

УДК 658.012.32:658.15

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.216-224>**Фатюха Н.Г.**

кандидат економічних наук

Національний Університет «Запорізька політехніка»

Fatiukha Nataliia

PhD in Economic Sc.

National University «Zaporizhzhya Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-1026-6713>**Гемпель І.Г.**

Національного Університету «Запорізька політехніка»

Gempel Igor

National University «Zaporizhzhya Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0006-7282-203X>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті досліджено особливості стратегічного управління адаптивністю підприємства в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано роль адаптивності як характеристики ефективної системи управління підприємством в умовах економічної нестабільності, зростання ризиків та трансформації ринкового середовища. Проаналізовано напрями підвищення адаптивності підприємства, серед яких фінансовий моніторинг, управління ризиками, цифровізація управлінських процесів та підвищення гнучкості управлінських рішень. На основі фінансової звітності АТ «Сумихімпром» проведено оцінювання фінансового стану підприємства та визначено тенденції зміни ліквідності й фінансових результатів упродовж 2022–2024 рр. Встановлено, що забезпечення адаптивності потребує комплексного підходу до стратегічного управління, який поєднує фінансовий аналіз, управління ризиками та сучасні інформаційно-аналітичні інструменти.

Ключові слова: стратегічне управління, адаптивність підприємства, фінансовий аналіз, фінансова стійкість, управління ризиками, цифровізація, управлінські рішення, економічна нестабільність.

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE ADAPTABILITY IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

The article examines the features of strategic management of enterprise adaptability under modern economic conditions. The role of adaptability as one of the key characteristics of an effective enterprise management system in conditions of economic instability, increasing risks, and transformation of the market environment is substantiated. The study analyzes the main directions of improving enterprise adaptability, including financial monitoring, risk management, digitalization of management processes, and increasing the flexibility of managerial decisions. Particular attention is paid to the relationship between strategic management and the financial condition of an enterprise, since the level of financial stability significantly affects the ability of a business entity to respond promptly to external changes and maintain stable functioning.

Based on the financial statements of JSC «Sumykhimprom», an assessment of the enterprise's financial condition was carried out and trends in liquidity indicators and financial results during 2022–2024 were identified. The analysis showed a deterioration in the enterprise's financial performance, a decrease in net income, and an increase in losses during the studied period. The current liquidity ratio was calculated to assess the enterprise's ability to fulfill its current obligations. The obtained results indicate an increase in financial pressure on the enterprise and the need to strengthen strategic management tools in conditions of an unstable economic environment.

The study confirms that ensuring enterprise adaptability requires a comprehensive management approach that combines financial analysis, risk management, strategic planning, and the use of modern information and analytical technologies. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve the efficiency of enterprise management, strengthen financial stability, support timely managerial decisions, and maintain the enterprise's capacity to adapt to market changes in conditions of uncertainty.

Keywords: strategic management, enterprise adaptability, financial analysis, financial stability, risk management, digitalization, managerial decisions, economic instability.

JEL cassification: L21, M10, G32, D81, O33.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Фатюха Н.Г., Гемпель І.Г., 2026

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності та постійними змінами економічних, політичних і соціальних факторів. Посилення конкуренції, глобалізаційні процеси, трансформація ринкових механізмів, активна цифровізація економіки, а також наслідки воєнних дій в Україні суттєво впливають на діяльність підприємств і ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. За таких обставин для підприємств особливо важливо зберігати здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати стабільність функціонування та утримувати конкурентні позиції на ринку [11; 14].

У цих умовах стратегічне управління адаптивністю підприємства набуває особливого значення, оскільки саме рівень адаптивності значною мірою визначає можливості підприємства щодо ефективного функціонування та довгострокового розвитку. Адаптивність пов'язана не лише зі здатністю реагувати на кризові явища, але й з умінням своєчасно змінювати управлінські підходи, оптимізувати використання ресурсів і коригувати внутрішні бізнес-процеси відповідно до змін ринкового середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграє фінансовий аналіз, результати якого дозволяють оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, виявити ризики та визначити тенденції його розвитку [13; 16].

Поєднання інструментів стратегічного управління та фінансового аналізу формує основу для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності. Використання фінансових показників у системі стратегічного управління сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його фінансової стійкості та забезпеченню здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [5; 18].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика стратегічного управління підприємством у сучасних умовах залишається одним із найбільш актуальних напрямів економічних досліджень. Посилення нестабільності зовнішнього середовища, зростання рівня ризиків та необхідність швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури зумовлюють підвищену увагу науковців до питань адаптивності підприємств. У сучасних наукових підходах стратегічне управління дедалі частіше пов'язується не лише з довгостроковим плануванням, а й із забезпеченням гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності підприємства [5; 10].

