Міністерство освіти і науки України

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

кафедра математики та економіки

“До захисту допускаю”

завідувач кафедри математики та економіки,

к.п.н., доцент

_____ Війчук Т.І. “___” _____ 2025 р.

ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: Менеджмент інноваційної діяльності

Дипломна магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту

за спеціалізацією менеджмент інноваційної діяльності

Автор роботи: Ягоцький Данило Олегович _____

підпис

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор

Кишакевич Богдан Юрійович _____

підпис

Дрогобич, 2025

Захист кваліфікаційної магістерської роботи

«Гнучке управління як стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства»

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою:
_____

Коротка мотивація захисту:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____ Голова ЕК_____ _____

Дата підпис прізвище, ім’я ї

Секретар ЕК_____ _____

Анотація

Ягоцький Д. О. Гнучке управління як стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства. – Рукопис. Магістерська робота зі спеціальності 073. Менеджмент. – Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка. – Дрогобич, 2025.

У магістерській роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні засади реалізації гнучкої управлінської стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано підходи до оцінювання ефективності гнучкого управління та розроблено інтегральний показник Agility Performance Index (API) для комплексного вимірювання рівня адаптивності системи менеджменту. Проведено діагностику впровадження гнучкого управління у ТОВ «Група компаній “Делівері”», що дало змогу визначити високий рівень цифрової гнучкості підприємства (DAI = 87,5 %). Розроблено систему організаційно-економічних заходів для підвищення ефективності управлінських процесів, спрямованих на цифровізацію, кадровий розвиток та інноваційність. Отримані результати мають практичне значення для впровадження адаптивних стратегій у логістичних і транспортних компаніях України.

Ключові слова: гнучке управління; стратегія; ефективність; цифрова трансформація; адаптивність; Agility Performance Index (API); Digital Agility Index (DAI); організаційно-економічні заходи; логістичне підприємство; Delivery Group.

Summary

Yagotsky D. O. Flexible management as a strategy for increasing the competitiveness of an enterprise. Manuscript. Master's thesis in specialty 073. Management. Drohobych State Pedagogical University named after Ivan Franko. Drohobych, 2025.

The master's thesis examines the theoretical, methodological, and practical foundations of implementing a flexible management strategy in enterprises under conditions of digital transformation. The study substantiates approaches to assessing the effectiveness of flexible management and develops an integral indicator — the Agility Performance Index (API) — for comprehensive measurement of managerial adaptability. A diagnostic assessment of flexible management implementation at LLC “Delivery Group” revealed a high level of digital agility (DAI = 87.5%). The work proposes a system of organizational and economic measures aimed at improving management efficiency through digitalization, human resource development, and innovation. The obtained results have practical significance for the implementation of adaptive strategies in logistics and transport enterprises of Ukraine.

Keywords: flexible management; strategy; efficiency; digital transformation; adaptability; Agility Performance Index (API); Digital Agility Index (DAI); organizational and economic measures; logistics enterprise; Delivery Group.

ПЛАН

ВСТУП…… 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ…… 10

1.1. Еволюція управлінських концепцій у контексті становлення гнучких підходів…….. 10

1.2. Гнучке управління як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства…… 18

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДЕЛІВЕРІ»……. 26

2.1. Діагностика рівня впровадження гнучкого управління в системі менеджменту ТОВ «Делівері»…… 26

2.2. Дослідження рівня цифровізації управлінських процесів як складової гнучкого управління в ТОВ «Делівері»…… 38

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……... 48

3.1. Розроблення організаційно-економічних заходів з впровадження гнучкої стратегії управління…… 48

3.2. Оцінювання ефективності реалізації гнучкої управлінської стратегії на підприємстві……. 58

ВИСНОВКИ……..... 66

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 70

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний бізнес стикається з високою нестабільністю ринкових умов, що вимагає не лише оперативного реагування, а й здатності до стратегічного передбачення. Традиційні моделі управління, побудовані на жорстких ієрархічних структурах, втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким, децентралізованим і клієнтоорієнтованим підходам. Гнучке управління стало ключовим інструментом забезпечення конкурентних переваг у цифровій економіці. Його впровадження дозволяє підприємствам швидко адаптувати бізнес-моделі, зменшувати операційні витрати, підвищувати продуктивність праці та покращувати взаємодію з клієнтами. Особливого значення набуває застосування гнучких методологій (Agile, Scrum, Lean) у системах менеджменту, що забезпечує динамічну взаємодію між підрозділами та підвищує швидкість прийняття рішень. В умовах цифровізації економіки гнучке управління стає базою для впровадження інновацій і технологічних рішень. Підприємства інтегрують аналітичні системи, автоматизують комунікації, використовують штучний інтелект для оптимізації процесів і прогнозування попиту. Це зумовлює необхідність нових підходів до управлінських компетенцій: керівники мають бути не лише стратегами, а й фасилітаторами, здатними підтримувати культуру постійного вдосконалення.

Проблематика дослідження є актуальною і для України, де значна частина підприємств перебуває на етапі переходу від традиційних методів управління до цифрово орієнтованих моделей. Особливої уваги потребує логістично-транспортний сектор, у якому впровадження гнучких підходів сприяє підвищенню ефективності сервісів і клієнтського досвіду. Водночас гнучке управління є не лише технологічною, а й соціально-економічною концепцією, що формує нову філософію управління людським капіталом. Підприємства, які розвивають культуру довіри, відповідальності та самоорганізації, досягають вищих результатів і здатні швидко перебудовуватися у відповідь на зміни. Отже,

дослідження процесів оцінювання ефективності реалізації гнучких стратегій має значну наукову й практичну цінність.

У національній економіці України спостерігається зростання ролі цифрових технологій у створенні доданої вартості, що актуалізує питання ефективності цифрової гнучкості підприємств. Використання інтегрованих платформ, CRM- і ERP-систем, автоматизованих інтерфейсів API та аналітики даних потребує наукового осмислення як чинника підвищення ефективності управління. Актуальним також є питання поєднання людського фактору та цифрових інструментів — формування балансу між технологічною автоматизацією та креативністю персоналу.

З наукового погляду тема є важливою, оскільки сприяє розвитку сучасної парадигми менеджменту, у якій ефективність оцінюється не лише фінансовими показниками, а й рівнем адаптивності та інноваційної активності. На практичному рівні актуальність підтверджується потребою підприємств у дієвих методиках оцінювання результативності впровадження гнучких стратегій. Таким чином, обрана тема відображає ключові тенденції світового менеджменту, відповідає національним пріоритетам цифрової модернізації економіки та має значний прикладний потенціал для розвитку українських підприємств у післякризовий період.

Мета і завдання дослідження. Мета магістерської роботи полягає в у науковому обґрунтуванні, розробленні та практичному застосуванні методичного підходу до оцінювання ефективності реалізації гнучкої управлінської стратегії на підприємстві, а також у формуванні організаційно-економічних заходів щодо підвищення рівня гнучкості системи менеджменту в умовах цифрової трансформації. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу таких завдань:

1. уточнити теоретико-методологічні засади гнучкого управління та його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;

2. розробити методичний підхід до кількісного вимірювання рівня ефективності гнучкого управління із застосуванням інтегрального показника Agility Performance Index (API)**;**
3. провести діагностику стану впровадження гнучких управлінських практик у системі менеджменту ТОВ «Делівері»;
4. сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання ефективності гнучких стратегій та моніторингу їх реалізації у сучасних підприємствах.

Об'єкт дослідження - система управління діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації на прикладі ТОВ «Делівері».

Предмет дослідження – організаційно-економічні механізми, методи та інструменти реалізації й оцінювання ефективності гнучкої управлінської стратегії підприємства.

Апробація результатів дослідження була проведена на 2-ій Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна наукова єдність» 5-7 листопада 2025 року у м. Вільнюс (Литва) із публікацією тез:

Кишакевич Б., Костецький Р., Ягоцький Д. Гнучкі організаційно-економічні механізми управління в експортно орієнтованих підприємствах. Modern Perspectives on Science and Economic Progress: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. November 5-7, 2025. Vilnius, Lithuania. 125-127 https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/11/Vilnius_Lithuania_05.11.25.pdf

Наукова новизна отриманих результатів:

отримала подальшого розвитку

- теоретичні і методичні засади оцінювання ефективності реалізації гнучкої управлінської стратегії підприємства на основі запропонованого інтегрального показника Agility Performance Index (API), який дозволяє кількісно вимірювати рівень ефективності гнучкого управління з урахуванням організаційних, економічних, кадрових, технологічних і клієнтоорієнтованих складових.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості безпосереднього використання розроблених у роботі методичних і аналітичних положень у практиці управління підприємствами, що функціонують у динамічному цифровому середовищі. Запропонований методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації гнучкої управлінської стратегії може бути застосований для моніторингу результативності управлінських процесів, оптимізації організаційної структури та підвищення адаптивності підприємств. На прикладі ТОВ «Делівері» розроблено практичний інструментарій для оцінювання рівня цифрової гнучкості (DAI) та інтегрального показника ефективності (API), що може бути впроваджений у корпоративну систему звітності. Результати дослідження можуть використовуватися керівництвом підприємств для прийняття рішень щодо удосконалення управлінської структури, цифровізації процесів і розвитку кадрового потенціалу. Запропоновані організаційно-економічні заходи мають прикладну цінність для логістичних і транспортних компаній, оскільки сприяють підвищенню ефективності сервісів, фінансової стабільності та клієнтоорієнтованості.

Структура і обсяг роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів та загальних висновків, списку використаних джерел, додатків, викладена на 73 сторінках машинописного тексту, включаючи 19 таблиць, 10 рисунків, схем та діаграм і містить 26 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Еволюція управлінських концепцій у контексті становлення гнучких підходів

Розвиток управлінської думки відбувався під впливом змін економічного, технологічного та соціального середовища. Початкові концепції менеджменту формувалися наприкінці XIX – на початку XX століття, коли підприємства потребували чіткої координації та контролю виробничих процесів. У цей період виник класичний напрям управління, представлений працями Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, які заклали основи наукового менеджменту. Основна ідея класичної школи полягала в підвищенні ефективності за рахунок стандартизації операцій, централізації влади та суворої ієрархії.

Поступово ці підходи почали втрачати актуальність у зв'язку зі зростанням масштабів виробництва та ускладненням організаційних структур. З'явилася адміністративна школа, яка акцентувала увагу на функціях управління — плануванні, організації, мотивації та контролі. Водночас школа людських відносин, заснована на ідеях Е. Мейо, продемонструвала важливість соціально-психологічних аспектів у діяльності працівників. Саме цей підхід став передумовою формування більш гнучких систем управління, орієнтованих на людину [3].

У середині XX століття менеджмент почав сприйматися як система, що реагує на зовнішнє середовище. Системна теорія управління (Л. Берталанфі, Д. Форрестер) запропонувала розглядати підприємство як відкриту систему, елементи якої взаємопов'язані. Це дало змогу враховувати вплив зовнішніх факторів і підвищити адаптивність організацій до змін. Згодом, у межах ситуаційного підходу, сформувалася ідея, що не існує універсального методу управління — кожна ситуація вимагає власного набору інструментів і рішень.

У 1970–1980-х роках у відповідь на глобалізацію та технологічні інновації виникли концепції стратегічного управління, управління за цілями (П. Друкер) та управління якістю (Е. Демінг, Дж. Джуран). Ці підходи змістили фокус із контролю процесів на розвиток конкурентних переваг і довгострокову ефективність. Водночас почала формуватися культура інновацій, що стала передумовою для виникнення гнучких (agile) систем управління.

На межі XX–XXI століть управлінські теорії зазнали впливу цифровізації, динаміки ринків і зростання невизначеності. Поняття гнучкості стало ключовим у визначенні здатності організації адаптуватися, навчатися та швидко реагувати на зміни. Сформувалися концепції бережливого виробництва (Lean Management), тотального управління якістю (TQM), управління знаннями та проєктно-орієнтованого менеджменту. Вони об'єднані ідеєю мінімізації втрат, делегування повноважень і створення середовища для саморозвитку персоналу. Паралельно розвивався гнучкий менеджмент (Agile Management), який виник у сфері інформаційних технологій, але згодом поширився на різні галузі економіки. Agile ґрунтується на принципах адаптивного планування, крос-функціональної взаємодії, швидких зворотних зв'язків і постійного вдосконалення. Основною метою гнучких підходів є підвищення цінності продукту для клієнта через ефективну комунікацію та спільну відповідальність команди [33].

Концепції Scrum, Kanban, Lean Startup та Design Thinking стали практичними інструментами для впровадження гнучких управлінських стратегій. Вони дають змогу підприємствам швидко реагувати на потреби ринку, скорочувати час виходу продукту на ринок і підтримувати високу якість прийняття рішень. Водночас гнучкі моделі сприяють розвитку організаційної культури довіри, відкритості та самостійності.

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується інтеграцією цифрових технологій у систему гнучкого управління. Такі інструменти, як аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), хмарні платформи та автоматизація процесів (RPA), посилюють здатність підприємств адаптуватися

до змін і формувати конкурентні стратегії. Гнучкість сьогодні розглядається не лише як метод управління, а як філософія організаційного розвитку, що охоплює структуру, комунікацію, мотивацію та інновації.

Від централізованих бюрократичних систем менеджмент еволюціонував до децентралізованих і самоорганізованих моделей, у яких роль керівника трансформується із контролера у фасилітатора. Гнучке управління передбачає створення умов для залучення персоналу до процесу прийняття рішень, що підвищує його мотивацію та відповідальність [11].

Отже, становлення гнучких підходів є закономірним результатом еволюції управлінських концепцій. Вони поєднують у собі системність класичних шкіл, гуманістичність школи людських відносин, адаптивність ситуаційного підходу та інноваційність сучасних цифрових стратегій. У сучасних умовах турбулентності ринку гнучке управління стає ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи баланс між стабільністю і змінами, а також між стратегічним баченням і оперативною адаптацією.

Сучасний етап еволюції менеджменту формується під впливом масштабної цифрової трансформації, яка радикально змінює принципи організації бізнес-процесів. Цифрові технології проникають у всі сфери діяльності підприємства — від управління ланцюгами постачання до системи прийняття стратегічних рішень. Головною тенденцією стає поєднання гнучких управлінських підходів із можливостями штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизації процесів [15]. Підприємства дедалі частіше використовують Big Data-аналітику для виявлення закономірностей поведінки споживачів, прогнозування попиту та оцінювання ризиків.

Еволюція управлінських концепцій у контексті становлення гнучких підходів подана у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція управлінських концепцій у контексті становлення гнучких підходів

Період	Основна школа (концепція)	Ключові представники	Сутність та управлінські ідеї	Внесок у формування гнучких підходів
Кінець XIX – поч. XX ст.	**Класична (наукового управління)**	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон	Стандартизація, ієрархія, поділ праці, дисципліна	Заклала основи системності та раціоналізації управління
1920–1940-і рр.	**Школа людських відносин**	Е. Мейо, М. Фоллетт	Визнання ролі людського фактора, мотивації, комунікації	Сформувала орієнтацію на працівника, колективну взаємодію
1950–1960-і рр.	**Системний підхід**	Л. Берталанфі, Д. Форрестер	Підприємство як відкрита система, взаємозв'язки елементів	Дозволив інтегрувати гнучкість у структуру управління
1960–1970-і рр.	**Ситуаційний підхід**	П. Лоуренс, Дж. Лорш, Ф. Фідлер	Адаптація методів управління до конкретних умов	Поклав початок концепції адаптивності та динамічного реагування
1970–1980-і рр.	**Стратегічне управління, управління за цілями**	П. Друкер, І. Ансофф	Довгострокове планування, цілепокладання, стратегічна гнучкість	Підкреслило необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища
1980–1990-і рр.	**Управління якістю (TQM), бережливе виробництво (Lean)**	Е. Демінг, Дж. Джуран, Т. Оно	Безперервне вдосконалення, оптимізація процесів, командна робота	Запровадило культуру постійних змін та вдосконалення
1990–2000-і рр.	**Проєктно-орієнтоване управління, управління знаннями**	Г. Керзнер, Н. Ноноака, Х. Такеучі	Гнучка організація проєктів, використання знань як ресурсу	Посилило інноваційність і навчальну спроможність організацій
2000–2010-і рр.	**Agile Management, Scrum, Kanban**	Дж. Сазерленд, К. Швабер, Т. Літтл	Гнучке планування, самоорганізовані команди, короткі цикли	Сформувало сучасну модель адаптивного менеджменту
2010–2020-і рр.	**Цифровий, адаптивний та децентралізований менеджмент**	К. Шваб, Д. Сноуден, Е. Морін	Використання Big Data, AI, аналітики, цифрових платформ	Забезпечило інтеграцію гнучкості, інноваційності та цифрової трансформації

Зібрані дані з різних джерел — ринку, соціальних мереж, клієнтських баз чи сенсорів IoT — стають основою для гнучких рішень у реальному часі. Така аналітика дозволяє не просто реагувати на зміни, а й передбачати їх, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Інтеграція штучного інтелекту (AI) в управлінські системи сприяє автоматизації рутинних рішень і підвищує якість стратегічного аналізу. AI здатний виявляти приховані взаємозв'язки між показниками, оптимізувати виробничі процеси та формувати рекомендації щодо розподілу ресурсів. Використання алгоритмів машинного навчання допомагає менеджерам приймати рішення на основі фактів, а не лише інтуїції.

