

**Савич Андріанна**  
студентка групи МЕНзм-12  
Західноукраїнський національний університет

**Кондрацька Лілія**  
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу  
Західноукраїнський національний університет

## **ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах діяльність організацій відбувається під впливом високої турбулентності зовнішнього середовища, яка зумовлена воєнними ризиками, переboями в логістичних ланцюгах, зміною ринкової кон'юнктури, інформаційним перевантаженням та зростанням невизначеності управлінських рішень. За таких обставин особливого значення набуває не лише наявність інформації, а й здатність організації формувати цілісну систему її збирання, обробки, передавання та використання. У науковій літературі інформаційно-комунікаційне забезпечення трактується як сукупність даних, інформації та сучасних каналів комунікації, необхідних для формування, прийняття й реалізації ефективних управлінських рішень [1]. Водночас у стратегічному управлінні організацією така система має забезпечувати доступ до релевантної, точної та своєчасної інформації, а також підтримувати належну взаємодію між усіма рівнями управління [2, с. 189].

Сучасне осмислення проблеми дає підстави стверджувати, що інформаційно-комунікаційне забезпечення менеджменту не слід зводити лише до технічних засобів обміну даними, а його зміст охоплює інформаційні потоки, канали зв'язку, внутрішні та зовнішні комунікації, порядок обробки повідомлень, а також механізми зниження невизначеності в діяльності організації. Дослідники підкреслюють, що цей ресурс є одним із найважливіших для підвищення ефективності функціонування підприємницьких структур і збереження їхніх економічних інтересів. Поряд із цим, інформаційно-комунікаційне забезпечення бізнес-процесів розглядається як процес надання стейкхолдерам потрібної інформації за допомогою сучасних ефективних каналів комунікації, що дозволяє інтегрувати підсистеми управління та спрямовувати інформаційні потоки на досягнення стратегічних цілей.

В умовах воєнної нестабільності вимоги до системи інформаційно-комунікаційного забезпечення суттєво зростають. Даний факт пояснюється тим, що війна формує турбулентне середовище, в якому менеджмент організацій змушений постійно переглядати цілі, адаптувати управлінські рішення та реагувати на нові виклики.

У наукових дослідженнях наголошується, що війна, порушення логістики та загальна нестабільність ставлять перед менеджментом підприємств нові завдання, потребують вищого рівня стратегічного бачення, безперервного моніторингу та швидкої реакції на зміни. У такій ситуації інформація перетворюється на критично важливий ресурс, а її несвоєчасність або викривлення можуть спричинити стратегічні помилки, втрату керованості та зниження організаційної стійкості [3, с. 66].

Значну роль у формуванні адаптивної системи відіграє інформаційно-комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління, адже він забезпечує не лише передавання відомостей, а й створює інтегроване інформаційне поле організації, в межах якого узгоджуються управлінські дії, інтереси стейкхолдерів і стратегічні пріоритети.

Дослідження показують, що роль інформаційно-комунікаційного механізму полягає у забезпеченні доступу до релевантної й точної інформації, необхідної для аналізу ринкової ситуації, оцінки внутрішніх ресурсів та ідентифікації можливостей і загроз. Саме тому інформація, отримана шляхом такого механізму, стає основою формування стратегічних

альтернатив і вибору оптимального варіанта дій [2, с. 189]. Водночас комунікаційний менеджмент у стратегічному вимірі формує довіру, сприяє гнучкому прийняттю рішень і забезпечує адаптивність організації до динамічних змін середовища [4, с. 33-34].

На цій основі доцільно виокремити основні елементи адаптивної системи інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації, представлені у табл.1.

Таблиця 1

**Основні елементи адаптивної системи інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації**

Основні блоки	Характеристика
Інформаційний блок	передбачає формування якісної управлінської інформації, що відповідає вимогам достовірності, релевантності, своєчасності, повноти та безпеки.
Комунікаційний блок	забезпечує вертикальні, горизонтальні й зовнішні зв'язки між підрозділами, керівництвом, персоналом, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.
Аналітичний блок	зорієнтований на обробку даних, виявлення ризиків, прогнозування змін і підтримку прийняття рішень.
Технологічний блок	включає сучасні інформаційні системи та цифрові канали взаємодії.

