

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

НАПРЯМИ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ
УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.719.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д24
спеціальності 051 «Економіка»

(роботу виконано самостійно, відповідно до принципів
академічної доброчесності)

_____ Владислав СОЛОВІЧЕНКО-СОЛОВЙОВ
(підпис)

Керівник: професор, д-р екон. наук
Володимир ДИКАНЬ

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена КІРДІНА

2026

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук



Володимир ДИКАНЬ

«___» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Соловінченко-Соловійову Владиславу Сергійовичу

1 Тема «Напрями адаптивного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання»

керівник Дикань Володимир Леонідович, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «27» лютого 2025 року № 59/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) приватного акціонерного товариства «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-2024 рр.

Звіт про фінансові результати (форма № 2) ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-2024 роки

Звіт з праці ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-2024 роки

Звіт про наявність та рух основних засобів ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-2024 роки

Звіт про рух грошових коштів ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-2024 роки

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, ПАТ "Хімфармзавод "Червона зірка" за 2020-2024 роки

Науково-методична література. Статистична інформація. Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні засади адаптивного управління підприємствами

2 Аналіз виробничо-господарської діяльності приватного акціонерного товариства «Хімфармзавод «Червона зірка»

3 Напрями забезпечення адаптивного розвитку вітчизняних підприємств

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, завдання, предмет та об'єкт кваліфікаційної роботи

2 Показники турбулентності навколишнього середовища

3 Методи та механізми управління в нестабільних умовах

4 Методи управління в умовах нестабільного бізнес-оточення

5 Морфологічний аналіз сутності поняття «адаптація»

6 Система управління з адаптацією

7 Функціональний цикл адаптивного управління

8-11 Аналіз виробничо-господарської діяльності приватного акціонерного товариства «Хімфармзавод «Червона зірка»

12 Адаптивний механізм формування фінансово-економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання

13 Схема організації процесів управління адаптивним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання

14 Система механізмів адаптивного управління

15 Схема керування підприємством із врахуванням інформаційного забезпечення

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні засади адаптивного управління підприємствами	02.06.2025	викон.
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності приватного акціонерного товариства «Хімфармзавод «Червона зірка»	27.10.2025	викон.
3 Напрями забезпечення адаптивного розвитку вітчизняних підприємств	26.11.2025	викон.
Висновки	12.12.2025	викон.
Графічна частина	29.12.2025	викон.

Студент _____ Владислав СОЛОВІЧЕНКО-СОЛОВЙОВ

Керівник _____ Володимир ДИКАНЬ

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні засади адаптивного управління підприємствами	10
1.1 Управлінські підходи до підприємств у нестабільному бізнес-середовищі	10
1.2 Сутність адаптації підприємства	24
1.3 Механізми адаптивного управління підприємством	30
Висновки до розділу 1	36
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності приватного акціонерного товариства «Хімфармзавод «Червона зірка»	38
2.1 Історія та характеристика підприємства	38
2.2 Аналіз основних показників діяльності товариства	41
2.3 Аналіз основних виробничих фондів підприємства	44
2.4 Аналіз використання трудових ресурсів	52
2.5 Аналіз операційних витрат	57
2.6 Аналіз фінансового стану підприємства	61
Висновки до розділу 2	65
3 Напрями забезпечення адаптивного розвитку вітчизняних підприємств	67
3.1 Управлінські рішення щодо адаптивного розвитку підприємств в сучасних економічних умовах	67
3.2 Розробка адаптивних стратегій для малих та середніх підприємств	75
3.3 Державна підтримка адаптивного управління вітчизняних підприємств	80

					<i>МРЕ.719.01.06 ПЗ</i>			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Напрями адаптивного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання	Лім.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Соловйченко-Соловйов						
Перевір.		Дикань					4	105
Рецензент						<i>УкрДУЗТ</i>		
Н. Контр.		Назаренко						
Затверд.		Дикань						

3.4 Інформаційне забезпечення адаптивного управління підприємством	88
Висновки до розділу 3	93
Висновки	95
Список використаних джерел	98

					МРЕ. 719. 01.06 ПЗ	Арх.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Актуальність теми У сучасному світі, що вирізняється стрімкими змінами та високим рівнем конкуренції, здатність швидко пристосовуватися стає визначальним чинником успіху для підприємств будь-якої галузі. Глобальні процеси, технологічні інновації, динаміка споживчих уподобань та інші аспекти вимагають постійного коригування до нових умов ведення бізнесу.

Швидка змінність і непередбачуваність зовнішнього середовища актуалізують необхідність дослідження питань адаптивного управління у межах підприємства, розробки ефективної стратегії адаптації та впровадження заходів де пристосування економічного суб'єкта до змін, що відбуваються в господарській сфері. Проблематика адаптації підприємств охоплює широкий спектр питань, що пояснюється багатогранністю чинників зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на їх діяльність. Водночас вона передбачає використання різноманітних інструментів та реалізацію заходів направлених на адаптацію. Визначення напрямку адаптивного розвитку ґрунтується на аналізі рівня адаптаційного потенціалу підприємства та відповідності його окремих складових інструментам управління адаптацією. Адаптивна система управління підприємством виступає адекватною відповіддю на зміни в загальній системі управління та її окремих елементах. Важливо зазначити, що така система не може мати шаблонний характер. Її параметри залежать від змін у бізнес-середовищі, значущості цих змін, а також своєчасності реакції управлінської системи на виклики.

Адаптація як комплексне функціональне завдання управління повинна реалізовуватись таким чином, щоб усі зміни в технологічних, виробничих, організаційно-управлінських, інноваційних, фінансових та соціальних аспектах діяльності підприємства сприяли збереженню стабільності, покращенню рентабельності та підвищенню інших показників, що відповідають узгодженим інтересам власників і персоналу. Виконання цих завдань забезпечується розробкою

та впровадженням системи адаптивного управління підприємством, яка дозволяє ефективно реагувати на динамічні зміни в ринковому середовищі.

Таким чином, важливою частиною системи адаптивного управління стає обґрунтування напрямків, які забезпечують ефективний розвиток підприємства. Відсутність чіткого підходу до цього питання може негативно позначитись на реалізації адаптаційної стратегії та ускладнити процес створення результативного пакета адаптаційних заходів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних основ, формування науково-методологічних підходів та створенні практичних рекомендацій для ефективного управління адаптивним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань**:

- розкрити особливості управління розвитком підприємства в мінливих ринкових умовах;
- запропонувати напрями для ефективного вирішення проблемних ситуацій у процесі розвитку підприємства;
- охарактеризувати підходи до управління адаптивним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання;
- сформулювати механізм управління адаптивним розвитком підприємства
- оптимізувати підходи щодо адаптивного розвитку підприємства в контексті реалізації управлінських рішень;
- розробити більш досконалі методологічні основи для прогнозування адаптивного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління адаптивним розвитком підприємства.

Предмет дослідження є теоретико-методологічні положення, методи і моделі управління адаптивним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання.

Інформаційною основою роботи є фундаментальні положення теорій управління підприємством та адаптивного розвитку, роботи вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління розвитком підприємств та управління адаптивністю підприємств., статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1-74] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі для досягнення поставлених цілей застосовано комплекс загальнонаукових і прикладних методів дослідження. Діалектичний метод пізнання був використаний для визначення природи адаптивного розвитку підприємства. Для виявлення основних тенденцій розвитку підприємства фармацевтичної галузі проведено статистичний аналіз і порівняння. Ситуаційні, системні, синергетичні та ієрархічні підходи застосовувалися при розробленні та впровадженні концепції управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур. Для візуалізації отриманих результатів дослідження використовували графічний і табличний методи.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад і вирішенні важливої наукової проблеми, що стосується розробки концептуально-теоретичних основ та методології управління адаптивним розвитком підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи виражається у широких можливостях впровадження запропонованих підходів до управління адаптивним розвитком підприємства. Це включає розробку методологічних рішень для

керування проблемними ситуаціями під час розвитку підприємств, прогнозування їх адаптивного розвитку, а також науково-методологічні підходи до оцінки змін рівня адаптивного розвитку підприємства під впливом реалізованих управлінських рішень.

Результатами роботи автора є формування підходу, який сприятиме ефективнішому регулюванню адаптивного розвитку підприємств, що, своєю чергою, дозволить підвищити загальний рівень і результативність управління підприємствами, а саме їх адаптаційним розвитком.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 17 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 84-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розглядають теоретичні засади адаптивного управління підприємствами, а саме управління підприємством у умовах нестабільного бізнес-середовища та механізми адаптивного управління підприємством.

У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності підприємства фармацевтичної сфери.

У третьому розділі визначено напрями забезпечення адаптивного розвитку вітчизняних підприємств, серед яких управлінські рішення щодо адаптивного розвитку підприємств в сучасних економічних умовах, розробка адаптивних стратегій для малих та середніх підприємств, державна підтримка адаптивного управління вітчизняних підприємств, а також інформаційне забезпечення адаптивного управління підприємством.

1 Теоретичні засади адаптивного управління підприємствами

1.1 Управлінські підходи до підприємств у нестабільному бізнес-середовищі

Економічне зростання України значною мірою залежить від спроможності керівників підприємств створювати ефективні системи управління, які здатні забезпечити стабільність і виживання у складних умовах нестабільного бізнес-середовища.

Українські підприємства змушені функціонувати в умовах надзвичайної невизначеності, спричиненої сукупністю двох ключових факторів [41]:

- реформування економічних механізмів із переходом від планової адміністративної моделі до ринкової економіки;
- глобалізація світової економіки та розвиток інформаційної епохи.

Хоча перехід до ринкових умов є локальним і тимчасовим явищем, тенденції глобальної нестабільності, за прогнозами багатьох експертів, продовжуватимуть посилюватися. Економісти, як-от Е. Тоффлер та П. Друкер, пояснюють зростання нестабільності впливом таких чинників, як глобалізація, розвиток інформаційних технологій, поява креативної робочої сили, формування віртуальних компаній та акцент на якості й компетенціях.

Сьогоднішня нестабільність бізнес-середовища постійно набирає обертів, що підтверджується останньою фінансовою кризою, яка охопила світову економіку, завдавши значної шкоди Україні. Спровокована необдуманим кредитуванням сфери нерухомості американськими фінансовими установами, криза призвела до масштабних втрат і банкрутства банків США, а згодом поширилася на Європу та Азію. Недовіра до управлінців фінансових установ і державних органів, які не змогли забезпечити належного нагляду, стала причиною руйнування міжбанківського ринку.

Унаслідок кризи суттєво змінився баланс сил у світовій економіці. Західні

країни -США, Європа та Японія -застрягли в тривалому процесі відновлення й втратили здатність визначати напрям розвитку світової економіки. США, раніше головний рушій глобальної економіки, зіткнулися з перешкодами у проведенні глобальних реформ через політичну та економічну нестабільність.

Країни із швидким економічним зростанням, такі як Китай, Індія і Бразилія, зараз не мають достатніх ресурсів та стратегічного бачення для виконання ролі міжнародних стабілізаторів. Нестача досвіду та глобального мислення обмежує їхній вплив на міжнародну економіку, попри зростання їхньої економічної потужності.

Протистояння різних економічних систем поки не має визначеного фіналу, адже структурні проблеми ринкової моделі та державного капіталізму виявляються майже однаково критичними. Україна ж опинилася перед викликами через слабкість попередньої моделі економічного розвитку та загострення глобальної фінансово-економічної кризи.

Поглиблена інтеграція України у світову економіку збільшила залежність її платіжного балансу і національної валюти від зовнішніх чинників. На додаток до цього, війна з російською агресією завдала суттєвих втрат бюджету через зниження надходжень від податків, акцизів і митних зборів. За даними Міністерства економіки України, прямі втрати інфраструктури складають щонайменше 120 мільярдів доларів США, не враховуючи втрат потенційного економічного зростання. Щотижневі збитки економіки через бойові дії оцінюються у понад 50 мільярдів гривень.

Наслідки війни проти України мають далекосяжний характер, охоплюючи не лише Європу, а й світ загалом. Логістичні ланцюги та маршрути суттєво порушено, що спричинило значні коливання світових цін і рекордну інфляцію в багатьох країнах. Уряди різних держав були змушені екстрено збільшити витрати на оборону, що часто перевищувало обсяги допомоги Україні.

Вторгнення росії в Україну створило руйнівний вплив на світовий порядок, спричинивши геополітичну дестабілізацію, а також поставивши під загрозу глобальну безпеку. Це, серед іншого, ледь не призвело до масштабної

продовольчої кризи у 2022 році. Війна продовжує спричиняти наслідки, які відчутні в економіці та соціальному житті України.

Різке падіння експорту, особливо у металургійній та хімічній промисловості, зумовило погіршення платіжного балансу країни. Ускладнена ситуація з боргами банківського сектору та інших економічних галузей тисне на фінансову стабільність. Девальвація гривні та зниження виробничої активності позначилися на реальних доходах населення, тоді як значна частина кредитів у іноземній валюті створила додаткові ризики для фінансової системи. Все це вимагає масштабних антикризових заходів, що супроводжуються збільшенням дефіциту державного бюджету і загостренням існуючих проблем [9].

Виклики національній безпеці України мають як зовнішній, так і внутрішній характер. Серед найвагоміших екзогенних загроз можна виділити:

- зростаючий дефіцит стратегічних ресурсів (особливо енергетичних і водних) як в Україні, так і у світі, концентрацію таких ресурсів у держав, що формують монополістичні угруповання;
- погіршення екології із потенційним ризиком природних і техногенних катастроф;
- збільшення кількості країн, ізольованих від глобалізаційного процесу, що сприяє розвитку психологічної замкненості та ворожості;
- посилення впливу зовнішньої інформації на внутрішні процеси.

Ендогенні загрози виникають через специфіку глобальних і внутрішніх подій:

- зростаюча прірва між державними цілями та фактичними результатами;
- морально-культурне зубожіння, нехтування правовими нормами та соціальними запитами;
- корумпованість адміністративної системи, де корупція стала основним механізмом вирішення проблем;
- конфлікти між внутрішньою та зовнішньою політикою держави;
- залежність економічної політики від геополітичних доктрин;
- демографічна криза: тривалість життя в Україні суттєво поступається

показникам провідних європейських країн;

- масова трудова міграція з тенденцією до перетворення її на постійне явище;

- військова агресія із супутніми масштабними руйнуваннями, енергетичними блекаутами та міграційними потоками.

Хоча адаптація бізнесу та громадян до кризи частково пом'якшила її прояви, є ризик продовження накопичення внутрішніх дисбалансів і протиріч, що затримує стабільність та відновлення [1].

Економічна нестабільність отримала ґрунтовне дослідження в працях І. Ансоффа. Він розробив концепцію "турбулентності середовища", яка включає п'ять рівнів цього явища. Рівні турбулентності визначаються чотирма ключовими характеристиками: складністю, новизною подій, швидкістю змін і рівнем передбачуваності.

Відповідні описання кожного рівня наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Показники турбулентності навколишнього середовища

Показник	Рівні турбулентності				
	1	2	3	4	5
Складність ринкового середовища	неконкурентний ринок	слабоконкурентний ринок	розвинені ринки	розвинені міжстранові ринки	глобальні ринки, що інтенсивно розвиваються
Рівень новизни подій	знайомі, що повторюються	тенденції відомі	події екстра-полюсмі	події постійно змінюються	безперервні зміни
Швидкість змін середовища	дуже повільні зміни	помірні зміни, реакція на них не складна	зміни середні, чітко визначені	зміни швидкі, слабо визначені	дуже швидкі зміни середовища
Бачення майбутнього	повторюється	прогнозується	передбачене	частково передбачене	непередбачувані зміни

Дослідження Ансоффа показують, що зі зростанням економіки зростає і турбулентність навколишнього середовища.

На рисунку 1.1 показано послідовну зміну викликів з точки зору трьох характеристик нестабільності:

- ступінь знайомства;
- темп змін;
- передбачуваність майбутнього.