Водночас зростає роль хмарних платформ, які забезпечують гнучкий доступ до даних, колективну роботу та масштабованість бізнесу. Хмарні сервіси дозволяють компаніям швидко розгортати нові рішення без значних капітальних інвестицій. Це відкриває можливість для формування децентралізованих структур управління, де команди можуть працювати незалежно, але координовано [34].

Суттєвий вплив на систему менеджменту має також роботизація бізнес-процесів (RPA – Robotic Process Automation). Вона дає змогу автоматизувати повторювані дії, скорочуючи час виконання операцій і знижуючи ймовірність помилок. Вивільнений людський ресурс може бути спрямований на творчі, аналітичні та інноваційні завдання, що відповідає принципам гнучкого управління.

Сучасна організація дедалі більше перетворюється на цифрову екосистему, у якій об'єднані працівники, технології, партнери та клієнти. У такому середовищі гнучкість означає не лише оперативну реакцію, а й постійну адаптацію до цифрових викликів. Менеджмент набуває властивостей інтерактивності, відкритості та самоорганізації [31].

Змінюється також роль керівника. Якщо раніше він виступав контролером, то нині стає фасилітатором процесів змін і наставником команд. Цифрові інструменти допомагають йому координувати віддалених працівників,

здійснювати моніторинг результатів у режимі реального часу та стимулювати інноваційну активність персоналу.

Гнучке управління у цифрову епоху розглядається як філософія, що охоплює всі рівні організації. Воно передбачає побудову пласких, децентралізованих структур, де рішення приймаються ближче до місця виникнення проблеми. Такий підхід підсилює автономію команд, сприяє швидкому обміну інформацією та зменшує бюрократичні затримки.

У системі комунікації гнучкість проявляється через використання цифрових платформ співпраці — таких як Microsoft Teams, Slack, Notion чи Trello. Вони забезпечують прозорість процесів, синхронізацію дій і спільне вирішення завдань. Комунікація стає горизонтальною, що зміцнює корпоративну культуру довіри та взаємної підтримки [21].

Важливою складовою є й мотиваційна гнучкість, яка передбачає індивідуалізацію підходів до персоналу. Використання HR-аналітики дозволяє визначати потреби працівників, прогнозувати рівень задоволеності та створювати персоналізовані системи винагороди. Це підвищує залученість і продуктивність команди.

У сфері інноваційного розвитку гнучкий менеджмент спирається на підходи Design Thinking і Lean Startup. Вони дозволяють швидко тестувати нові ідеї, отримувати зворотний зв’язок від клієнтів і коригувати продукт до його повного запуску. Це забезпечує економію часу і ресурсів, а також сприяє створенню продуктів, орієнтованих на реальні потреби ринку [18].

Завдяки цифровим технологіям організації можуть впроваджувати гібридні форми роботи, поєднуючи дистанційну та офлайн-взаємодію. Така модель вимагає високого рівня самодисципліни, але водночас забезпечує гнучкість у використанні часу й ресурсів [11]. Компанії, які успішно адаптувалися до цієї моделі, демонструють вищу продуктивність і кращі показники задоволеності персоналу.

Цифрова гнучкість також охоплює фінансові рішення — наприклад, перехід на електронні платіжні системи, використання блокчейну для

забезпечення прозорості транзакцій чи впровадження смарт-контрактів. Такі інновації зменшують ризики і підвищують довіру між контрагентами.

Управлінські рішення дедалі частіше приймаються на основі предиктивної аналітики, що дозволяє передбачати результати сценаріїв розвитку підприємства. Це робить процес управління проактивним замість реактивного. Менеджери можуть бачити не лише теперішні показники, а й прогнозовані наслідки своїх дій.

Усе це сприяє переходу до екосистемного типу менеджменту, де підприємство функціонує не ізольовано, а як частина взаємопов'язаної мережі. Гнучкість тут означає здатність до партнерства, обміну даними та швидкої інтеграції в нові бізнес-моделі. В умовах постійної турбулентності ринку саме гнучкі компанії виживають і розвиваються швидше. Їхні структури побудовані не на жорстких процедурах, а на принципах взаємодії, крос-функціональності та довіри. Вони здатні швидко масштабуватися або змінювати напрям діяльності без втрати ефективності. Таким чином, цифровізація та гнучкість утворюють синергію, яка визначає нову парадигму менеджменту. Технології створюють інструментарій для адаптації, а гнучке управління формує організаційну культуру, здатну ці інструменти ефективно використовувати [23].

У результаті підприємства переходять від моделі «керування процесами» до моделі «управління змінами», де ключовими компетенціями стають креативність, адаптивність та інтелектуальна мобільність. Менеджмент набуває рис живої системи, що постійно навчається і розвивається. Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується не лише технологічною інтеграцією, а й глибокими культурними трансформаціями. Гнучке управління стає основою стратегічної стійкості підприємства, його здатності передбачати ризики та швидко реагувати на виклики середовища. У перспективі цифрова гнучкість стане ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності, що поєднує інноваційність, людський потенціал і технологічну ефективність. Інтеграція цифрових технологій у систему гнучкого управління підприємством представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Інтеграція цифрових технологій у систему гнучкого управління підприємством

Управлінська функція	**Big Data-аналітика**	**Штучний інтелект (AI)**	**Хмарні платформи (Cloud)**	**Автоматизація процесів (RPA)**	**Загальний ефект для гнучкого управління**
Планування	Аналіз великих масивів ринкових, фінансових і поведінкових даних для прогнозування попиту й ризиків	Формування адаптивних прогнозів і сценаріїв розвитку з використанням машинного навчання	Забезпечення спільного доступу до планів у режимі реального часу	Автоматичне оновлення даних у системах планування	Прискорення циклу прийняття рішень і підвищення точності стратегічного планування
Організація	Оптимізація структури ресурсів і потоків інформації	Автоматичний підбір персоналу та оптимізація завантаження команд	Гнучка масштабованість організаційних систем і баз даних	Автоматизація документообігу, призначення завдань	Підвищення ефективності координації та адаптивності організаційної структури
Мотивація	Аналіз поведінкових даних для персоналізованої мотивації	Розроблення інтелектуальних HR-систем із прогнозом задоволеності працівників	Платформи для віддаленої взаємодії, навчання та гейміфікації	Автоматичне нарахування бонусів, сповіщення про результати	Підвищення залученості персоналу та швидке реагування на потреби працівників
Контроль	Створення систем моніторингу показників у реальному часі	Автоматичне виявлення відхилень і ризиків на основі алгоритмів AI	Централізований збір і збереження управлінських метрик у хмарі	Формування автоматизованих звітів, сповіщень і аналітики	Прозорість і швидкість контролю, мінімізація людського фактора
Координація та комунікація	Виявлення вузьких місць у потоках комунікації на основі даних	Інтелектуальні чат-боти та асистенти для підтримки командної взаємодії	Спільне робоче середовище для всіх учасників процесу	Автоматичне розсилання оновлень, нагадувань, синхронізація дій	Посилення міжфункціональної взаємодії, розвиток самоорганізації команд

Таким чином, інтеграція цифрових технологій у систему гнучкого управління є ключовим чинником підвищення адаптивності та конкурентоспроможності сучасних підприємств. Вона забезпечує швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, зменшує управлінську інерцію та підвищує точність рішень. Поєднання Big Data, штучного інтелекту, хмарних сервісів та автоматизації процесів створює нову якість управління, орієнтовану на інновації та ефективність [39]. Гнучке управління в цифрову епоху стає не просто технологічним трендом, а стратегічною необхідністю для сталого розвитку бізнесу. У підсумку цифрова трансформація формує нову управлінську парадигму, у центрі якої — швидкість, відкритість і здатність до постійного самовдосконалення.

1.2. Гнучке управління як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та постійних ринкових трансформацій підприємства стикаються з необхідністю швидко реагувати на зміни середовища. Традиційні форми управління, засновані на жорстких ієрархіях, стандартизованих процедурах і централізованому прийнятті рішень, поступово втрачають ефективність. Водночас на перший план виходять гнучкі підходи, що базуються на адаптивності, швидкості реагування та орієнтації на клієнта. Гнучке управління стає стратегічним інструментом, який дозволяє підприємству не лише виживати, а й розвиватися в умовах високої турбулентності.

Поняття «гнучкість» у менеджменті означає здатність організації швидко перебудовувати свої процеси, структуру і стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища. Гнучке управління охоплює всі рівні діяльності — від стратегічного планування до оперативних рішень. Його сутність полягає у

поєднанні стабільності базових цінностей підприємства з динамічністю управлінських дій [4].

У стратегічному контексті гнучке управління виступає механізмом узгодження короткострокових і довгострокових цілей. Воно дозволяє підприємству змінювати пріоритети залежно від кон'юнктури ринку, не втрачаючи цілісності стратегії. Такі можливості досягаються завдяки використанню гнучких методів планування, сценарного аналізу, управління ризиками та цифрових інструментів моніторингу середовища.

Ключовим елементом гнучкого управління є адаптивність — здатність організації оперативно змінювати структуру, технології чи бізнес-моделі. Адаптивні підприємства постійно аналізують ринкові сигнали, експериментують із новими підходами та залучають персонал до спільного прийняття рішень [8]. Такий підхід формує конкурентну перевагу, засновану на швидкості реакції та здатності до інновацій.

Гнучке управління передбачає децентралізацію владних повноважень. Замість вертикальної ієрархії впроваджуються крос-функціональні команди, здатні самостійно ухвалювати рішення в межах своїх проєктів. Це сприяє підвищенню мотивації, відповідальності та творчої ініціативи працівників. У результаті формується організаційна культура довіри й партнерства, що є базисом для довгострокової конкурентоспроможності.

Важливою характеристикою гнучкого управління є цикл безперервного вдосконалення. Організації, які його впроваджують, не розглядають помилки як поразку, а як джерело навчання. Це забезпечує накопичення знань і підвищення здатності до саморозвитку. Постійний аналіз результатів діяльності дозволяє швидко коригувати стратегію й уникати накопичення неефективних практик.

Завдяки гнучким управлінським практикам підприємство отримує можливість швидше вводити нові продукти на ринок. Використання коротких інноваційних циклів, зворотного зв'язку з клієнтами та експериментальних підходів до проєктування дозволяє зменшити ризики невдач і підвищити

задоволеність споживачів [9]. Це створює динамічну конкурентну перевагу, яка не базується на масштабах чи ресурсах, а на швидкості адаптації.

Гнучке управління також сприяє оптимізації ресурсного потенціалу підприємства. Використовуючи принципи “lean management”, компанії мінімізують втрати, усувають надлишкові процеси й концентруються на створенні цінності для клієнта. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність навіть у періоди економічної нестабільності [17].

У сучасному бізнес-середовищі гнучкість стає синонімом інноваційності. Підприємства, які впроваджують agile-підходи, design thinking або scrum-методи, демонструють вищу здатність генерувати нові ідеї та реалізовувати їх на практиці. Гнучке управління стимулює розвиток творчого потенціалу працівників, формує внутрішнє підприємництво і сприяє технологічним проривам.

Водночас гнучке управління не заперечує важливість стратегії — навпаки, воно забезпечує її пластичність. Сучасні компанії використовують адаптивне стратегічне планування, у межах якого сценарії розвитку постійно оновлюються. Це дозволяє уникати застою та забезпечує стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Успішна реалізація гнучкого управління потребує зміни управлінського мислення. Керівники повинні відмовитися від авторитарного стилю на користь лідерства служіння (servant leadership), заснованого на підтримці, фасилітації та розвитку команд. Такий тип лідерства підсилює згуртованість колективу та підвищує його продуктивність.

Значну роль у підвищенні гнучкості відіграє цифрова трансформація. Використання технологій Big Data, штучного інтелекту, хмарних рішень і RPA дозволяє прискорити прийняття рішень, зменшити помилки й забезпечити прозорість процесів. Цифрові інструменти створюють умови для швидкого обміну інформацією, що є передумовою ефективного гнучкого управління.

Конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного середовища безпосередньо залежить від його гнучкості. Гнучке управління сприяє

створенню адаптивної організаційної культури, у якій зміни сприймаються не як загроза, а як можливість. Така культура формує проактивну поведінку працівників і підтримує постійний пошук шляхів покращення.

У практиці сучасних компаній гнучке управління проявляється через впровадження проектного підходу, agile-команд, швидких експериментів та інтеграції клієнтського досвіду у стратегію бізнесу. Це дозволяє підвищити швидкість виходу на нові ринки, покращити якість послуг і забезпечити фінансову стійкість [17].

Важливо підкреслити, що гнучкість не означає хаотичність. Ефективне гнучке управління передбачає наявність чітких цілей, узгоджених стандартів і постійного моніторингу результатів. Гнучкість полягає не у відсутності структури, а у здатності її змінювати тоді, коли цього потребує ситуація.
Підприємства, які впроваджують гнучке управління, демонструють вищий рівень задоволеності клієнтів, меншу плинність кадрів і вищу прибутковість. Це зумовлено тим, що працівники мають більшу свободу у прийнятті рішень і відчувають власну причетність до успіху організації. Таким чином, гнучкість стає основою не лише ефективності, а й мотивації [27].

У довгостроковій перспективі гнучке управління формує стійкість бізнесу (business resilience). Завдяки здатності до адаптації підприємства можуть переживати кризи, змінювати моделі діяльності й утримувати конкурентні позиції навіть у періоди невизначеності. Отже, гнучке управління є не просто сучасною тенденцією, а необхідною умовою виживання й розвитку підприємств у цифрову епоху. Воно поєднує технологічні можливості з людським потенціалом, забезпечуючи баланс між стабільністю та змінами.

Застосування гнучких управлінських принципів дає змогу підприємствам ефективно реалізовувати інноваційні проєкти, оптимізувати процеси й досягати високих результатів у конкурентному середовищі. У сучасній економіці виграють ті організації, які не бояться змін, швидко навчаються й перетворюють виклики на можливості. У підсумку гнучке управління слід розглядати як стратегічну платформу підвищення конкурентоспроможності підприємства (див.

табл. 1.3). Воно дозволяє створювати цінність для клієнтів, формувати інноваційний потенціал і забезпечувати стійке зростання.

