значення. Середньогодинний товарооборот одного працівника зріс з 3 377 грн у 2022 році до 5 298 грн у 2024 році (56,9 %). Важливо підкреслити, що при цьому тривалість робочого дня та кількість відпрацьованих днів залишалися стабільними.

Для логічного завершення діагностики адаптації ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових умов доцільно провести SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дає змогу комплексно узагальнити результати попереднього аналітичного оцінювання та визначити внутрішні сильні й слабкі сторони адаптації торговельної організації, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на її функціонування в нестабільному середовищі. На відміну від окремого аналізу фінансово-економічних, кадрових і організаційних показників, SWOT-аналіз дозволяє інтегрувати отримані результати в єдину систему оцінювання та виявити ключові чинники, які визначають здатність підприємства зберігати стійкість, безперервність діяльності та конкурентні позиції в умовах кризових викликів – табл.2.6.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз адаптації ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових умов

Сильні сторони	Слабкі сторони
Належність до міжнародної групи METRO AG	Скорочення чисельності персоналу у 2023–2024 рр. порівняно з 2022 р.
Наявність корпоративних стандартів і регламентованих бізнес-процесів	Високий рівень кадрового руху та плинності
Збереження безперервності операційної діяльності в кризових умовах	Підвищене навантаження на наявний персонал

Продовження табл. 2.7

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростання чистого доходу та валового прибутку у 2022–2024 рр.	Зниження операційної рентабельності
Відновлення чистої прибутковості у 2024 р.	Зростання витрат на збут
Висока частка лінійного персоналу, орієнтованого на основну діяльність	Скорочення чисельності управлінського персоналу
Часткове відновлення чисельності працівників у 2024 р.	Висока вартість адаптації до кризового середовища
Зростання продуктивності праці	Залежність від стабільності логістики та кадрового забезпечення
Можливості	Загрози
Подальша цифровізація бізнес-процесів і управління	Воєнний стан і безпекові ризики
Розвиток онлайн-сервісів та омніканальних продажів	Інфляційний тиск і зростання операційних витрат
Посилення співпраці з локальними постачальниками	Нестабільність попиту з боку B2B-клієнтів
Використання аналітики даних для підвищення ефективності рішень	Порушення логістичних ланцюгів
Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів	Міграційні процеси та дефіцит робочої сили
Зміцнення ринкових позицій у B2B-сегменті	Посилення конкуренції у сфері торгівлі
Підвищення гнучкості організації праці та управління	Зростання вимог до швидкості сервісу та якості обслуговування
Подальше відновлення фінансової стійкості	Залежність від енергостійкості та ІТ-інфраструктури

Джерело: складено автором на основі [16;17;18]

Адаптація ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових умов має достатню внутрішню основу, однак потребує подальшого вдосконалення за низкою напрямів. До сильних сторін належать належність підприємства до міжнародної групи, наявність корпоративних стандартів, збереження безперервності

операційної діяльності, зростання доходу, валового прибутку та відновлення чистої прибутковості. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» вже має сформовані базові передумови для функціонування в умовах нестабільності. Водночас виявлені слабкі сторони показують, що адаптація відбувається за умов суттєвого внутрішнього напруження, зокрема через скорочення чисельності персоналу, високий кадровий рух, зростання витрат на збут і зниження операційної рентабельності.

З огляду на це, одним із першочергових шляхів покращення процесу адаптації організації до кризових умов має стати зниження внутрішньої вразливості операційної системи. Насамперед ідеться про вдосконалення організації праці, перерозподіл навантаження між підрозділами, посилення координації між управлінською та лінійною ланками, а також підвищення гнучкості управлінських рішень. Оскільки серед слабких сторін зафіксовано скорочення управлінського персоналу та підвищене навантаження на наявних працівників, важливим напрямом покращення має бути оптимізація внутрішньої організаційної структури без втрати керованості бізнес-процесів.

Другим важливим напрямом є підвищення економічної ефективності адаптації. Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство зберігає здатність функціонувати та відновлювати фінансову стійкість, але цей процес супроводжується зростанням витрат і зниженням операційної рентабельності. У зв'язку з цим доцільним є вдосконалення механізмів контролю витрат, передусім витрат на збут, логістику та супровід операційної діяльності. Покращення процесу адаптації організації в цьому випадку має полягати не лише в підтриманні стабільності діяльності, а й у досягненні більш збалансованого співвідношення між результатами адаптаційних змін і ресурсами, які на них витрачаються.