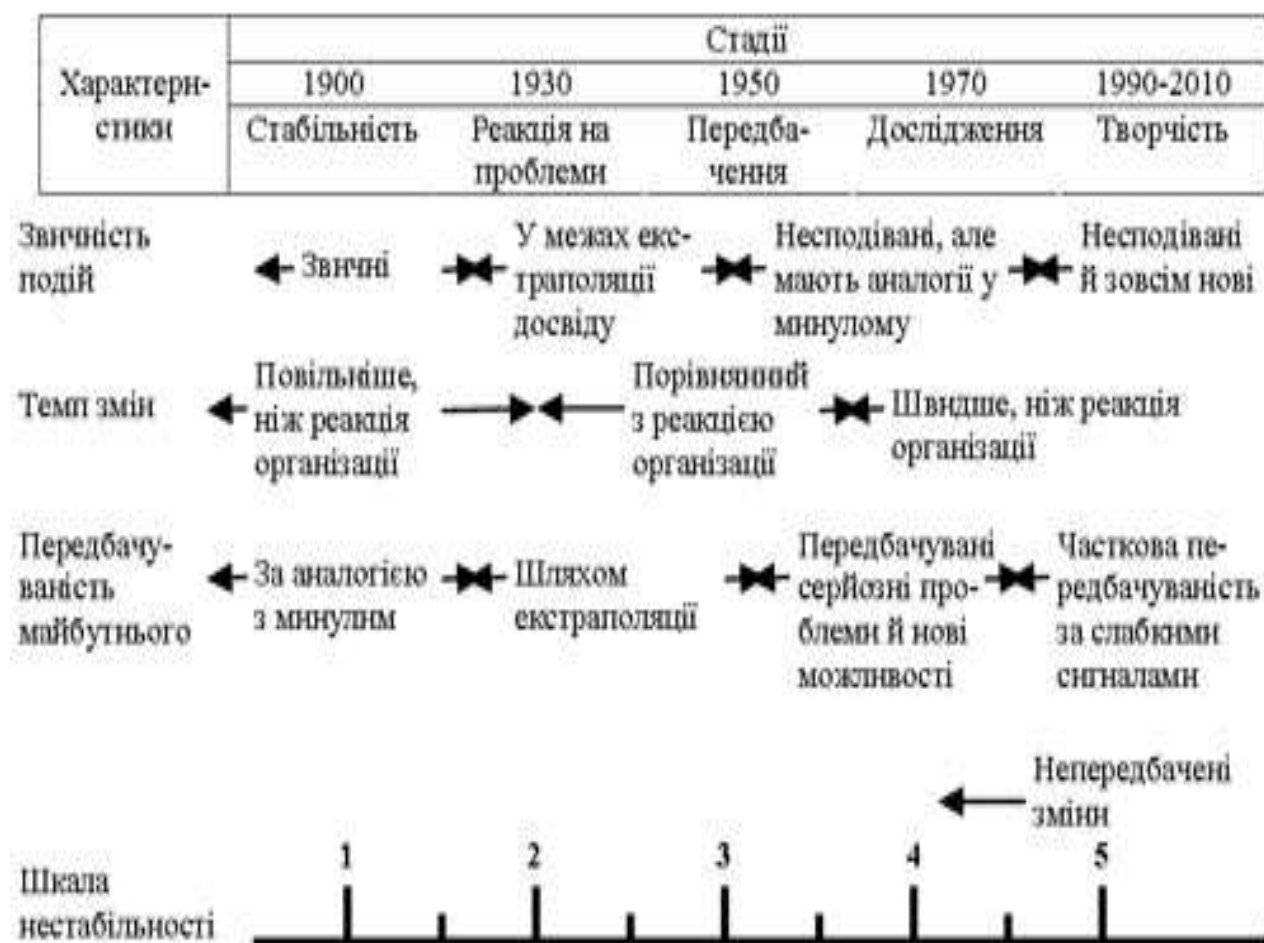


Рисунок 1.1 - Еволюція задач у нестабільному середовищі

I. Ансофф, аналізуючи еволюцію завдань, виділив три етапи зростання організаційної складності, які відображають рівень турбулентності зовнішнього середовища. Кожен з них характеризується специфічними факторами успіху і ступенем навантаження на управлінський апарат: масове виробництво, масовий

маркетинг і постіндустріальна епоха.

Епоха масового виробництва вирізнялася чіткою структурою галузей і передбачуваними перспективами зростання. Підприємства функціонували автономно, без необхідності входити в інші галузі чи адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розвиток у цій епохі був стабільним, а досягнення ефективності не вимагало трансформації бізнес-цілей. Згідно з думкою Р.Акоффа, організації були високо цілеспрямованими, а їхня автономність забезпечувала сталий розвиток [26].

Масове виробництво тривало до 1930-х років, але перенасичення ринку однотипними дешевими товарами призвело до кризи -перевиробництва. Багато компаній втратили попит на продукцію й збанкрутували. Рішенням стала диверсифікація асортименту, вдосконалення збутових мереж і впровадження активної рекламної діяльності, що започаткувало епоху масового маркетингу.

У період масового маркетингу організаційна складність зросла. Підприємства перестали функціонувати як закриті системи: потрібно було ухвалювати рішення не тільки щодо технології виробництва, але й щодо асортименту та цільового ринку. Це вимагало аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей, розробки нових стратегій, маркетингових досліджень і сегментації ринку. Організаційні структури почали орієнтуватися на ринок, продукти чи проєкти для забезпечення ефективної координації.

Після Другої світової війни, у період високого попиту і природного економічного зростання, прийшла постіндустріальна епоха, що триває й до сьогодні. Ця ера ознаменувалася науково-технічним прогресом, значним розвитком сфери послуг, зростаючими соціальними і екологічними викликами та вимогами до індивідуальної задоволеності роботою. Як наслідок, економічна структура та світогляд зазнали кардинальних змін.

Постіндустріальна епоха поставила перед підприємствами ще складніші виклики. Управлінські системи мали стати максимально відкритими, гнучкими та адаптивними. Основні фактори успіху перемістилися у зовнішнє середовище, яке стало гіпертурбулентним через глобальну конкуренцію, швидкість

інформаційних потоків і стрімкий технологічний прогрес. Ігор Ансофф зазначав, що консюмеризм, технологічні інновації й міжнародна конкуренція створили нестабільне середовище, де традиційні підходи до виробництва та маркетингу поступилися місцем новим реаліям - постійно змінним запитам споживачів і соціальному контролю.

В цих умовах ефективність більше не гарантувала успіху. Бізнес мав реагувати на зміни миттєво: пропонувати диференційовані продукти, перебудовувати структури та процеси в реальному часі і забезпечувати унікальні рішення для кожного споживача. Поширення корпоративної власності та стрімке формування транснаціональних корпорацій диктували необхідність впровадження нових форм організації та управління.

У сучасному світі виживання підприємств залежить від готовності до змін. Компанії повинні оперативно пристосовуватися до умов ринку, прогнозувати споживчі вподобання та формувати креативні стратегії для конкурентної переваги.

Епоха масового маркетингу демонструє, що підприємства функціонують як відкриті системи, тому неможливо сформувати універсальні та незмінні закони управління, які були б актуальними назавжди. Менеджмент сприяє досягненню успіху залежно від конкретних умов і повинен розглядатися як змінна, що адаптується до зовнішніх обставин.

Розвиток управлінської думки протягом часу йшов у руслі економічного прогресу. З ускладненням економічних реалій все більше виникала необхідність пошуку нових підходів до управління організаціями. Відповідно до пріоритетів, які визначалися в управлінській думці та її реакцій на зміни зовнішнього середовища, можна виділити декілька ключових етапів розвитку управління [38]:

- контроль-орієнтоване управління;
- управління на основі екстраполяції;
- прогнозно-орієнтоване управління;
- управління на основі слабких сигналів;
- управління, побудоване на інноваційних і креативних рішеннях.

Взаємозв'язок між рівнем нестабільності бізнес-середовища за концепцією І. Ансоффа та механізмами адаптації компаній до цих змін, розробленими відповідними бізнес-практиками, представлено у таблиці 1.2 і на рисунку 1.2.

Таблиця 1.2 - Методи та механізми управління в нестабільних умовах

Нестабільність	Методи і механізми управління
Стабільна	Управління на основі контролю. Розподіл праці у виробництві і управлінні. Бюрократичні організаційні структури. Інструкції, довідники, командні методи, фінансовий контроль. Планування потреби в матеріальних ресурсах.
Досить нестабільна	Управління на основі екстраполяції. Функціональні і бюрократичні організаційні структури. Бюджетування. Довгострокове планування. Виробниче планування.
Нестабільна	Управління на основі передбачення змін. Маркетингові (ринкові і продуктові) структури. Центри прибутку. Стратегічне управління. Управління стратегічними можливостями. Загальне управління якістю. Управління виробництвом сконцентроване на споживачі.
Турбулентна	Управління по слабких сигналах. Проєктні і матричні організаційні структури. Управління на основі ранжирування стратегічних завдань. Поліпшення функціональних процесів. Реінжиніринг і перепроєктування бізнес-процесів.
Гіпертурбулентна	Управління на основі творчих рішень. Модель віртуальної корпорації. Проєктування організації в реальному часі. Мережеві організаційні структури, що самоорганізуються.

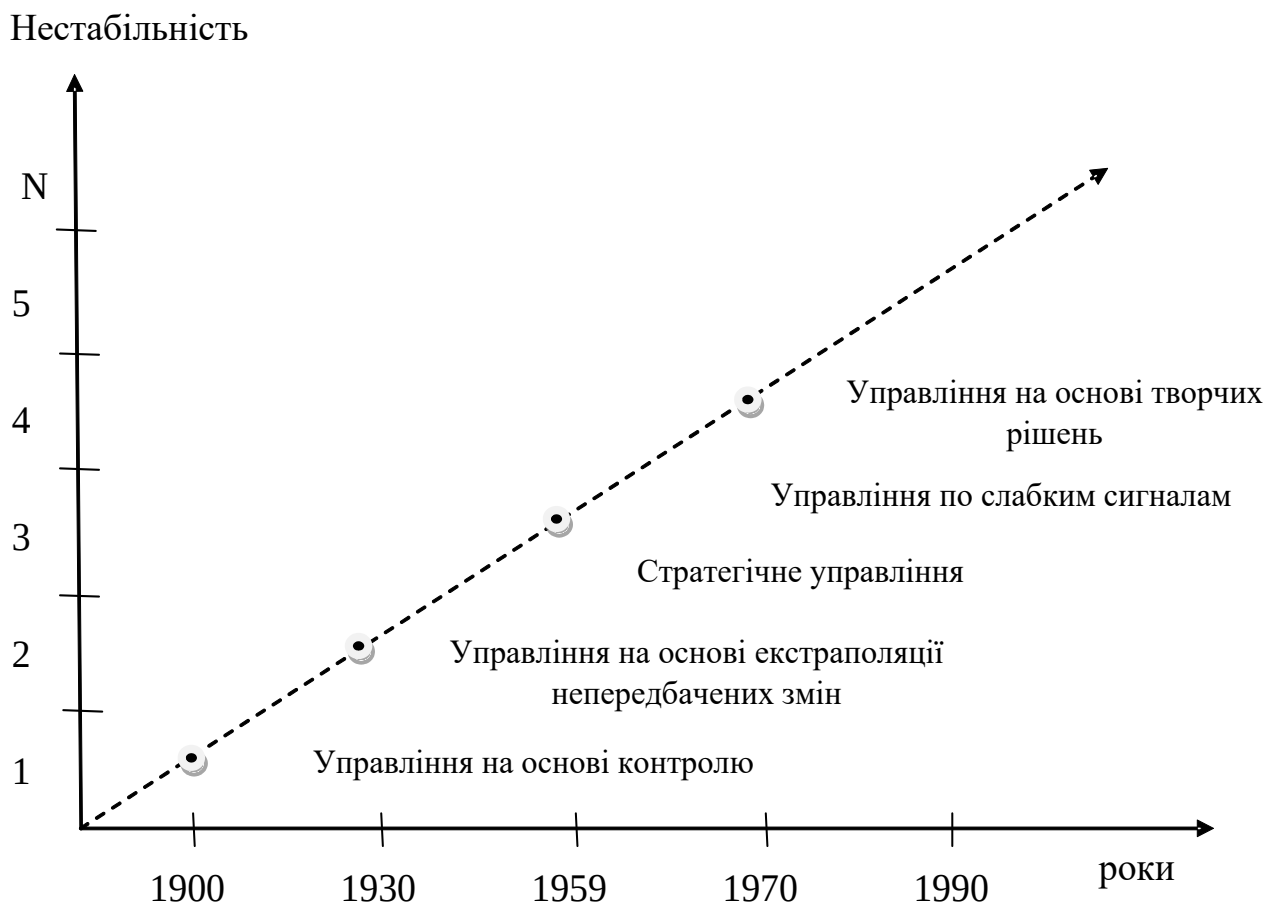


Рисунок 1.2 - Методи управління в умовах нестабільного бізнес-оточення

Перший етап управлінського розвитку характеризується контрольованим підходом, орієнтованим на внутрішню звітність та планування, без регулярного врахування впливу зовнішнього середовища. Бюджетне управління на цьому етапі базується на коригуванні обсягів доходів, витрат, виробництва та продажів у відповідь на зміни ринкових умов, за умови збереження основних напрямів діяльності підприємства. Проте такий підхід вимагає значного часу для усвідомлення змін, розробки нових стратегій і адаптації до них, що стає неприйнятним за умов швидкої динаміки середовища.

Другий етап передбачає управління на основі екстраполяції даних. До традиційного бюджету додається прогнозування, яке дає змогу оцінювати майбутні обсяги продажів і будувати плани відповідних функціональних напрямків, таких як виробництво, маркетинг та постачання. Усі ці плани об'єднуються в єдину фінансову структуру. Основна задача менеджменту -

визначення обмежувальних чинників, що стримують розвиток підприємства.

Третій етап управління ґрунтується на виявленні майбутніх змін та визначенні способів їхньої адаптації шляхом створення відповідних стратегій.

Основними ознаками цього підходу є:

- відмова від екстраполяційного підходу до оцінок;
- врахування динамічності бізнес-факторів;
- всебічний аналіз внутрішніх і зовнішніх можливостей;
- максимізація використання внутрішніх ресурсів із урахуванням зовнішніх обмежень;
- розробка альтернативних варіантів рішень.

Четвертий етап -це стратегічне управління, побудоване на гнучкості та готовності до швидких дій. Цей етап відзначається:

- акцентом на реалізації стратегій та інтеграції управлінських рішень;
- демократизацією та децентралізацією процесів управління;
- використанням інтуїтивного підходу у прийнятті рішень;
- визнанням підприємства як активного учасника впливу на зовнішнє середовище;
- застосуванням стратегії як ключового інструменту розвитку організації.

Третій рівень менеджменту часто асоціюють із стратегічним плануванням, тоді як четвертий відповідає концепції стратегічного управління в реальному часі. Головна різниця між ними полягає в трактуванні майбутнього. У довгостроковому плануванні акцент робиться на екстраполяції минулих тенденцій, тоді як стратегічне планування розглядає майбутнє як невизначений фактор, який не можна повністю передбачити із застосуванням лінійного підходу.

Гнучке управління екстремними ситуаціями особливо важливе за умов негайної загрози із боку зовнішнього середовища. У таких випадках потрібно швидко реагувати на проблеми по мірі їх виникнення, формуючи рішення на основі слабких сигналів або навіть діючи в ситуаціях стратегічної непередбачуваності.

Сучасні компанії все частіше комбінують підходи стратегічного планування і управління в реальному часі. Стратегічне планування поступово замінює довгострокове і стає регулярною частиною управлінського процесу, тоді як оперативне реагування дає змогу адекватно відповідати на несподівані зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі організації.

У літературі з менеджменту визначено десять основних наукових шкіл, кожна з яких пропонує власне підґрунтя для розуміння стратегічного управління. Їх зазвичай поділяють на три основні групи [40].

Перша група охоплює три школи, що мають рецептурний підхід. Вони зосереджуються на тому, як слід формувати стратегії. Друга група складається з шести шкіл, які аналізують окремі аспекти процесу створення стратегій. Основна увага тут приділена опису самого процесу розробки, а не змістовій частині стратегічних дій. Третю групу представляє конфігураційна школа, яка охоплює як зміст стратегії, так і її формування, структуру організації, вплив зовнішнього середовища, моделі життєвого циклу та підходи до спільної стратегії.