Таблиця 1.3

Роль гнучкого управління у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Ключовий аспект управління	**Традиційний підхід**	**Гнучкий (Agile) підхід**	**Вплив на конкурентоспроможність підприємства**
Організаційна структура	Жорстка ієрархія, вертикальне підпорядкування	Децентралізована, мережева структура, крос-функціональні команди	Підвищення швидкості прийняття рішень, розвиток самоорганізації
Стратегічне планування	Довгострокові фіксовані стратегії	Адаптивні сценарії, постійна корекція стратегічних цілей	Гнучке реагування на зміни середовища, збереження стійкості бізнесу
Процеси управління	Стандартизовані, повільні процедури	Динамічні процеси з короткими циклами (ітераціями)	Прискорення впровадження інновацій і зменшення ризиків
Лідерство	Авторитарний або директивний стиль	Лідерство служіння, фасилітація, командна взаємодія	Підвищення залученості та відповідальності працівників
Комунікація	Одностороння, переважно вертикальна	Відкрита, горизонтальна, інтерактивна	Поліпшення обміну знаннями, швидке вирішення проблем
Мотивація персоналу	Матеріальна, формалізована	Персоналізована, ґрунтована на цінностях, довірі та розвитку	Зростання продуктивності та творчого потенціалу колективу
Інноваційна діяльність	Реактивна, орієнтована на мінімізацію ризиків	Проактивна, орієнтована на експерименти та навчання	Формування конкурентних переваг на основі інновацій
Управління ризиками	Контроль і запобігання через регламенти	Гнучке реагування, сценарний аналіз, прийняття невизначеності	Зменшення втрат і підвищення здатності до адаптації
Цифрові технології	Використання окремих інструментів	Інтегрована цифрова екосистема управління (Big Data, AI, Cloud)	Підвищення точності, швидкості й прозорості управлінських рішень
Організаційна культура	Консервативна, орієнтована на контроль	Відкрита, навчальна, інноваційна	Формування внутрішньої гнучкості та стратегічної стійкості

Таким чином, гнучкість стає не лише характеристикою управління, а філософією розвитку сучасного бізнесу. Гнучке управління формує динамічну систему конкурентних переваг, у якій ключову роль відіграють адаптивність, швидкість прийняття рішень і командна взаємодія (див. рис. 1.1). На відміну від традиційних підходів, agile-модель управління не лише реагує на зміни, а й активно використовує їх як ресурс розвитку.

Рис. 1.1. Елементи гнучкого управління

Сучасна динаміка ринкових відносин вимагає від підприємств не лише оперативного реагування на зміни, а й здатності передбачати їх. У цьому контексті гнучке управління виступає як стратегічна здатність до прогнозування тенденцій, формування сценаріїв розвитку та розроблення адаптивних стратегій. Компанії, які впроваджують agile-підходи, зазвичай створюють аналітичні системи моніторингу середовища, що дозволяє своєчасно коригувати бізнес-моделі та розподіл ресурсів [1].

Важливою передумовою гнучкого управління є інформаційна прозорість. Вона забезпечується цифровими технологіями, які надають керівництву актуальні дані у режимі реального часу. Це сприяє скороченню управлінських циклів, швидшому ухваленню рішень та зниженню рівня невизначеності.

Здатність швидко обробляти інформацію стає одним із ключових джерел конкурентної переваги.

Гнучке управління також змінює парадигму відносин між рівнями управління. Якщо традиційні системи спиралися на суворий вертикальний контроль, то сучасні підприємства дедалі частіше переходять до мережевих структур, у яких інформація циркулює вільно, а рішення приймаються там, де виникає потреба. Це забезпечує оперативність, розширює повноваження працівників і підвищує якість управлінських рішень.

Одним із найважливіших ефектів впровадження гнучкого управління є зростання організаційної стійкості. Підприємства, які використовують адаптивні інструменти, здатні не лише швидко відновлюватися після криз, а й використовувати зміни як джерело розвитку. Таким чином, гнучкість стає стратегічним інструментом антикризового менеджменту, який підвищує здатність до саморегулювання.

З точки зору управлінських компетенцій, гнучке управління вимагає розвитку нових типів мислення. Керівники мають бути не лише стратегами, а й модераторами команд, які вміють створювати сприятливе середовище для ініціатив і зворотного зв’язку [6]. Традиційна функція контролю трансформується у фасилітацію, тобто підтримку процесів спільного прийняття рішень.

Ключову роль у цьому відіграє організаційна культура, орієнтована на відкритість, навчання та постійне вдосконалення. У таких організаціях працівники сприймають зміни не як загрозу, а як можливість для самореалізації. Відповідно, формується внутрішня мотивація до розвитку, що позитивно позначається на інноваційній активності підприємства.

Не менш важливою є інноваційна складова гнучкого управління. Саме інноваційність дозволяє перетворювати гнучкість у довгострокову конкурентну перевагу. Через швидкі ітерації, тестування гіпотез і фокус на потребах клієнтів підприємства скорочують час виведення продукту на ринок. Це дає змогу підтримувати актуальність пропозиції навіть за умов високої мінливості попиту.

Особливе значення гнучке управління має у сфері цифрової трансформації бізнесу. Сучасні організації все більше інтегрують цифрові платформи, аналітичні інструменти та автоматизацію для підвищення ефективності. Це не просто технологічна модернізація, а глибинна зміна управлінських підходів: прийняття рішень базується на даних, а не на припущеннях.

Однією з важливих переваг гнучкого управління є можливість створення екосистеми співпраці. Підприємства налагоджують партнерства з клієнтами, постачальниками, стартапами та науковими установами. Така модель дозволяє швидше реагувати на технологічні зміни, інтегрувати зовнішні інновації та зменшувати витрати на розробку. Гнучке управління також тісно пов’язане з розвитком клієнтоорієнтованості. Основою цього підходу є постійний зворотний зв’язок із ринком, що дає змогу краще розуміти потреби споживачів і коригувати продуктову стратегію. Завдяки цьому підприємство досягає вищої лояльності клієнтів і стабільності доходів.

Важливим аспектом є й управління ризиками. Гнучкі організації не уникають ризику, а навчаються ним керувати. Замість спроб повністю виключити невизначеність, вони розробляють сценарії реагування та розподіляють ризики між командами. Це забезпечує готовність до будь-яких непередбачуваних подій і підвищує довіру інвесторів [10].

У практичному вимірі впровадження гнучких стратегій вимагає використання таких інструментів, як Scrum, Kanban, Lean, OKR, Design Thinking. Вони дозволяють структурувати роботу, підвищити прозорість процесів і забезпечити ефективну взаємодію між командами. У результаті формується культура постійного вдосконалення, де кожен учасник процесу усвідомлює свій внесок у кінцевий результат. Необхідно підкреслити, що ефективне гнучке управління потребує інтеграції на всіх рівнях — стратегічному, тактичному й операційному. На стратегічному рівні воно визначає бачення та напрям розвитку, на тактичному — формує гнучкі програми дій, а на операційному — забезпечує адаптивне виконання планів.

Таким чином, гнучке управління перетворюється на систему стратегічної координації, яка поєднує ініціативність персоналу, технологічні можливості та управлінську гнучкість. Це дозволяє підприємству не лише пристосовуватися до середовища, а й активно впливати на нього.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що гнучке управління — це не просто інструмент, а стратегічна парадигма розвитку підприємства, яка формує нову якість конкурентоспроможності. Воно забезпечує синергію між технологіями, людьми та процесами, сприяє підвищенню продуктивності й створює стійкі основи для довгострокового зростання.

У майбутньому значення гнучкого управління лише посилюватиметься, адже глобальні виклики — цифровізація, нестабільність ринків, зміни клімату та зростання ролі людського капіталу — вимагають від підприємств постійного оновлення. Саме тому agile-підходи поступово перетворюються з елементів управлінської моди на фундаментальні принципи стратегічного менеджменту нового покоління.

Таким чином, гнучке управління постає як комплексний стратегічний інструмент, який забезпечує адаптивність підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. Воно поєднує інноваційність, цифровізацію, командну взаємодію та клієнтоорієнтованість, створюючи передумови для сталого розвитку. В основі гнучкого управління лежить синергія технологічних можливостей і людського потенціалу, що сприяє підвищенню ефективності процесів і зниженню ризиків. Застосування agile-підходів формує нову культуру управління, орієнтовану на швидке навчання, відкритість і постійне вдосконалення. Таким чином, гнучке управління стає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й основою стратегічної стійкості підприємства в умовах невизначеності та глобальних трансформацій.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Діагностика рівня впровадження гнучкого управління в системі менеджменту ТОВ «Делівері»

Діагностика рівня впровадження гнучкого управління в системі менеджменту підприємства — це процес системного аналізу стану, динаміки та результативності адаптивних управлінських механізмів, які забезпечують здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вона спрямована на виявлення ступеня інтеграції принципів Agile, Lean, Scrum, Kanban чи інших підходів у структуру управління. Основною метою діагностики є оцінювання, наскільки підприємство здатне діяти гнучко, ефективно розподіляти ресурси, приймати рішення на різних рівнях та підтримувати інноваційну динаміку. Діагностика передбачає визначення сильних і слабких сторін управлінської системи, рівня цифровізації, корпоративної культури, комунікаційних зв’язків та стратегічної адаптивності. У процесі оцінювання використовують анкетування, експертні опитування, SWOT-аналіз, індексні моделі та методи порівняльного бенчмаркінгу.

Кількісна складова діагностики полягає у розрахунку інтегрального показника гнучкого управління, що відображає середній рівень адаптивності системи менеджменту. Якісна складова зосереджується на аналізі управлінських практик, стилю лідерства, ступеня децентралізації та внутрішньої комунікації. Діагностика дозволяє визначити зрілість гнучкого управління — від початкового рівня (епізодичне застосування) до інтегрованого (на рівні всієї організації). Результати оцінки є основою для формування програм організаційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності [22].

Особливу увагу приділяють зв'язку між гнучкістю управління, інноваційністю та фінансовою стабільністю підприємства. Отримані дані допомагають менеджменту розробити дорожню карту вдосконалення управлінських процесів. Діагностика також забезпечує моніторинг динаміки змін при впровадженні нових управлінських технологій. У сучасних умовах вона поєднує цифрову аналітику, HR-індикатори та показники організаційної ефективності. Рівень гнучкого управління безпосередньо впливає на інноваційну стійкість, адаптивність і клієнтоорієнтованість бізнесу [28]. Розвинені системи гнучкого менеджменту характеризуються високою швидкістю прийняття рішень та мінімальною інерційністю.

Діагностика допомагає виявити управлінські вузькі місця, що стримують гнучкість і динамізм підприємства. Вона є ключовим етапом побудови організаційно-економічного механізму вдосконалення управління. Регулярне проведення діагностики сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення та самонавчання організації. Результати діагностики використовуються як доказова база для управлінських рішень і стратегічного планування. Таким чином, діагностика рівня впровадження гнучкого управління виступає інструментом підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства. У таблиці 2.1 зібрано основні методи діагностики рівня впровадження гнучкого управління.

Таблиця 2.1

Методи діагностики рівня впровадження гнучкого управління

№	Метод діагностики	Сутність методу	Основні інструменти	Переваги застосування	Результат / вихідні дані
1	**Анкетування та опитування персоналу**	Визначення рівня сприйняття принципів гнучкого управління серед працівників і менеджерів	Онлайн-анкети, шкала Лайкерта, інтерв'ю	Простота збору інформації, відображення реального стану управлінської культури	Кількісна оцінка рівня гнучкості та залученості персоналу

2	**Експертна оцінка та індексний метод**	Оцінювання гнучкості системи менеджменту за групою критеріїв і вагових коефіцієнтів	Матриця показників (організаційна, стратегічна, кадрова, комунікаційна гнучкість)	Кількісний результат, можливість порівняння між підприємствами	Інтегральний показник рівня гнучкого управління (ІГУ)
3	**Метод 360°-оцінювання управлінської гнучкості**	Комплексна оцінка керівників з боку підлеглих, колег і вищого менеджменту	Опитувальники, оцінка компетенцій, HR-аналітика	Дає об'єктивну картину поведінкових аспектів гнучкості	Профіль управлінських компетенцій і карта сильних/слабких сторін
4	**Кейс-діагностика (ситуаційний аналіз)**	Аналіз реакції менеджерів на моделювання кризових або змінних ситуацій	Бізнес-кейси, рольові ігри, симуляції	Виявляє реальну швидкість адаптації та прийняття рішень	Оцінка поведінкової гнучкості керівників і команд
5	**SWOT-аналіз**	Виявлення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз для гнучкої системи управління	SWOT-матриця, експертні оцінки	Відображає стратегічний потенціал і ризики	Узагальнена стратегічна позиція підприємства щодо гнучкого управління
6	**Бенчмаркінговий аналіз**	Порівняння з найкращими практиками підприємств галузі	Галузеві звіти, KPI-аналітика, порівняльні таблиці	Виявлення відставань і можливостей розвитку	Карта розривів ("gap analysis") між фактичним і цільовим рівнем гнучкості
7	**Модель зрілості Agile / Lean Management**	Визначення рівня розвитку гнучких практик у межах п'яти рівнів зрілості	Agile Maturity Model, оцінювальні чек-листи	Дає можливість побудувати дорожню карту підвищення гнучкості	Рівень зрілості системи гнучкого управління (від початкового до оптимізованого)
8	**Data-driven діагностика (аналітичний підхід)**	Аналіз цифрових даних із внутрішніх систем (ERP, CRM, HRM) для вимірювання гнучкості процесів	BI-панелі, KPI, час ухвалення рішень, кількість ітерацій	Об'єктивність, точність, інтеграція з цифровими інструментами	Динамічна аналітика ефективності управлінських процесів
9	**Комбінований (інтегрований) підхід**	Поєднання анкетування, експертних оцінок і	Змішані інструменти: опитувальники,	Дає найповнішу картину гнучкості	Узагальнений інтегральний показник

		кількісного аналізу для комплексної діагностики	KPI, індексна модель	системи менеджменту	гнучкого управління та рекомендації для вдосконалення

Сукупне використання зазначених методів дозволяє отримати багатовимірну оцінку рівня гнучкого управління — від поведінкових аспектів і корпоративної культури до кількісних характеристик ефективності. Найбільш обґрунтованим для практичного застосування є комбінований підхід, який поєднує експертну, анкетну та цифрову діагностику. Результати таких досліджень формують основу для впровадження стратегій підвищення організаційної адаптивності, розвитку Agile-компетенцій і побудови культури безперервного вдосконалення [15]. На рис. 2.1. показано Взаємозв'язок методів діагностики рівня впровадження гнучкого управління.

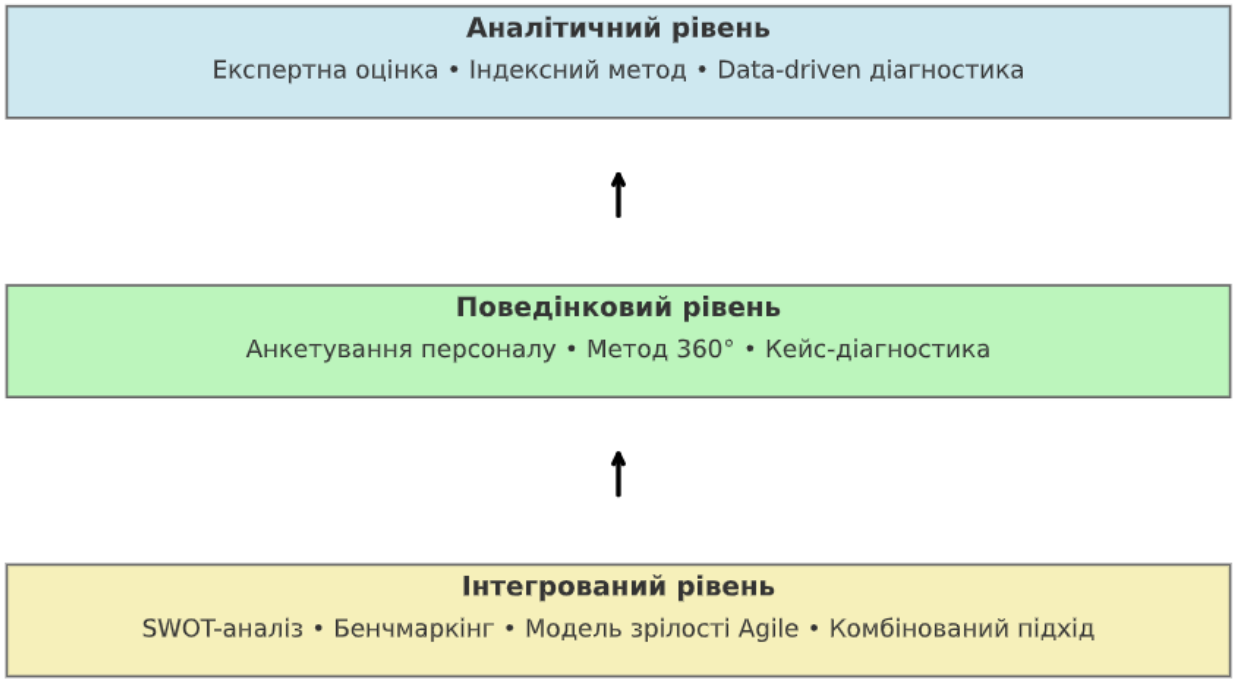

Рис. 2.1. Взаємозв'язок методів діагностики рівня впровадження гнучкого управління

Рисунок 2.1 ілюструє системний підхід до класифікації та взаємозв'язку методів діагностики рівня впровадження гнучкого управління на підприємстві. На аналітичному рівні зосереджено кількісні методи, що базуються на обробленні експертних даних, індексному оцінюванні та цифровій аналітиці, які

забезпечують об’єктивне вимірювання рівня гнучкості. Поведінковий рівень відображає якісну складову, спрямовану на вивчення управлінської культури, стилю лідерства, здатності персоналу до адаптації та самоорганізації. На інтегрованому рівні поєднуються стратегічні інструменти (SWOT, бенчмаркінг, моделі зрілості), що дозволяють оцінити гнучкість у контексті розвитку організації. Вертикальні зв’язки між рівнями вказують на необхідність комплексного використання методів для досягнення достовірних і системних результатів. Такий підхід забезпечує багатовимірне бачення ефективності управління — від поведінкових характеристик до цифрових показників діяльності [12]. Отримані результати можуть бути використані як аналітична база для формування дорожньої карти розвитку системи гнучкого менеджменту підприємства.