Значна частина зарубіжних досліджень присвячена питанням стратегічної гнучкості та адаптивності підприємств. Д. Тіс розглядає адаптивність через призму динамічних управлінських здібностей підприємства, які забезпечують можливість оперативно реагувати на зміни ринку та підтримувати ефективність діяльності в нестабільних умовах [5]. Й. Доз та М. Косонен пов'язують стратегічну адаптивність із формуванням стратегічної гнучкості, здатністю швидко перебудовувати внутрішні процеси та змінювати підходи до прийняття управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища [6]. У роботах М. Венцеля, С. Ста-

нске та М. Лібермана увага приділяється стратегічним реакціям підприємств на кризові явища та механізмам підтримки стійкості в умовах невизначеності [10].

Окремий напрям наукових досліджень стосується адаптивності підприємства як складової ефективного управління. У сучасних українських працях адаптивність розглядається як здатність підприємства своєчасно змінювати управлінські підходи, підтримувати стабільність функціонування та зберігати конкурентні переваги в умовах нестабільного середовища. В. Вовк та В. Дорошенко акцентують увагу на необхідності формування гнучкої системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану [11]. Є. Воробйов пов'язує адаптивність підприємства зі здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність діяльності [12]. І. Височин та С. Лях розглядають адаптивність бізнес-моделей підприємств як одну з передумов ефективного функціонування підприємств в умовах цифровізації економіки [13].

У сучасних дослідженнях також значна увага приділяється використанню фінансового аналізу в системі управління підприємством. Науковці відзначають, що фінансові показники є важливим джерелом інформації для оцінювання ефективності діяльності підприємства, рівня його фінансової стійкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. П. Куцик, Т. Мединська, М. Корягін та І. Боднарюк розглядають фінансовий і стратегічний аналіз як складові системи управління діяльністю підприємства в умовах нестабільного середовища [15]. Л. Кононенко та О. Юрченко підкреслюють значення фінансового аналізу у процесі прийняття управлінських рішень та оцінювання ефективності діяльності підприємства [16]. Ю. Костенко, О. Короленко та М. Гузь акцентують увагу на необхідності підтримки фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності [17]. Г. Партин та С. Папірник пов'язують фінансову стійкість підприємства із здатністю системи управління адаптуватися до змін зовнішнього середовища [18].

У контексті дослідження стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливе значення мають праці Т. В. Пуліної, присвячені питанням розвитку підприємств, формування конкурентних стратегій та підтримки конкурентних позицій суб'єктів господарювання. У роботі, присвяченій взаємозв'язку стратегії розвитку та конкурентної стратегії підприємства, авторка наголошує на необхідності узгодження стратегічних напрямів діяльності підприємства з умовами зовнішнього середовища [3]. У дослідженні конкурентної позиції підприємства на світовому ринку увага зосереджується на важливості стратегічного аналізу та оцінювання ринкових можливостей підприємства [4]. Крім того, у працях Т. В. Пуліної та співавторів розглядаються сучасні організаційні форми розвитку підприємств, зокрема кластерні об'єднання та бізнес-інкубатори як інструменти підтримки інноваційного розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємств [1; 2].

Попри значну кількість наукових праць, окремі ас-

пекти стратегічного управління адаптивністю підприємства залишаються недостатньо дослідженими. Насамперед це стосується практичного поєднання інструментів стратегічного управління та фінансового аналізу у процесі забезпечення адаптивності підприємства. У сучасних дослідженнях недостатньо уваги приділяється використанню результатів фінансового аналізу для оцінювання здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати фінансову стійкість та забезпечувати стабільність функціонування в умовах невизначеності.