Третім напрямом доцільно визначити прискорення цифрової трансформації як інструменту підвищення адаптивності організації. Серед можливостей, виявлених у табл. 2.6, важливе місце займають цифровізація бізнес-процесів,

розвиток онлайн-сервісів, використання аналітики даних і оптимізація внутрішніх процедур. Це дає підстави стверджувати, що покращення процесу адаптації може бути досягнуте шляхом ширшого застосування цифрових рішень у плануванні, контролі товарних потоків, аналізі попиту, організації взаємодії з клієнтами та підтриманні безперервності операційної діяльності. Саме цифрові інструменти можуть зменшити залежність організації від окремих зовнішніх збоїв і підвищити швидкість її реакції на кризові зміни.

Окремої уваги потребує посилення логістичної стійкості підприємства. Оскільки серед загроз визначено порушення логістичних ланцюгів, воєнні ризики та залежність від енергостійкості й IT-інфраструктури, адаптація організації має бути спрямована на формування більш стійкої моделі постачання та розподілу ресурсів. У цьому контексті можливими шляхами покращення є поглиблення співпраці з локальними постачальниками, диверсифікація каналів постачання, резервування критично важливих ресурсів і посилення внутрішньої координації в логістичній системі.

Крім того, результати SWOT-аналізу свідчать про доцільність покращення адаптації організації через зміцнення її ринкової гнучкості. Зовнішні загрози у вигляді нестабільності попиту, інфляційного тиску та посилення конкуренції потребують від підприємства швидкого перегляду форматів взаємодії з клієнтами, розвитку омніканальних продажів і більш активного використання аналітичних інструментів для прийняття рішень. У цьому аспекті адаптація має розглядатися як здатність організації не лише реагувати на зміни, а й своєчасно змінювати власну модель функціонування відповідно до нових умов ринку.

Отже, SWOT-аналіз показує, що покращення процесу адаптації ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових умов має здійснюватися за такими ключовими напрямками: підвищення внутрішньої організаційної гнучкості, зниження витратомісткості адаптаційних змін, прискорення цифровізації, зміцнення логістичної стійкості та посилення ринкової гнучкості. Реалізація цих

заходів дасть змогу не лише зменшити вплив кризових чинників, а й сформувати більш стійку модель функціонування торговельної організації в нестабільному середовищі.

2.2. Розробка заходів з удосконалення системи управління адаптацією ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» до кризових викликів та управлінський супровід їх реалізації

Результати проведеної діагностики та SWOT-аналізу адаптації ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових умов дають підстави стверджувати, що підприємство загалом зберігає здатність до функціонування в нестабільному середовищі, однак наявна система управління адаптацією потребує подальшого вдосконалення. Незважаючи на збереження безперервності операційної діяльності, зростання доходу, валового прибутку та відновлення чистої прибутковості, процес адаптації супроводжується значним витратним навантаженням, скороченням чисельності персоналу, високим кадровим рухом, залежністю від стабільності логістики та необхідністю прискореного реагування на зміни зовнішнього середовища. Це свідчить про те, що адаптація організації до кризових викликів має не лише підтримувальний, а й трансформаційний характер.

З огляду на це, удосконалення системи управління адаптацією ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових викликів доцільно спрямувати на підвищення її гнучкості, економічної збалансованості, швидкості реагування та стійкості до зовнішніх загроз. У межах проведеного дослідження доцільно виокремити такі основні напрями удосконалення: підвищення внутрішньої організаційної гнучкості; оптимізація витратомісткості адаптаційних процесів;

прискорення цифровізації управління; зміцнення логістичної стійкості; посилення ринкової гнучкості та клієнтоорієнтованості – табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Основні напрями удосконалення системи управління адаптацією ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових викликів

Напрямок удосконалення	Характеристика
Підвищення внутрішньої організаційної гнучкості	Передбачає вдосконалення координації між підрозділами, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, спрощення окремих процедур та більш гнучкий розподіл функціонального навантаження в умовах нестабільності.
Оптимізація витратомісткості адаптаційних процесів	Спрямована на зниження витратного навантаження, пов'язаного з адаптацією організації до кризових умов, через посилення контролю витрат, підвищення економічної обґрунтованості управлінських рішень та раціоналізацію ресурсного забезпечення.
Прискорення цифровізації управління	Полягає в розширенні використання цифрових інструментів моніторингу, аналізу, контролю та координації бізнес-процесів з метою підвищення оперативності реагування на кризові зміни та забезпечення більшої прозорості управління.
Зміцнення логістичної стійкості	Передбачає підвищення надійності ланцюгів постачання, диверсифікацію логістичних рішень, розвиток співпраці з локальними постачальниками та зменшення залежності від зовнішніх збоїв у постачанні товарів.
Посилення ринкової гнучкості та клієнтоорієнтованості	Спрямоване на вдосконалення взаємодії з клієнтами, розвиток омніканальних продажів, своєчасне реагування на зміни попиту та підвищення здатності організації адаптуватися до нових вимог ринку.