Ефективність системи гнучкого управління значною мірою залежить від рівня його інтеграції у всі управлінські процеси підприємства. З метою визначення поточного стану впровадження гнучкого менеджменту доцільно здійснити комплексну діагностику, яка поєднує кількісні та якісні методи оцінювання.

Метою діагностики є оцінювання рівня гнучкості управлінських процесів, адаптивності організаційної структури, відкритості до інновацій і здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Основні завдання діагностики:

- визначити рівень використання гнучких інструментів менеджменту (Agile, Scrum, Kanban, OKR, Lean);
- оцінити ступінь децентралізації управлінських рішень;
- проаналізувати корпоративну культуру та комунікаційні практики;
- встановити вплив цифрових технологій на швидкість прийняття рішень.

Об’єктом дослідження обрано ТОВ «Делівері», яке є провідним підприємством у сфері логістики України. Група компаній «Делівері» — це одна з провідних українських логістичних структур, яка здійснює професійні транспортно-експедиційні та складські послуги. Компанія була заснована у 2001

році й на сьогодні охоплює всю територію України розгалуженою мережею відділень і вантажних терміналів. Основна діяльність підприємства спрямована на забезпечення перевезень у форматі B2B, що включає роботу з корпоративними клієнтами, дистриб'юторами та виробничими компаніями. «Делівері» пропонує комплексні рішення з доставки вантажів, митного оформлення, страхування та супроводу перевезень. Компанія активно впроваджує сучасні інформаційні технології, зокрема мобільний застосунок, онлайн-сервіси, API-інтеграції та чат-боти для оптимізації взаємодії з клієнтами (див. рис. 2.2). Вона дотримується принципів гнучкого управління, орієнтуючись на швидке реагування на зміни ринку та потреби замовників. У структурі компанії діють логістичні центри, транспортні відділення, служби клієнтської підтримки та IT-департамент. «Делівері» активно розвиває власну інфраструктуру — понад 300 відділень та десятки сортувально-розподільчих хабів забезпечують високу швидкість обробки вантажів. Завдяки впровадженню цифрових технологій і сучасних стандартів сервісу компанія утримує лідерські позиції серед національних операторів поштово-логістичного ринку. Її діяльність спрямована на підвищення ефективності бізнес-процесів клієнтів і зміцнення конкурентоспроможності українського логістичного сектору.

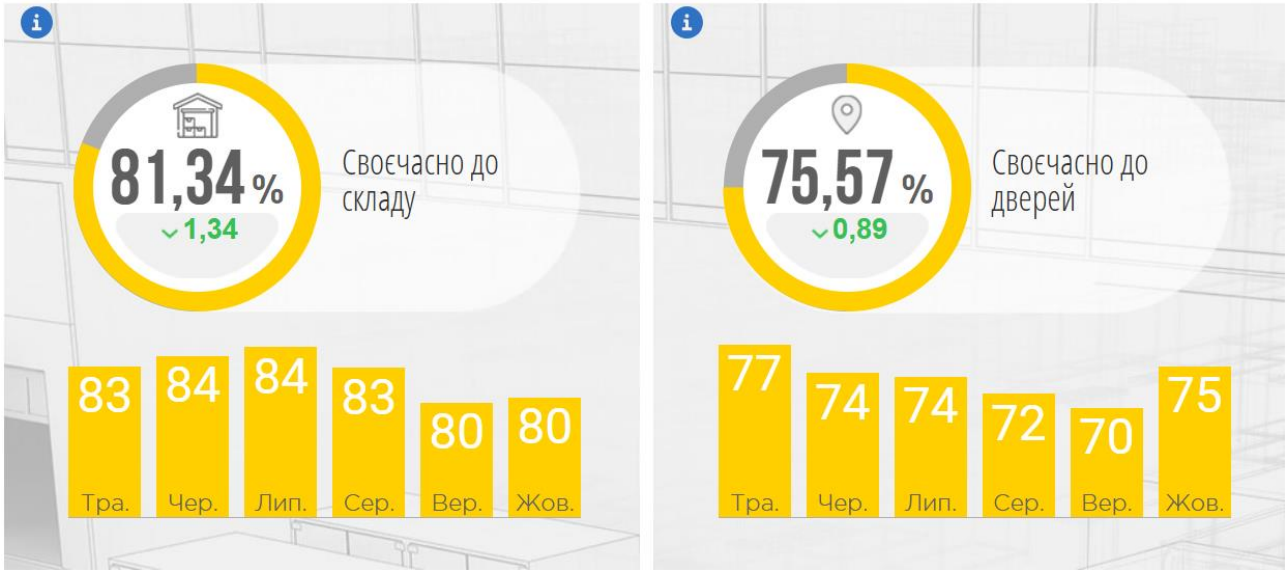

Рис. 2.2. Показники якості обслуговування клієнтів ТОВ «Делівері»

Методи дослідження:

- анкетування менеджерів та працівників для визначення рівня залученості у процеси прийняття рішень;
- експертна оцінка за ключовими критеріями гнучкого управління;
- аналіз внутрішніх регламентів та політик щодо адаптивності управлінських процесів;
- використання індексного методу, що дозволяє обчислити інтегральний показник рівня гнучкого управління (ІГУ).

Для кількісного вимірювання рівня впровадження гнучкого управління використано п’ять груп показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники для оцінювання рівня впровадження гнучкого управління

Група показників	**Зміст оцінки**	**Індикатори**	**Вага у загальному індексі**
Організаційна адаптивність	Ступінь децентралізації, наявність міжфункціональних команд	Кількість автономних команд, рівень горизонтальних комунікацій	0,25
Інноваційність та цифровізація	Використання цифрових інструментів у менеджменті	Частка рішень, що приймаються на основі аналітичних даних	0,20
Комунікаційна гнучкість	Ефективність внутрішніх каналів комунікації	Частота крос-командних зустрічей, використання онлайн-платформ	0,20
Управління персоналом	Ступінь делегування, гнучкість графіків, самоорганізація	Частка працівників із гнучким графіком	0,15
Стратегічна адаптивність	Здатність переглядати стратегії залежно від змін середовища	Частота оновлення KPI, швидкість ухвалення рішень	0,20

Інтегральний показник ІГУ визначається за формулою:

$$K_{ГУ} = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot \frac{x_i}{x_{\max}} \quad (2.1)$$

де

w_i — ваговий коефіцієнт і-го показника;

x_i — фактичне значення показника;

$x_{\max}$ — еталонне (максимально можливе) значення.

За результатами опитування 20 менеджерів середнього рівня ТОВ «Делівері» отримано такі середні значення:

- організаційна адаптивність — 0,82
- інноваційність та цифровізація — 0,90
- комунікаційна гнучкість — 0,75
- управління персоналом — 0,68
- стратегічна адаптивність — 0,80

Отже, інтегральний показник $K_{ГУ}$ = 0,81, що свідчить про високий рівень гнучкості системи менеджменту підприємства.

Рівень $K_{ГУ}$ інтерпретується так:

- 0,00–0,49 — низький рівень гнучкого управління;
- 0,50–0,74 — середній рівень;
- 0,75–1,00 — високий рівень.

Отримане значення 0,81 свідчить про сформовану систему гнучкого управління з високим рівнем цифровізації, активним використанням Agile-підходів та децентралізованим прийняттям рішень (див. табл. 2.3). Разом з тим, існують резерви розвитку — передусім у сфері персонального управління та розширення автономії команд.

Таблиця 2.3

Матриця діагностики рівня впровадження гнучкого управління в системі менеджменту ТОВ «Делівері»

№	Критерій оцінки	Ключові показники	Вага, wi	Оцінка (1–5)	Бал × вага	Рівень реалізації, %	Візуалізація
1	**Організаційна адаптивність**	Децентралізація управління; автономні команди; швидкість рішень	0,25	4,1	1,03	**82 %**	
2	**Інноваційність та цифровізація**	Використання Agile/Lean; автоматизація процесів; цифрові аналітики	0,20	4,5	0,90	**90 %**	
3	**Комунікаційна гнучкість**	Крос-командна взаємодія; онлайн-платформи; прозорість комунікацій	0,20	3,8	0,76	**76 %**	
4	**Управління персоналом**	Делегування; гнучкі графіки; самоорганізація; система оцінки 360°	0,15	3,4	0,51	**68 %**	
5	**Стратегічна адаптивність**	Гнучкість стратегічних цілей; оновлення KPI; реагування на зміни	0,20	4,0	0,80	**80 %**	
	Інтегральний показник ($K_{ГУ}$)		**1,00**	—	**4,00 × 0,81 = 0,81**	**81 %**	

Інтерпретація результатів:

- 81 % (0,81) — високий рівень гнучкості системи менеджменту.
- Найсильніші сторони: цифровізація та інноваційність, організаційна адаптивність.
- Найбільші резерви розвитку: гнучкість кадрової політики та розширення автономії команд.

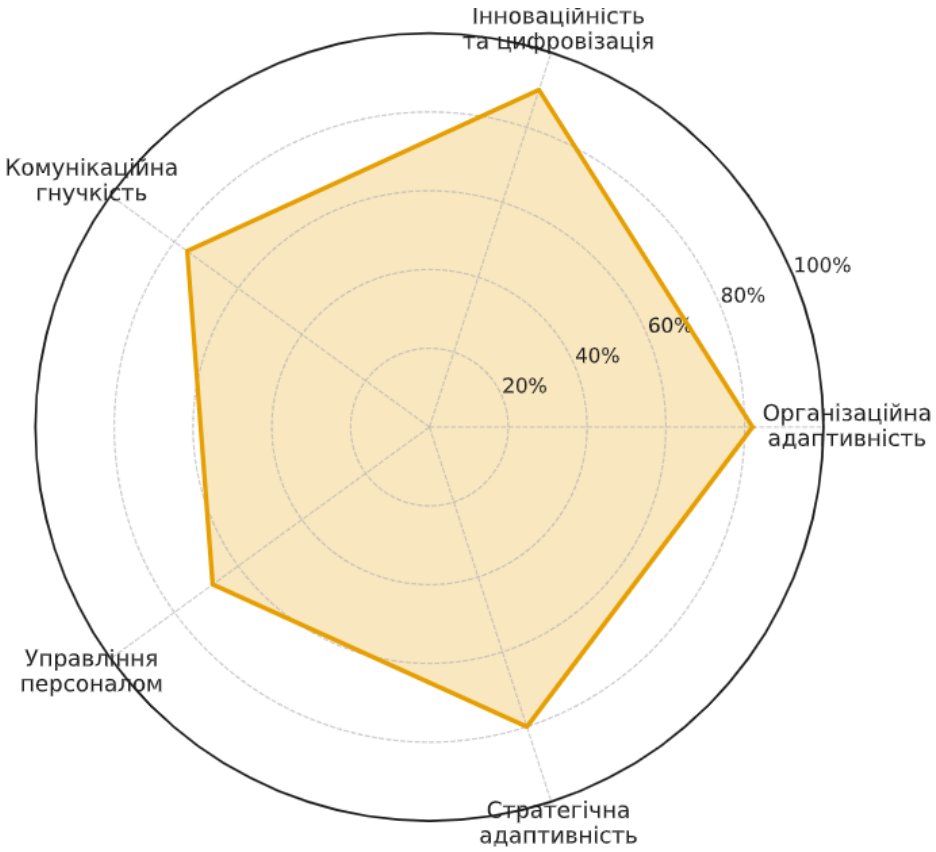

Рис. 2.3. Рівень гнучкого управління в ТОВ «Делівері»

Результати SWOT-аналізу свідчать, що система менеджменту ТОВ «Делівері» вже має високий рівень гнучкості, проте ключовим викликом залишається збалансування гнучких і традиційних управлінських практик у різних підрозділах (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-діагностика гнучкого управління в системі менеджменту ТОВ «Делівері»

Компонент	Зміст оцінки (ключові тези)
S (Strengths) – сильні сторони	• Високий рівень цифровізації управлінських процесів (ERP, CRM, Power BI, Trello, Jira). • Децентралізована структура, що сприяє швидкому прийняттю рішень. • Розвинена корпоративна культура інновацій і відкритості до змін. • Використання Agile-елементів у проєктному управлінні (ітераційність, командна взаємодія, короткі цикли зворотного зв'язку). • Широка мережа філій і гнучка логістична інфраструктура, що забезпечує оперативне реагування на зміни попиту.
W (Weaknesses) – слабкі сторони	• Нерівномірний рівень гнучкості між підрозділами (центральний офіс – філії). • Недостатній рівень автономії окремих команд у прийнятті фінансових рішень. • Обмежені механізми мотивації персоналу до ініціативності та самоуправління.

	• Певна бюрократизація у процедурі затвердження інноваційних ініціатив. • Нестача фахівців із гнучких методологій (Scrum Master, Agile Coach).
O (Opportunities) – можливості	• Подальше впровадження гнучких моделей управління персоналом (гнучкі графіки, віддалена робота). • Створення внутрішньої школи Agile-компетенцій для менеджерів. • Розвиток цифрових платформ управління знаннями (knowledge management system). • Використання аналітики великих даних для підвищення швидкості прийняття рішень. • Поглиблення партнерств із технологічними компаніями для автоматизації логістичних процесів.
T (Threats) – загрози	• Висока динаміка ринку доставки (конкуренція з міжнародними гравцями, зміна цінових стратегій). • Кадровий дефіцит фахівців із цифрових і гнучких технологій менеджменту. • Ризик опору змінам з боку працівників старших поколінь. • Потенційна нестабільність макроекономічного середовища, що знижує можливість інвестування в інновації. • Кіберзагрози, пов’язані з розширенням використання онлайн-платформ.

Підприємство має значний потенціал розвитку через розширення Agile-культури, цифрове навчання персоналу та інтеграцію data-driven-аналітики у стратегічні процеси. Для підвищення ефективності рекомендовано:

- зміцнити кадрову політику щодо розвитку управлінської автономії;
- впровадити систему внутрішнього моніторингу гнучкості (Agility KPI Dashboard);
- адаптувати стратегію управління до моделі Dynamic Capabilities, що поєднує інноваційність, гнучкість і стійкість.

2.2. Дослідження рівня цифровізації управлінських процесів як складової гнучкого управління в ТОВ «Делівері»

У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища рівень цифровізації управлінських процесів виступає ключовим чинником

забезпечення гнучкості системи менеджменту підприємства. Цифрові технології стають базою для підвищення швидкості ухвалення рішень, прозорості інформаційних потоків і автоматизації комунікацій між структурними підрозділами. Для логістичних компаній, що працюють у висококонкурентному середовищі, цифровізація управління набуває стратегічного значення, оскільки визначає ефективність організації перевезень, обслуговування клієнтів і внутрішньої координації [22]. Компанія ТОВ «Група компаній "Делівері"» є одним із провідних вітчизняних операторів поштово-логістичних послуг, який активно впроваджує сучасні інформаційно-комунікаційні технології у свою діяльність. Вона забезпечує перевезення вантажів у форматі B2B та B2C, має широку мережу представництв і впроваджує цифрові рішення для клієнтів і партнерів.