До першої групи відносять директивні школи стратегії, кожна з яких має свої особливості.

1 Школа проєктування розглядає формування стратегії як процес конструювання та раціонального моделювання. Її головними представниками є Альфред Чандлер із книгою "Стратегія і структура" (1962) та Кеннет Ендрюс із працею "Політика управління" (1965). Вони сформулювали такі засадничі принципи:

- формування стратегії має бути свідомим, цілеспрямованим процесом ;
- відповідальність за контроль формування стратегії несуть менеджери ;
- моделі стратегії мають бути простими й гнучкими ;
- кожна стратегія повинна бути унікальною і відображати індивідуальне моделювання ;
- стратегія вважається завершеною, коли вона сформульована як перспективний план ;
- лише після виконання цих вимог стратегія може успішно реалізуватися.

Недоліком цього підходу є відрив мислення від практичних дій і втрата гнучкості.

2 Школа планування розглядає стратегічне формування як формалізований процес. Її засновником є Ігор Ансофф, який у 1965 році опублікував книгу "Корпоративна стратегія". Ця школа акцентує увагу на кількісному визначенні цілей, а також на розробці поетапних процедур і супровідної документації (таблиці, сценарії тощо). Головну роль тут відіграє професійний планувальник-стратег із використанням таких інструментів, як управління проектами чи сценарне планування. Проте недолік підходу полягає в акценті на внутрішніх процедурах на шкоду творчості та гнучкості. Часто обирається лише оптимальний варіант, хоча можливо існує ліпший.

3 Школа позиціонування ґрунтується на аналізі ринкових чинників. Її ідеї сягають творів стародавніх військових стратегів Сунь-Цзи і Клаузевіца, а також досліджень Бостонської консалтингової групи (BCG) та McKinsey. Зокрема, Майкл Портер зі своєю книгою "Конкурентна стратегія" (1980) значно просунув цю школу. Основні принципи включають:

- стратегія визначає ринкову позицію компанії (лідера, претендента тощо);
- ринкова позиція залежить від конкуренції та п'яти ключових сил (поява нових конкурентів, вплив постачальників і клієнтів, замінники продукції, інтенсивність конкуренції);
- формування стратегії базується на аналітичному виборі конкурентних переваг ;
- важливу роль відіграють професійні аналітики або консультанти, які готують рекомендації для керівництва;
- у результаті процесу стратегічного планування організація отримує стратегію, готову до практичного впровадження. ринкова структура активно спонукає до використання стратегії позиціонування, яка, своєю чергою, справляє вплив на організаційну структур.

Акцент на аналітичній роботі є одночасно і силою, і слабкістю цієї школи.

Незалежно від того, наскільки добре зроблений аналіз, завжди існує потреба в синтезі. Однак, оскільки основні «синтетичні» рекомендації мають загальний характер, дії організації можуть бути легко «прочитані» конкурентами. Крім того, надмірна увага до зовнішніх ринкових умов призводить до явної недооцінки ролі внутрішнього потенціалу організації.

На практиці практики стратегічного управління є прийнятними для сучасних вітчизняних підприємств через їхню ефективність у нестабільному середовищі. Однак зростаючий динамізм і невизначеність зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища підвищує організаційну складність управління, зумовлюючи необхідність збільшення складності систем управління та постійного вдосконалення їхніх методів, як це реалізовано в неокласичному менеджменті.

Сучасні підходи до управління підприємствами в умовах нестабільності ґрунтуються на таких ідеях:

- підприємства слід розглядати як системи, що складаються із взаємопов'язаних елементів та зв'язків із зовнішнім середовищем (системний підхід);
- прийняття рішень має ґрунтуватися на вивченні всього комплексу ситуаційних факторів (ситуаційний підхід);
- управління - це низка взаємопов'язаних дій (функцій управління), що здійснюються в такій послідовності: планування, організація, керівництво та контроль. Кожна функція управління, у свою чергу, складається із взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління - це сума всіх функцій і підфункцій (процесний підхід);
- для ефективного досягнення цілей компанії необхідно максимально використовувати людський потенціал, спираючись на психологічні та соціологічні дані (поведінковий підхід);
- управління - це постійний логічний процес, який можна виразити математичними символами та залежностями (кількісний підхід).

На основі цих підходів розроблені та активно впроваджуються в діяльність

сучасних компаній методи управління якістю, бізнес-процесами, організаційною культурою та сучасними інформаційними технологіями.

Так, Е. Демінг сформував концепцію «безперервного поліпшення якості» (CP1), американську версію відомого японського «загального управління якістю» (TQM). Відкриття феномену організаційної культури уможливило створення нових механізмів неформальної координації та контролю, а П. Сен не лише вказав на необхідність управління знаннями в гіпертурбулентному середовищі інформаційної доби, а й запровадив концепцію «двоконтурного навчання», або навчання, щоб вчитися. За словами Зенга, організація, що навчається, - це «організація, яка постійно вдосконалює свою здатність створювати те, що люди хочуть створювати». Ідея вдосконалення та реінжинірингу функціональних процесів базується на бізнес-процесах.

Бізнес-процеси - це елементи діяльності (функції) в комплексі взаємозв'язків, і як такі розглядаються входи, виходи, правила координації та механізми підтримки. Це усуває складність організації взаємодії між різними функціями, що є основним недоліком бюрократичних структур. Реінжиніринг бізнес-процесів спрямований на перепроєктування бізнес-процесів організації з метою досягнення поліпшення ключових показників ефективності, таких як прибуток, якість і сервіс [7].

Таким чином, еволюційні процеси компаній зазнають постійних змін. Раніше темпи змін у зовнішньому середовищі мало чим відрізнялися від швидкості пристосування та адаптації внутрішніх процесів та елементів компанії. Рівень невизначеності у зовнішньому середовищі в основному обмежувався ситуаціями, коли відбувалася низка подій з визначеною ймовірністю настання. У таких ситуаціях підприємства могли легко впоратися зі змінами, використовуючи минулий досвід і перевірені моделі поведінки. Проблема адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі набула нових характеристик, коли досягнутий підприємством стійкий стан став тимчасовим явищем, оскільки рівень мінливості значно підвищився, а вплив невизначеності зріс.

1.2 Сутність адаптації підприємства

Дослідження категорії "адаптація" демонструє, що первісно цей термін знаходив своє застосування в біології, де слугував для опису процесів пристосування структури (аналогічної організаційній структурі суб'єкта господарювання) і функцій (схожих на управлінські функції) певних груп, видів чи окремих органів до умов навколишнього середовища [32].

На сьогодні поняття адаптації значно розширило свій контекст поза межами біології й активно використовується в різноманітних галузях науки: економіці, техніці, природничих і гуманітарних науках, а також у сфері бізнес-адміністрування. Особливий акцент на цьому терміні виник завдяки орієнтації економічних систем на ринкові стосунки, розвитку прав приватної власності і конкуренції. Практично у будь-якій сфері діяльності об'єкт чи суб'єкт управління потребують адаптації, що безпосередньо пов'язано з усвідомленням універсальної природи цього явища. Людство поступово прийшло до розуміння сутності адаптації, її всезагального характеру, який проявляється в усіх аспектах життєдіяльності.

Попри свій загальнонауковий статус, поняття "адаптація", як і багато інших міждисциплінарних термінів, досі залишається без остаточного й загальновизнаного визначення.

В сучасному контексті адаптація трактується наступним чином [38]:

- у біології -це сукупність морфо-фізіологічних, поведінкових та популяційних характеристик виду, які дозволяють йому існувати в конкретних умовах середовища;
- у техніці -процес розробки та використання пристосувань для виконання функцій;
- у фізіології та медицині -процес пристосування організму;
- у соціології -взаємодія особи чи соціальної групи з суспільним середовищем, що включає засвоєння його норм і цінностей у ході соціалізації, а

також зміни середовища у відповідь на нові умови чи цілі діяльності.

Враховуючи вище зазначене, адаптація є динамічним процесом, завдяки якому будь-яка система зберігає стабільність, необхідну для існування, розвитку та реструктуризації, навіть у змінних умовах. Саме здатність організмів виживати і функціонувати в умовах постійних змін навколишнього середовища забезпечується наявністю адаптивних механізмів, розвинених протягом тривалої еволюції. Ці процеси підтримують гомеостаз шляхом забезпечення оптимальної взаємодії з зовнішнім світом, що передбачає не лише налаштування біологічних функцій, але й утримання рівноваги в системі "організм—середовище" [40].

Кожного разу, коли в системі "організм—середовище" відбуваються значущі зміни, виникає необхідність формування нової гомеостатичної стабільності. Оскільки ця система динамічна, а не статична, процес адаптації триває безперервно -співвідношення між організмом і середовищем постійно оновлюється.

З точки зору природничих наук адаптація виступає як універсальний механізм, властивий всім живим організмам.

Дослідження систем функціонування підтверджує важливість адаптації як ключового чинника виживання та ефективної діяльності системи. Положення теорії адаптації ґрунтуються на узагальненні досвіду як природничих, так і суспільних наук. Вони були застосовані до аналізу проблем пристосування складних самоорганізаційних систем до змін їхнього функціонального середовища.

Розгляд поняття «адаптація» є важливим для розуміння здатності систем пристосовуватися до змін у їхньому середовищі або внутрішньому стані. За Р. Акоффом, адаптацію слід визначати як здатність будь-якої системи отримувати нову інформацію та наближати свою поведінку й структуру до оптимальної. У такому разі система вважається адаптивною, якщо вона реагує на зміни у своєму оточенні чи внутрішньому стані, що впливають на її ефективність, і при цьому здатна покращувати свою результативність шляхом відповідного налаштування.

Т. Пілат акцентує увагу на внутрішніх процесах системи, які забезпечують

її зовнішнє функціонування у взаємодії із середовищем. Якщо структура системи здатна підтримувати нормальне функціонування в конкретних умовах, така система вважається адаптованою до цих обставин.

Дослідження пропонують загальний підхід до терміну «адаптація», який може трактуватися у трьох ключових аспектах [10].

1 Як властивість системи пристосовуватися до потенційних змін у її функціонуванні.

2 Як процес адаптації, спрямований на забезпечення ефективного пристосування до умов.

3 Як метод, заснований на обробці вхідної інформації для досягнення критеріїв оптимізації.

В першому випадку мова йде про адаптивні властивості економічних систем, у другому – про сам процес пристосування, а в третьому – про алгоритм та методи адаптації. Таким чином, моделі, побудовані з використанням таких підходів, можуть бути класифіковані як адаптовані, а ті, що здатні до подальшого пристосування з огляду на нові дані, отримують назву адаптивних.

Адаптація широко застосовується не лише в природних, але й у створених людиною системах, наприклад, у технічних галузях і кібернетиці. Тут сформувалося поняття «адаптивні системи», яке характеризує різноманітні саморегульовані технологічні системи зі зворотним зв'язком. Такі системи компенсують дефіцит апіорної інформації завдяки активному використанню апостеріорної.

Згідно з теорією систем, пристосування до змін проводиться через розвиток необхідних характеристик у нових або існуючих елементів системи, а також через їх надлишковість. Збільшення кількості подібних елементів забезпечує умови для селекції, диференціації та інтеграції структур, що сприяє прогресивному розвитку і підвищенню надійності функціонування системи.

Період стабільності системи супроводжується накопиченням універсальних адаптованих ознак і посиленням зв'язком із середовищем. При цьому регуляторні сигнали, що виникають через флуктуації в системі,

допомагають її структурі залишатися ефективною та відповідною новим вимогам.

У контексті соціально-економічних систем поняття адаптації має особливе значення. Більшість дослідників розглядають «адаптацію підприємства» як процес налаштування параметрів економічної організації до умов зовнішнього середовища, що є новими або невизначеними. Це підвищує ефективність її функціонування [48].

Усі трактування поняття «адаптація» зводяться до ключового елемента - зміни, спрямованої на оптимізацію функціонування системи в нових умовах. Для його визначення використовуються поняття «процес», «зміна», «адаптація», «механізм», «спроможність» і «якісні характеристики», що узагальнено в аналітичній таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Морфологічний аналіз сутності поняття «адаптація»

Ключові слова	Визначення в межах ключового слову
1	2
Процес	цілеспрямованої зміни параметрів, структур і властивостей системи у відповідь на дії зовнішніх і внутрішніх чинників для забезпечення ефективного функціонування системи і її елементів
	пристосування людини до умов місця існування, які все більшою мірою створює він сам внаслідок перетворення природи, спрямований на збереження, розвиток людини і досягнення головної мети: прогресу людини
	пристосування параметрів господарюючих суб'єктів до невизначених умов навколишнього середовища, що забезпечує підвищення ефективності їх функціонування впродовж всього життєвого циклу

Продовження таблиці 1.3

1	2
	пристосування організаційно-економічних і соціально-економічних стосунків, що складаються на усіх фазах процесу розширеного відтворення, з приводу підвищення ефективності використання державного майна, з одного боку, і посилення їх соціальної спрямованості, – з іншого
	її пристосування до нових умов існування або діяльності
	внесення змін в діяльність підприємства задля забезпечення економічної безпеки
Зсув	в функції чи формі (структурі) щодо існування системи у певній сфері
Пристосування	живих організмів до умов існування, що змінюються в результаті зміни морфологічних і фізіологічних особливостей і поведінки
	внутрішньодержавних правових норм, що діють, до нових міжнародних зобов'язань держави без будь-яких змін в його законодавстві
	економічних систем і її окремих суб'єктів, працівників до умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, обміну, життя, що змінюються
Механізм	соціалізації, що дозволяє особі (групі) активно включатися в різноманітні структурні елементи соціального середовища шляхом стандартизації ситуацій, що повторюються, що дає можливість особі (групі) успішно функціонувати в умовах динамічного соціального оточення
	економічних і соціальних регулювань, що дозволять системі зберігати (змінити) напрям і темп розвитку незалежно від зовнішніх чинників
Здатність	системи виявляти цілеспрямовану поведінку, що пристосовується, в складних середовищах, а також це сам процес такого пристосування
Якісна оцінка	економічної системи її підсистем і окремих елементів, що забезпечують її виживання і видозміну

У межах цього ключового слова морфологічна класифікація поняття «адаптація» охоплює такі елементи: процеси змін або пристосування; трансформація функції чи форми; адаптація до середовища існування, нового правового простору або умов навколишнього світу; механізми регулювання та функціонування; здатності до виявлення; якісні аспекти забезпечення. Це дозволяє структурувати дефініції та визначити призначення поняття для його цільового застосування (рисунок 1.3) [57].