Метою статті є дослідження особливостей стратегічного управління адаптивністю підприємства в сучасних умовах господарювання та визначення ролі фінансового аналізу у процесі прийняття управлінських рішень і підтримки стійкого функціонування підприємства. У роботі досліджено теоретичні підходи до трактування адаптивності підприємства, визначено значення фінансового аналізу у системі стратегічного управління, а також проведено аналіз фінансових показників АТ «Суміхімпром» для оцінювання впливу фінансової стійкості на здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено напрямкам підвищення ефективності стратегічного управління адаптивністю підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, методи аналізу та узагальнення використано для дослідження наукових підходів до трактування адаптивності підприємства та визначення її ролі у системі стратегічного управління. Порівняльно-аналітичний метод застосовано для зіставлення підходів різних науковців до розуміння сутності адаптивності підприємства та систематизації результатів у таблиці підходів до її трактування. Методи фінансового аналізу використано для оцінювання фінансового стану АТ «Суміхімпром» на основі показників фінансової звітності за 2022–2024 рр. Розрахунковий метод застосовано для визначення коефіцієнта поточної ліквідності підприємства та аналізу його динаміки. Графічний метод використано для візуалізації змін фінансових результатів і чистого доходу підприємства упродовж досліджуваного періоду. Метод логічного узагальнення застосовано під час формулювання висновків та обґрунтування напрямів підвищення адаптивності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Виклад основних результатів дослідження. Сьогодні в умовах високої економічної нестабільності стратегічне управління дедалі більше пов'язується не лише із забезпеченням довгострокового розвитку, але й зі здатністю підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [5]. Нестабільність економічної ситуації, посилення конкурентного тиску, активна цифровізація бізнес-процесів та зростання рівня ризиків зумовлюють необхідність використання більш гнучких підходів до управління. У сучасних дослідженнях

адаптивність підприємства також розглядається як здатність підтримувати стабільність функціонування в умовах нестабільності та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища [7]. За таких обставин адаптивність стає однією з ключових характеристик ефективної системи стратегічного управління підприємством [11].

У науковій літературі адаптивність підприємства визначається як здатність системи управління змінювати внутрішні процеси, механізми прийняття рішень та напрями розвитку відповідно до впливу зовнішніх факторів. При цьому адаптивність пов'язується не лише з реагуванням на кризові явища, а й зі здатністю підприємства підтримувати стабільність діяльності, ефективно використовувати ресурси та зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [6; 12].

Важливу роль у підтримці адаптивності підприємства відіграє стратегічне управління, оскільки саме воно визначає напрями розвитку підприємства, формує механізми реагування на зміни ринку та забезпечує узгодженість управлінських рішень. У сучасних умовах підприємства змушені одночасно підтримувати фінансову стійкість, забезпечувати ефективність діяльності та адаптувати внутрішні бізнес-процеси до постійних змін зовнішнього середовища [10; 14].

Підходи науковців до трактування адаптивності підприємства відрізняються залежно від напрямку дослідження, що дозволяє розглядати цю категорію більш комплексно у системі стратегічного управління. У сучасних наукових працях адаптивність пов'язується зі стратегічною гнучкістю, здатністю підприємства реагувати на зміни ринкового середовища, підтримувати стабільність функціонування та забезпечувати ефективність управлінських рішень. Основні підходи до визначення адаптивності підприємства наведено у табл. 1.

Наведені підходи свідчать про те, що адаптивність підприємства охоплює управлінські, фінансові та організаційні аспекти діяльності. Разом із тим сучасні умови господарювання характеризуються посиленням впливу цифрової трансформації та безпекових ризиків, що потребує розширення традиційного трактування адаптивності. У зв'язку з цим запропоновано авторське визначення адаптивності підприємства, яке, на відміну від існуючих підходів, враховує необхідність одночасного реагування на цифрові виклики, безпекові загрози та потребу підтримки фінансової стійкості підприємства.

Ефективність стратегічного управління адаптивністю підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень та здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. У цьому процесі фінансовий аналіз відіграє роль інформаційної основи для оцінювання поточного стану підприємства, виявлення фінансових ризиків і визначення проблемних аспектів діяльності [13; 16].

Таблиця 1

Підходи науковців до трактування адаптивності підприємства

Автор	Підхід до трактування адаптивності
D. Teece	Адаптивність пов'язана із динамічними управлінськими здібностями підприємства та здатністю реагувати на зміни ринку
Y. Doz, M. Kosonen	Адаптивність визначається через стратегічну гнучкість та швидкість управлінських рішень
В. Вовк, В. Дорошенко	Адаптивність пов'язується із формуванням гнучкої системи стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного середовища
С. Воробйов	Адаптивність визначається через здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність функціонування
І. Височин, С. Лях	Адаптивність розглядається як одна з умов ефективного функціонування бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації економіки
Авторське визначення	Адаптивність підприємства — це здатність системи стратегічного управління своєчасно змінювати управлінські підходи, структуру бізнес-процесів та механізми використання ресурсів під впливом змін зовнішнього середовища, цифрової трансформації та безпекових ризиків з метою забезпечення фінансової стійкості та безперервності діяльності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 11; 12; 13].

В умовах нестабільного ринкового середовища результати фінансового аналізу набувають особливого значення, оскільки дають можливість оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, ефективність використання ресурсів та своєчасно коригувати управлінські рішення. Використання фінансових показників у стратегічному управлінні сприяє більш обґрунтованому плануванню діяльності підприємства та підвищує його здатність адаптуватися до зовнішніх змін.