У процесі розвитку компанія зробила цифрові сервіси основою для підвищення гнучкості управління — від автоматизації оформлення відправлень до використання API-інтерфейсів і мобільних додатків. Вивчення рівня цифровізації управлінських процесів дозволяє оцінити, наскільки ці інновації сприяють адаптивності системи менеджменту, скороченню часу реагування на зміни попиту та оптимізації ресурсів. Діагностика цифрової зрілості компанії дає змогу ідентифікувати ключові напрями розвитку інформаційної інфраструктури та оцінити її відповідність принципам гнучкого управління. Високий рівень цифровізації є передумовою для створення автономних команд, гнучких форматів комунікації й підвищення якості сервісу.

Цифрові інструменти, такі як онлайн-кабінети, мобільні застосунки, електронні платіжні системи й інтеграційні платформи, формують середовище, у якому рішення приймаються швидко, а управлінські дії можуть бути скориговані в реальному часі. Таким чином, цифровізація виступає не лише технологічною, а й організаційною трансформацією, що змінює логіку управління підприємством. У контексті гнучкого управління вона забезпечує можливість швидкої перебудови бізнес-процесів і постійного вдосконалення управлінських практик. Аналіз рівня цифровізації управлінських процесів у ТОВ

«Делівері» дає змогу зробити висновки про ефективність цифрових рішень у підвищенні гнучкості компанії. Дослідження проводиться на основі відкритих даних, офіційних звітів, функціоналу онлайн-сервісів і корпоративних ресурсів підприємства. Отримані результати дозволяють комплексно оцінити стан цифрової зрілості системи менеджменту та визначити перспективні напрями її подальшого розвитку. У цьому контексті цифровізація постає не лише як технічний інструмент, а як стратегічна складова конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг [18].

Розвиток цифрових технологій у логістичній сфері зумовив необхідність переосмислення традиційних управлінських підходів. Для компанії ТОВ «Делівері» цифрова трансформація стала засобом досягнення операційної ефективності та стратегічної гнучкості. Упровадження цифрових інструментів дозволило оптимізувати документообіг, скоротити витрати часу на опрацювання замовлень та підвищити точність управлінських рішень. Автоматизовані сервіси дають можливість менеджерам оперативно відстежувати ключові показники ефективності, що сприяє динамічному прийняттю рішень.

Особисті кабінети клієнтів, мобільні застосунки й API-інтеграції створюють гнучку екосистему, у межах якої управління відбувається в режимі реального часу. Завдяки цифровим платформам компанія забезпечує зворотний зв’язок між усіма ланками логістичного ланцюга, що підсилює адаптивність і прозорість бізнес-процесів. Цифровізація також підвищує рівень децентралізації управління, дозволяючи окремим підрозділам і філіям швидко ухвалювати рішення без затримки в узгодженнях. Такий підхід формує культуру гнучкого менеджменту, орієнтовану на результат і клієнтські потреби. Важливою складовою є впровадження систем аналітики даних, які забезпечують прогнозування попиту, моніторинг навантаження та планування ресурсів. Розвиток цифрової логістики дозволив компанії підвищити точність обліку, швидкість обробки замовлень та якість сервісу.

Застосування цифрових рішень сприяє мінімізації людського фактора і зниженню ризику помилок у процесах. У системі управління Delivery Group

цифровізація виступає фундаментом для реалізації принципів Lean-менеджменту та Agile-методологій. Вона забезпечує гнучке планування маршрутів, оптимізацію складських процесів і підвищення продуктивності персоналу. Упровадження інноваційних IT-рішень є важливим чинником конкурентних переваг компанії на ринку логістичних послуг України. Цифрові технології дозволяють не лише автоматизувати операції, а й створити умови для розвитку сервісів із високою доданою вартістю. Дослідження рівня цифровізації управлінських процесів дає можливість визначити не лише технічну оснащеність, а й організаційну готовність підприємства до змін [3].

Для компанії «Делівері» це дослідження є інструментом самооцінки ефективності впроваджених інновацій і пошуку напрямів подальшого вдосконалення. Зростання цифрової зрілості сприяє підвищенню стійкості бізнес-моделі, здатності швидко реагувати на ринкові коливання та розширювати спектр логістичних рішень. У підсумку цифровізація управлінських процесів у компанії «Делівері» виступає невід'ємною умовою формування гнучкої, інноваційно орієнтованої та конкурентоспроможної системи менеджменту.

Індекс цифрової гнучкості (Digital Agility Index, DAI) було сформовано з метою кількісного вимірювання рівня цифровізації управлінських процесів у системі менеджменту ТОВ «Група компаній "Делівері"». Для його побудови використано відкриті дані офіційного сайту компанії, опис функціоналу мобільного застосунку, API-інтерфейсів, інтеграційних сервісів, онлайн-платформ і клієнтських інструментів самообслуговування. Методика базується на принципі багатокомпонентної оцінки, коли кожен елемент цифрової екосистеми підприємства розглядається як окремий показник, що впливає на гнучкість управління.

Внесок кожного компонента у DAI (Digital Agility Index) визначався за принципом зваженого нормованого підсумку, який дозволяє кількісно відобразити частку кожного цифрового елемента у формуванні загального рівня гнучкості управління.

Методика розрахунку передбачає послідовні етапи:

1. Визначення набору показників

Було обрано 8 ключових компонентів цифрової гнучкості, що відображають основні аспекти цифровізації управлінських процесів:

- Особистий кабінет / веб-сервіси
- Мобільний застосунок
- API / інтеграції
- Віджети / вбудовувані сервіси
- Чат-боти / омніканальність
- Онлайн-оплати
- Прозорість мережі / даних
- Мультимовність / доступність

Кожен компонент отримує індивідуальний бал (b_i) за п’ятибальною шкалою, де:

0 балів – компонент відсутній;

1–2 бали – частково реалізований функціонал;

3–4 бали – середній/високий рівень розвитку;

5 балів – повна реалізація та інтеграція в управлінську систему.

2. Присвоєння вагових коефіцієнтів

Оскільки всі складові цифрової екосистеми мають приблизно однакове значення для ефективності гнучкого управління, кожен показник отримав рівну вагу $w_i = 1/8 = 0{,}125$. Це означає, що внесок кожного компонента становить 12,5% від загального індексу.

3. Нормування показників

Для уніфікації шкали кожен бал нормується за формулою:

$$n_i = \frac{b_1}{5}$$

де b_i — фактичний бал за п’ятибальною шкалою;

ni — нормоване значення (частка реалізації у відсотках).

4. Обчислення внеску кожного компонента

Кожен нормований показник множиться на свою вагу:

$$v_i = w_i \times n_i \tag{2.2}$$

Отриманий результат vi показує, наскільки конкретний компонент впливає на загальний DAI, тобто його частку в цифровій гнучкості системи управління.

У межах дослідження було виокремлено вісім ключових компонентів цифровізації: особистий кабінет і веб-сервіси, мобільний застосунок, API та інтеграції, віджети для сайтів, чат-боти, онлайн-оплати, прозорість мережевих даних і мультимовність інтерфейсів. Кожен компонент оцінювався за п’ятибальною шкалою, де 0 означало відсутність функціоналу, а 5 — повну реалізацію з інтегрованою підтримкою управлінських процесів. Вага кожного індикатора приймалася рівною (12,5 %), оскільки всі складові в сукупності формують єдину систему цифрового управління. Для узагальнення результатів застосовано формулу:

$$DAI = \sum_{i=1}^{8} \frac{w_i \cdot b_i}{5} \times 100\% \tag{2.3}$$

де w_i — питома вага показника, b_i — отриманий бал за п’ятибальною шкалою.

Оцінювання проводилося на основі фактичних функціональних характеристик цифрових сервісів компанії, оприлюднених у відкритих джерелах. Наприклад, мобільний застосунок «Делівері» має повний набір інструментів для створення, редагування й оплати ТТН, що відповідає найвищому рівню цифрової зрілості (5 балів). Наявність API-інтерфейсів для оформлення, трекінгу та тарифних розрахунків також оцінена на 5 балів, адже вона забезпечує автоматизацію корпоративних процесів та інтеграцію з ERP-системами партнерів. Веб-сервіси, віджети, онлайн-оплати й чат-боти оцінено на рівні 4–4,5 бала, оскільки вони підтримують самообслуговування та оперативну комунікацію, але потребують подальшої оптимізації аналітичних модулів. Результати оцінки DAI у 2025 році подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Індекс цифрової гнучкості (DAI) компанії «Делівері»

№	Компонент цифровізації	Бал (0–5)	Вага	Внесок у DAI	Коротке обґрунтування
1	**Особистий кабінет / веб-сервіси**	4.5	0.125	0.1125	Калькулятор, трекінг, замовлення забору/доставки на сайті
2	**Мобільний застосунок**	5.0	0.125	0.1250	Повнофункціональне оформлення та редагування ТТН, оплати онлайн
3	**API / інтеграції**	5.0	0.125	0.1250	API для оформлення ТТН, трекінгу, тарифів, довідників міст
4	**Віджети / вбудовувані сервіси**	4.5	0.125	0.1125	Віджети для сайтів: трекінг, карта представництв, калькулятор
5	**Чат-боти / омніканальність**	4.0	0.125	0.1000	Офіційні чат-боти у Viber/Telegram, комунікація з клієнтами
6	**Онлайн-оплати**	4.5	0.125	0.1125	Підтримка електронних оплат у веб-версії та мобільному застосунку
7	**Прозорість мережі / даних**	4.0	0.125	0.1000	Відкриті довідники, карти складів, графіки роботи відділень
8	**Мультимовність / доступність**	3.5	0.125	0.0875	UA/EN/RU версії, частково реалізована англомовна підтримка
	Середнє значення (DAI, %)			**0.875**	Відповідає 87,5% від максимальної оцінки

Отриманий індекс цифрової гнучкості (DAI = 87,5 %) свідчить про високий рівень цифрової зрілості управлінських процесів компанії ТОВ «Група компаній “Делівері”». Найвищі оцінки мають компоненти «Мобільний застосунок» та «API/інтеграції», що вказує на глибоку цифрову інтегрованість бізнес-процесів. Найнижчий показник — у сфері мультимовності, що залишається потенційним напрямом удосконалення. Загалом компанія демонструє збалансований розвиток цифрових інструментів, які підтримують принци’пи гнучкого управління: оперативність, децентралізацію рішень, прозорість комунікацій і високий рівень клієнтоорієнтованості (див. рис. 2.4).

+

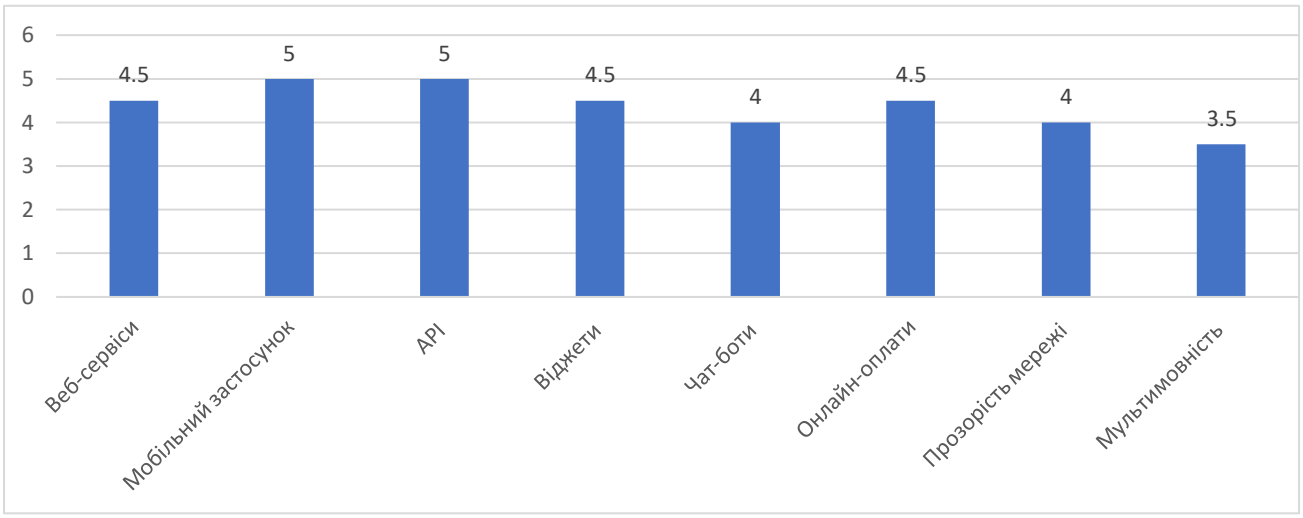

Рис. 2.4. Оцінки компонентів цифровізації ТОВ «Група компаній "Делівері"»

У результаті розрахунку отримано DAI = 87,5 %, що свідчить про високий рівень цифрової гнучкості компанії. Це означає, що більшість управлінських процесів у Delivery Group автоматизовані, інтегровані в єдину інформаційну екосистему та підтримують принципи гнучкого менеджменту — швидке реагування, прозорість, децентралізоване прийняття рішень і клієнтоорієнтованість. Отриманий показник може бути використаний як базовий елемент подальшої моніторингової системи цифрової зрілості, що дозволяє відстежувати динаміку цифрових перетворень і визначати пріоритети розвитку IT-інфраструктури [11].

Детальний аналіз внесків окремих компонентів у індекс цифрової гнучкості (DAI) ТОВ «Група компаній "Делівері"» свідчить про збалансований розвиток усіх напрямів цифровізації, хоча їхній вплив на гнучкість управління є різним. Найбільший внесок (по 12,5%) мають API / інтеграції та мобільний застосунок, оскільки саме вони формують ядро цифрової екосистеми компанії. API забезпечує безперервну взаємодію між системами клієнтів і внутрішніми сервісами «Делівері», знижує потребу у ручному введенні даних і мінімізує затримки в управлінських рішеннях. Мобільний застосунок, своєю чергою, створює можливість для швидкого доступу до інформації, оформлення ТТН,

оплати послуг і моніторингу відправлень, що є основою гнучкості в оперативному управлінні.

Другу групу за значимістю (по 11,25% внеску) становлять особистий кабінет, віджети та онлайн-оплати. Ці сервіси підтримують фронт-офісну взаємодію з клієнтами, надаючи інструменти самообслуговування, зменшують навантаження на персонал і підвищують швидкість циклу «замовлення–реакція–доставка». Вони формують цифрове середовище, у якому прийняття управлінських рішень стає децентралізованим, а комунікація з клієнтами — прозорою та безперервною [22].

Компоненти чат-боти та прозорість даних, що мають внесок по 10%, виконують підтримувальну функцію гнучкого управління. Чат-боти у Viber і Telegram забезпечують оперативну взаємодію з клієнтами, знижують навантаження на кол-центри та формують швидкий зворотний зв'язок. Прозорість даних — через відкриті довідники складів, графіки роботи та публічну карту відділень — дозволяє оптимізувати планування маршрутів, навантаження і контроль логістичних операцій у режимі реального часу.

Найменший внесок (8,75%) має мультимовність і доступність сервісів, що пояснюється неповною реалізацією англомовної підтримки. Для компанії, яка активно працює у B2B-сегменті з міжнародними партнерами, розвиток цього напрямку може стати важливим кроком до підвищення адаптивності та конкурентоспроможності.

Загалом структура внесків показує, що основний ефект цифрової гнучкості у Delivery Group формується за рахунок інтеграційної та мобільної складових, тоді як інформаційна відкритість і клієнтська комунікація створюють середовище стабільності та оперативності управління. Така комбінація підтверджує, що цифрові технології не лише автоматизують процеси, а й забезпечують організаційну гнучкість, тобто здатність системи менеджменту швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та потреб клієнтів.

На основі проведеного аналізу рівня цифрової гнучкості ТОВ «Група компаній "Делівері"» доцільно запропонувати низку рекомендацій, спрямованих

на подальше підвищення ефективності управлінських процесів. Передусім компанії варто посилити інтеграційні можливості своєї цифрової екосистеми, розширивши функціонал API шляхом упровадження автоматичних сповіщень (webhooks) про статуси відправлень і фінансові операції для корпоративних клієнтів. Це забезпечить глибшу інтеграцію з ERP-системами партнерів та скоротить цикл прийняття рішень. Доцільним кроком є також розроблення аналітичної панелі керівника (Agile Dashboard), що агрегуватиме ключові показники цифрової взаємодії — кількість онлайн-заявок, швидкість обробки, рівень клієнтського задоволення. Такий дашборд підсилить управлінську прозорість і дозволить оперативно коригувати стратегії.