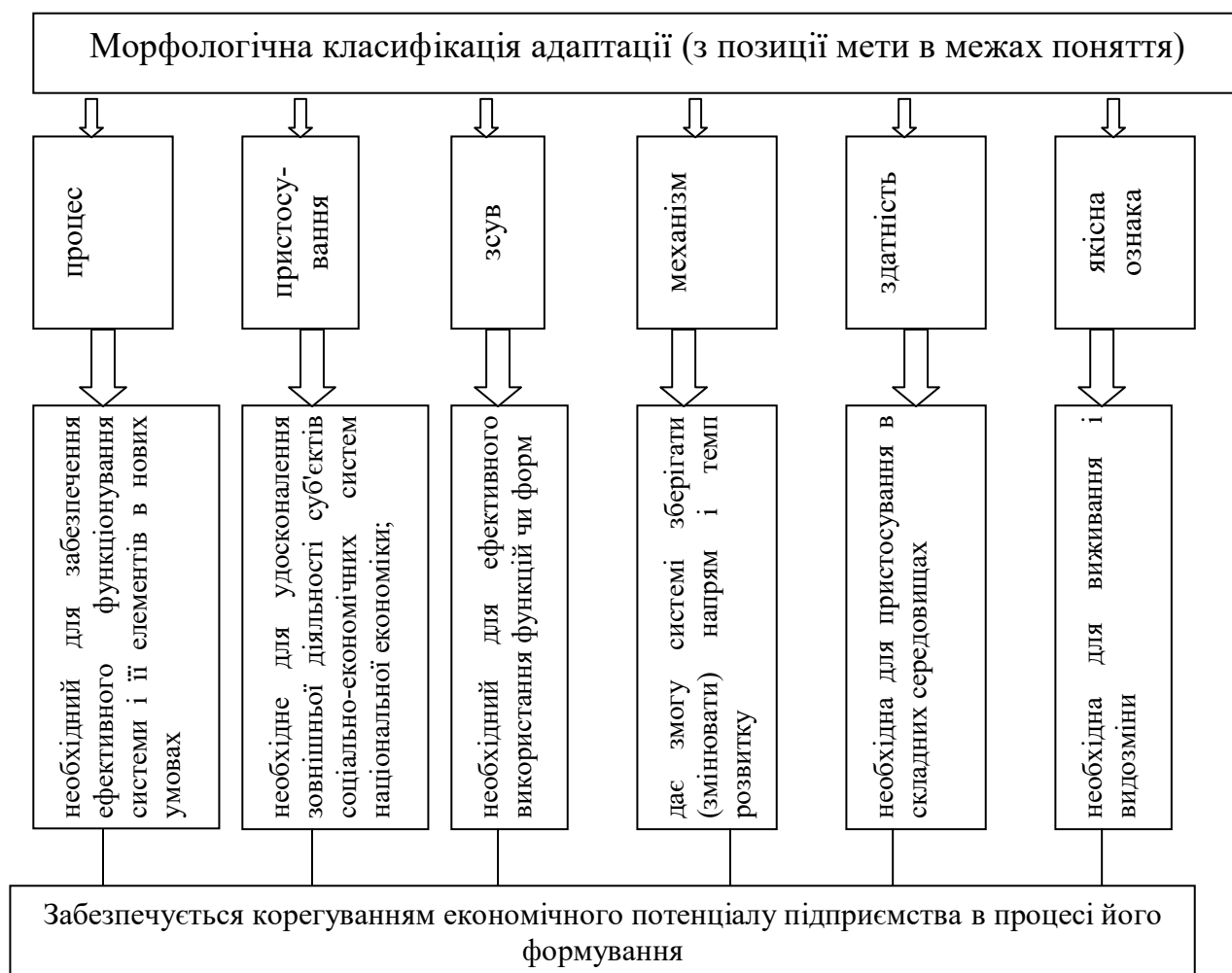


Рисунок 1.3 - Морфологічний аналіз сутності поняття «адаптація»

За морфологічною класифікацією з точки зору цільового поняття, адаптація може бути охарактеризована як:

- сукупність процесів, спрямованих на забезпечення ефективного

функціонування системи та її компонентів у змінених умовах;

- дії, необхідні для оптимізації зовнішньої діяльності суб'єктів соціально-економічної системи в контексті національної економіки;
- трансформації, які сприяють раціональному використанню функцій або форм;
- механізми, що дозволяють системі підтримувати або коригувати напрямок і темпи розвитку;
- здатність адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища;
- ключові якісні характеристики, необхідні для виживання й еволюції.

Аналіз свідчить, що різні автори бачать адаптацію як процес пристосування і коригування параметрів, компонентів або всієї системи загалом. Зокрема, встановлено, що адаптація забезпечується спрямованими змінами в функціонуванні елементів, які проявляються як у теперішньому часі, так і в перспективі. Оскільки спрямована зміна розглядається як модифікація, а майбутній стан системи - як її потенціал, то адаптація фактично є процесом налаштування потенціалу і повинна бути невід'ємною частиною його формування.

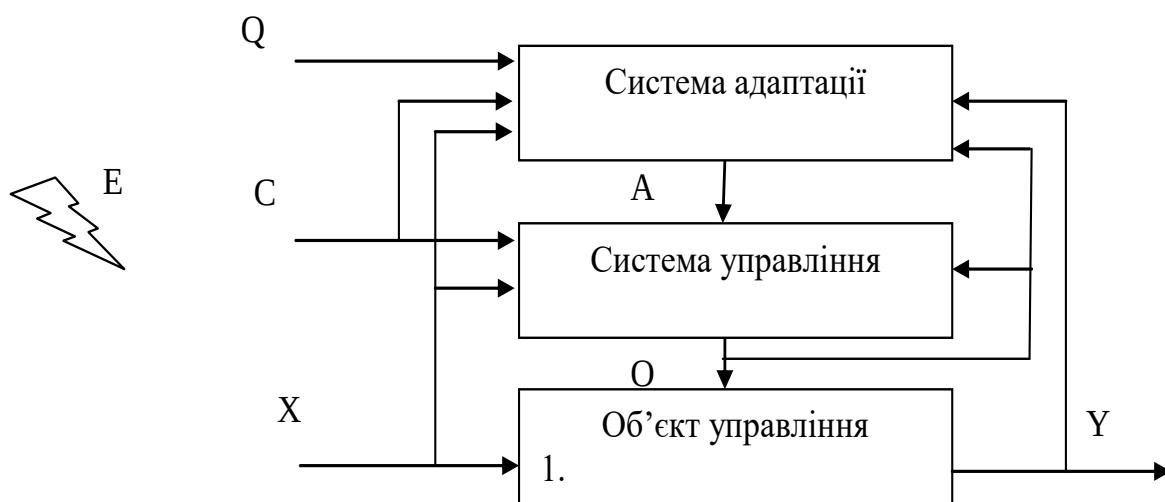
Проте зазначене визначення недостатньо висвітлює сутність адаптації систем, особливо виробничо-економічних об'єктів, таких як підприємства. Це акцентує увагу на необхідності детального аналізу та уточнення механізмів адаптації підприємств для врахування їх специфіки та ролі в економічній системі.

1.3 Механізми адаптивного управління підприємством

Актуальність впровадження адаптивного управління визначається необхідністю створення ефективних методів та підходів до управління підприємствами, які працюють у середовищі динамічних змін зовнішніх і

внутрішніх факторів, складності та багатогранності виробничих процесів, а також взаємодії формалізованих і неформалізованих цілей і критеріїв. Це зумовлюється такими викликами, як неповнота та неточність вихідної інформації, а також неструктурованість стратегічних завдань підприємства [52].

Варто зазначити, що використовуючи якісний зворотний зв'язок і впроваджуючи адаптивні контури, системи управління можуть бути проєктовані для забезпечення механістично оптимального управління в умовах сучасного бізнес-середовища (рисунок 1.4).



Y – вихід, результат, що потребує управління;

X – вхід, ресурси, що використовуються з зовнішнього середовища;

C – завдання, план, управління;

O - дія, що управляє (регулювання);

Q – рівень якості управління, що задається;

A - адаптивна дія;

E - обурення зовнішнього середовища, перешкоди.

$QF(c,o,a,E) \rightarrow \max(a)$

$PF(x,y,o,E) \rightarrow \max(o)$

Рисунок 1.4 - Управління з адаптацією або третя ієрархія управління

Слід зазначити, що потреба в адаптивному управлінні виникає тоді, коли недостатньо інформації для побудови достатньо точної формальної моделі об'єкта управління.

Адаптивне управління характеризується змістом (функціями),

організаційною структурою (напрямком взаємного впливу, порядком взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (алгоритмом реалізації та механізмом взаємної координації) [41].

Функції адаптивного управління логічно випливають з алгоритму процесу управління на адаптивних засадах (рисунк 1.5).

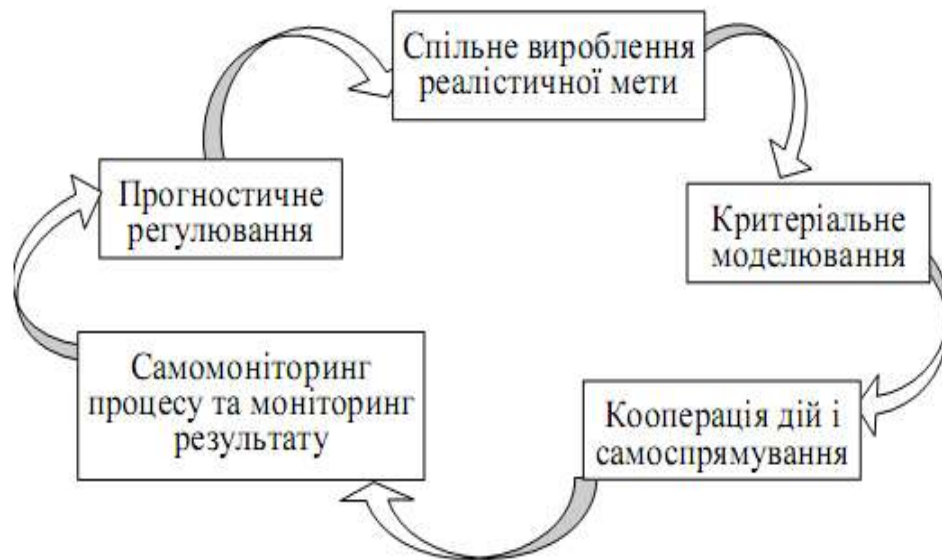


Рисунок 1.5 - Функціональний цикл адаптивного управління

Спільна розробка реалістичних цілей здійснюється через діалог між керівником і підлеглим, що базується на аналізі трьох ключових факторів: певних вимог ("повинен"), власних потреб ("хочу") та реальних можливостей ("можу"). Цей процес дозволяє встановити обґрунтовану та досяжну мету, яка враховує різні вектори впливу.

Прогностичне регулювання спрямоване на виявлення невикористаних резервів, інтеграцію актуальних вимог у якісний підхід до діяльності та їх подальшу реалізацію. Адаптивне управління за напрямком впливу характеризується вертикальною або горизонтальною взаємодією, а за порядком - залежною або децентралізованою структурою, що забезпечує гнучкість управлінських процесів.

Адаптивний підхід до управління систематизується за такими критеріями :

- суб'єкт управління: інтеграція адміністративного та партисипативного (колективного) управління.
- характер впливу: поєднання зовнішнього впливу з внутрішнім самоуправлінням.
- спрямованість: акцент як на процесах, так і на результатах.
- методи адаптації: процедурний, методологічний, технологічний підхід для реалізації впливу.

Технології адаптивного управління включають інтерактивні процедури та механізми, які дозволяють узгоджувати зовнішній вплив і свободу саморозвитку активних суб'єктів. Закономірності такого управління ґрунтуються на ідеї синергетичної самоорганізації системи через логіко-дедуктивний аналіз. Основними закономірностями є [44].

- 1 Активізація природних механізмів розвитку системи.
- 2 Когерентне зближення різних процесів через інтерактивну адаптацію.
- 3 Реалістичність цілей як маркер загальної адаптивності.
- 4 Взаємна адаптація керуючої і контрольованої підсистем.
- 5 Оптимальний баланс між зовнішнім керуючим впливом і внутрішньою регуляцією.
- 6 Моніторинг взаємодії та рефлексія як основа розвитку системи.
- 7 Координація поточних і перспективних дій керованих підсистем.
- 8 Зростання партнерства та суб'єктності у взаємодії керуючої сторони з керованою.
- 9 Ефективність управління через застосування наукових принципів.
- 10 Використання інформаційного зворотного зв'язку для забезпечення координації діяльності.

На основі цих закономірностей виділяються ключові принципи адаптивного управління: пріоритетність людського потенціалу, мотивація, резонанс, інтерактивна узгодженість, кооперація, прогнозування, вдосконалення компетенцій та спрямована самоорганізація. Використання цих принципів

дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й підтримувати баланс між своїми внутрішніми потужностями й зовнішніми чинниками [53].

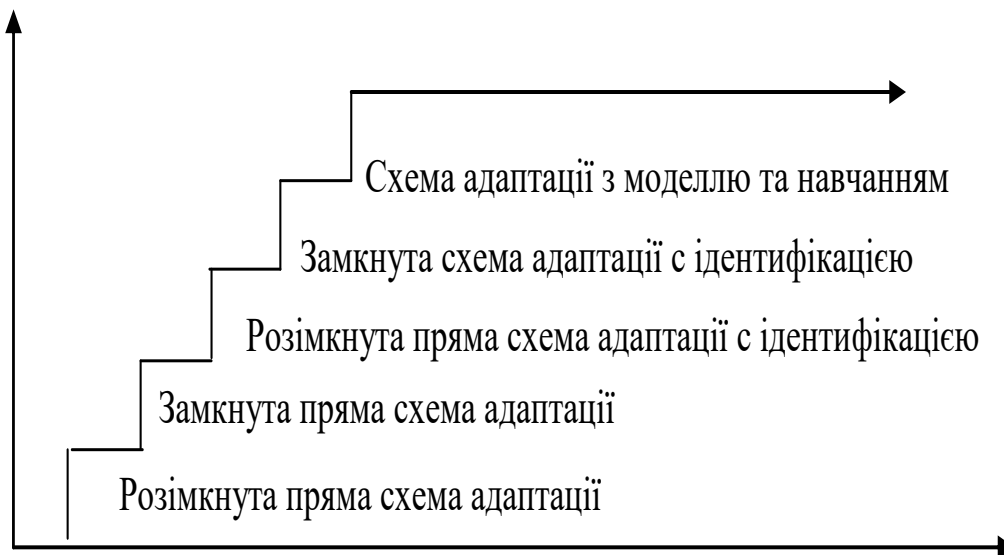
Для забезпечення успішного функціонування адаптивного управління застосовуються три основні інструменти:

- прогнозування очікуваних наслідків поточних умов для компанії;
- гнучкі механізми корекції планів відповідно до змін зовнішніх факторів;
- налагоджений зворотний зв'язок щодо діяльності організації.

Функції адаптивного управління полягають у забезпеченні оптимального стану підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища. Завдяки двосторонньому зв'язку з довкіллям підприємство отримує інформацію про його зміну та адаптується до нових вимог, стабілізуючи свою позицію на ринку.

Адаптивні механізми детально досліджують об'єкт управління для вдосконалення його моделі. Особливе значення мають системи з ідентифікацією та навчанням (рисунок 1.6).

Механізми адаптації



Невизначеність об'єкту управління

Рисунок 1.6 - Залежність механізмів адаптації від невизначеності моделі об'єкту управління

Однією з ключових тем у дослідженні природного адаптивного управління є його роль і місце в загальній системі управління підприємством. Адаптивне управління, як логічно впливає, не замінює загальну систему, а є її органічним доповненням. Воно покликане вирішувати широкий спектр проблем, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, фінансове управління, кадровий менеджмент, маркетинг, інформаційне забезпечення тощо. Таким чином, адаптивне управління інтегрується з функціональними сферами управління, що дозволяє визначити його як інтегративний підхід [63].

Функціональна інтеграція проявляється на рівні суб'єктів, об'єктів і процесів управління. Вона включає трансформацію інших підсистем корпоративного управління, делегування функцій і застосування різноманітних інструментів інших систем менеджменту. При цьому загальноприйняте розуміння інтегрованої системи менеджменту зводиться до того, що вона є частиною загальної системи підприємства, але відповідає вимогам мінімум двох міжнародних стандартів і функціонує як об'єднана структура.

Наразі найбільш поширеними стандартами управління є серія ISO 9000 (менеджмент якості), серія ISO 14000 (екологічне управління), OHSAS 18000 (управління охороною праці та безпекою), SA 8000 (соціальна відповідальність), а також стандарти НАССР (аналіз небезпечних факторів і критичні контрольні точки) та GMP (належна виробнича практика), адаптовані до конкретних галузей.

Створення максимально інтегрованої системи менеджменту є не лише доцільним, але й високоефективним рішенням для будь-якого підприємства. Основні переваги такої системи включають:

- підвищення узгодженості внутрішніх процесів, що сприяє виникненню ефекту синергії;
- зменшення функціональних розривів між підрозділами, які часто виникають через автономні системи управління;

- простота обслуговування порівняно з декількома паралельними системами;
- зниження кількості внутрішніх і зовнішніх зв'язків, а також скорочення документації;
- активніше залучення персоналу до постійного покращення діяльності організації;
- здатність збалансувати інтереси зовнішніх зацікавлених сторін більш ефективно, ніж у випадку використання автономних систем;
- менші витрати на розробку, функціонування та сертифікацію інтегрованої системи у порівнянні з декількома окремими системами.

