

Юрій ХОМІЦЬКИЙ

аспірант освітньо – наукової програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Віктор ЧЕРНІЦЬКИЙ

аспірант освітньо – наукової програми
«Менеджмент», ЗУНУ

СИСТЕМА ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В СИСТЕМІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Класифікація факторів зовнішнього середовища в системі адаптивного управління підприємством є ключовим елементом стратегічного аналізу, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в оточенні та ідентифікувати загрози та можливості (аналіз факторів допомагає виявити потенційні ризики та шанси для розвитку), розробити ефективні стратегії (розуміння зовнішніх факторів сприяє формуванню стратегій, що відповідають реаліям ринку), підвищити конкурентоспроможність (швидка адаптація до змін забезпечує перевагу над конкурентами) та забезпечити стійкість підприємства (підготовленість до змін зменшує вплив негативних факторів). Зовнішнє середовище впливає на підприємство через різноманітні фактори, які можна класифікувати за певними ознаками.

Макросередовище охоплює загальні умови, що впливають на всі підприємства в економіці. Відтак, виділяють основні групи факторів макросередовища: політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові. Ця класифікація відома як PESTEL-аналіз і широко використовується в стратегічному управлінні.

Політичні фактори зовнішнього середовища набувають особливої ваги в умовах війни, оскільки вони безпосередньо впливають на стабільність, безпеку та стратегічні перспективи підприємств. Адаптивне управління в таких умовах вимагає глибокого аналізу політичних ризиків і розробки гнучких стратегій реагування.

Військові конфлікти часто супроводжуються змінами в політичному ландшафті, що може призвести до нестабільності та втрати довіри до владних інституцій. Для підприємств це означає підвищення ризиків, пов'язаних із змінами в законодавстві, регуляторному середовищі та правозастосуванні [1].

У відповідь на воєнні дії уряди можуть впроваджувати нові закони та регуляції, спрямовані на мобілізацію ресурсів, контроль за економікою та забезпечення національної безпеки. Це може включати обмеження на експорт-імпорт, націоналізацію стратегічних підприємств або зміну податкової політики.

Адаптивне управління в умовах війни передбачає моніторинг політичного середовища шляхом регулярного відстеження змін у політичній ситуації та законодавстві для своєчасного реагування, гнучке стратегічне планування через розробку альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням можливих політичних ризиків, а також тісну взаємодію з державними органами за допомогою налагодження комунікації з владними структурами для отримання актуальної інформації та впливу на прийняття рішень.

Економічні фактори зовнішнього середовища є ключовими елементами, що визначають ефективність адаптивного управління підприємствами, особливо в умовах війни. Військові конфлікти спричиняють значні зміни в економічному середовищі, що вимагає від підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики. Вони часто призводять до високих темпів інфляції та знецінення національної валюти, що знижує купівельну спроможність населення та ускладнює фінансове планування для підприємств. Це змушує компанії переглядати ціни на продукцію та адаптувати фінансові стратегії [2].

Економічна нестабільність та зниження доходів населення призводять до скорочення споживчого попиту, особливо на товари не першої необхідності. Це вимагає від підприємств перегляду асортименту продукції та фокусування на товарах з високим попитом.

Держава може змінювати податкову політику для підтримки економіки під час війни, що впливає на фінансове планування

підприємств. Також можуть вводитися нові митні обмеження або пільги, що змінює умови зовнішньоекономічної діяльності.

Соціально-культурні фактори відіграють важливу роль у формуванні адаптивних стратегій управління підприємствами. Вони визначають взаємодію між підприємством та суспільством, впливають на мотивацію персоналу, корпоративну культуру та споживчі переваги. Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати свою стійкість [3; 6].

Війна призводить до зміни пріоритетів у суспільстві, посилюючи патріотизм, солідарність та національну ідентичність. Ці зміни впливають на споживчі переваги та очікування від підприємств. Підприємства, які враховують ці зміни, можуть зміцнити свою репутацію та лояльність клієнтів.

В таких умовах змінюється ставлення до праці, зокрема, зростає важливість соціальної відповідальності, гнучкості та готовності до змін. Підприємства повинні адаптувати свої кадрові стратегії, враховуючи ці зміни, щоб підтримувати ефективність та мотивацію персоналу.

Війна ставить перед підприємствами нові виклики, що вимагають зміни в корпоративній культурі. Підприємства повинні формувати культуру, яка підтримує інновації, гнучкість та ефективну комунікацію, щоб успішно адаптуватися до змін. Дослідження показують, що трансформація організаційної культури в умовах воєнного стану є ключовим фактором для подолання кризи та подальшого розвитку підприємства.