Джерело: складено автором на основі [16;17;18]

Першим напрямом удосконалення є підвищення внутрішньої організаційної гнучкості. Його актуальність зумовлена тим, що адаптація підприємства в кризових умовах значною мірою залежить від швидкості ухвалення управлінських рішень, чіткості координації між структурними підрозділами, раціонального розподілу функціонального навантаження та здатності організації оперативно перебудовувати внутрішні процеси. Для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» цей напрям є важливим з огляду на скорочення чисельності управлінського

персоналу, підвищене навантаження на працівників і необхідність збереження високих стандартів сервісу в умовах нестабільності. Удосконалення в цьому напрямі має передбачати спрощення окремих процедур погодження, підвищення ролі горизонтальної координації, розвиток кросфункціональної взаємодії та більш гнучке планування трудових ресурсів.

Другим напрямом є оптимізація витратомісткості адаптаційних процесів. Результати аналізу засвідчили, що адаптація організації до кризового середовища супроводжується значним зростанням витрат, насамперед збутових, що негативно впливає на операційну рентабельність. За таких умов удосконалення системи управління адаптацією має бути пов'язане з формуванням більш економічно ефективної моделі реагування на кризові виклики та передбачає посилення контролю за витратами, пов'язаними з операційною діяльністю, логістикою, організацією збуту, а також оцінювання економічної результативності адаптаційних рішень. Йдеться не лише про скорочення витрат, а про досягнення більш збалансованого співвідношення між ресурсами, що залучаються до адаптації, і отриманими результатами.

Третім напрямом є прискорення цифровізації управління. У сучасних кризових умовах цифрові технології виступають не допоміжним, а базовим інструментом підвищення адаптивності торговельної організації. Для підприємства такого масштабу, як ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», цифровізація дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, оперативність прийняття рішень, якість планування товарних потоків, гнучкість взаємодії з клієнтами та ефективність внутрішнього контролю. Удосконалення системи управління адаптацією в цьому напрямі може передбачати ширше використання аналітики даних, автоматизацію окремих управлінських процедур, інтеграцію цифрових інструментів моніторингу, а також розвиток цифрових каналів комунікації з клієнтами та постачальниками.

Четвертим напрямом виступає зміцнення логістичної стійкості. Проведений аналіз показав, що для досліджуваного підприємства стабільність логістики є однією з ключових передумов збереження операційної безперервності в кризовому середовищі. Вдосконалення системи управління адаптацією має охоплювати заходи, спрямовані на диверсифікацію каналів постачання, підвищення надійності логістичних процесів, розвиток співпраці з локальними постачальниками, формування резервів критично важливих товарних позицій та вдосконалення внутрішньої координації в межах ланцюга постачання. Реалізація такого напрямку дасть змогу зменшити залежність підприємства від зовнішніх збоїв і підвищити його здатність підтримувати стабільну діяльність в умовах невизначеності.

П'ятим напрямом є посилення ринкової гнучкості та клієнтоорієнтованості. В умовах нестабільності попиту, інфляційного тиску та зростання вимог до сервісу адаптація торговельної організації неможлива без своєчасної реакції на зміни ринкового середовища. Для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» це означає необхідність подальшого розвитку омніканальних форматів продажу, вдосконалення підходів до обслуговування B2B-клієнтів, використання гнучких маркетингових рішень і посилення клієнтської аналітики. У межах цього напрямку адаптація має розглядатися як здатність підприємства не лише зберігати наявні ринкові позиції, а й активно підлаштовуватися під нові потреби професійних клієнтів.

На основі проведеного аналізу найбільш пріоритетним напрямом удосконалення системи управління адаптацією ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових викликів доцільно визначити прискорення цифровізації управління. Вибір саме цього напрямку зумовлений тим, що цифрові рішення мають міжфункціональний характер і здатні одночасно впливати на кілька проблемних аспектів, виявлених у процесі діагностики: підвищувати швидкість управлінського реагування, зменшувати навантаження на персонал, удосконалювати планування та контроль, підтримувати логістичну безперервність, покращувати взаємодію з

клієнтами та сприяти більш раціональному використанню ресурсів. На відміну від окремих локальних заходів, цифровізація має системний ефект і створює основу для довгострокового підвищення адаптивності організації.