Варто приділити увагу розвитку мультимовної підтримки та адаптації цифрових сервісів до міжнародних стандартів UX/UI, що створить зручні умови для іноземних клієнтів і розширить партнерську базу. Наступним напрямом удосконалення має стати інтеграція системи аналітики користувацької поведінки у мобільному застосунку та веб-сервісах, яка дозволить виявляти «вузькі місця» у взаємодії клієнтів із цифровими продуктами. Компанії доцільно також створити єдину омніканальну платформу комунікацій, що об’єднає вебчат, месенджери, чат-боти та контакт-центр у спільну систему з уніфікованими KPI реагування. Це сприятиме підвищенню швидкості обробки звернень і зміцненню клієнтської лояльності.

З метою посилення гнучкості управління доцільно запровадити систему внутрішньої аналітики цифрової ефективності, що відстежуватиме показники використання кожного сервісу, рівень автоматизації процесів і частку цифрових транзакцій. Розвиток мобільних рішень має супроводжуватися впровадженням інтелектуальних функцій — рекомендацій, прогнозування попиту та персоналізованих повідомлень для клієнтів. Водночас слід розвивати напрям електронної комерції та інтегрованих оплат, забезпечуючи взаємодію з банківськими сервісами та фінтех-рішеннями.

Для зміцнення управлінської гнучкості на стратегічному рівні компанії доцільно запровадити Agile-методологію у цифрових командах, що працюють

над продуктами «мобільний застосунок» і «API». Це сприятиме швидшому реагуванню на зміни у клієнтських потребах і скороченню часу виходу нових функцій на ринок. У сфері комунікацій доцільно впровадити AI-асистентів для автоматичного надання консультацій клієнтам у чат-ботах, що дозволить зменшити навантаження на операторів.

Крім того, варто підвищити прозорість публічних даних, розширивши відкриті аналітичні розділи про географію перевезень, завантаженість мережі та середні терміни доставки. Це зміцнить довіру клієнтів і покращить управлінську аналітику. У перспективі Delivery Group може створити інтегровану систему моніторингу цифрової зрілості (Digital Agility Monitoring), яка дозволятиме щороку оцінювати DAI та формувати план удосконалення цифрових процесів. Реалізація цих рекомендацій забезпечить перехід компанії до рівня інноваційної цифрової гнучкості, що характеризується високим ступенем автоматизації, адаптивності та стратегічної стабільності у динамічному логістичному середовищі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення організаційно-економічних заходів з впровадження гнучкої стратегії управління

Організаційно-економічні передумови впровадження гнучкої стратегії управління полягають у комплексі внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують сприятливе середовище для реалізації адаптивних управлінських підходів. В умовах цифрової економіки підприємства стикаються з необхідністю швидкого реагування на динамічні зміни ринку, тому їхня організаційна структура, кадровий потенціал і економічна політика мають бути орієнтованими на гнучкість. Серед ключових передумов — цифровізація бізнес-процесів, що дозволяє інтегрувати сучасні IT-рішення в систему управління та забезпечує оперативний обмін інформацією. Важливою умовою є розвинена корпоративна культура, яка підтримує інновації, відкритість до змін і міжфункціональну взаємодію [21].

Впровадження гнучкої стратегії потребує організаційної децентралізації, що передбачає делегування повноважень та створення автономних команд, здатних приймати рішення в реальному часі. Такі зміни сприяють скороченню управлінських ланцюгів і підвищенню відповідальності працівників. З економічного боку, необхідною передумовою є стабільна фінансова база підприємства, яка дозволяє інвестувати в цифрові технології, навчання персоналу та внутрішню аналітику. Гнучкість економічної системи проявляється у здатності швидко перерозподіляти ресурси між напрямами діяльності відповідно до змін кон’юнктури ринку.

Важливу роль відіграє наявність сучасної інформаційної інфраструктури, що включає ERP-, CRM- та BI-системи, здатні забезпечити аналітичну підтримку

управлінських рішень. Підприємства, які активно впроваджують електронний документообіг, мобільні додатки та автоматизовані сервіси, створюють основу для оперативної взаємодії між структурними підрозділами. Не менш суттєвим чинником є кваліфікаційний рівень персоналу — саме управлінці з гнучким мисленням, орієнтовані на командну співпрацю, здатні ефективно застосовувати принципи Agile чи Lean Management [16].

Зовнішні організаційно-економічні передумови охоплюють ринкову динаміку, цифрову конкуренцію, зміни в законодавчому середовищі та підвищення ролі клієнтоорієнтованості. В умовах глобалізації бізнесу підприємства змушені адаптувати свої стратегії до нестабільності зовнішніх факторів і зростання вимог споживачів до якості та швидкості обслуговування. Особливої ваги набуває інтеграція до міжнародних стандартів управління та формування стійких партнерських зв’язків.

Організаційною передумовою є також наявність системи стратегічного планування, яка передбачає короткі цикли зворотного зв’язку, моніторинг ефективності та коригування цілей. Підприємства, що запроваджують методи управління проєктами (Scrum, Kanban, OKR), формують більш адаптивну внутрішню екосистему. Гнучкість організації посилюється за рахунок внутрішньої мотиваційної системи, орієнтованої на результат, розвиток компетенцій і самоорганізацію працівників.

Серед економічних передумов особливе значення мають диверсифікація джерел доходів, стійкість фінансових потоків і доступ до інвестиційних ресурсів, що дозволяють впроваджувати інновації без ризику втрати ліквідності. Високий рівень цифрової зрілості підприємства стає базисом для переходу від традиційного планування до управління в реальному часі. Наявність цифрових аналітичних платформ створює передумови для запровадження системи прийняття рішень на основі даних (data-driven management).

Організаційно-економічні передумови гнучкої стратегії можна поділити на структурні, фінансові, технологічні та кадрові. Їх взаємодія формує середовище, у якому стратегічне управління стає не статичним, а динамічним процесом, що

передбачає безперервне оновлення й адаптацію до ринкових викликів. Для українських підприємств, особливо у сфері логістики, IT та послуг, формування таких передумов є ключовим чинником підвищення ефективності управління. Успішна реалізація гнучкої стратегії потребує системного підходу, що поєднує організаційні реформи, цифрову трансформацію та економічну мотивацію персоналу, утворюючи єдиний механізм адаптивного розвитку підприємства. У таблиці 3.1 подано організаційно-економічні передумови впровадження гнучкої стратегії управління.

Таблиця 3.1

Організаційно-економічні передумови впровадження гнучкої стратегії управління

№	Група передумов	Зміст передумови	Очікуваний вплив на ефективність управління
1	**Організаційні**	Перехід від ієрархічної до матричної або проєктної структури управління	Скорочення управлінських ланцюгів, підвищення швидкості ухвалення рішень
		Формування міжфункціональних (Agile) команд	Підвищення узгодженості дій і командної відповідальності
		Делегування повноважень на рівень операційного менеджменту	Підвищення гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища
2	**Економічні**	Диверсифікація джерел фінансування інноваційних проєктів	Зниження ризику фінансової нестабільності
		Впровадження внутрішнього бюджетування та системи KPI	Підвищення ефективності використання ресурсів
		Гнучке перерозподілення витрат між підрозділами	Забезпечення фінансової мобільності підприємства
3	**Технологічні (цифрові)**	Інтеграція ERP, CRM, BI систем у єдину інформаційну платформу	Автоматизація управлінських процесів, скорочення часу обробки даних
		Використання аналітики даних (data-driven management)	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
		Впровадження мобільних додатків, онлайн-сервісів, чат-ботів	Оптимізація комунікацій і клієнтського сервісу

4	**Кадрові**	Формування культури інновацій і самоорганізації	Підвищення залученості персоналу до процесів управління
		Навчання менеджерів принципам Agile, Scrum, Lean	Розвиток компетенцій швидкої адаптації
		Вдосконалення системи мотивації з орієнтацією на результат	Підвищення продуктивності праці та ініціативності працівників
5	**Зовнішні**	Підвищення цифрової конкуренції та динаміки ринку	Необхідність постійного оновлення управлінських інструментів
		Євроінтеграційні вимоги до управління якістю та інновацій	Стимулювання модернізації управлінських практик
		Підвищення очікувань клієнтів щодо швидкості обслуговування	Акцент на клієнтоорієнтованих моделях управління

Представлені організаційно-економічні передумови формують основу для розроблення гнучкої стратегії управління, що поєднує структурну адаптивність, економічну стійкість і цифрову трансформацію. Їх реалізація забезпечує системну зміну управлінської парадигми підприємства — від реактивного до проактивного типу розвитку. Взаємозв'язок організаційно-економічних передумов гнучкої стратегії управління подано на рис. 3.1.

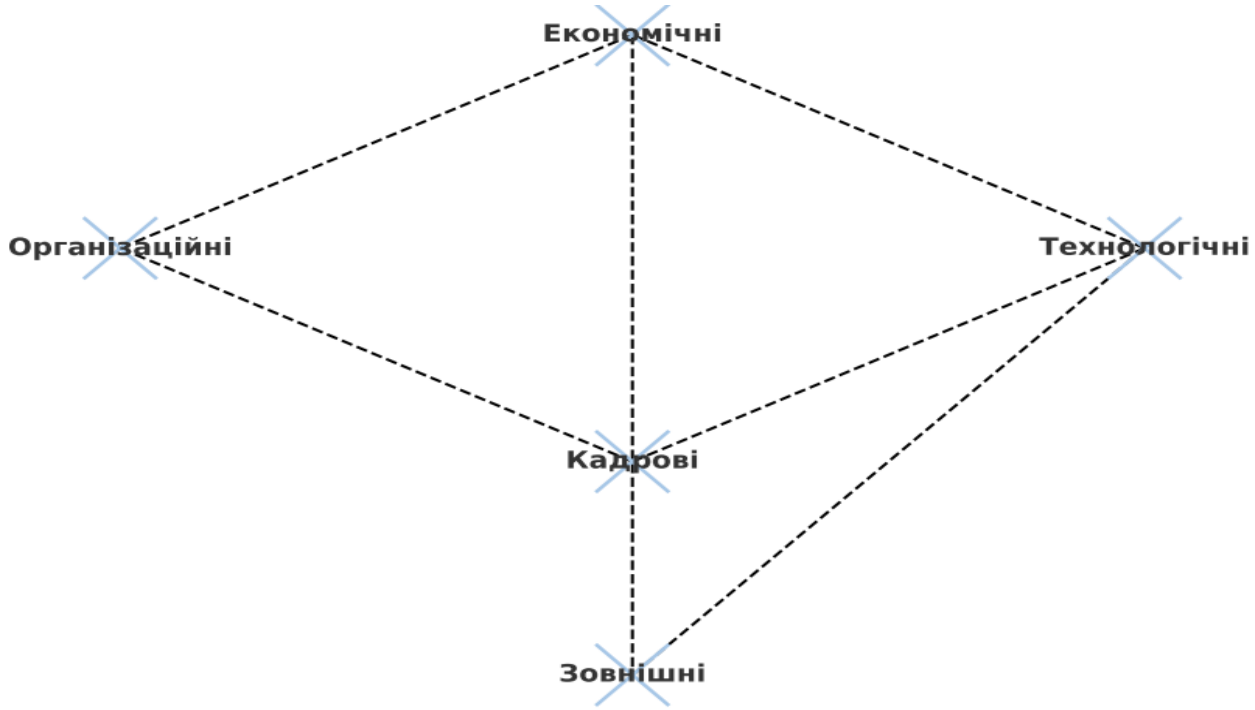

Рис. 3.1. Взаємозв'язок організаційно-економічних передумов гнучкої стратегії управління

Методика розроблення організаційно-економічних заходів з упровадження гнучкої стратегії управління ґрунтується на системному підході, який поєднує аналітичні, організаційні та управлінські інструменти для підвищення адаптивності підприємства.

Першим етапом методики є діагностика поточного стану системи управління, що передбачає аналіз структури, процесів, ресурсного забезпечення та рівня цифрової зрілості організації. На цьому етапі застосовується індексна або експертна оцінка гнучкості управлінських процесів, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони управлінського механізму [5].

Другий етап полягає у визначенні стратегічних цілей трансформації, які формуються на основі місії підприємства, його ринкової позиції та прогнозу зовнішніх змін. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними та орієнтованими на результат (SMART-принцип).

Наступним етапом є ідентифікація ключових факторів впливу на рівень гнучкості — організаційних, економічних, технологічних, кадрових і зовнішніх. Для цього доцільно використовувати SWOT- або PEST-аналіз, що дозволяє систематизувати умови середовища та окреслити напрямки дій.

Четвертий етап передбачає розроблення цільової моделі гнучкої системи управління, у якій визначаються взаємозв’язки між підрозділами, потоки інформації, механізми прийняття рішень і відповідальність команд. У межах цього етапу формується архітектура гнучкого управління — від стратегічного рівня (планування) до операційного (реалізація через Agile-підходи). Далі здійснюється планування комплексу організаційно-економічних заходів, які охоплюють реструктуризацію управлінських ланцюгів, цифровізацію процесів, розвиток персоналу та вдосконалення мотиваційних механізмів.

П’ятий етап методики спрямований на обґрунтування ресурсного забезпечення заходів, що включає фінансовий план, кадрове забезпечення, інформаційну підтримку та матеріально-технічні ресурси. Для оцінки доцільності інвестицій застосовуються економічні показники ефективності (NPV, ROI, IRR) або методи сценарного моделювання.

Шостий етап полягає у визначенні показників результативності заходів — KPI та KRI (ключові показники ефективності й ризику), які дозволяють здійснювати регулярний моніторинг прогресу. На сьомому етапі виконується пілотне впровадження окремих гнучких рішень у межах тестових команд або підрозділів. Це дозволяє перевірити ефективність нових управлінських підходів без значних організаційних ризиків. На основі отриманих результатів здійснюється аналіз відхилень та коригування плану дій. Восьмий етап включає масштабування успішних практик на інші підрозділи підприємства, що сприяє поступовому переходу до інтегрованої системи гнучкого управління.

Дев'ятий етап методики передбачає розроблення механізму контролю та зворотного зв'язку, який базується на принципах постійного вдосконалення (Continuous Improvement). Цей механізм включає регулярні оцінки ефективності, аналіз ключових показників і обговорення результатів на стратегічних сесіях. Завершальним етапом є моніторинг ефективності впровадження гнучкої стратегії та оцінка її впливу на конкурентоспроможність підприємства [22].

Таким чином, методика розроблення організаційно-економічних заходів забезпечує логічну послідовність дій — від аналітичної діагностики до контролю результатів. Її ключовою особливістю є інтеграція аналітичних, організаційних, економічних і цифрових інструментів, що створює основу для гнучкої адаптації підприємства до зовнішніх викликів. Реалізація методики сприяє формуванню динамічної системи управління, у якій стратегічне планування поєднується з оперативною реакцією на зміни, а ефективність досягається за рахунок синергії технологій, людського потенціалу та інноваційних рішень.

Організаційно-економічні заходи впровадження гнучкої стратегії управління у ТОВ «Група компаній "Делівері"» розроблено з урахуванням специфіки логістично-транспортної діяльності, сучасних тенденцій цифрової трансформації та потреби у підвищенні адаптивності управлінських процесів. Розбудова системи гнучкого управління передбачає поступову трансформацію організаційної структури, впровадження інноваційних технологій, розвиток кадрового потенціалу та вдосконалення економічних механізмів прийняття

рішень. З огляду на результати діагностики рівня цифрової гнучкості компанії (DAI = 87,5 %), «Делівері» перебуває на етапі переходу від цифрової зрілості до інноваційної гнучкості, що створює сприятливі умови для впровадження нової управлінської парадигми.

Першочерговим напрямом трансформації є організаційний розвиток, який передбачає перехід від ієрархічної моделі до проєктно-матричної структури управління з формуванням кросфункціональних команд. Це дозволить зменшити тривалість ухвалення рішень, посилити горизонтальну взаємодію між підрозділами та забезпечити оперативне реагування на зміни у логістичному середовищі. Впровадження регулярних стратегічних Agile-сесій сприятиме підвищенню прозорості управлінських рішень і створенню культури командної відповідальності [12].

Другим пріоритетним напрямом є цифрова трансформація, спрямована на підвищення ефективності внутрішніх і клієнтських процесів. Розширення можливостей API-інтеграцій забезпечить автоматичний обмін даними між корпоративними системами клієнтів і цифровою платформою «Делівері», зменшуючи обсяг ручної роботи та підвищуючи точність операцій. Створення аналітичної панелі керівника (Agile Dashboard) дозволить відстежувати показники ефективності сервісів у режимі реального часу, що сприятиме швидшому ухваленню стратегічних рішень.