Рівень адаптивності підприємства значною мірою пов'язаний із його фінансовою стабільністю. Підприємства, які підтримують достатній рівень ліквідності, стабільні фінансові результати та ефективно управляють ресурсами, мають більше можливостей для швидкого реагування на кризові явища, зміну ринкової кон'юнктури та трансформацію економічного середовища [10; 17]. Водночас недостатня фінансова стійкість обмежує можливості підприємства щодо реалізації стратегічних змін і підтримки конкурентних позицій на ринку.

У системі стратегічного управління фінансовий аналіз виконує не лише контрольну, а й прогностичну функцію.

У сучасних підходах до фінансового менеджменту його розглядають як інструмент оцінювання ефективності діяльності підприємства та підтримки управлінських рішень [19]. Аналіз динаміки фінансових показників допомагає своєчасно виявляти негативні тенденції у діяльності підприємства, оцінювати рівень ризиків та визначати напрями підвищення ефективності діяльності. Саме тому фінансовий аналіз дедалі частіше розглядається як складова адаптивного управління підприємством [16; 18].

Для оцінювання рівня адаптивності підприємства у системі стратегічного управління використовують фінансові показники, які дають можливість проаналізувати фінансовий стан підприємства, рівень його стійкості та здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. До фінансових показників, які найчастіше застосовуються у процесі аналізу адаптивності підприємства, належать показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та динаміки фінансових результатів. Узагальнену характеристику таких показників наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Фінансові показники оцінювання адаптивності підприємства

Показник	Характеристика показника	Значення для оцінювання адаптивності
Ліквідність	Відображає здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання	Характеризує фінансову гнучкість підприємства
Рентабельність	Показує ефективність використання ресурсів підприємства	Свідчить про здатність підтримувати стабільну діяльність
Фінансова стійкість	Визначає рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування	Відображає стабільність функціонування підприємства
Динаміка прибутку	Відображає результативність діяльності підприємства	Дає можливість оцінити ефективність управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [13; 16; 17; 18; 19].

Наведені показники дають можливість комплексно оцінити фінансовий стан підприємства, рівень його стійкості та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Використання фінансових показників у стратегічному управлінні допомагає своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

В умовах нестабільної економічної ситуації фінан-

совий аналіз уже не обмежується оцінюванням окремих показників діяльності підприємства. Для розуміння реального фінансового стану важливим є аналіз взаємозв'язків між показниками, динаміки їх змін та впливу на загальну стійкість підприємства. Саме такий підхід використовується у сучасних концепціях комплексного бізнес-аналізу та оцінювання ефективності діяльності підприємств [20].

У дослідженні використано фінансову звітність АТ «Сумихімпром», оприлюднену у базі даних SMIDA [21]. Підприємство функціонує в умовах нестабільного ринкового середовища та постійного впливу зовнішніх економічних факторів, що робить його показовим прикладом для дослідження взаємозв'язку між фінансовою стійкістю та здатністю підприємства адаптуватися до змін.

АТ «Сумихімпром» належить до великих підприємств хімічної промисловості України. Упродовж останніх років його діяльність супроводжується зростанням фінансових ризиків, ускладненням умов госпо-

дарювання та нестабільністю ринкового середовища. За таких обставин фінансові показники підприємства дозволяють оцінити, наскільки його фінансовий стан впливає на можливості підтримувати стабільність діяльності та реагувати на зовнішні зміни [4; 13].

У межах дослідження проаналізовано основні фінансові показники АТ «Сумихімпром» за 2022–2024 рр., зокрема чистий дохід, фінансовий результат, поточні активи, поточні зобов'язання та коефіцієнт поточної ліквідності. Узагальнені результати наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Основні фінансові показники АТ «Сумихімпром» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 584 030	632 110	395 854
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-316 616	-482 338	-600 207
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-316 616	-482 340	-600 210
Поточні активи, тис. грн	483 027	311 583	348 264
Поточні зобов'язання, тис. грн	2 690 665	2 959 089	3 531 195
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,18	0,11	0,10

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Сумихімпром» [21].

Дані табл. 3 свідчать про погіршення фінансового стану АТ «Сумихімпром» упродовж 2022–2024 рр. За цей період чистий дохід підприємства скоротився з 1 584 030 тис. грн до 395 854 тис. грн, тобто майже у чотири рази. Одночасно зростав обсяг збитків: якщо у 2022 р. чистий збиток становив 316 616 тис. грн, то у 2024 р. — вже 600 210 тис. грн. Така динаміка свідчить про суттєве ускладнення фінансового стану підприємства та посилення впливу зовнішніх економічних ризиків.

