

використання інноваційних технологій, що сприятиме зміцненню фінансової надійності страхового сектору й підвищенню довіри споживачів до страхових послуг.

Перелік використаних джерел:

1. Вдовенко Л. О. Фінансова безпека страхових компаній в умовах нестабільного ринкового середовища функціонування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 4(37). С. 73-79.

2. Смоляк В. А. Особливості визначення фінансової стійкості страхових компаній в умовах реформування ринку фінансових послуг. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 3(70). С. 128-131. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28817>

3. Тимошик Н.С. Загальний стан та пріоритетні напрями розвитку фінансового сектору України в умовах війни. *Modern science: challenges of today*: монографія. Братислава, Словаччина, 2023 С. 89-123 URL: <https://surl.li/skpfzf>

4. El Mastour R., Asraoui O., Kharbouch O. Comparative Analysis of Solvency and Risk Management between Conventional and Participative Insurance (Takaful): The Case of Morocco. *Journal of Economics, Finance and Management*. 2024. Vol. 3(1). P. 212–222. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10755880>.

УДК 658:005.21:005.591.4

Феделеш Василь

студент групи МЕНзм-12

Західноукраїнський національний університет

Городецький Микола

к. е. н., старший викладач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу

Західноукраїнський національний університет

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Нестабільність зовнішнього середовища істотно ускладнює управління підприємством, оскільки поєднує швидкозмінність факторів впливу, складність їх врахування та обмеженість можливостей точного прогнозування. За таких умов зовнішні збурення не лише впливають на поточну діяльність підприємства, а й формують або звужують його стратегічні можливості. Водночас для бізнесу невизначеність дедалі частіше стає звичною умовою функціонування, що зумовлює потребу в нових підходах до адаптації, здатних враховувати регуляторні, демографічні, енергетичні та ринкові зміни.

За такого підходу адаптивну модель управління доцільно розглядати як інструмент не ситуативного реагування, а безперервного пристосування підприємства до нових умов функціонування. Саме тому акцент управлінського впливу переноситься з жорстко фіксованих рішень на гнучке коригування цілей, процесів, організаційної структури та ресурсних пріоритетів відповідно до змін середовища.

Зміст адаптивного управління полягає в організації взаємопов'язаного комплексу дій суб'єктів управління, спрямованого на підтримання конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства [1, с. 435]. У структурі такої системи виокремлюються мета, об'єкт, принципи та механізми адаптивного управління, серед яких особливе місце посідають організаційний, економічний і правовий механізми. Зазначене дає підстави стверджувати, що формування адаптивної моделі управління не може обмежуватися окремими антикризовими заходами, а має охоплювати всю систему управлінських взаємозв'язків на підприємстві.

Пристосування підприємства до нестабільності середовища пов'язується не лише з реагуванням на зовнішні імпульси, а й із внутрішньою здатністю системи підтримувати стійкість і гнучкість. Адаптивність проявляється через реакцію на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, збереження оптимального рівня функціонування процесів і набуття властивості виживання в мінливих умовах [2]. З огляду на це адаптивна модель управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища повинна орієнтуватися не тільки на компенсацію втрат від нестабільності, а й на підтримання керованого переходу підприємства до нового збалансованого стану.

Розгортання адаптивного управління відбувається через активну фазу, яка включає вивчення зовнішнього середовища, оцінювання впливу факторів і стану внутрішнього середовища, встановлення цілей, формування адаптивної стратегії, визначення форми реакції, призначення відповідальних за реалізацію змін, мотивацію працівників, контроль, моніторинг та оцінювання результатів [3]. Поряд із цим адаптивна система функціонує у трьох вимірах – часу, масштабу та складності змін, дозволяючи при цьому оцінювати допустимі строки реакції, глибину трансформацій і ресурсомісткість адаптаційних рішень. Саме тому модель адаптивного управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища доцільно вибудовувати як багатокomпонентну систему, в якій поєднуються стратегічні, процесні, ресурсні та контрольно-аналітичні елементи.

Сучасна управлінська практика демонструє, що в умовах невизначеності результативнішими стають підходи, які передбачають швидке й постійне реагування на зміни зовнішнього середовища, розроблення коригувальних заходів або навіть повну заміну попередньо обраної стратегії. У цьому контексті посилюється значення підходу, за якого підприємство не лише мінімізує втрати, а й формує здатність накопичувати резерви, отримувати нові можливості та змінюватися під впливом негативних зовнішніх факторів [4, с. 167].

В цілому, адаптивна модель управління має забезпечувати не тільки стабілізацію, а й створювати умови для подальшого розвитку підприємства в турбулентному середовищі. Логіку формування адаптивної моделі управління розвитком підприємства відобразимо на рис. 1.



Рисунок 1. Логіка формування адаптивної моделі управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища

Джерело: запропоновано авторами

Рисунок 1 відображає, що адаптивна модель управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища має циклічний характер і ґрунтується на постійному зворотному зв'язку між зовнішніми змінами, внутрішнім станом підприємства та коригуванням управлінських рішень. Її результативність визначається не окремим заходом, а узгодженістю послідовних дій – від діагностики до контролю наслідків реалізованих змін.

Узагальнення змісту адаптивної моделі управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища подано в табл. 1.

Таблиця 1

Складові адаптивної моделі управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища

Складова	Зміст	Управлінське призначення
Діагностично-аналітична	Моніторинг зовнішнього середовища, виявлення загроз і можливостей, оцінювання внутрішнього стану підприємства	Своєчасне виявлення змін і формування інформаційної бази для рішень
Стратегічно-коригувальна	Постановка цілей адаптації, вибір адаптивної стратегії, визначення варіантів реагування	Узгодження напрямів розвитку з новими умовами функціонування
Організаційно-	Перебудова структури управління,	Підвищення гнучкості

процесна	оновлення бізнес-процесів, розподіл відповідальності	системи управління та швидкості реагування
Ресурсно-потенціальна	Перегляд ресурсних пріоритетів, мобілізація резервів, використання адаптивного потенціалу	Забезпечення спроможності підприємства реалізувати зміни
Контрольно-оцінювальна	Контроль виконання рішень, моніторинг наслідків, оцінювання результативності змін	Підтримання стійкості та коригування моделі управління

Джерело: сформовано авторами на основі [2-3; 4, с. 172]

Зміст таблиці 1 дає можливість розглядати адаптивну модель управління як інтегровану систему, в якій кожна складова виконує самостійну функцію, але водночас взаємодіє з іншими блоками. Така побудова створює передумови для переходу від фрагментарного реагування на нестабільність до системного управління розвитком підприємства.

Формування адаптивної моделі управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища слід розглядати як цілеспрямований процес побудови гнучкої управлінської системи, здатної поєднувати моніторинг змін, оцінювання адаптивного потенціалу, стратегічне коригування, організаційну перебудову та контроль результативності. Її практична цінність полягає в забезпеченні стійкості, підтриманні конкурентоспроможності та збереженні керованості підприємства за умов нестабільності.

Підсумовуючи, доцільно наголосити, що адаптивна модель управління розвитком підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища має орієнтуватися не лише на подолання наслідків зовнішніх збурень, а й на формування здатності підприємства змінюватися, акумулювати резерви та використовувати нестабільність як імпульс для оновлення. Саме така логіка забезпечує перехід від пасивного пристосування до активного розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Перелік використаних джерел:

1. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435-440.
2. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2820> (дата звернення до ресурсу 22.05.2026)
3. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179> (дата звернення до ресурсу 22.05.2026)
4. Коваль З. О. Трансформація підходів до формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 166-175.