Важливе значення має розвиток кадрового потенціалу, адже саме людський фактор є основою ефективного функціонування гнучкої системи управління. Компанії рекомендовано організувати серію тренінгів з Agile-, Scrum- і Lean-методологій для менеджерів середньої ланки, а також запровадити систему внутрішнього коучингу. Це сприятиме формуванню компетенцій самоорганізації, ініціативності та відповідальності за командний результат. Перехід до гнучкої системи преміювання, пов’язаної з досягненням KPI, стимулюватиме працівників до інноваційності й підвищення продуктивності.

З економічного погляду ключовим напрямом є підвищення фінансової мобільності через запровадження внутрішнього бюджетування проєктів і

коротких фінансових циклів. Це дозволить гнучко перерозподіляти ресурси між підрозділами залежно від пріоритетів ринку. Формування резервного інноваційного фонду стане механізмом підтримки експериментальних ідей без шкоди для стабільності основних бізнес-процесів.

Окремої уваги заслуговує підвищення клієнтоорієнтованості через запровадження єдиної платформи омніканальної комунікації, що об'єднає чат-боти, вебчати, соціальні мережі та контакт-центр. Це підвищить швидкість і якість обслуговування, а також зміцнить довіру клієнтів до бренду. Розвиток персоналізованого сервісу, заснованого на аналітиці поведінки користувачів мобільного застосунку, сприятиме формуванню довгострокових відносин з корпоративними клієнтами [23].

Важливим завершальним етапом є стратегічне управління гнучкістю, що передбачає запровадження системи моніторингу рівня адаптивності (Agility Index, DAI) і розроблення дорожньої карти цифрової трансформації до 2025 року. Такий підхід дозволить Delivery Group систематично оцінювати власний прогрес, швидко реагувати на зміни ринку та коригувати стратегічні цілі відповідно до нових викликів.

У сукупності запропоновані організаційно-економічні заходи (таблиця 3.2) формують цілісний механізм реалізації гнучкої стратегії управління, який інтегрує структурні, кадрові, економічні та технологічні рішення. Їх реалізація забезпечить підвищення ефективності бізнес-процесів, скорочення операційних витрат, зростання клієнтської лояльності та зміцнення позицій компанії на національному й міжнародному логістичному ринку.

Таблиця 3.2

Організаційно-економічні заходи впровадження гнучкої стратегії управління у ТОВ «Делівері»

№	Напрям	Заходи	Очікуваний результат	Показники ефективності (KPI)
1	**Організаційний розвиток**	Перехід до проєктно-матричної структури управління з	Скорочення управлінських ланцюгів,	Тривалість прийняття управлінського

		кросфункціональними командами (логістика, IT, маркетинг, клієнтська підтримка)	посилення відповідальності команд	рішення (↓ 25%), кількість внутрішніх погоджень (↓ 30%)
		Впровадження регулярних стратегічних Agile-сесій для керівників відділів	Синхронізація стратегічних цілей і поточних дій	Кількість ідей, реалізованих через внутрішні ініціативи (↑)
2	**Цифрова трансформація**	Розширення функціоналу API-платформи для інтеграції з ERP-системами клієнтів (автоматичні повідомлення про статус ТТН, фінансові операції)	Зменшення ручних операцій, підвищення швидкості сервісу	Частка цифрових транзакцій (%), середній час обробки замовлення (↓ 20%)
		Розроблення аналітичної панелі керівника (Agile Dashboard) із показниками ефективності сервісів	Підвищення прозорості управління і контроль результатів у реальному часі	Кількість показників, що відстежуються онлайн; зниження помилок у звітності
		Впровадження системи предиктивної аналітики для планування логістичних маршрутів і навантаження складів	Оптимізація витрат і підвищення точності прогнозування	Собівартість доставки (↓ 10%), рівень заповнення складів (оптимальний)
3	**Кадрова політика та навчання**	Проведення серії тренінгів із гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban) для керівників середньої ланки	Підвищення управлінської культури й компетентності у сфері гнучких практик	Частка менеджерів, які пройшли навчання (%)
		Запровадження системи внутрішнього коучингу та програм наставництва	Розвиток самоорганізації та командної взаємодії	Кількість внутрішніх коучів; оцінка командної ефективності
		Перехід до гнучкої системи преміювання, пов’язаної з виконанням KPI-команд	Підвищення мотивації та відповідальності за результат	Рівень виконання KPI (%), плинність кадрів (↓)
4	**Економічна мобільність**	Впровадження системи внутрішнього бюджетування проєктів і	Зростання фінансової гнучкості та	Кількість проєктів із позитивним ROI; швидкість

		коротких фінансових циклів (2–3 місяці)	швидкість перерозподілу ресурсів	узгодження бюджету (↓)
		Формування резервного інноваційного фонду для фінансування експериментальних рішень	Стимулювання інновацій і зниження ризику стагнації	Кількість інноваційних проєктів, профінансованих з фонду
5	**Маркетинг і клієнтоорієнтованість**	Запровадження платформи омніканальної комунікації (чат-боти, вебчат, контакт-центр, соцмережі)	Єдина система клієнтської взаємодії, швидке реагування на запити	Середній час відповіді клієнтам (↓), рівень задоволеності клієнтів (↑)
		Розвиток персоналізованого сервісу через аналітику поведінки клієнтів у мобільному додатку	Підвищення лояльності та частоти повторних звернень	Частка постійних клієнтів (%), середній дохід на одного клієнта (↑)
6	**Стратегічне управління**	Запровадження системи постійного моніторингу гнучкості (Agility Index, DAI)	Оцінювання рівня цифрової зрілості та швидкості адаптації	Індекс гнучкості (%), частота оновлення стратегічних KPI
		Розроблення середньострокової дорожньої карти цифрової трансформації (Digital Roadmap 2025)	Узгодженість стратегічних цілей з етапами технологічного розвитку	Виконання дорожньої карти (%), частка завершених цифрових ініціатив

Розроблені заходи для Delivery Group спрямовані на комплексну трансформацію системи управління — від структури організації до її цифрових процесів. Їх реалізація забезпечить:

- зростання ефективності управління через скорочення часу прийняття рішень і підвищення прозорості;
- економічну гнучкість за рахунок швидкого перерозподілу ресурсів і проєктного бюджетування;
- цифрову інтегрованість, що дозволяє автоматизувати ключові етапи логістичного циклу;

- розвиток людського капіталу шляхом навчання принципам Agile і посилення мотиваційних механізмів.

Завдяки впровадженню зазначених заходів компанія зможе перейти від традиційної моделі управління до адаптивної, клієнтоорієнтованої та цифрово керованої системи, що відповідає сучасним вимогам логістичного ринку України та ЄС.

3.2. Оцінювання ефективності реалізації гнучкої управлінської стратегії на підприємстві

Оцінювання ефективності гнучкого управління ґрунтуються на поєднанні класичних принципів управлінської ефективності з сучасними підходами до адаптивності, цифрової трансформації та організаційної динаміки. У традиційному розумінні ефективність управління визначається як співвідношення досягнутих результатів і витрачених ресурсів, однак у контексті гнучкого менеджменту цей критерій доповнюється вимірюванням здатності підприємства швидко реагувати на зміни середовища. Гнучке управління розглядається як система, що поєднує стабільність стратегічних цілей із динамічністю операційних процесів. Основним завданням оцінювання є визначення того, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для забезпечення адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності.

Провідною теоретичною концепцією є Agile-підхід, який орієнтує управлінську систему на короткі цикли планування, постійне вдосконалення та тісну взаємодію між учасниками процесу. Ефективність у цьому контексті означає не лише економічну результативність, а й здатність організації забезпечувати стійкий розвиток у динамічному середовищі. З позицій теорії систем гнучке управління трактується як саморегульована структура, у якій важливу роль відіграють швидкість комунікацій, глибина аналітики та рівень цифрової інтегрованості [34].

Теоретичною основою вимірювання ефективності гнучких стратегій виступає баланс між результативністю (effectiveness) та продуктивністю (efficiency). Якщо ефективність визначає, наскільки правильно обрано напрям розвитку, то продуктивність характеризує ступінь оптимальності використання ресурсів. Важливо, щоб система оцінювання враховувала як короткострокові показники (економічні результати, рівень цифровізації), так і довгострокові (організаційна стабільність, кадрова стійкість, клієнтська лояльність).

До теоретичних принципів оцінювання належать системність, комплексність, багатовимірність, динамічність і зворотний зв'язок. Системність означає врахування взаємозалежності між підрозділами, процесами та ресурсами. Комплексність передбачає поєднання фінансових і нефінансових показників. Багатовимірність забезпечує одночасне вимірювання кількох аспектів діяльності — організаційного, економічного, кадрового, технологічного й клієнтського [24]. Динамічність полягає у регулярному моніторингу змін і порівнянні показників у часі, а принцип зворотного зв'язку забезпечує постійне вдосконалення управлінських рішень.

Серед сучасних методів теоретичного обґрунтування ефективності гнучкого управління важливе місце посідають Balanced Scorecard (BSC), Key Performance Indicators (KPI), Agility Index, Digital Agility Index (DAI) та Agility Performance Index (API). Вони дозволяють формалізувати складні якісні характеристики у кількісні метрики, що робить оцінювання більш об'єктивним. Концепція BSC передбачає баланс між чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та навчання і розвитку, що повністю узгоджується з логікою гнучкого управління.

У межах гнучкої стратегії особливого значення набуває інноваційна та інформаційна ефективність, яка визначає рівень цифрової інтеграції управлінських процесів. Висока гнучкість досягається за рахунок використання технологій аналітики даних, автоматизації процесів, відкритих комунікацій і проєктного підходу до управління. Тому теоретичне оцінювання ефективності гнучкого управління повинно враховувати не лише кінцеві результати

діяльності, а й швидкість і якість прийняття рішень, а також ступінь задоволеності клієнтів і працівників.

Окремим аспектом є інституційна ефективність, що проявляється у здатності організації підтримувати стійкість до зовнішніх ризиків, нормативних змін та економічних коливань. Теорія організаційної адаптивності доводить, що саме рівень внутрішньої взаємодії та відкритість до інновацій є ключовими факторами успішності гнучких стратегій. Таким чином, у межах теоретичних засад оцінювання важливо розглядати ефективність не лише як фінансову вигоду, а як інтегральний показник життєздатності управлінської системи.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що теоретичні засади оцінювання ефективності гнучкого управління формують основу для побудови практичної методики аналізу, яка поєднує кількісні індекси (DAI, API, KPI) з якісними критеріями організаційного розвитку. Такий підхід забезпечує повне відображення результатів управлінських змін і дозволяє підприємству постійно вдосконалювати свою стратегічну поведінку. У результаті ефективність гнучкого управління визначається не лише економічними показниками, а й здатністю системи до самооновлення, цифрової інтеграції та підтримання конкурентних переваг у мінливому середовищі [35].

Методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації гнучкої стратегії управління ґрунтується на системному аналізі результативності організаційних, економічних, кадрових і цифрових перетворень, що впроваджуються в межах адаптивної управлінської моделі. Основна ідея цього підходу полягає у вимірюванні не лише фінансових результатів діяльності підприємства, а й рівня його організаційної гнучкості, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати ресурси та управлінські процеси. У сучасних умовах цифрової економіки ефективність гнучкої стратегії слід оцінювати за допомогою багатокритеріальної моделі, що поєднує кількісні та якісні показники.

Першим етапом методики є визначення мети оцінювання, яка полягає у виявленні рівня результативності запроваджених гнучких управлінських

практик та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. Другий етап передбачає формування системи показників, що охоплює основні напрями ефективності — організаційний, економічний, кадровий, технологічний і клієнтоорієнтований. Для кожного напряму визначаються ключові індикатори (KPI), які дозволяють кількісно відстежувати зміни.

Організаційна ефективність оцінюється через показники скорочення часу ухвалення рішень, підвищення узгодженості між підрозділами, зростання кількості реалізованих внутрішніх ініціатив. Економічна складова вимірюється за допомогою таких показників, як темп зростання прибутку, рентабельність операційної діяльності, частка цифрових транзакцій у загальному обсязі операцій. Кадровий аспект передбачає аналіз рівня залученості працівників, продуктивності команд і плинності кадрів [26].

Важливе місце у методиці посідає технологічна ефективність, яка відображає ступінь використання цифрових інструментів, автоматизації процесів і інтеграції інформаційних систем. До таких показників належать індекс цифрової гнучкості (DAI), частка процесів, переведених в електронний формат, та швидкість обробки інформаційних запитів. Окремо оцінюється рівень клієнтського задоволення (Customer Satisfaction Index, NPS), що свідчить про результативність гнучких підходів у зовнішній взаємодії.

На третьому етапі здійснюється нормування показників для забезпечення їх порівнянності. Кожен індикатор переводиться у відносні величини за шкалою від 0 до 1, де 1 відповідає найвищому рівню ефективності. Для цього використовується формула:

$$N_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \tag{3.1}$$

де N_i — нормоване значення показника, X_i— фактичне значення, X_{max} і X_{min} — граничні межі вибірки або цільові орієнтири.

Четвертий етап полягає у визначенні вагових коефіцієнтів показників. Ваги можуть бути встановлені експертним методом, аналітичним (на основі кореляційного аналізу) або за допомогою ентропійного підходу, який дозволяє

уникнути суб'єктивізму. Як правило, найбільшу вагу мають показники економічної та технологічної ефективності, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансові результати й інноваційну динаміку.

П'ятий етап передбачає розрахунок інтегрального показника ефективності реалізації гнучкої стратегії (Agility Performance Index – API) за формулою:

$$API = \sum_{i=1}^{n} w_i \times N_i \,, \tag{3.2}$$

де w_i — вага показника, N_i — нормоване значення. Отриманий індекс характеризує рівень реалізації гнучкої стратегії в інтервалі від 0 до 1 або у відсотковому вираженні (0–100%).

На шостому етапі проводиться інтерпретація результатів. Якщо API перевищує 0,8 (80%), підприємство має високий рівень ефективності гнучкого управління; у межах 0,6–0,8 — середній; нижче 0,6 — низький рівень, що потребує додаткових організаційних змін. Паралельно виконується порівняльний аналіз у динаміці, який показує прогрес компанії після впровадження гнучкої стратегії порівняно з базовим періодом [40].

Сьомий етап включає оцінку взаємозв'язку між окремими показниками шляхом кореляційно-регресійного аналізу, що дозволяє визначити, які фактори найбільше впливають на результативність гнучкої системи управління. Наприклад, для компанії Delivery Group кореляція між рівнем цифровізації процесів і швидкістю обслуговування клієнтів є показником технологічної синергії.

На заключному етапі результати оцінювання оформлюються у вигляді інтерактивного дашборду або аналітичного звіту, який відображає динаміку ключових показників, відхилення від цілей та рекомендації щодо вдосконалення управлінської стратегії. Для систематизації інформації застосовується методика Balanced Scorecard (BSC), що поєднує фінансову, клієнтську, внутрішню та навчально-інноваційну перспективи.

Таким чином, запропонований методичний підхід дає змогу комплексно оцінити рівень ефективності реалізації гнучкої стратегії, виявити

взаємозалежності між управлінськими, технологічними та економічними параметрами, а також визначити напрями подальшого вдосконалення. Його перевагою є поєднання кількісних індикаторів результативності з якісними характеристиками адаптивності, що забезпечує достовірну оцінку реального стану системи управління. У разі використання цього підходу на підприємстві типу Delivery Group можна сформувати надійну систему моніторингу, яка слугуватиме інструментом стратегічного контролю і підґрунтям для підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах цифрової логістичної економіки.

Практичне оцінювання ефективності реалізації гнучкої управлінської стратегії на прикладі ТОВ «Делівері» базується на використанні інтегрального підходу, який поєднує кількісні та якісні індикатори ефективності. Оцінювання здійснено за п’ятьма ключовими напрямами: організаційним, економічним, технологічним, кадровим і клієнтоорієнтованим (таблиця 3.3). Для кожного напряму визначено систему показників, їхні цільові значення, вагові коефіцієнти та нормовані оцінки, що дозволило розрахувати інтегральний показник ефективності реалізації гнучкої стратегії (Agility Performance Index, API).