В межах удосконалення системи управління адаптацією організації доцільно запропонувати використання програмного забезпечення Microsoft Power BI Pro [19]. Вибір Microsoft Power BI Pro зумовлений тим, що ця платформа призначена для бізнес-аналітики, створення інтерактивних звітів і дашбордів, а також для поширення аналітичної інформації між користувачами організації. Для торговельного підприємства, яке функціонує в умовах нестабільного середовища, це має особливе значення, оскільки адаптація до кризових умов залежить не від одного показника, а від сукупності взаємопов'язаних параметрів: динаміки доходу, витрат, показників рентабельності, кадрового руху, змін у товарообороті, логістичних відхилень, коливань попиту та стабільності операційної діяльності. Використання єдиного цифрового середовища для візуалізації й аналізу цих індикаторів дозволяє перейти від фрагментарного контролю до системного управління адаптацією організації.

Перевагою Microsoft Power BI Pro для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є насамперед можливість централізованого моніторингу ключових показників функціонування та дає змогу керівництву в одному інформаційному полі відстежувати фінансово-економічні, кадрові, логістичні та операційні параметри, які характеризують адаптацію підприємства до кризових умов. У практичному вимірі це означає підвищення прозорості управління, скорочення часу на підготовку аналітичної інформації та зменшення ризику запізненого реагування на негативні зміни. Для підприємства з великою кількістю бізнес-процесів така можливість є важливою умовою підтримання організаційної стійкості.

Другу суттєву перевагу становить можливість оперативного виявлення критичних відхилень. У Power BI передбачено налаштування сповіщень для ключових показників дашбордів, що дозволяє відповідальним особам швидко

отримувати інформацію про вихід показників за встановлені межі. В умовах кризового середовища це особливо важливо, оскільки своєчасне виявлення погіршення окремих параметрів дає змогу швидше коригувати управлінські рішення, зменшувати наслідки ризиків і підтримувати безперервність діяльності.

Ще важливою перевагою є посилення координації між підрозділами. Power BI Pro підтримує спільний доступ до звітів і дашбордів, що створює основу для узгодженого використання аналітичної інформації комерційним, логістичним, кадровим і фінансовим блоками підприємства. Для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» це має практичне значення, оскільки адаптація до кризових викликів потребує не ізольованих рішень окремих служб, а скоординованих управлінських дій на основі єдиної інформаційної бази. Отже, використання Microsoft Power BI Pro [19] для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є доцільним, оскільки цей інструмент найбільш повно відповідає виявленим у процесі діагностики потребам підприємства. Його застосування дозволить забезпечити централізований моніторинг адаптаційних показників, своєчасно виявляти критичні відхилення, покращити координацію між підрозділами та підвищити обґрунтованість управлінських рішень у кризових умовах.

Подовженням запропонованого заходу є розроблення чіткого плану його реалізації, оскільки практична цінність упровадження Microsoft Power BI Pro визначається не лише вибором інструменту, а й послідовністю організаційних дій, строками виконання, відповідальними особами та очікуваними результатами. З огляду на це доцільно використати підхід SMART, який дозволяє конкретизувати захід через чітко визначені параметри: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і часову визначеність –додаток А.

Запропонований план упровадження Microsoft Power BI Pro розроблено як поетапний інструмент практичної реалізації заходу з удосконалення системи управління адаптацією ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових викликів. Його побудовано відповідно до підходу SMART, що дозволяє поєднати

конкретність поставлених цілей, вимірюваність результатів, досяжність запланованих дій, їх релевантність потребам підприємства та чітку часову визначеність. Структурно план охоплює кілька послідовних етапів: ухвалення управлінського рішення про запуск проєкту, формування робочої групи, визначення ключових показників моніторингу, підготовку джерел даних, придбання ліцензій, розробку дашбордів, тестування системи, налаштування сповіщень, навчання користувачів, пілотний запуск, оцінювання результатів і повноцінне впровадження в практику управління.. Перевагою запропонованого плану є те, що він орієнтований не лише на технічне підключення програмного забезпечення, а й на організаційне забезпечення його ефективного використання. У ньому чітко визначено строки виконання, відповідальних осіб і показники, за якими можна оцінити досягнення поставлених цілей. Важливо й те, що план передбачає етап тестування та пілотного використання, що дозволяє виявити можливі недоліки до моменту повномасштабного запуску системи. Наявність етапу навчання користувачів також сприяє зниженню ризику формального впровадження без реального використання інструменту в управлінській практиці. Отже, запропонований план є доцільним, оскільки забезпечує системність, послідовність і практичну реалістичність упровадження Microsoft Power BI Pro як інструменту підвищення адаптивності підприємства до кризових умов.