*Джерело: складено авторами*

У працях О. В. Гнилянської інструментів цифровізації віднесено інформаційні системи і бази даних, бізнес-аналітику, системи електронного документообігу, відеоконференції та комунікаційні платформи, хмарні технології, мобільні рішення, IoT, засоби кібербезпеки, Big Data та інструменти штучного інтелекту [2, с. 190].

У воєнний період особливої ваги набуває питання вибору комунікаційних підходів, зокрема найбільш ефективними є адаптивний і цифровий підходи, оскільки вони дають змогу поєднати гнучкість управління з технологічною підтримкою інформаційних процесів. Поряд із цим, у воєнних умовах комунікація зі стейкхолдерами набуває стратегічного характеру, адже забезпечує мобілізацію ресурсів, підтримку репутації та адаптацію до нових викликів. Відповідно, система інформаційно-комунікаційного забезпечення повинна бути не лише технічно оснащеною, а й організаційно налаштованою на швидке оновлення каналів зв'язку, пріоритизацію критично важливої інформації, зворотний зв'язок і безпечне поширення управлінських повідомлень.

Сучасне формування такої системи має здійснюватися послідовно. Першим етапом виступає аудит інформаційних потоків і каналів комунікації організації. Другим – виявлення комунікаційних бар'єрів, інформаційних втрат та ризиків управлінських збоїв. Третім – побудова єдиного інформаційного контуру управління з розподілом відповідальності за генерування, перевірку, передавання й використання управлінських даних. Четвертим – цифровізація комунікаційних процесів через впровадження електронного документообігу, корпоративних платформ, хмарних сервісів, інструментів бізнес-аналітики та захисту інформації. П'ятим – запровадження процедур постійного моніторингу якості інформації та результативності комунікацій.

Такий підхід узгоджується з науковими висновками про те, що стратегічне управління в сучасному нестабільному середовищі потребує аналізу умов, визначення стратегічних цілей, формування механізму реалізації стратегії та використання інструментів контролю й оцінки її виконання.

В цілому, формування адаптивної системи інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту організації в умовах воєнної нестабільності слід розглядати як один із ключових напрямів підвищення її стійкості та керованості. Така система має забезпечувати не лише накопичення інформації, а й її цільове використання в процесі

стратегічного аналізу, планування, координації та контролю. Її ефективність визначається якістю управлінської інформації, надійністю каналів передавання, здатністю долати комунікаційні бар'єри, рівнем цифрової інтеграції та адаптивністю до змін середовища. Саме за таких умов інформаційно-комунікаційне забезпечення перетворюється на стратегічний ресурс менеджменту, що сприяє зниженню невизначеності, підвищенню оперативності реагування та збереженню безперервності функціонування організації в кризових умовах.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Валінкевич Н. В., Чигир А. М. Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3495> (дата звернення до ресурсу 29.04.2026)
2. Гнилянська О. В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2024. Т. 8, № 2. С. 182-196.
3. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64-71.
4. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31-38.

УДК 658.7:005.334

**Собкович Іван**

студент групи МЕНзм-12

Західноукраїнський національний університет

**Кондрацька Лілія**

к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу

Західноукраїнський національний університет

## **СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ**

В сучасних нестабільних реаліях зумовлених війною із рф логістична діяльність підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме від її безперервності, гнучкості та керованості залежить своєчасність постачання ресурсів, ритмічність виробництва, виконання договірних зобов'язань і збереження конкурентних позицій.

Воєнні ризики суттєво ускладнюють логістичні процеси, оскільки формують нестабільність маршрутів, підвищують імовірність втрати вантажів, ускладнюють складське зберігання, змінюють конфігурацію ланцюгів постачання та посилюють залежність логістичних рішень від безпекових чинників. За таких обставин управління логістичною діяльністю має орієнтуватися не лише на мінімізацію витрат, а й на забезпечення стійкості, адаптивності та безпеки логістичної системи підприємства [1].

Специфіка управління логістичною діяльністю в умовах воєнних ризиків полягає насамперед у зміні пріоритетів управління. Якщо в стабільному середовищі основна увага традиційно приділяється швидкості доставки, мінімізації логістичних витрат і підвищенню сервісного рівня, то в умовах війни першочергового значення набувають безпека маршрутів, диверсифікація каналів постачання, оперативне коригування логістичних рішень та здатність швидко реагувати на збої [2, с.166].