Погіршення фінансових результатів також впливає на можливості підприємства підтримувати інвестиційну активність, оновлювати виробничі процеси та реалізовувати довгострокові напрями розвитку. За умов постійної збитковості підприємство втрачає частину фінансової гнучкості, що ускладнює його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Для оцінювання здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання було розраховано коефіцієнт поточної ліквідності як співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань. У 2022 р. значення коефіцієнта становило 0,18 (483 027 / 2 690 665), у 2023 р. — 0,11 (311 583 / 2 959 089), а у 2024 р. — 0,10 (348 264 / 3 531 195). Отримані значення залишаються значно нижчими за нормативний рівень, що свідчить про недостатню забезпеченість поточних зобов'язань оборотними активами та посилення фінансового навантаження [17; 18].

Низький рівень поточної ліквідності впливає не лише на платоспроможність підприємства, але й на його здатність підтримувати адаптивність у системі стратегічного управління. Дефіцит оборотних активів обмежує можливості оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, підтримувати стабільність виробничих процесів та реалізовувати стратегічні зміни. У та-

ких умовах управлінські рішення здебільшого спрямовуються на підтримку поточної стабільності, а не на розвиток чи модернізацію діяльності.

Зміни чистого доходу та фінансових результатів АТ «Сумихімпром» за 2022–2024 рр. наведено на рис. 1.

Показники, наведені на рис. 1, демонструють негативну динаміку фінансових результатів підприємства упродовж досліджуваного періоду. Скорочення чистого доходу супроводжується зростанням збитковості, що свідчить про погіршення фінансового стану та зниження можливостей підприємства підтримувати стабільний розвиток.

Зменшення фінансових ресурсів обмежує можливості щодо оновлення виробничих процесів, впровадження сучасних управлінських інструментів та підтримки інноваційної діяльності. За умов тривалого зростання збитковості підприємство змушене концентруватися переважно на підтримці базової стабільності функціонування, що знижує рівень його стратегічної гнучкості та ускладнює адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Отримані результати підтверджують, що підтримка адаптивності підприємства потребує не лише швидкого реагування на зміни ринкової ситуації, але й постійного контролю фінансового стану, ефективного використання ресурсів та вдосконалення управлінських підходів.

У цьому контексті фінансовий аналіз є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Саме фінансові показники дозволяють своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності, оцінювати рівень фінансової стійкості та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Динаміка чистого доходу та фінансових результатів АТ «Сумихімпром» за 2022–2024 рр.

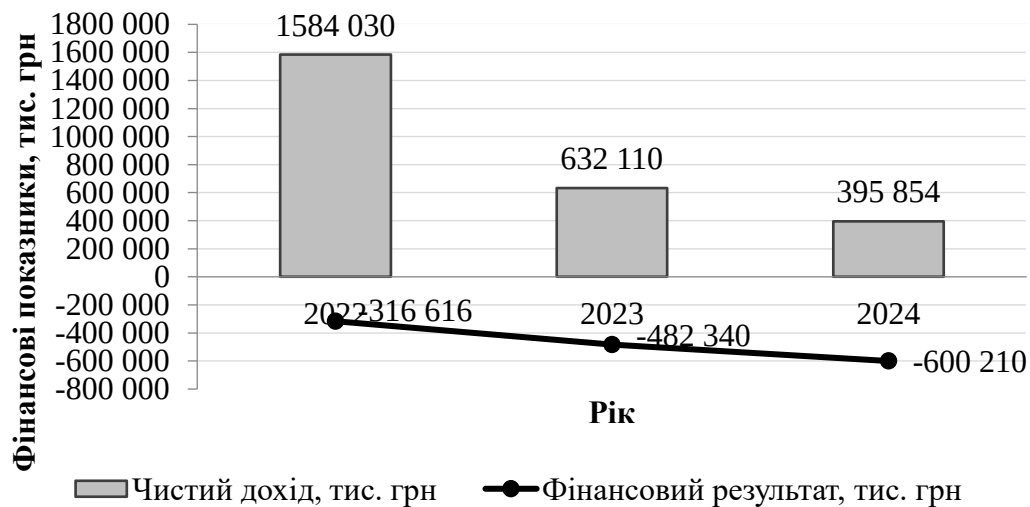


Рис. 1. Динаміка чистого доходу та фінансових результатів АТ «Сумихімпром» за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [21].