З метою більш повного обґрунтування запропонованого заходу доцільно визначити його організаційний вплив на систему управління адаптацією підприємства до кризових викликів – табл. 2.9

Таблиця 2.9 – Організаційний вплив упровадження Microsoft Power BI Pro на систему управління адаптацією ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових викликів.

Напрямок організаційного впливу	Зміст впливу
1	2
Підвищення оперативності управління	Забезпечує швидше отримання, обробку та узагальнення інформації для прийняття управлінських рішень у кризових умовах
Посилення координації між підрозділами	Створює єдину інформаційну основу для узгодження дій фінансового, логістичного, кадрового, комерційного та операційного блоків
Удосконалення моніторингу адаптаційних показників	Дозволяє системно відстежувати ключові індикатори діяльності підприємства, що характеризують його адаптацію до кризового середовища
Своєчасне виявлення критичних відхилень	Сприяє більш ранньому виявленню негативних змін у фінансовій, кадровій, логістичній та операційній сферах
Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Забезпечує використання актуальних аналітичних даних у процесі реагування на кризові виклики
Зниження інформаційної роз'єднаності	Об'єднує розрізнені дані з різних функціональних напрямів у єдиній цифровій системі
Підтримання безперервності діяльності	Сприяє швидшому реагуванню на ризики та збереженню стабільності основних бізнес-процесів
Формування основи для довгострокової цифрової адаптації	Створює передумови для подальшого розвитку цифрових інструментів управління в умовах нестабільності

Джерело: складено автором на основі [16;17;18]

Як видно з табл. 2.9, впровадження Microsoft Power BI Pro матиме комплексний організаційний вплив на систему управління адаптацією ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових викликів. Найважливішими результатами є підвищення оперативності управління, посилення координації між підрозділами, удосконалення моніторингу ключових показників і своєчасне

виявлення критичних відхилень. У сукупності це дозволить зменшити інформаційну роз'єднаність, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і створити більш стійку основу для реагування на кризові зміни. Отже, запропонований захід має не лише технічне, а й виражене організаційне значення для підвищення адаптаційної спроможності підприємства.

З метою чіткого розмежування функцій між учасниками процесу впровадження Microsoft Power BI Pro доцільно побудувати RACI-матрицю, яка дає змогу визначити виконавців, осіб, відповідальних за кінцевий результат, консультованих учасників та тих, хто має бути поінформований про хід реалізації заходу – додаток Б. Її побудовано з метою чіткого визначення ролей учасників проєкту на кожному з етапів реалізації заходу, розмежування виконавських, координуючих, консультативних та інформаційних функцій, а також забезпечення узгодженості управлінських дій у процесі впровадження цифрового рішення. Використання такої матриці дозволяє підвищити прозорість організаційного супроводу проєкту, уникнути дублювання повноважень і посилити контроль за досягненням запланованих результатів.

У додатку В наведено діаграму Ганта реалізації проєкту впровадження Microsoft Power BI Pro у систему управління адаптацією ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових викликів. Вона відображає послідовність, тривалість і часові межі виконання основних етапів проєкту, що дає змогу візуалізувати календарну логіку його реалізації та забезпечити належну координацію організаційних дій у часі. Застосування діаграми Ганта сприяє підвищенню керованості проєкту, своєчасному моніторингу виконання робіт і контролю дотримання встановлених строків.

Таблиця 2.10 – Розрахунок витрат на впровадження Microsoft Power BI Pro та оцінка його економічної ефективності для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Показник	Порядок розрахунку	Значення
1	2	3
Кількість користувачів ліцензії		10 осіб
Вартість 1 ліцензії на місяць, дол. США	Офіційний тариф	14,00
Курс долара США, грн		44,11
Вартість 1 ліцензії на місяць, грн	$14,00 \times 44,11$	617,54
Загальна вартість підписки на місяць, грн	$617,54 \times 10$	6 175,40
Загальна вартість підписки на рік, грн	$6 175,40 \times 12$	74 104,80
Кількість працівників, для яких очікується вивільнення часу		5 осіб
Скорочення часу на 1 працівника за місяць, год.		6
Загальна економія робочого часу за місяць, год.	5×6	30
Загальна економія робочого часу за рік, год.	30×12	360
Середня вартість 1 години праці, грн		250,00
Річний економічний ефект, грн	$360 \times 250,00$	90 000,00
Чистий економічний ефект, грн	$90 000,00 - 74 104,80$	15 895,20
Коефіцієнт економічної ефективності	$90 000,00 / 74 104,80$	1,21
Рівень рентабельності витрат, %	$(15 895,20 / 74 104,80) \times 100$	21,45
Орієнтовний строк окупності, міс.	$74 104,80 / (30 \times 250,00)$	9,9