В умовах війни технологічні фактори зовнішнього середовища набувають особливого значення для підприємств, оскільки вони визначають здатність організацій швидко адаптуватися до викликів, забезпечувати безперервність бізнес-процесів та підтримувати конкурентоспроможність. Адаптивне управління за таких умов вимагає інтеграції сучасних технологій, що дозволяють ефективно реагувати на виклики воєнного часу [4].

Впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація виробничих ліній, використання ERP-систем та хмарних платформ,

дозволяє підприємствам зменшити залежність від фізичної інфраструктури та забезпечити безперервність операцій навіть у разі пошкодження традиційних комунікаційних каналів. Цифрові технології також сприяють швидкому обміну інформацією та ефективному управлінню ресурсами.

Забезпечення кібербезпеки стає критично важливим у воєнний час, оскільки зростає ризик кібератак на інфраструктуру підприємств. Впровадження сучасних систем захисту, таких як багаторівневі фаєрволи, шифрування даних та системи виявлення вторгнень, дозволяє зберігати конфіденційність інформації та безпеку операцій.

Штучний інтелект (ШІ) та аналітика великих даних дозволяють підприємствам здійснювати прогнозування попиту, оптимізувати ланцюги постачання та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ці технології сприяють швидкому реагуванню на зміни в ринковому середовищі та підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Технологічні фактори є ключовими для забезпечення адаптивності підприємств в умовах війни. Інтеграція сучасних технологій у стратегії управління дозволяє організаціям ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, забезпечувати безперервність бізнес-процесів та підтримувати конкурентоспроможність. Однак для успішного впровадження технологічних інновацій необхідно подолати ряд викликів, таких як обмежений доступ до ресурсів, кадрові обмеження та фінансові труднощі. Тому важливою є комплексна стратегія, що включає інвестиції в технології, розвиток персоналу та забезпечення безпеки інформації.

В умовах війни екологічні фактори набувають критичного значення для підприємств, оскільки бойові дії призводять до забруднення навколишнього середовища, руйнування інфраструктури та порушення екосистем. Це створює додаткові ризики для здоров'я населення та стабільності бізнесу [5].

Основними екологічними факторами, що впливають на підприємства є забруднення довкілля (викиди шкідливих речовин у повітря, воду та ґрунт внаслідок бойових дій та руйнування

промислових об'єктів), руйнування екосистем (пошкодження природних середовищ існування флори та фауни), порушення логістики (знищення транспортної інфраструктури ускладнює постачання екологічно безпечних матеріалів та утилізацію відходів), зміни у законодавстві (воєнний стан може призвести до тимчасових змін у екологічному регулюванні).

У сучасних умовах екологічні фактори стають важливим елементом зовнішнього середовища, що впливає на діяльність підприємств. Адаптивне управління, спрямоване на мінімізацію екологічних ризиків та впровадження сталих практик, є необхідним для забезпечення безпеки, стабільності та довгострокової ефективності бізнесу.

У період воєнного стану підприємства в Україні стикаються з численними правовими викликами, які впливають на їхню здатність ефективно функціонувати. Адаптивне управління вимагає врахування змін у законодавстві, що регулює трудові відносини, господарську діяльність та інші аспекти підприємництва.

Уряд впровадив тимчасові податкові пільги та спрощення для підтримки бізнесу, зокрема зменшення ставок податку на прибуток та спрощення процедур звітності. Ці заходи спрямовані на зниження фінансового навантаження на підприємства.

Правові фактори в умовах війни мають значний вплив на діяльність підприємств. Адаптивне управління повинно враховувати ці зміни для забезпечення стабільності та ефективності бізнес-процесів. Забезпечення правової відповідності та гнучкості в управлінні є ключовими елементами успішного функціонування підприємств у кризових умовах.

Сучасна система факторів зовнішнього середовища є необхідною умовою для ефективного адаптивного управління підприємством. Вона дозволяє систематизувати інформацію про зовнішні впливи, що, в свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Використання таких інструментів, як PESTEL-аналіз, допомагає підприємствам бути гнучкими та стійкими в умовах постійних змін.

Список використаних джерел

- 1.Сусіденко В., Болманенко О., Хацініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024. (65). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4507>
- 2.Khrystenko O., Oleksienko, R. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. *Економіка і регіон*, 2023. 3(90), 76–81.
- 3.Дуднєва Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2024. 18(36). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
- 4.Михайлова Є., Савіна Н., Радовенчук, П. Адаптивні стратегії управління національною економікою в умовах інформаційних криз. *Економіка та суспільство*, 2024. (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>
- 5.Копитко М. І., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024.(73),132-138. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138CHKY+1KROK+1>.
- 6.Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. А. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с.