Проведений аналіз показує, що підтримка адаптивності підприємства потребує комплексного підходу до управління, який поєднує стратегічне планування, фінансовий аналіз та постійний моніторинг змін зовнішнього середовища. В умовах економічної нестабільності підприємства змушені швидко реагувати на трансформацію попиту, фінансові обмеження та зростання виробничих ризиків. Особливо помітно це проявилось після глобальних кризових явищ останніх років, які продемонстрували вразливість підприємств до порушення виробничих і логістичних процесів [9]. Саме тому підвищення адаптивності підприємства безпосередньо пов'язане з удосконаленням системи стратегічного управління.

Одним із напрямів підвищення адаптивності підприємства є впровадження системи постійного фінансового моніторингу. Результати фінансового аналізу допомагають своєчасно виявляти негативні тенденції, оцінювати рівень фінансових ризиків та швидше реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. У сучасній практиці управління фінансовий аналіз використовується не лише для оцінювання результатів діяльності, але й як складова стратегічного управління [16; 17].

Важливе значення також має гнучкість управлінської системи. Насамперед йдеться про здатність швидко змінювати підходи до планування діяльності, оптимізувати структуру витрат та адаптувати внутрішні бізнес-процеси відповідно до змін ринкового середовища. У працях зарубіжних дослідників стратегічна гнучкість розглядається як одна з базових умов підтримки конкурентоспроможності в умовах нестабільності [6; 8].

Підвищення ефективності стратегічного управління також пов'язане із використанням комплексного підходу до управління ризиками. Постійний аналіз

внутрішніх і зовнішніх факторів впливу дає можливість своєчасно виявляти потенційні загрози для фінансової стійкості та формувати механізми реагування на кризові явища [15; 18].

В умовах активної цифрової трансформації окремого значення набуває цифровізація управлінських процесів та використання інформаційно-аналітичних систем. Автоматизація фінансового аналізу й моніторингу показників діяльності сприяє швидкій обробці інформації, підвищує якість управлінських рішень та дозволяє оперативніше реагувати на зміни ринкового середовища [7; 9].

На основі проведеного дослідження запропоновано авторський підхід до стратегічного управління адаптивністю підприємства, який ґрунтується на інтеграції чотирьох взаємопов'язаних складових: фінансового моніторингу, управління ризиками, гнучкості управлінських рішень та цифровізації управлінських процесів. Особливістю запропонованого підходу є поєднання інструментів фінансового аналізу з механізмами цифрового моніторингу та ризик-орієнтованого управління, що забезпечує своєчасне виявлення загроз і підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На рис. 2 наведено основні напрями підвищення адаптивності підприємства та їх взаємозв'язок у системі стратегічного управління.

Запропоновані напрями підвищення адаптивності формують основу для підтримки стабільної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. Поєднання інструментів стратегічного управління та фінансового аналізу сприяє підвищенню якості управлінських рішень, дозволяє швидше реагувати на зміни ринкової ситуації та підтримувати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі [3; 5].