Джерело: розраховано автором на основі [19]

У табл. 2.10 наведено розрахунок витрат на впровадження Microsoft Power BI Pro та оцінку економічної ефективності запропонованого заходу. Логіка розрахунку ґрунтується на визначенні прямих витрат на користування програмним забезпеченням і співставленні їх із очікуваним економічним ефектом, який виникає внаслідок скорочення трудомісткості аналітичної роботи. Для цілей дослідження прийнято, що для функціонування системи достатньо 10 користувачів, які представлятимуть ключові підрозділи підприємства. Вартість однієї ліцензії Microsoft Power BI Pro становить 14 дол. США на місяць, а за курсу 44,11 грн за 1 дол. США це відповідає 617,54 грн на одного користувача щомісячно. Відповідно загальна вартість підписки для 10 користувачів становить 6175,40 грн на місяць, або 74104,80 грн на рік.

Економічний ефект у роботі визначено через вивільнення робочого часу працівників, які беруть участь у підготовці, узагальненні та аналізі інформації для прийняття управлінських рішень. Для розрахунку прийнято, що впровадження системи дасть змогу скоротити витрати часу 5 працівників у середньому на 6 годин на місяць для кожного. Тоді загальна економія робочого часу становитиме 30 годин на місяць, або 360 годин на рік. Якщо середню вартість однієї години праці таких працівників прийняти на рівні 250 грн, то річний економічний ефект дорівнюватиме 90000,00 грн. Чистий економічний ефект визначається як різниця між річним економічним ефектом і витратами на підписку та становить 15895,20 грн. Додатково розраховано коефіцієнт економічної ефективності, який дорівнює 1,21, тобто кожна 1 грн витрат забезпечує 1,21 грн результату. Орієнтовний строк окупності заходу становить 9,9 місяця, що є прийнятним для управлінського проєкту цифрового характеру.

Аналіз наведених розрахунків свідчить, що витрати на впровадження Microsoft Power BI Pro не є надмірними для великого торговельного підприємства. Річна сума 74104,80 грн є порівняно помірною, особливо з урахуванням масштабу діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», обсягів його товарообороту

та складності управлінських процесів в умовах кризового середовища. Водночас навіть за досить стриманих вихідних припущень запропонований захід забезпечує позитивний чистий економічний ефект.

Таким чином, результати розрахунків підтверджують, що впровадження Microsoft Power BI Pro є економічно обґрунтованим і практично вигідним для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА». Проєкт характеризується помірним обсягом витрат, позитивним чистим економічним ефектом, прийнятним строком окупності та додатковими управлінськими перевагами, які не повною мірою відображаються у грошовому вимірі, але мають важливе значення для підвищення адаптаційної спроможності підприємства в умовах нестабільного середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження сутності, цілей і завдань адаптації торговельної організації в умовах кризових викликів встановлено, що адаптація є безперервним і цілеспрямованим процесом пристосування організації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, спрямованим на забезпечення її стійкості, конкурентоспроможності та безперервності функціонування. Узагальнення наукових підходів дало змогу з'ясувати, що в сучасній літературі адаптація розглядається не лише як реакція на окремі загрози, а як складний управлінський процес, що охоплює трансформацію структури, бізнес-процесів, ресурсного забезпечення, логістики, комунікаційної політики та механізмів прийняття рішень. На цій основі сформульовано авторське визначення адаптації торговельної організації в умовах кризових викликів як процесу цілеспрямованого пристосування її функціональних і управлінських складових до нестабільного середовища з метою збереження ефективності діяльності та формування передумов для подальшого розвитку.

Встановлено, що основними цілями адаптації є забезпечення безперервності функціонування, підвищення стійкості діяльності, збереження конкурентних позицій, посилення гнучкості управління, удосконалення бізнес-процесів, логістики та сервісу, а також створення умов для стратегічного розвитку. Відповідно до визначених цілей конкретизовано основні завдання адаптації, серед яких ключове значення мають моніторинг змін середовища, своєчасне реагування на кризові чинники, оптимізація внутрішніх процесів, впровадження цифрових рішень, збереження клієнтської орієнтації та раціональне використання ресурсів.