Інтегровані системи менеджменту стають важливим активом для сучасних підприємств, сприяючи їхній ефективності та конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Сучасні трансформації у світовій економіці тісно пов'язані з глобалізацією, яка, з одного боку, сприяє подальшому економічному розвитку, а з іншого - виступає джерелом нестабільності та кризових явищ. Для української економіки вирішальними проблемами залишаються низька конкурентоспроможність продукції, висока матеріало- та ресурсоемність, моральне старіння виробничих потужностей, недостатній рівень інвестицій та обмежене фінансування з боку держави. Водночас політична нестабільність, військовий конфлікт, екологічні загрози, які збільшують ризик техногенних аварій і фінансові втрати підприємств, а також посилення суспільної недовіри до соціально-економічних процесів створюють умови підвищеної нестабільності для діяльності підприємств.

В умовах зростання нестабільності виникає необхідність у зміні підходів до функціонування та управління підприємствами. Аналізуючи середовище

їхнього функціонування, можна виокремити взаємопов'язані зовнішні та внутрішні фактори, які визначають потенціал і ефективність роботи підприємства. Увага до зовнішнього середовища та його нестабільності стимулює розвиток сучасних управлінських інструментів.

Нині актуальними підходами до управління підприємствами є системний, ситуаційний, процесний, маркетинговий, комунікаційний, кількісний і поведінковий. До них також додаються стратегічне мислення, чітке позиціонування на ринку та планування. Застосування таких методів дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до динамічних змін бізнес-середовища.

У цьому контексті досліджено концепцію адаптації як ключового процесу пристосування економічного потенціалу підприємства. Адаптація охоплює механізми самоорганізації, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку. Узагальнюючи підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників, адаптивне управління можна визначити як інтегровану частину загальної системи управління. Це послідовний процес оцінки рівня адаптації економічного потенціалу, прийняття тактичних і стратегічних рішень на основі отриманих даних і реалізації заходів для забезпечення стійкої роботи підприємства.

2 Аналіз виробничо-господарської діяльності приватного акціонерного товариства «Хімфармзавод «Червона зірка»

2.1 Історія та характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Хімфармзавод «Червона зірка» — одне з перших фармацевтичних підприємств України і має багату історію, що розпочалася ще у 1923 році. Саме тоді, після завершення громадянської війни, в рамках діяльності Комітету з боротьби з безробіттям було створено фабрику для розфасування хімікатів. Із назвою "Червона зірка", яка відповідала духу часу, підприємство надавало роботу 800 працівникам та спеціалізувалося на виробництві хімічних реактивів, ефірів і парфумерної продукції [50].

Харків, як науковий центр України, став важливою ланкою для розвитку заводу. Завдяки місцевій науковій базі підприємство поступово переключилося на виробництво субстанцій для лікарських засобів (антипірін, пірамідон, кальцію глюконат). До 1940 року такі субстанції складали вже 54% від загального обсягу продукції. Завод розширював виробничу програму та сфери реалізації.

У жовтні 1941 року, в часи Другої світової війни, завод був евакуйований до Середньої Азії та Уралу (Челябінськ). Відновлення підприємства після його руйнування в 1943 році тривало три роки. У цей період не лише повернулися до виробництва довоєнної номенклатури субстанцій, а й впровадили нові позиції, які показали свою ефективність під час війни — норсульфазол, білий стрептоцид, фталазол. Тоді визначилася спеціалізація заводу як виробника антипіретиків і сульфаніламідних препаратів. Згодом до асортименту додалися кумаринові препарати (дикумарин, неодикумарин).

У 1967 році обсяг виробництва перевищив довоєнний рівень у 30 разів, а продукція заводу експортувалася до 23 країн світу. З 1991 року, після здобуття

Україною незалежності, настав новий етап у розвитку підприємства — перепрофілювання на виробництво готових лікарських засобів.

Першими препаратами стали таблетки «Аспаркам» та мазі «Левосин», «Еспол» і «Левомеколь». У 1995 році завод перетворився на Відкрите акціонерне товариство, що дозволило змінити підхід до розвитку та розширення перспектив. Якщо до того щорічно освоювалося 2 нових препарати, то вже в 2000 році їх кількість досягла десяти. На ринку з'явилися такі популярні засоби, як «Диклофенак», «Піроксикам», «Но-Кру-Ша» (дротаверин), «Реналган» (анальгетик зі спазмолітичною дією), а також оригінальна мазь тіотриазоліну, ефективність якої доведена при лікуванні пролежнів, тривалозагоюваних ран і катарального гінгівіту.

Сьогодні асортимент продукції підприємства охоплює препарати з 22 фармакотерапевтичних груп. Він включає [50]:

- тверді форми: таблетки, капсули, саше;
- м'які форми: мазі, гелі, креми, лініменти;
- рідкі форми: спиртові настоянки, сиропи, спреї, розчини.

Окрім лікарських засобів, завод також випускає лікувальну косметику та дієтичні добавки.

У найближчій перспективі ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» планує освоєння нових препаратів і розширення серії лікувальної косметики. Основними напрямками розвитку залишаються розширення асортименту продукції, модернізація виробництва та активна промоція.

Загальна площа виробничих приміщень підприємства становить 4757 м².

Приватне акціонерне товариство «Хімфармзавод «Червона зірка» включає три ключові виробничі цехи:

- цех №1 для випуску м'яких лікарських засобів (мазі, гелі, лініменти) з 4 виробничими ділянками;
- цех №2, де виготовляються тверді лікарські засоби (таблетки, капсули), також із 4 ділянками;
- цех №3 для рідких лікарських засобів (розчини, настойки, сиропи).

Сьогодні завод виробляє понад 180 різновидів препаратів, серед яких є як відомі бренди, так і новинки, що активно розвиваються [50]:

- таблетки: Диклофенак, Вугілля активоване, Цитрамон-М, Піроксикам, Сондокс®, Реональгон®, Амкесол®, Евкафіліпт;
- капсули: Грипомед®, Фітосед®, Равісол®, Клімапін®, Хеліскан®, Сорбімакс;
- настойки: Фітосед®, Фітодент®, Угрин®, Евкафіліпт;
- розчини: Йод, Хлоргексидин-КР, Екзолік, Аква Спрей;
- мазі: Левосин, Метролавін;
- гелі: Диклофенак, Троксерутин, Альгозан®, Прожестін-КР®;
- спреї: Евкафіліпт® плюс і Евкафіліпт® плюс із тимолом.

Усі технологічні процеси здійснюються під контролем досвідчених співробітників на сучасному обладнанні. Контроль якості забезпечує атестована лабораторія, сертифікована Державною службою лікарських засобів і медичних виробів МОЗ України для проведення перевірки якості та безпеки препаратів. На кожному етапі виробництва запроваджено систему забезпечення та контролю якості.

Окрему увагу приділено фітопрепаратам. Завдяки ефективності та високому рівню безпеки вони здобули популярність серед споживачів. Виробництво таких препаратів здійснюється з екологічно чистої та ретельно перевіреної сировини.

Крім лікарських засобів, підприємство випускає дієтичні добавки і лікувальну косметику [50].

ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» також має Сертифікат системи управління безпечністю харчових продуктів. Він підтверджує відповідність процесу виробництва дієтичних добавок у формі таблеток, капсул і сиропів ДКПП 0.89.19-40.90 Категорії К, CIV стандарту ДСТУ ISO 22000:2007 (ISO 22000:2005, IDT). Це стандарт управління безпечністю харчових продуктів, який застосовується до організацій у харчовому ланцюгу.

2.2 Аналіз основних показників діяльності товариства

Виробництво є ключовим елементом суспільного розвитку, основою якого слугують споживчі потреби людей. Однак рівень задоволення ринкового попиту на продукцію визначається не обсягом її виробництва в фізичних чи грошових одиницях, а кількістю фактично реалізованих (проданих) товарів. Процес реалізації включає сукупність дій, спрямованих на продаж готової продукції споживачам. Завершення цього процесу означає завершення обороту обігових коштів підприємства, відкриваючи можливість для відновлення виробничих запасів і самого виробничого циклу [28].

Товарна продукція — це комплекс виробів, виконаних завдань і наданих послуг, що призначені для продажу або передачі іншим підприємствам чи організаціям.

Зростання обсягу товарної продукції свідчить про збільшення вартості вироблених на підприємстві готових товарів, виконаних робіт і наданих послуг, які призначені для реалізації за межами підприємства або для використання іншими суб'єктами господарювання. Цей показник є важливим індикатором ефективності виробництва, оскільки він демонструє активність підприємства та його здатність отримувати дохід завдяки своїй діяльності.

Реалізована продукція — це продукція, відвантажена покупцям, за яку було отримано оплату.

Зростання обсягу реалізованої продукції представляє собою збільшення кількості або вартості товарів, переданих покупцям і оплачених ними за визначений період часу. Цей показник вважається одним із ключових чинників, що визначають економічну ефективність роботи підприємства. Основними факторами, які сприяють такому зростанню, є розширення виробництва, підвищення якості продукції та її асортименту, а також вдосконалення управління витратами [29].

Публічне акціонерне товариство "Хімфармзавод "Червона зірка" — це підприємство середнього розміру, яке спеціалізується на виробництві та реалізації лікарських засобів. Завод випускає таблетки, капсули, мазі, настої, лікувальну косметику та дієтичні добавки, пропонуючи близько 200 найменувань продукції. Щороку впроваджуються нові види продукції, хоча ексклюзивні препарати на підприємстві не виготовляються.

У 2023 році експорт продукції склав лише 0,3%, а основна діяльність була зосереджена на внутрішньому ринку України [50].

Основними клієнтами заводу залишаються великі оптові фірми України, серед яких "Фіто-Лек" (м. Харків), "Оптіма-Фарм" (м. Київ) і "БаДМ" (м. Дніпро). Продаж здійснюється переважно оптовим компаніям із відстрочкою платежу до 60 днів або за схемою "під реалізацію" відповідно до звітів. Роздрібна торгівля відсутня. Частка заводу на українському ринку досягає 2%.

Підприємство оснащено власними виробничими цехами, складськими приміщеннями, допоміжними цехами, адміністративним корпусом та автотранспортом.

2023 році завод працював у дві зміни, використовуючи виробничі потужності на рівні 67% [50].

Щомісячний обсяг продажів готової продукції становить близько 30 млн грн. Сезонність на обсяг продажів практично не впливає.

В таблиці 2.1 відображено основні показники діяльності підприємства за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг товарної продукції, тис. грн	390016	313069	262889,9	341239,2	433622,2	43606,2	111,2

Продовження табл. 2. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	381584	317895	255721,1	348429,4	404906,2	23322,2	106,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	189257	139408	90783,4	152446	178098,9	-11158,1	94,1
Чисельність персоналу, ос.	394	394	270	267	277	-117	70,3
Валовий прибуток від реалізованої продукції, тис. грн	200759	173661	164937,7	195983,4	226807,3	26048,3	113,0

Як видно з даних таблиці 2.1 протягом 2020-2024 рр. на підприємстві відбулося зростання обсягів товарної та реалізованої продукції на 11,2 % та 6,2 % відповідно (рисунок 2.1). Така тенденція показує, що ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» протягом 2020-2024 років, незважаючи на наявні виклики, працює ефективно, що відображає валовий прибуток, який за період аналізу зріс на 13% (рисунок 2.2).

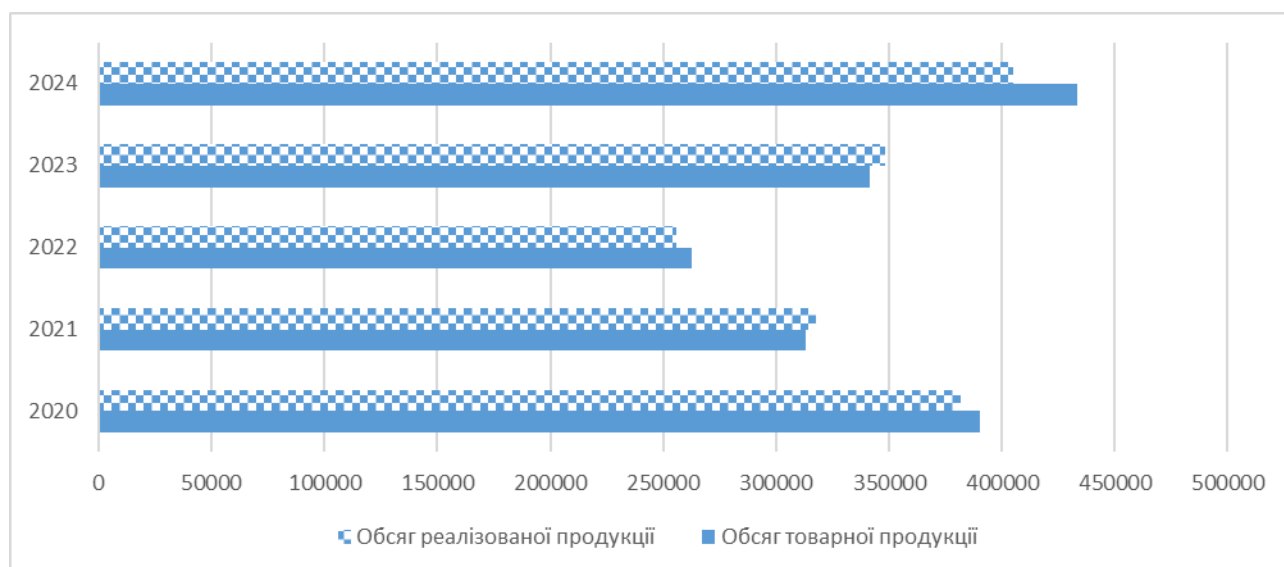


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів товарної та реалізованої продукції товариства за 2020-2024 рр, тис. грн

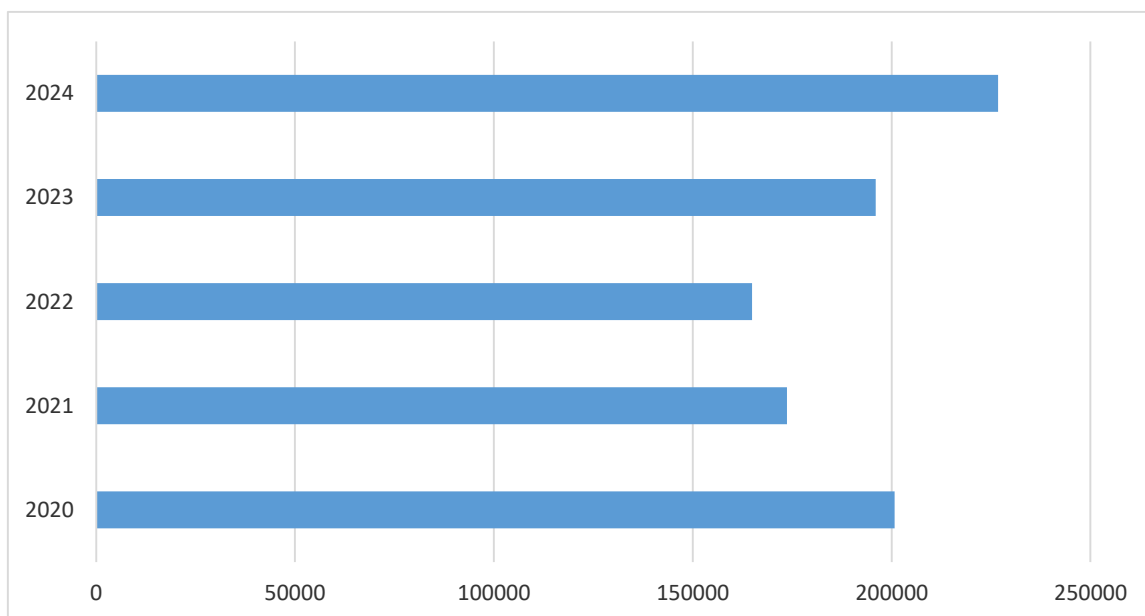


Рисунок 2.2 – Динаміка валового прибутку від реалізованої продукції товариства за 2020-2024 рр, тис. грн

Таким чином, попри наявні труднощі в економіці нашої країни, пов'язані з війною, фармацевтична промисловість продовжує залишатися однією з ключових галузей в Україні, а внесок компанії "Червона зірка" на цьому ринку гарантує стабільну діяльність підприємства.