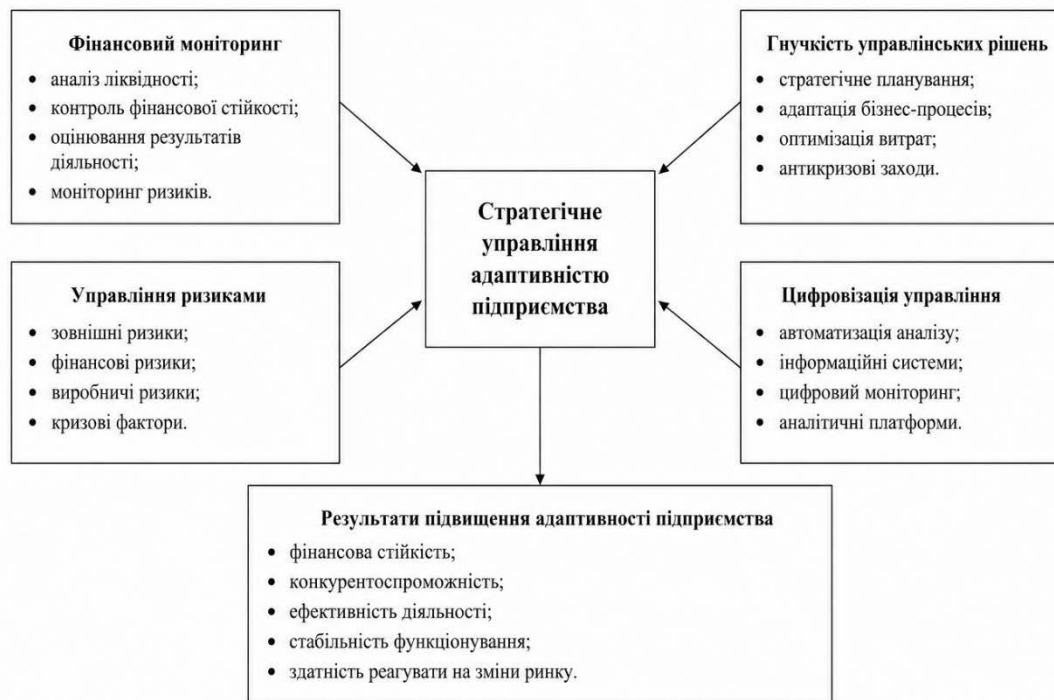


Рис. 2. Основні напрями підвищення адаптивності підприємства в системі стратегічного управління

Джерело: побудовано автором

Результати дослідження показали, що рівень адаптивності підприємства значною мірою залежить від узгодженості стратегічних, фінансових та управлінських рішень. Підтримка фінансової стійкості, ефективне використання інструментів фінансового аналізу та сучасних підходів до управління ризиками створюють основу для стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Висновки. У роботі проаналізовано сучасні підходи до трактування адаптивності підприємства та визначено, що адаптивність тісно пов'язана зі здатністю підтримувати фінансову стійкість, зберігати гнучкість управлінських рішень і реагувати на зовнішні ризики. Встановлено, що фінансовий аналіз у системі стратегічного управління використовується не лише для контролю фінансового стану, але й для оцінювання ефективності діяльності, виявлення проблемних аспектів функціонування та підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Наукова новизна дослідження полягає в уточненні поняття адаптивності підприємства з урахуванням цифрової трансформації та безпекових ризиків, а також у формуванні авторського підходу до стратегічного управління адаптивністю на основі інтеграції фінансового моніторингу, управління ризиками, цифровізації та гнучких управлінських рішень.

На основі фінансової звітності АТ «Сумихімпром» проаналізовано динаміку основних фінансових показ-

ників та визначено їх вплив на рівень адаптивності підприємства. Отримані результати показали, що погіршення фінансових показників безпосередньо впливає на рівень стратегічної адаптивності. Зниження ліквідності, скорочення чистого доходу та зростання збитковості обмежують можливості підтримувати фінансову гнучкість, реалізовувати стратегічні зміни та своєчасно реагувати на зовнішні економічні виклики.

Результати також підтвердили, що постійний фінансовий моніторинг, підвищення гнучкості управлінських рішень, використання ризик-орієнтованого підходу та цифровізація управлінських процесів сприяють підвищенню адаптивності підприємства та підтримці стабільності його функціонування у довгостроковій перспективі.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки статті використовувався інструмент штучного інтелекту ChatGPT (OpenAI, GPT-5, 2026) виключно для мовного редагування окремих фрагментів тексту та підготовки англomовної анотації. Штучний інтелект не використовувався для створення результатів дослідження, проведення розрахунків, формування висновків, підбору джерел літератури чи генерування наукового тексту статті. Автори несуть повну відповідальність за науковий зміст, достовірність наведених даних, результати дослідження та висновки.

Список використаних джерел:

1. Пуліна Т. В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 134–142.
2. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. Ефективна економіка. 2019. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.67>
3. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промис-

ловості. *Агросвіт*. 2013. № 20. С. 21–26.

4. Пуліна Т. В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25(1). С. 230–239.
5. David J. Teece Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. Pp. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
6. Yves Doz, Mikko Kosonen Embedding strategic agility. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. Pp. 370–382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
7. Martin Reeves, Simon Levin, Daichi Ueda. The biology of corporate survival. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94, No. 1. Pp. 46–55. <https://www.bcg.com/publications/2016/strategy-business-unit-strategy-biology-of-corporate-survival> (дата звернення 26.05.2026)
8. Riad Shams, Demetris Vrontis, Zhanna Belyaeva, Alberto Ferraris, Michael Czinkota. Strategic agility in international business. *Journal of International Management*. 2021. Vol. 27, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100737>
9. Dmitry Ivanov Supply chain viability and the COVID-19 pandemic. *International Journal of Production Research*. 2021. Vol. 59, No. 12. Pp. 3534–3552. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852>
10. Matthias Wenzel, Sebastian Stanske, Marvin Lieberman. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 42, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
11. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
12. Воробйов С. Оцінювання ступеню адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-121>
13. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>
14. Уляниченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 293–297. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41)
15. Куцик П., Мединська Т., Корягін М., Боднарюк І. Фінансовий та стратегічний аналіз у системі управління діяльністю державних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-51>
16. Кононенко Л., Юрченко О. Фінансовий аналіз як інструмент оптимізації оподаткування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-2>
17. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
18. Партин Г., Папірник С. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2022. № 3–4(97–98). С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21>
19. Eugene F. Brigham, Michael C. Ehrhardt *Financial Management: Theory and Practice*. Boston : Cengage Learning, 2021.
20. Krishna G. Palepu, Paul M. Healy, Erik Peek *Business Analysis and Valuation*. Cengage, 2022.
21. Інформаційна база даних фінансової звітності підприємств України. SMIDA. URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 26.05.2026).