У процесі дослідження напрямів, видів і механізмів управління адаптацією торговельної організації до кризових умов обґрунтовано, що адаптація має багатовимірний характер і реалізується через взаємопов'язану сукупність організаційно-управлінських, технологічно-цифрових, логістичних, маркетингово-клієнтських і товарно-асортиментних змін. Встановлено, що в кризовому середовищі саме поєднання цих напрямів забезпечує здатність торговельної організації своєчасно реагувати на ризики, підтримувати безперервність операційної діяльності та зберігати ринкові позиції.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило виокремити основні види адаптації, а саме оперативну, стратегічну, фінансову, організаційну, логістичну, маркетингову, інноваційно-цифрову та соціально-кадрову, що відображають різні часові горизонти, сфери впливу та глибину адаптаційних змін. Доведено, що управління адаптацією торговельної організації має спиратися на комплекс механізмів, серед яких найбільш значущими є організаційно-управлінський, інформаційно-аналітичний, маркетингово-клієнтський, цифровий і процесно-економічний. Саме їх узгоджене використання формує основу для гнучкого реагування підприємства на нестабільність зовнішнього середовища та підтримання його стійкості в кризових умовах.

У результаті аналітичного оцінювання наявної системи управління адаптацією ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових умов встановлено, що підприємство загалом зберігає здатність до функціонування в нестабільному середовищі, однак процес адаптації супроводжується суттєвим внутрішнім напруженням і потребує подальшого вдосконалення. Проведений PEST-аналіз показав, що найбільш відчутний вплив на діяльність підприємства мають економічні та політико-правові чинники, зокрема воєнні ризики, інфляційний тиск, подорожчання операційної діяльності та нестабільність попиту з боку B2B-клієнтів.

Аналіз фінансово-економічного стану дозволив встановити, що впродовж 2022-2024 рр. підприємство забезпечило зростання чистого доходу та валового прибутку, а також перейшло від збиткової діяльності до прибуткової, що свідчить про наявність адаптаційних змін до кризового середовища. Водночас зростання повних витрат, витрат на збут і зниження операційної рентабельності підтверджують високу вартість такого пристосування. Аналіз динаміки чисельності, структури, руху персоналу та продуктивності праці показав, що підприємство функціонує в умовах скорочення кадрового потенціалу, помірно інтенсивного кадрового обороту та підвищення навантаження на лінійний персонал, але водночас демонструє зростання продуктивності праці та часткове відновлення чисельності у 2024 році. Проведений SWOT-аналіз дозволив зробити висновок, що адаптація підприємства має достатню внутрішню основу у вигляді корпоративних стандартів, збереження операційної безперервності, зростання доходу та продуктивності, однак стримується високою плинністю, скороченням персоналу, залежністю від логістики та зростанням витрат. У підсумку встановлено, що наявна система управління адаптацією ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» забезпечує збереження функціонування підприємства, але потребує посилення внутрішньої організаційної гнучкості, економічної збалансованості, цифровізації управління, логістичної стійкості та ринкової адаптивності.

На основі результатів діагностики розроблено практичні заходи з удосконалення системи управління адаптацією ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» до кризових викликів та визначено управлінський супровід їх реалізації. Обґрунтовано, що найбільш пріоритетним напрямом удосконалення є прискорення цифровізації управління, оскільки саме цей напрям має міжфункціональний характер і дозволяє одночасно впливати на кілька проблемних аспектів, виявлених у процесі аналізу: швидкість управлінського реагування, рівень координації між підрозділами, якість моніторингу ключових показників, логістичну безперервність, використання ресурсів і своєчасність ухвалення рішень.

У межах цього напрямку запропоновано впровадження Microsoft Power BI Pro як інструменту централізованого моніторингу адаптаційних показників підприємства до кризових умов. Доведено, що використання цього програмного забезпечення дозволить об'єднати фінансово-економічні, кадрові, логістичні та операційні дані в єдиному аналітичному середовищі, посилити координацію між структурними підрозділами, своєчасно виявляти критичні відхилення та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Розроблений SMART-план упровадження цього заходу забезпечує чіткість дій, розподіл відповідальності, часову визначеність і контроль проміжних результатів. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованого проєкту: за помірною витратою витрат на підписку очікується позитивний чистий економічний ефект, прийнятний строк окупності та додатковий організаційний результат у вигляді підвищення адаптаційної спроможності підприємства. Отже, розроблений захід є обґрунтованим як з управлінської, так і з економічної точки зору та може бути рекомендований до використання в практиці управління адаптацією торговельної організації в умовах кризових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жосан Г. В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 179–187. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-179-187> (дата звернення: 21.04.2026).
2. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений. 2021. № 9 (97). С. 158–161. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32> (дата звернення: 21.04.2026).
3. Гросул В. А., Шинкаренко І. А. Інформаційні технології та цифрова трансформація в системі адаптивного розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі. Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 86–94. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.11> (дата звернення: 21.04.2026).
4. Патлай А. І. Адаптивний підхід до масштабування діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 274–284. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-274-284> (дата звернення: 21.04.2026).
5. Наумова Т. А., Кирильєва Л. О., Лемешко Я. І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136> (дата звернення: 21.04.2026).
6. Блакита Г. В., Вавдійчик І. М. Адаптивний розвиток підприємств торгівлі України. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 13. С. 25–30. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.25> (дата звернення: 21.04.2026).