2.3 Аналіз основних виробничих фондів підприємства

Основні виробничі фонди підприємства — це елементи засобів праці, які проходять через численні виробничі цикли, зберігаючи свою фізичну форму. Їхня вартість переноситься на продукцію поступово, у міру зношування[28].

У процесі обліку та планування відтворення основних фондів застосовують як грошові, так і натуральні показники. Це зумовлено тим, що основні фонди виконують роль не лише носія вартості, але й сукупності конкретних засобів праці.

Грошова оцінка основних фондів необхідна для контролю їхньої динаміки, планування розширеного відтворення, визначення рівня зносу, нарахування амортизації, розрахунку собівартості продукції, оцінки рентабельності підприємства та ведення господарського розрахунку.

Оскільки основні фонди використовуються тривалий час, поступово зношуються і за цей період умови їхнього відтворення змінюються, для їх оцінки застосовуються кілька методів:

- повна початкова вартість,
- початкова вартість за вирахуванням зносу,
- повна відбудовна вартість,
- відбудовна вартість з обліком зносу.

Повна початкова вартість включає фактичну ціну придбання або будівництва фондів (зокрема витрати на транспортування і монтаж). Початкова вартість за вирахуванням зносу представляє залишкову вартість фондів — суму, яка ще не перенесена на виготовлену продукцію; вона нижча за початкову через накопичений знос.

Застосування лише цих двох методів грошової оцінки може ускладнити аналіз динаміки фондів через те, що ціни на обладнання і будівництво змінюються. Таким чином, фонди, придбані або побудовані в різні періоди, виражаються у неоднорідних цінах.

Для усунення таких розбіжностей використовується оцінка за повною відбудовною вартістю, яка відображає поточну вартість відтворення фондів у нових виробничих умовах на момент оцінки. Однак цей метод не враховує ступеня зносу фондів. Тому його доповнюють оцінкою за відбудовною вартістю з урахуванням зношення, що дозволяє точніше розраховувати реальну залишкову вартість основних фондів [29].

Облік і планування основних фондів здійснюються як у грошовому, так і у натуральному вираженні, що представлено конкретними засобами праці. Це

дозволяє визначити технічний склад, виробничу потужність підприємств і галузей промисловості, встановити завдання щодо підвищення ефективності використання наявних ресурсів, скласти баланс обладнання тощо. Таку інформацію отримують в результаті періодичної інвентаризації основних фондів, яка проводиться в промисловості.

На сьогодні класифікують основні виробничі фонди за кількома основними групами [28].

1 Будівлі. Сюди входять споруди основних, допоміжних і обслуговуючих цехів, а також адміністративні будівлі підприємств.

2 Споруди. В цю групу включають підземні та відкриті гірничі виробітки, нафтові й газові свердловини, гідротехнічні та інші інженерні споруди.

3 Передатні пристрої. Це засоби, що забезпечують передачу енергії, наприклад, електричної або іншої, до місць її споживання.

4 Машини й устаткування. До цієї групи належать усі види технологічного обладнання, а також первинні і вторинні двигуни. Група поділяється на дві підгрупи:

- силові машини й устаткування, до яких включають:
- парові й гідравлічні турбіни,
- трансформатори,
- вітродвигуни,
- електромотори,
- двигуни внутрішнього згоряння,
- інші первинні і вторинні двигуни;
- робочі машини й устаткування, серед яких:
- верстати,
- преси,
- молоти,
- хімічна апаратура,

- доменні і мартенівські печі,
- прокатні стани,
- інше технологічне спорядження.

5 Транспортні засоби. До цієї групи входять усі види транспорту, зокрема цеховий, міжцеховий, міжзаводський транспорт; річковий і морський флот рибної промисловості; трубопровідний магістральний транспорт тощо.

6 Інструмент, виробничий і господарський інвентар та інші основні фонди. До цієї категорії належать ріжучі, пресуючі, ударні та інші інструменти; виробничий і господарський інвентар, який сприяє оптимізації умов праці (офісне обладнання, контейнери, інвентарна тара, предмети протипожежної безпеки та інші).

Виробнича структура основних фондів і її зміни за певний період дозволяють оцінити технічний рівень промисловості та ефективність використання вкладень у капітальні ресурси. Зокрема, чим більша питома вага машин, устаткування та інших активних елементів у складі основних фондів, тим більше продукції можна отримати на одиницю їхньої вартості.

Виробнича структура основних фондів різниться залежно від галузі промисловості, що є наслідком її техніко-економічних особливостей. Навіть підприємства однієї галузі мають різну структуру основних фондів. Найбільша питома вага активних елементів спостерігається на підприємствах із високою технічною оснащеністю, автоматизацією виробничих процесів і застосуванням хімічних методів обробки.

На формування виробничої структури основних фондів впливають такі фактори, як концентрація, спеціалізація, кооперація та комбінування виробництва, а також процес капітального будівництва. Наприклад, оптимізація вартості будівництва, особливо виробничих приміщень, може знизити частку пасивних компонентів у складі основних фондів, що підвищує загальну ефективність витрат на нові підприємства.

Це підтверджує зацікавленість бізнесу та суспільства у збільшенні частки машин і устаткування як найбільш активної складової основних фондів та зменшенні питомої ваги нерухомості й господарського інвентарю без шкоди для ефективності виробничих процесів.

Практично кожне підприємство може покращити структуру своїх основних фондів шляхом збільшення долі обладнання. Це досягається через раціональне розташування устаткування в цехах, його встановлення на відкритих майданчиках, якщо це можливо, а також перенесення невиробничих служб (складів, адміністративних приміщень тощо) за межі виробничих зон.

Структуру промислово-виробничих основних фондів варто аналізувати щодо окремих галузей. Вона є показником матеріально-технічного стану виробництва та рівня індустріального розвитку країни. Значна частина виробничих фондів зосереджена у важкій промисловості, особливо в секторах, які забезпечують технічний прогрес (електроенергетика, машинобудування, хімічна промисловість, нафтохімія, паливна промисловість, чорна металургія тощо).

З часом основні фонди зношуються, причому цей процес має два види: фізичний і моральний.

Фізичний знос пов'язаний із матеріальним старінням ресурсів внаслідок експлуатації або впливу природних сил (зношення робочих механізмів, корозія металу, гниття деревини, вивітрювання тощо). Такий тип зносу залежить від навантаження на обладнання, якості обслуговування, рівня організації роботи та кваліфікації персоналу. Інтенсивність фізичного зносу визначається співвідношенням фактичного і нормативного термінів служби основних фондів, а його оцінка потребує технічного огляду обладнання.

Моральний знос виникає через невідповідність обладнання сучасним технічним стандартам або зниження економічної доцільності його використання.

Основні шляхи вдосконалення використання основних фондів і виробничих потужностей включають:

- зниження простоїв обладнання та підвищення коефіцієнта його зміни;
- оновлення та модернізацію застарілого чи зношеного устаткування;
- впровадження передових технологій і активізацію виробничих процесів;
- оперативне освоєння нововведених потужностей;
- стимулювання раціонального використання основних фондів і виробничих ресурсів;
- розвиток акціонерної форми управління та приватизацію підприємств, а також інші ефективні заходи.

Вартість та знос основних виробничих фондів ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-2024 рр. наведено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Вартість та знос основних виробничих фондів ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-2024 рр.

Показники.	2020	2021	2022	2023	2024
Первісна вартість тис. грн	193557	199691	228422	213250	205678
Знос, тис. грн	114426	136707	168183	164053	150636
Залишкова вартість, тис. грн	79131	62984	60239	49197	55042
Коефіцієнт зносу	0,59	0,68	0,74	0,77	0,7

З даних таблиці 2.2 видно, що протягом періоду аналізу знос основних фондів підприємства зростав з 0,59 у 2020 році до 0,77 у 2023 р. Тільки у 2024 р. відбулося його скорочення, що є позитивним фактором в функціонуванні товариства (рисунок 2.3).

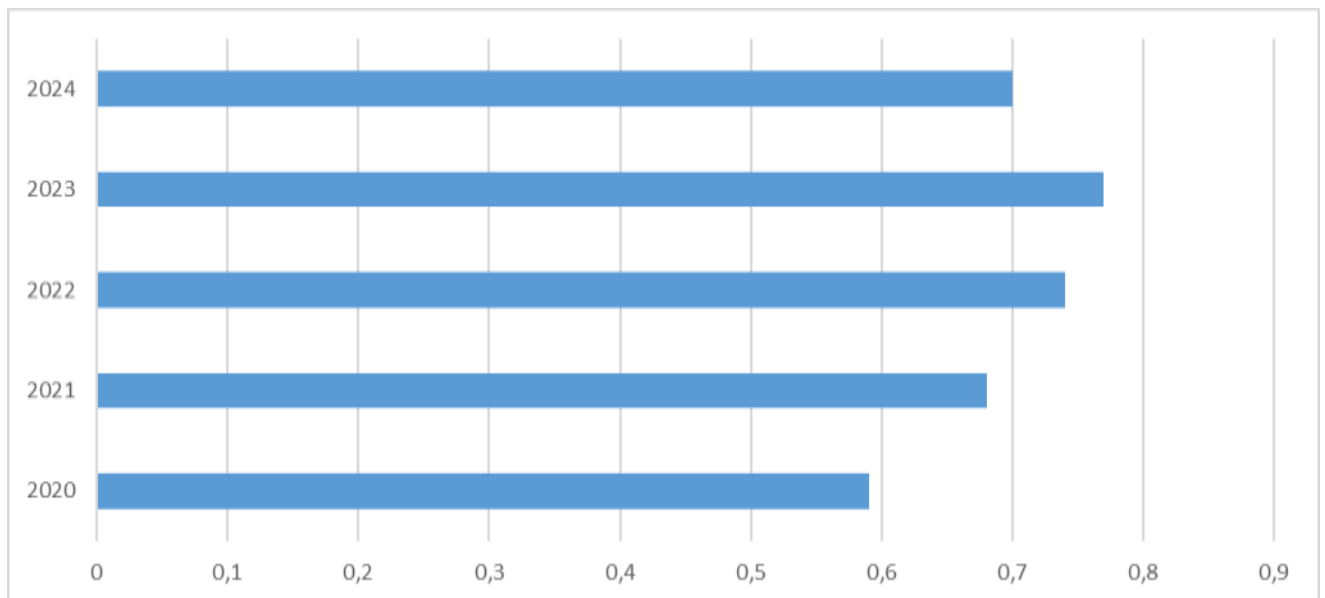


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнта зносу товариства за 2020-2024 рр.

У таблиці 2.3 представлено склад основних виробничих фондів ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.3 - Структура основних виробничих фондів ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Будинки, споруди та передавальні пристрої, тис. грн	45516	41576	38346
Машини та обладнання, тис. грн	8321	6714	20121
Транспортні засоби, тис. грн	991	834	1670
Інструменти, прилади, інвентар, тис. грн	183	2449	82
Інші основні засоби, тис. грн	31	24	20

Структура основних фондів товариства протягом 2020-2024 рр. зазнала певних змін, що представлено на рисунках 2.4 та 2.5.

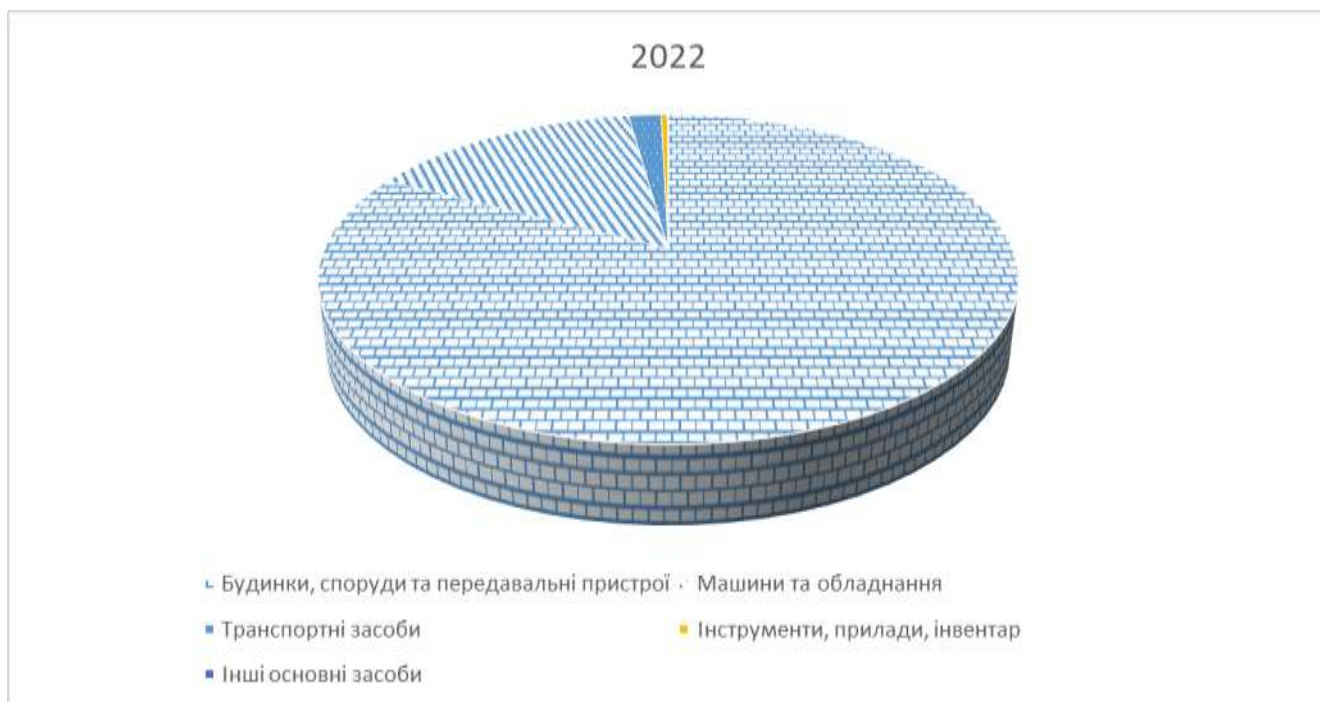


Рисунок 2.4 – Структура основних фондів товариства у 2022 р.,%

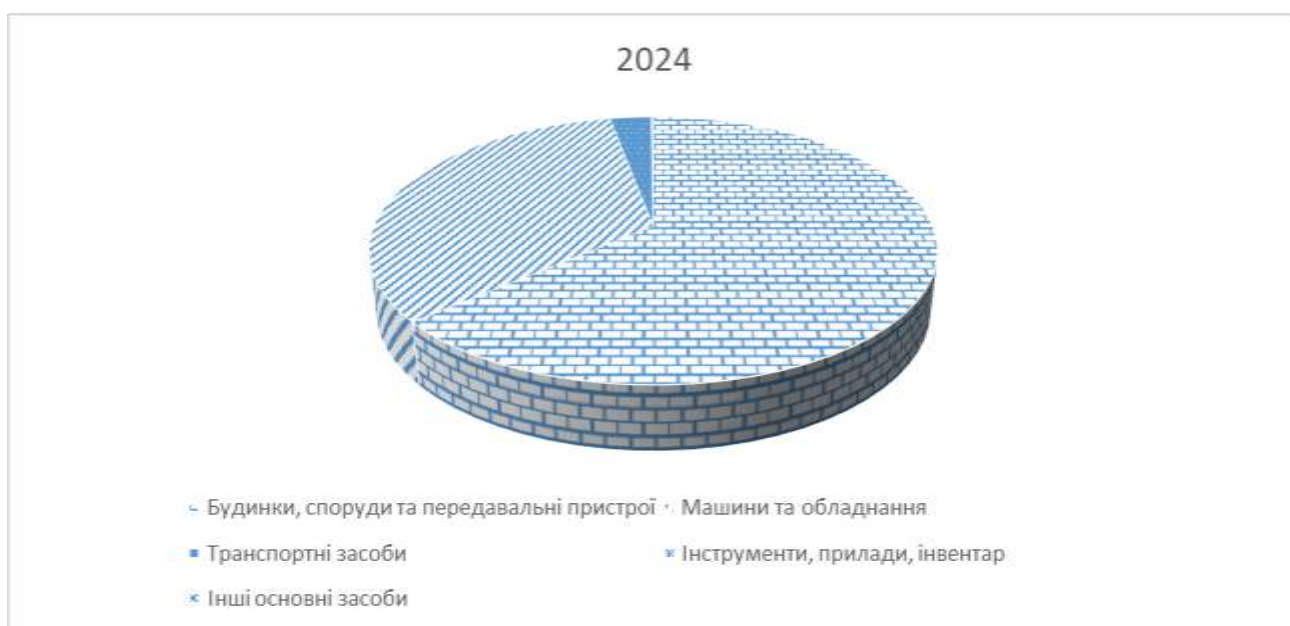


Рисунок 2.5 – Структура основних фондів товариства у 2024 р.,%

Як видно з рисунків 2.4 та 2.5 у 2024 році структура основних фондів ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» змінилася, а саме відбулося скорочення показник «будинки, споруди та передавальні пристрої» та «інструменти, прилади, інвентар» на 15,8 % та на 55,2% відповідно. А за показниками

«транспорті засоби» та «машини і обладнання» - відбулося зростання на 141,8% та 68,5% відповідно.