References:

1. Pulina, T. V. (2013). Henezys klasternykh obiednan pidpriumstv [Genesis of cluster associations of enterprises]. *Problemy ekonomiky*, (3), 134–142. [in Ukrainian].
2. Pulina, T. V., Teslenok, I. M., & Nosov, M. P. (2019). Problemy ta perspektyvy rozvytku biznes-inkubatoriv v Ukraini yak innovatsiinoi orhanizatsiinoi struktury [Problems and prospects of business incubators development in Ukraine as an innovative organizational structure]. *Efektivna ekonomika*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.67> [in Ukrainian].
3. Pulina, T. V. (2013). Vzaimozv'язok stratehii rozvytku i konkurentnoi stratehii pidpriumstva kharchovoi promyslovosti [Relationship between development strategy and competitive strategy of a food industry enterprise]. *Ahrosvit*, (20), 21–26. [in Ukrainian].
4. Pulina, T. V. (2015). Vyznachennia konkurentnoi pozytsii pidpriumstva na svitovomu rynku metalurhiinoi produktsii [Determining the competitive position of an enterprise in the world market of metallurgical products]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 25(1), 230–239. [in Ukrainian].
5. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
6. Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>

7. Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2016). The biology of corporate survival. *Harvard Business Review*, 94(1), 46–55. <https://www.bcg.com/publications/2016/strategy-business-unit-strategy-biology-of-corporate-survival>
8. Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. (2021). Strategic agility in international business. *Journal of International Management*, 27(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100737>
9. Ivanov, D. (2021). Supply chain viability and the COVID-19 pandemic. *International Journal of Production Research*, 59(12), 3534–3552. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852>
10. Wenzel M., Stanske S., & Lieberman M. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2). <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
11. Vovk, V., & Doroshenko, V. (2024). Formuvannya systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Formation of the system of strategic enterprise management under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> [in Ukrainian].
12. Vorobiov, Ye. (2025). Otsiniuvannya stupeniu adaptovanosti pidpriemstva do umov nestabilnoho seredovyscha [Assessment of the degree of enterprise adaptability to unstable environment conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-121> [in Ukrainian].
13. Vysochyn, I., & Liakh, S. (2025). Adaptivnist biznes-modelei pidpriemstv torhivli v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Adaptability of business models of trade enterprises in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> [in Ukrainian].
14. Ulianchenko, N. (2025). Stratehiia upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Enterprise management strategy under martial law]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (342), 3(1), 293–297. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41) [in Ukrainian].
15. Kutsyk, P., Medynska, T., Koriahin, M., & Bodnariuk, I. (2025). Finansovyi ta stratehichniy analiz u systemi upravlinnia diialnistiu derzhavnykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Financial and strategic analysis in the management system of state enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-51> [in Ukrainian].
16. Kononenko, L., & Yurchenko, O. (2023). Finansovyi analiz yak instrument optymizatsii opodatkuvannya pidpriemstv [Financial analysis as a tool for optimization of enterprise taxation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-2> [in Ukrainian].
17. Kostenko, Yu., Korolenko, O., & Huz, M. (2022). Analiz finansovoi stiihosti pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Analysis of enterprise financial stability under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77> [in Ukrainian].
18. Partyn, H., & Papirnyk, S. (2022). Zabezpechennia finansovoi stiihosti pidpriemstva za umov nestabilnosti seredovyscha funktsionuvannya [Ensuring enterprise financial stability under conditions of environmental instability]. *Mechanism of an Economic Regulation*, 3–4(97–98), 129–135. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21> [in Ukrainian].
19. Brigham, E.F., & Ehrhardt, M.C. (2021). *Financial Management: Theory and Practice*. Boston : Cengage Learning.
20. Palepu, K., Healy, P., & Peek, E. (2022). *Business Analysis and Valuation*. Boston : Cengage Learning.
21. SMIDA (2026) Informatsiina baza danykh finansovoi zvitnosti pidpriemstv Ukrainy [Information database of financial statements of Ukrainian enterprises]. <https://smida.gov.ua> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 26.05.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 16.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 23.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.