7. Сущенко Р. С. Формування стратегії управління стійкістю ланцюгів постачання роздрібними продовольчими мережами. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 16. С. 257–263. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.257> (дата звернення: 21.04.2026).
8. Бреус С., Іваненко А. Інформаційні системи у торгівлі в умовах цифрової трансформації: виклики, ризики та потенціал зростання. Економіка та суспільство. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46> (дата звернення: 21.04.2026).
9. Семенда О. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. Економіка та суспільство. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51> (дата звернення: 21.04.2026).
10. Найчук-Хрущ М. Б., Щур Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 392–400. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-392-400> (дата звернення: 21.04.2026).
11. Блакита Г. В., Вавдійчик І. М. Адаптивний розвиток підприємств торгівлі України. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 13. С. 25–30. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.25> (дата звернення: 21.04.2026).
12. Халіна В., Абеленцев Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (дата звернення: 21.04.2026).
13. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. Бізнес Інформ. 2025. № 8. С. 333–342. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342> (дата звернення: 21.04.2026).
14. Щербина Є. В. Теоретико-методологічні засади управління адаптацією підприємств в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2025. № 12.

С. 491–499. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-491-499> (дата звернення: 21.04.2026).

15. Чаплина Б. В. Інтеграція антикризових заходів у систему управління стратегічним маркетингом підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-49> (дата звернення: 21.04.2026).

16. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА». YouControl аналітична система. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32049199/ (дата звернення: 07.02.2026).

17. Фінансова звітність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» 2024. METRO Україна. URL: <https://www.metro.ua/about-metro/finansova-zvitnist> (дата звернення: 07.02.2026).

18. Фінансова звітність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» 2022. METRO Україна. URL: <https://www.metro.ua/about-metro/finansova-zvitnist> (дата звернення: 07.02.2026).

19. Microsoft. Power BI pricing. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi/pricing> (дата звернення: 21.04.2026)

20. Kocot M., Golińska-Pieszyńska M., Kwasek A., Dubois E., Gontarek I. Agile human resource management practices and employee adaptation efficacy in the context of remote work. European Research Studies Journal. 2024. URL: <https://ersj.eu/journal/3573/download/Agile%2BHuman%2BResource%2BManagement%2BPractices%2Bin%2Bthe%2BContext%2Bof%2BRemote%2BWork%2BEffectiveness%2BResearch.pdf> (accessed: 14.01.2026).

21. Nastase C. Strategic human resource management in the digital era: assessment of adaptive capabilities. Businesses. 2025. Vol. 5(4). URL: <https://www.mdpi.com/2673-8104/5/4/23> (accessed: 14.01.2026).

22. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом підприємства. Управління персоналом. Підручник. Київ, Центр учбової літератури, 2016. 468 с.

23. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / Міністерство освіти і науки України, Донецький Національний Університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф.Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова Кривий Ріг : 2017. 40 с.
24. Борисяк О. В. Концептуальні підходи до управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4(1). С. 51-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_4%281%29__11 (дата звернення: 20.01.2026).
25. Застрожнікова І. В. Стратегічна орієнтація сільськогосподарського підприємства та завдання управління персоналом із застосуванням цифрових технологій. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 314–320.
26. Євтушенко О. А., Глухий А. О. Концептуальний аналіз поняття «персонал» у сучасному управлінському дискурсі. Економічний простір №201, 2025. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.67-72> (дата звернення: 20.01.2026).
27. Іванченко К., Біловодська О. Концептуальні підходи до визначення та класифікації криз у діяльності суб'єктів господарювання. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2024. № 1(224). С. 28-36. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4> (дата звернення: 15.01.2025).
28. Стефанишин О. Б. Проблеми та тенденції адаптації персоналу на підприємствах. Національний університет «Києво-Могилянська академія. 2025. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c301607-2189-46fc-84bd-eb047c7f61f2/content> (дата звернення: 20.01.2026).
29. Білоус, С., Трохименко, А., & Камінський, В. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62> (дата звернення: 20.01.2026).

30. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи . Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 72–78.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_22 (дата звернення: 21.0