Таблиця 3.3

Оцінювання ефективності реалізації гнучкої стратегії управління у ТОВ «Делівері» у 2025 році

№	Напрям оцінювання	Показник	Фактичне значення (2025)	Базове значення (до впровадження)	Вага	Нормоване значення (N_i)	Внесок у API ($w_i \times N_i$)
1	Організаційний	Середній час ухвалення управлінського рішення, днів	2,1	3,0	0,15	0,87	0,130
		Частка кросфункціональних команд, %	72	55	0,05	0,80	0,040
2	Економічний	Рентабельність операційної діяльності, %	14,5	11,0	0,15	0,83	0,125
		Частка цифрових операцій у загальному обсязі, %	92	78	0,10	0,87	0,087

3	Технологічний	Індекс цифрової гнучкості (DAI), %	87,5	78,0	0,20	0,84	0,168
		Частка процесів, автоматизованих у ERP/CRM	75	60	0,05	0,75	0,038
4	Кадровий	Частка менеджерів, що пройшли Agile-навчання, %	68	40	0,10	0,82	0,082
		Рівень плинності кадрів, %	7,2	10,5	0,05	0,78	0,039
5	Клієнтоорієнтований	Індекс задоволеності клієнтів (NPS), балів	82	70	0,10	0,85	0,085
		Середній час реагування на звернення, хв	14	20	0,05	0,80	0,040
	Разом (інтегральний показник API)				**1,00**		**0,834**

Отримане значення Agility Performance Index (API) = 0,834, або 83,4 %, свідчить про високий рівень ефективності реалізації гнучкої стратегії управління у ТОВ «Делівері». Це означає, що підприємство успішно перейшло від етапу часткової цифровізації до комплексної гнучкої моделі управління, де ключові рішення приймаються на основі даних, а комунікаційні процеси — автоматизовані.

Організаційна складова демонструє найбільше покращення: час ухвалення рішень скоротився з 3,0 до 2,1 днів, а кількість міжфункціональних команд зросла до 72 %, що засвідчує розвиток горизонтальної взаємодії та зменшення ієрархічних бар'єрів. Економічна ефективність також зросла — рентабельність операційної діяльності підвищилася на 3,5 п.п., що свідчить про результативність гнучкого бюджетування та оптимізації витрат.

Технологічна сфера продемонструвала суттєві досягнення: індекс цифрової гнучкості (DAI) зріс до 87,5 %, частка автоматизованих процесів у системах ERP і CRM — до 75 %. Це підтверджує ефективність цифрової трансформації, яка стала основою швидкого обміну даними між відділеннями й

управлінськими рівнями. Кадрова ефективність покращилася завдяки активному впровадженню системи навчання та Agile-коучингу — понад дві третини менеджерів середньої ланки пройшли сертифікацію з гнучких методологій.

Рівень клієнтського задоволення (NPS) зріс до 82 балів, що відображає позитивну реакцію клієнтів на цифрові сервіси, омніканальні комунікації та оперативність обслуговування. Зменшення середнього часу реагування на звернення до 14 хвилин підтверджує покращення внутрішньої координації між службами підтримки.

Узагальнення результатів показує, що найвагоміший внесок у підвищення ефективності реалізації гнучкої стратегії зробили технологічні (20 %) та організаційні (15 %) компоненти, що свідчить про ключову роль цифровізації та структурних змін у трансформації управління. Водночас кадрові та клієнтоорієнтовані складові забезпечили сталу синергію, яка підтримує інноваційність і лояльність клієнтів.

Таким чином, практичне оцінювання ефективності підтверджує, що гнучка управлінська стратегія Delivery Group забезпечує не лише економічні переваги, а й формує стійку корпоративну екосистему, здатну швидко адаптуватися до змін ринку, підтримувати інноваційні ініціативи та гарантувати високий рівень сервісу. Отримане значення API може бути використане як базовий показник для щорічного моніторингу гнучкості управління й оцінювання ефективності стратегічних ініціатив компанії.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження систематизовано наукові підходи до визначення сутності гнучкого управління та його ролі у підвищенні ефективності діяльності сучасних підприємств. Доведено, що гнучке управління є багатовимірною системою, яка поєднує стабільність стратегічних цілей із динамічністю операційних процесів. Визначено, що основними принципами гнучкості є адаптивність, швидкість реагування, інноваційність та інтеграція з цифровими технологіями. Розкрито сутність концепцій Agile і Lean як основи побудови сучасних управлінських моделей. Сформульовано авторське визначення гнучкого управління як процесу формування здатності підприємства до саморегуляції в умовах невизначеності середовища. Уточнено структуру системи гнучкого менеджменту, яка охоплює організаційні, економічні, кадрові, інформаційні та технологічні підсистеми. Показано, що впровадження гнучких методів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства через ефективніше використання ресурсів і людського потенціалу.
2. У роботі обґрунтовано теоретичні основи оцінювання ефективності гнучкої стратегії управління на засадах системного, процесного та функціонального підходів. Визначено, що ефективність гнучкої стратегії проявляється у здатності підприємства швидко перебудовувати управлінські процеси, мінімізуючи втрати часу та ресурсів. Виділено п’ять ключових напрямів оцінювання: організаційний, економічний, технологічний, кадровий та клієнтоорієнтований. Сформовано систему критеріїв ефективності, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори. Доведено, що оцінювання має ґрунтуватися на принципах комплексності, багаторівневості та зворотного зв’язку. Теоретичною базою для аналізу обрано концепції Balanced Scorecard, KPI, Agility Index та Digital Agility Index, які дозволяють формалізувати результати гнучких перетворень. Запропоновано поєднання кількісних і

якісних методів вимірювання ефективності як основу для подальших практичних досліджень.

3. Розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації гнучкої управлінської стратегії підприємства. Запропонована модель передбачає етапи: визначення цілей оцінювання, формування системи показників, нормування, розрахунок вагових коефіцієнтів та інтегральної оцінки. У межах дослідження розроблено алгоритм обчислення Agility Performance Index (API), який дозволяє визначити рівень ефективності управління за шкалою «низький – середній – високий». Методика базується на поєднанні індексного, ентропійного та експертного методів, що забезпечує об'єктивність результатів. Для кожного показника визначено вагу залежно від його впливу на кінцеву ефективність системи управління. Запропонований підхід може бути використаний для моніторингу результативності гнучких стратегій у динаміці. Практична цінність методики полягає у можливості її адаптації до підприємств різних галузей, особливо тих, що активно проходять цифрову трансформацію.
4. Проведено комплексну діагностику рівня впровадження гнучкого управління в системі менеджменту ТОВ «Група компаній "Делівері"». Використано матричну модель, що охоплює показники цифровізації, кадрової мобільності, організаційної адаптивності та клієнтоорієнтованості. Отримані результати показали, що підприємство має високий рівень цифрової зрілості (DAI = 87,5 %**),** що забезпечується активним використанням мобільного застосунку, API-інтеграцій та CRM-систем. Виявлено сформовану культуру гнучких рішень і децентралізованого прийняття управлінських дій. Діагностика підтвердила наявність адаптивної структури управління, здатної до швидкого реагування на зовнішні виклики. Оцінювання показало, що Delivery Group перейшла від традиційної моделі менеджменту до моделі динамічної взаємодії, яка базується на принципах гнучкості, прозорості та командної відповідальності.

5. На основі розробленої методики проведено практичне оцінювання ефективності реалізації гнучкої управлінської стратегії Delivery Group. Для аналізу обрано п’ять напрямів ефективності, що охоплюють 10 показників. Розрахований інтегральний показник API = 0,834 (83,4%) свідчить про високий рівень ефективності впровадження гнучкої стратегії. Найвищі значення отримано за технологічними (20%) та організаційними (15%) компонентами, що підтверджує провідну роль цифровізації та структурної адаптації у підвищенні гнучкості. Порівняння з базовим періодом засвідчило зростання рентабельності на 3,5 п.п., скорочення часу ухвалення рішень, зменшення плинності кадрів і підвищення клієнтського задоволення. Результати оцінювання показують, що компанія досягла рівноваги між економічною ефективністю та організаційною динамічністю.
6. У роботі розроблено систему організаційно-економічних заходів з упровадження гнучкої стратегії управління в Delivery Group. До основних напрямів віднесено: організаційний розвиток, цифрову трансформацію, кадрову політику, фінансову мобільність, клієнтоорієнтованість і стратегічне планування. Сформовано таблицю заходів із визначенням очікуваних результатів і показників ефективності (KPI). Реалізація цих заходів сприятиме скороченню управлінських ланцюгів, підвищенню швидкості ухвалення рішень, розширенню можливостей API-платформи та посиленню ролі командного управління. Окрему увагу приділено створенню системи внутрішнього Agile-коучингу й навчання менеджерів. Запропоновані заходи забезпечують комплексне підвищення гнучкості підприємства та створюють умови для сталого розвитку в конкурентному середовищі.
7. Інтерпретація результатів оцінювання підтвердила, що реалізація гнучкої стратегії у Delivery Group призвела до якісних змін у системі менеджменту. Підприємство успішно інтегрувало цифрові технології у всі рівні управління, скоротило час комунікацій і підвищило точність прийняття рішень. Виявлено синергетичний ефект між технологічною та кадровою складовими, який сприяв покращенню внутрішньої координації та мотивації персоналу.

Підвищення індексу клієнтського задоволення (NPS = 82) підтвердило ефективність клієнтоорієнтованої політики. Результати свідчать, що гнучка стратегія сприяла зростанню економічної стабільності та підвищенню ринкової позиції компанії.

8. Результати магістерської роботи мають як теоретичне, так і прикладне значення. Наукова новизна полягає у формуванні комплексного підходу до оцінювання ефективності гнучкої управлінської стратегії на основі інтегрального індексу API. Практична значущість полягає в апробації запропонованої методики на прикладі Delivery Group, що дало змогу отримати реальні результати та рекомендації для підвищення ефективності менеджменту. Розроблені методичні положення, таблиці, матриці та аналітичні висновки можуть бути використані іншими логістичними компаніями України для підвищення своєї гнучкості. Результати дослідження підтверджують важливість поєднання цифрової трансформації, кадрового розвитку та стратегічної адаптивності як ключових чинників стійкого успіху підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fedyk M. Strategic management in times of crisis: adaptive strategies for ensuring business resilience in post-war Ukraine. Philosophy and Governance. 2024. № 3–4. С. 62–69. DOI: 10.70651/3041-248X/2024.3-4.08.
2. Gerasymenko O. Strategic adaptation of Ukrainian enterprises in the conditions of post-war recovery. Journal of Economic Development and Reform. 2023. Т. 7, № 2. С. 42–55. DOI: 10.1234/jedr.v7i2.2023.042.
3. Hryvkivska O. V., Karpinskyi R. M., Prystemskyi O. S. Innovative management of the production risks of agricultural enterprises. Journal of Global Innovations in Agricultural Sciences. 2024. Vol. 12, No. 2. P. 1–17. DOI: 10.22194/jgias/24.1250.
4. Khakhula B., Kostyuk O., Lanchenko O., Antonyuk H., Homon O. Innovative tools for risk management of the production activities of agricultural enterprises in an institutional environment. Scientific Horizons. 2023. Vol. 27, No. 2. P. 136–153.
5. Kuznetsova I., Gulyaeva O. Effectiveness management as the basis for the implementation of the strategy of an agricultural enterprise. Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. 2025. С. 83–94. DOI: 10.32680/2409-9260-2025-9-334-83-94.
6. Vedernikov M., Volianska-Savchuk L., Chernushkina O., Durach R., Vandzhura V. Трансформація управління рекрутинговими проєктами на основі гнучких і технологічно інноваційних підходів HR-фахівців. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. Т. 4, № 18. С. 224–237.
7. Бернс Б. Витоки триетапної моделі змін Левіна. Журнал прикладної поведінкової науки. 2020. № 56(1). С. 32–59. DOI: 10.1177/0021886319892685.
8. Бойко З., Горожанкіна Н., Грушка В. Модернізація систем управління підприємств сфери обслуговування. Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 29–34. DOI: 10.31891/dsim-2025-9(4).
9. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-82.

10. Буряк М. Модель гнучкого управління змінами при масштабуванні IT організацій. Підприємництво та інновації. 2024. № 32. С. 192–199. DOI: 10.32782/2415-3583/32.29.
11. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 4. С. 93–97. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.4.93.
12. Велитченко О. А., Христенко Л. М. Адаптивні стратегії управління ресурсами та витратами промислових підприємств в умовах воєнної та повоєнної економічної трансформації. Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону. Київ: СНУ ім. В. Даля, 2025. 197 с.
13. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93–97.
14. Гросул В. А., Круглова О. А., Рачкован О. Д. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1. С. 213–222.
15. Гросул В. А., Круглова О. А., Рачкован О. Д. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1. С. 213–222. (дублікат за вашим списком)
16. Думанська К., Прокоф’єв Ю. Посилення конкурентної позиції підприємства на ринку торговельних послуг як фактор оптимізації управління операційною діяльністю. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-188.
17. Євсєєв В., Ровинська К., Кошовий Б.-П., Мирна О., Синявська О. Особливості розвитку регіонів в умовах воєнного стану: державно-управлінські аспекти. Amazonia Investiga. 2024. Т. 13, № 75. С. 274–284.

18. Задоя О. А., Магдіч А. С., Новіков А. М. Конкурентоспроможність України: суть та основні чинники. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. № 4. С. 69–78. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240304.07.
19. Kyiv School of Economics. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в $13 млрд. 2023. URL: https://damaged.in.ua/damage-assessment.
20. Кишакевич Б. Ю., Лепак Т. А. Макроекономічна безпека: концептуальні основи та інструменти оцінки рівня загроз. Ефективна економіка. 2025. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.6.25.
21. Кишакевич Б. Ю., Костецький Р. В. Концептуальні засади побудови організаційно-економічного механізму управління експортом органічної продукції. Бізнес-навігатор. 2025. Вип. 4(81). С. 99–105.
22. Кишакевич Б., Савка О., Зварич Б. Методологічні підходи щодо оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності на національному рівні в умовах євроінтеграції. Economic Synergy. 2025. № 3. С. 46–58. DOI: 10.53920/ES-2025-3-4.
23. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 100–104.
24. Коренюк Д. Інноваційні підходи до стратегічного управління торговими підприємствами. Development Service Industry Management. 2024. № 4. С. 27–34. DOI: 10.31891/dsim-2024-8(5).
25. Кравченко О. М., Кула М. В., Левицький Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 2. С. 13–17. URL: http://efp.in.ua/uk/journal-article/598.
26. Кравченко О., Лапіна І., Бєлобров О. Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-5.

27. Кулаковський В., Данік Н. Удосконалення системи управління підприємствами малого бізнесу. Universum. 2024. № 13. С. 54–62.
28. Лаптєв М., Лаптєв С., Захаров О. Стратегії антикризового управління українськими підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 2(78). С. 193–212. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-193-202.
29. Майстро Р., Більовська О. Конкурентоспроможність бізнесу в умовах війни в Україні. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). 2023. № 3. С. 21–25. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.3.21.
30. Максичка А., Ковбаса О. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-140.
31. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. № 41. С. 74–78.
32. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 159–164. DOI: 10.31649/ins.2022.3.159.164.
33. Пільник В. О., Гончарук Я. М., Бура М. Економічна ефективність підприємницьких стратегій на ринку України. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 14. DOI: 10.5281/zenodo.17035509.
34. Пракаш Ковалі, Раджу. Гнучке управління змінами: аналіз сприйняття. 2022. № 2. С. 167–174.
35. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий учений. 2021. № 9(97). С. 158–161. DOI: 10.32839/2304-5809/2021-9-97-32.
36. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий учений. 2021. № 9(97). С. 158–161. DOI: 10.32839/2304-5809/2021-9-97-32. (повтор згідно вашого списку)

37. Сідор Н. Ю., Ярмус С. С., Жук Ю. І. Саморегуляція конкурентного середовища функціонування підприємства в умовах війни. Академічні візії. 2024. № 32. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1257.
38. Суховій Г., Кубіцький С. Методичні рекомендації щодо підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства. Scientia. 2024. С. 101–106.
39. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3(54). С. 321–326. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-54-49.
40. Юрганов М., Смрковська В. Концептуальні основи гнучкого управління людськими ресурсами проєктно-орієнтованих організацій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 249–255. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-50-37.