2.4 Аналіз використання трудових ресурсів

У сучасній вітчизняній науці управління головним об'єктом дослідження виступають управлінські відносини, які слугують основою для менеджменту персоналу [20].

Для досягнення поставлених цілей і виконання завдань носії сучасної кадрової політики використовують спеціалізований інструментарій. Цей інструментарій підбирається та застосовується в межах виробничого процесу відповідно до вимог до персоналу.

У самому процесі виробництва здійснюється оптимальне поєднання таких компонентів, як засоби виробництва, матеріали та праця. Серед них вагому роль відіграє змінний фактор — управління, чиїми ключовими функціями є планування, організація та контроль. Аналізуючи різні аспекти виробництва, поряд із технічними й економічними викликами необхідно брати до уваги соціальні й особистісні інтереси.

Людина як носій трудового ресурсу суттєво відрізняється від інших виробничих факторів. Вона не є пасивним елементом процесу, адже має власну думку та цілі, здатна проявляти ініціативу, керуватися потребами. У межах класичного підходу до управління людина розглядається як виробничий фактор. Проте цей підхід вже не відповідає сучасним реаліям. Йому на зміну прийшов новий концептуальний підхід до управління персоналом, у рамках якого кадрова політика стає активною стратегією.

Новітня стратегія дедалі більше інтегрується в загальну систему управління людськими ресурсами організації. Некласичний підхід дозволяє

бачити людину не просто як чинник реалізації політики організації, але й як джерело прибутків, творчу та культурно-перетворювальну силу. Для оптимального використання людської праці необхідно максимізувати потенціал організаційної поведінки працівників, забезпечуючи ефективне управління людськими ресурсами в межах організації.

Менеджерам необхідно враховувати два ключові аспекти організаційної поведінки як управлінської проблеми [30]:

- соціально-психологічний — інструменти, методи та засоби впливу керівника на поведінку співробітників;
- організаційно-технічний — заходи всередині компанії, спрямовані на орієнтацію поведінки працівників на виконання виробничих завдань.

Зрештою, питання управління поведінкою людини в організації належить до сфери менеджменту персоналу. Його базовими елементами є людина як носій кадрової політики та управлінські відносини, які формують і регулюють організаційну поведінку працівника.

Управління персоналом охоплює комплекс дій, спрямованих на вплив на організаційну поведінку людей, з метою стимулювання їхніх невикористаних професійних і творчих ресурсів для виконання поставлених завдань. Внаслідок принципу розподілу праці формуються ієрархічні відносини субординації. У цьому контексті одна особа може одночасно виконувати роль керівника та бути підлеглим.

Трудові ресурси є ключовим фактором кожного підприємства, адже саме від їх якості та ефективності використання значною мірою залежать показники роботи організації та її конкурентоспроможність. Вони забезпечують динаміку матеріально-технічних складових виробничого процесу.

Цей термін застосовується для визначення працівників підприємства як одного з важливих компонентів його ресурсного потенціалу. Трудові ресурси охоплюють частину працездатного населення, що має фізичні та інтелектуальні здібності, а також необхідні знання для реалізації продуктивної діяльності.

Достатня кількість і належна якість трудових ресурсів на підприємстві є ключовими для забезпечення його ефективної діяльності.

У сучасних умовах господарювання питання ефективного використання трудових ресурсів набуває особливої важливості. Раціональне управління трудовими ресурсами, забезпечення підприємств кваліфікованим персоналом та підвищення продуктивності праці є ключовими факторами оптимізації функціонування будь-якого підприємства.

Ефективність, у широкому сенсі, визначається як співвідношення отриманих результатів до вкладених ресурсів. У контексті праці це означає співвідношення між обсягом вироблених товарів чи послуг і витратами трудових ресурсів. Зростання ефективності праці свідчить про збільшення продуктивності при сталих або зменшених витратах робочого часу.

До основних показників ефективності використання трудових ресурсів відносять: чисельність персоналу, його професійний та освітній рівень, витрати робочого часу, продуктивність праці, а також дані про реорганізацію робочого складу [20].

Для оцінки трудових ресурсів застосовують дані з оперативної та бухгалтерської звітності, табельного обліку, первинної документації, хронометражу, фотографій робочого дня та інші матеріали. Крім того, проводять аналіз протоколів виробничих нарад та документів бюро економічного аналізу.

Дослідження впливу трудових факторів на діяльність підприємства розпочинається з вивчення забезпеченості персоналом за кількістю, структурою, рівнем кваліфікації та освітнім рівнем. Оцінюється також рух кадрів із метою виявлення внутрішніх резервів оптимізації використання робочої сили. Це дозволяє краще розподілити працівників, забезпечити їхнє завантаження відповідно до професійних компетенцій і підвищити ефективність їхньої роботи.

Аналіз чисельності персоналу проводиться як загалом, так і в розрізі кожної категорії працівників з огляду на їхнє різне значення у виробництві. При цьому оцінюють абсолютну й відносну забезпеченість підприємства робочими

кадрами та визначають вплив змін чисельності на виконання планових показників.

Абсолютна забезпеченість визначається порівнянням фактичної чисельності працівників із запланованою. Відносна ж оцінка враховує приріст виробництва та його зв'язок зі змінами в чисельності співробітників. Відхилення в чисельності розраховується через співставлення вартості продукції, отриманої завдяки змінам у трудовому складі, до запланованого обсягу виробництва.

Оптимізація персоналу, включаючи скорочення робітників або адміністративного персоналу за умови незмінної ефективності роботи, розглядається як позитивна тенденція. Водночас важливо уникати негативного впливу на організацію виробничих процесів, трудову дисципліну, а також впровадження нових технологій чи автоматизації [20].

Структура кадрів аналізується шляхом порівняння планових і фактичних показників питомої ваги кожної категорії у складі персоналу. Аналізуються причини змін у структурі кадрів, тенденції розвитку передових підприємств та відповідні нормативні вимоги. На основі отриманих даних розробляються заходи для оптимізації кадрової структури та підвищення ефективності використання трудових ресурсів [28].

Аналіз контингенту, продуктивності праці та фонду оплати праці ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-2024 рр. представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники чисельності персоналу, продуктивності праці та фонду оплати праці ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність персоналу, ос.	394	394	270	267	277	-117	70,3

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Продуктивність праці, грн/ос.	15	15,9	16,5	17,3	18,2	1,7	110,3
ФОП, тис. грн	41563	51785	47825	38893	47428	5865	112,4

Як видно з даних таблиці 2.4 протягом 2020-2024 рр. на ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» чисельність персоналу скорилася на 29,7% або на 117 люд (рисунок 2.6).

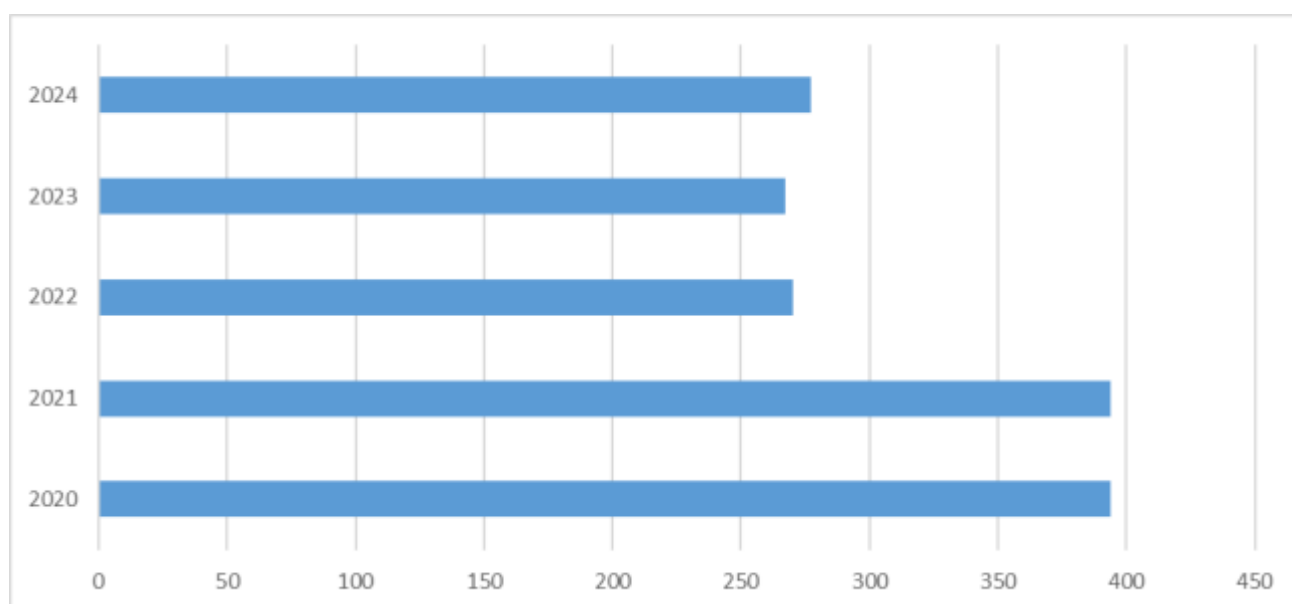


Рисунок 2.6 - Динаміка зміни чисельності персоналу товариства за 2020-2024 рр., ос.

Тенденція відображена на рисунку 2.6 пов'язана з військовими діями на території Харківської області та обстрілами м. Харкова, що призвело до звільнення працівників, які забажали евакуюватися із зон бойових дій на захід країни та за її межі, а також мобілізація чоловіків до лав Збройних сил України, що також спричинило скорочення кількості працівників товариства..

Попри скорочення працівників, продуктивність праці товариства за період аналізу зросла (рисунок 2.7).

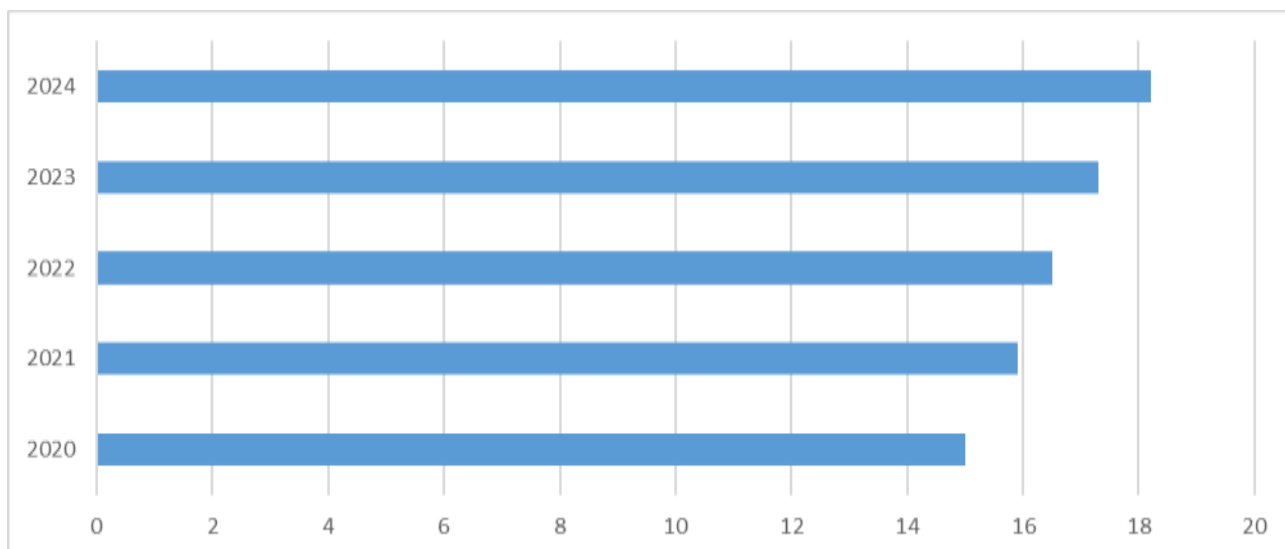


Рисунок 2.7 - Динаміка зміни продуктивності праці товариства за 2020-2024 рр., грн/ос.

Як видно з рисунку 2.7, протягом 2020-2024 рр. продуктивність праці зросла на 10,3% попри скороченні кількості працівників.

Фонд оплати праці також на останні п'ять років зростав.

2.5 Аналіз операційних витрат

Ефективне управління господарською діяльністю підприємства постійно потребує аналізу операційних витрат, їх оптимізації та максимальної прибутковості. Це особливо важливо для підприємств окремих галузей, таких як енергорозподільчі компанії, де мінімізація витрат є ключовою умовою успішного функціонування [30].

Дані про витрати використовуються для оцінки виконання запланованих показників, проведення економічного та аналітичного розрахунку, визначення результатів діяльності енергопостачальних підприємств і оцінки ефективності організаційно-технічних заходів. У бухгалтерському контексті витрати визначаються як зменшення економічних вигод, яке відбувається через вибуття активів або збільшення зобов'язань, що, у свою чергу, призводить до скорочення власного капіталу (виняток становлять випадки розподілу або вилучення капіталу між власниками).

Для якісного управління операційними витратами необхідно запровадити чітку їх класифікацію. Така систематизація стане основою для обліку, аналізу, планування, контролю та визначення собівартості продукції, що сприятиме правильному формуванню виробничої собівартості.

Операційні витрати сучасних підприємств класифікуються за ключовими економічними елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати [31].

Матеріальні витрати включають:

- вартість матеріалів і комплектуючих виробів для торгових операцій, виробництва продукції та господарських потреб, технічного обслуговування і гарантійного ремонту;
- паливно-мастильні матеріали, куплені у сторонніх постачальників і використані для експлуатаційних потреб — робота транспорту, опалення чи освітлення;
- будівельні матеріали та запасні частини для ремонту основних засобів або необоротних активів, враховуючи орендовані за угодами лізингу;
- малоцінні та швидкозношувані предмети, необхідні для забезпечення роботи протягом року чи операційного циклу;
- вартість тари та тарних матеріалів для операційної діяльності;
- інші матеріальні витрати, пов'язані з виконанням робіт чи наданням послуг.

Витрати на оплату праці охоплюють:

- основну і додаткову заробітну плату, а також компенсаційні виплати згідно із законодавством;
- витрати на здешевлення харчування працівників;
- погашення позик на покращення житлових умов працівників;
- компенсації індивідуального характеру й інші витрати соціального спрямування.

Відрахування на соціальні заходи складаються з витрат на державне пенсійне страхування, соціальне страхування у разі тимчасової непрацездатності чи нещасного випадку, а також медичне страхування персоналу. Сюди входить оплата перших п'яти днів непрацездатності за рахунок коштів підприємства й інші заходи відповідно до законодавства [20].

Амортизація охоплює суми амортизації основних засобів, необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів.

Показники операційних витрат за елементами ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» за 2020-20243 рр. наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники операційних витрат товариства за елементами за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023
Матеріальні витрати, тис. грн	142,615	108,044	77,958	119,335
Витрати на оплату праці, тис. грн	51,785	41,563	38,893	47,428
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	11,443	10,804	7,328	9,757
Амортизація, тис. грн	21,212	21,784	14,327	12,084
Інші операційні витрати, тис. грн	129,059	102,316	99,710	119,325
Разом	356,114	284,511	238,216	307,929

Аналіз даних таблиці 2.5 показав, що протягом 2020-2023 років операційні витрати товариства скорочувалися з 356,1 тис. грн у 2020 році до 307,9 тис. грн- у 2023 р. Причому у 2022 році операційні витрати взагалі склали 238,2 тис. грн. Скорочення відбулося по всім статтям витрат (рисунок 2.8).

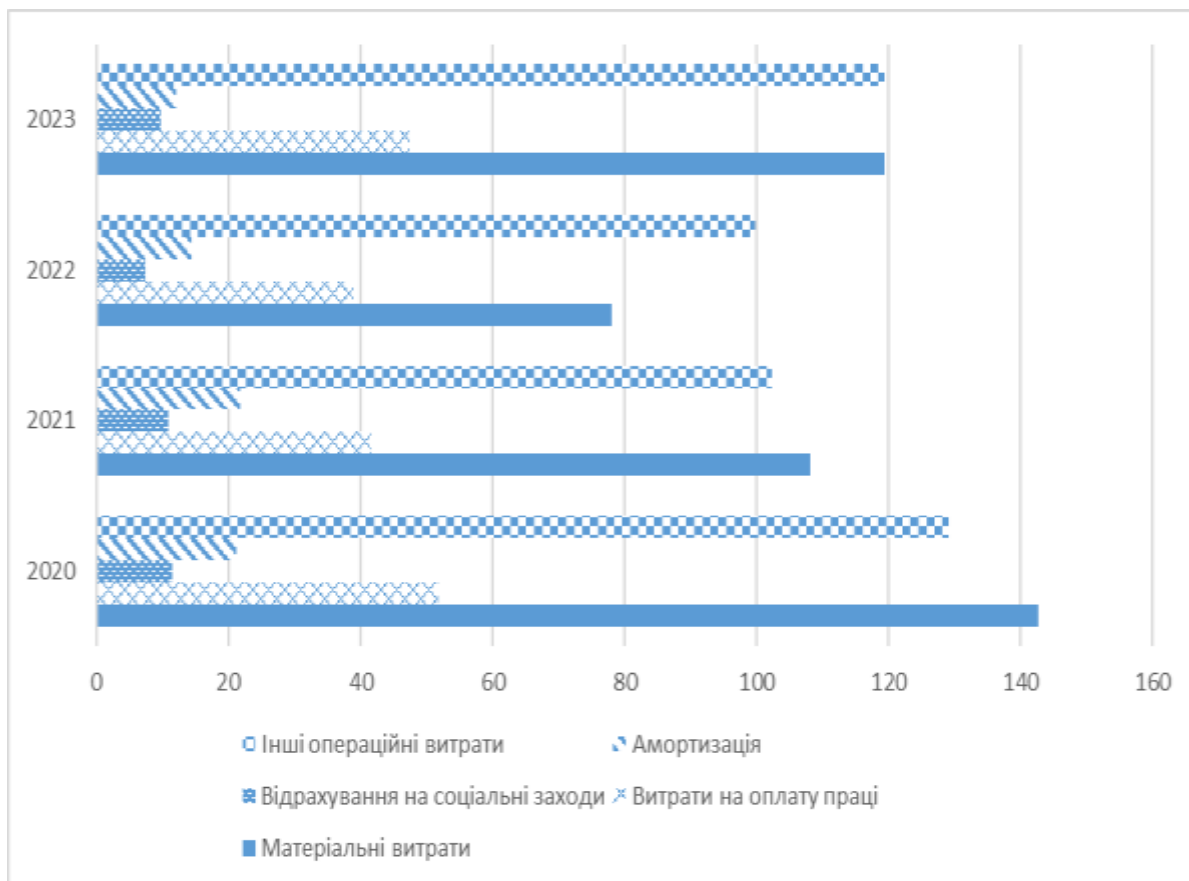


Рисунок 2.8 - Динаміка операційних витрат товариства за елементами за 2020-2023 рр., тис. грн

Відзначимо, що скорочення операційних витрат у 2022 році, пов'язано з загальним скороченням ділової активності підприємства у зв'язку з початком великої війни. Адже економічна ситуація в Україні значно погіршилася, що призвело до стрімкого зростання інфляції, суттєвого ослаблення гривні щодо основних іноземних валют, порушення економічних зв'язків між контрагентами, а також значного підвищення цін на товари, продукти й послуги через здорожчання енергоресурсів.

2.6 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства відображає рівень забезпеченості необхідними ресурсами для ефективного ведення господарської діяльності та виконання зобов'язань у встановлені строки. Він є своєрідним показником успішності управління фінансовими активами, вираженим у вартісній формі.

До основних складників фінансового стану підприємства належать [31]:

- прибутковість діяльності;
- оптимальне розподілення прибутку після сплати податків і обов'язкових платежів;
- достатність власних фінансових ресурсів для організації виробничих та збутових процесів;
- раціональне використання основних і оборотних активів;
- забезпечення платоспроможності та ліквідності.

Стабільним фінансовий стан вважається за умови досягнення підприємством необхідних параметрів за цими показниками. Водночас, неможливо говорити про його стійкість, якщо підприємство не отримує достатнього прибутку для збільшення фінансових ресурсів, які спрямовуються на розвиток матеріально-технічної бази та соціальної сфери.

Результати виробничої, комерційної та фінансової діяльності безпосередньо впливають на фінансову стабільність. Чим вища продуктивність, нижча собівартість і більший прибуток, тим краще фінансове становище підприємства. У протилежному випадку, при недовиконанні планів, рості собівартості та скороченні доходів, фінансовий стан погіршується й знижується платоспроможність компанії.

Об'єктивна оцінка фінансового стану важлива для всіх користувачів бухгалтерської звітності. Відповідно до міжнародних стандартів, таких користувачів можна поділити на три основні групи:

- учасники бізнесу на даному підприємстві;

- ті, хто має пряму фінансову зацікавленість у діяльності підприємства (наприклад, акціонери);

- особи з непрямою фінансовою зацікавленістю (податкові органи, учасники фондового ринку, регулятори цін, профспілки, медіа тощо).

ПАТ "Хімфармзавод "Червона зірка" належить до фармацевтичного сектору, який функціонує під впливом суворих ринкових умов. Це обумовлюється високим рівнем конкуренції як серед фармацевтичних виробників, так і серед оптових компаній, що борються за завоювання ринків збуту продукції. Додатково, до виробничих підприємств, включаючи ПАТ "Хімфармзавод "Червона зірка", висуваються жорсткі ліцензійні вимоги щодо якості продукції, що суттєво підвищує ризики для їхньої діяльності [50].

Ситуація ускладнюється політико-економічними факторами в Україні, зокрема наслідками військового конфлікту на сході країни (у Луганській і Донецькій областях) та приєднанням Республіки Крим до РФ, яке не було визнане Україною та значною частиною міжнародної спільноти. Ці обставини призвели до втрати значної частини ринку збуту товариства.

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є оцінка його якості, виявлення причин змін (покращення чи погіршення) за певний період, а також формування рекомендацій для зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності. Цей аналіз ґрунтується на вивченні динаміки абсолютних і відносних фінансових показників, які поділяються на кілька аналітичних напрямків: структурний аналіз активів і пасивів, оцінка фінансової стійкості, аналіз ліквідності та необхідності прирощення власного капіталу.

Головною метою аналізу є вчасне виявлення проблем у фінансовій діяльності підприємства, усунення недоліків та пошук резервів для зміцнення його платоспроможності. Основними завданнями цього процесу виступають: загальна оцінка фінансового стану і чинників, що на нього впливають; дослідження відповідності між засобами й джерелами їх формування та ефективності використання; визначення залежностей між показниками виробничої, комерційної та фінансової діяльності для оцінки виконання планів

щодо руху фінансових ресурсів; аналіз дотримання фінансової, розрахункової і кредитної дисципліни; визначення ліквідності та стабільності; прогнозування можливих фінансових результатів і економічної рентабельності на основі реальних умов діяльності, а також розробка моделей фінансового стану з урахуванням різних варіантів використання ресурсів; підготовка конкретних заходів для більш ефективного управління фінансовими ресурсами. Ці завдання формуються керівництвом підприємства і реалізуються через внутрішній аналіз.

Внутрішній аналіз охоплює кілька ключових напрямків: дослідження змін обсягів, структури та динаміки майна (зокрема обігових активів); оцінка змін структури власних і залучених коштів для забезпечення раціонального формування джерел фінансування і ринкової стійкості; аналіз рівня фінансової незалежності від зовнішніх джерел; оцінка управління боргами; визначення платоспроможності; аналіз грошового потоку; виявлення причин дебіторської та кредиторської заборгованості; оцінка кредитної співпраці підприємства з банками [31].

У таблиці 2.6 наведено показники фінансового стану підприємства за 2020-2023 рр.

Таблиця 2.6 – Показники операційних витрат товариства за елементами за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення	
1	2	3	4	5	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	390,016	313,069	348,429	255,721	-134,295	65,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	189,257	139,408	152,446	907,83	718,573	479,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн	21,509	22,309	38,506	26,160	4,651	121,6

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	+, -	%
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	17,478	17,553	14,647	10,575	-6,903	60,5

Аналіз даних таблиці 2.6 показує, що протягом 2020-2023 років прибуток товариства скоротився на майже 40% (рисунок 2.9).

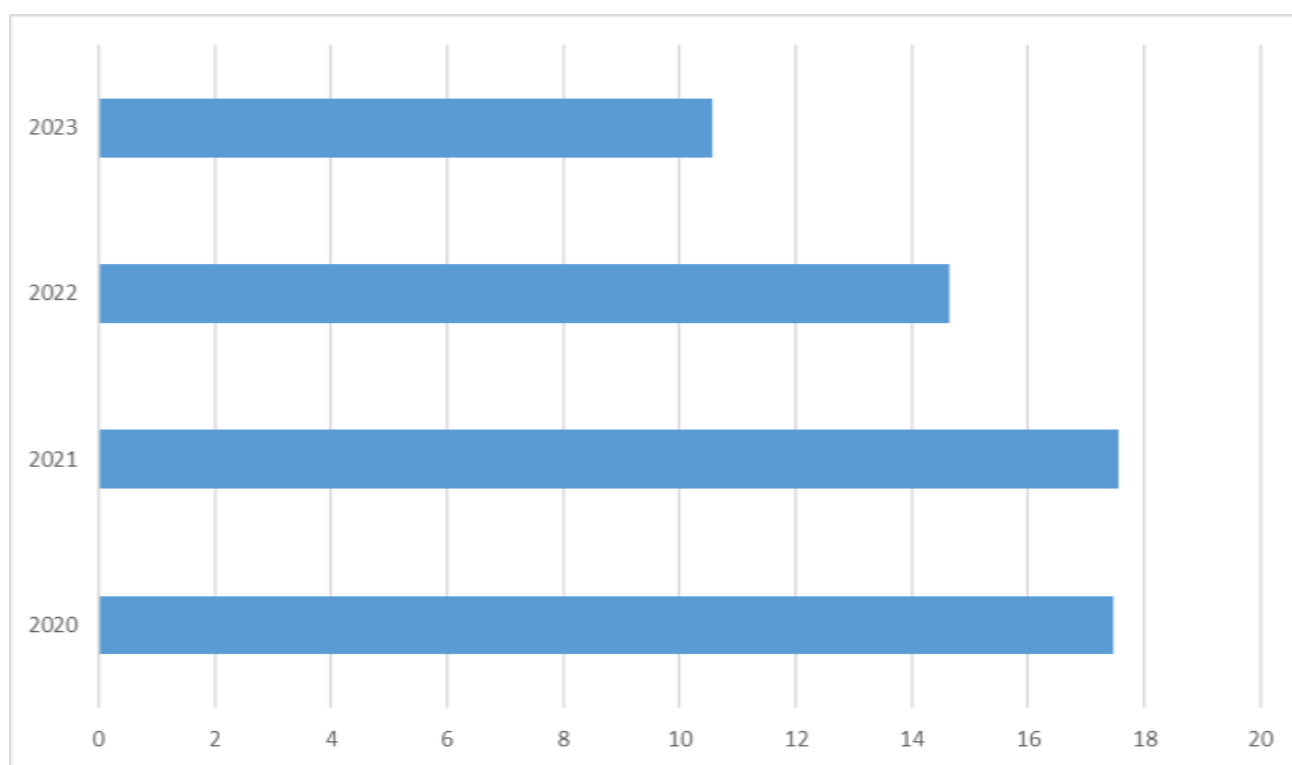


Рисунок 2.9 –Динаміка прибутку товариства за 2020-2023 рр, тис. грн

На скорочення прибутку ПАТ "Хімфармзавод "Червона зірка" , як і на інші показники вплинула військова агресія, близькість підприємства до зони бойових дій та запровадження військового стану.

Висновки до розділу 2

Фармацевтична промисловість залишається однією з провідних галузей України, а ПАТ "Хімфармзавод "Червона зірка" на цьому ринку забезпечує стабільне функціонування підприємства.

Компанія веде свою діяльність в Україні, де з 24 лютого 2022 року Росія розпочала широкомасштабне вторгнення на територію незалежної України, здійснюючи ракетні удари та наземний наступ з боку спільного кордону, а також із території Білорусі та анексованого Криму.

Складна економічна ситуація в державі вимагає ретельного забезпечення компанії необхідними ресурсами: людськими, матеріальними, енергетичними, інформаційними та управлінськими. До того ж евакуація населення із зон бойових дій на захід країни та за її межі, а також мобілізація чоловіків до лав Збройних сил України спричинили дефіцит робочої сили на підприємствах.

У цих складних умовах свою діяльність провадить ПАТ "Хімфармзавод "Червона зірка". Керівництво компанії докладає необхідних зусиль для підтримки роботи підприємства, адаптуючи його функціонування до нинішніх реалій.

Основними напрямками діяльності підприємства є розробка, виробництво та реалізація лікарських засобів, лікувальної косметики й дієтичних добавок.

Аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ "Хімфармзавод "Червона зірка" за 2020-2024 роки показав, що:

- на підприємстві зафіксовано зростання обсягів товарної та реалізованої продукції на 11,2% і 6,2% відповідно. Така позитивна динаміка свідчить про ефективну діяльність в період 2020-2024 років, незважаючи на існуючі виклики. Це підтверджується валовим прибутком, який за аналізований період зріс на 13%.

- показник зносу основних фондів підприємства зростав з 0,59 у 2020 році до 0,77 у 2023 році, проте у 2024 році він знизився, що є позитивним фактором для стабільного функціонування товариства;

- у 2024 році структура основних фондів підприємства зазнала значних змін. Відбулося скорочення показників «будинки, споруди та передавальні пристрої» і «інструменти, прилади, інвентар» на 15,8% і 55,2% відповідно. У той же час спостерігається зростання за показниками «транспортні засоби» та «машини і обладнання» на 141,8% і 68,5% відповідно;

- протягом 2020-2024 років чисельність персоналу скоротилася на 29,7% або на 117 осіб. Проте продуктивність праці за цей період зросла на 10,3%, незважаючи на скорочення кількості працівників. Фонд оплати праці також демонстрував тенденцію до зростання протягом останніх п'яти років;

- відбулося скорочення операційних витрат товариства із 356,1 тис. грн у 2020 році до 307,9 тис. грн у 2023 році. Особливо значне скорочення спостерігалось у 2022 році, коли витрати склали лише 238,2 тис. грн. Зниження відзначалося за всіма статтями витрат;

- прибуток товариства у період з 2020 по 2023 рік скоротився майже на 40%;

- чистий прибуток від господарсько-фінансової діяльності за 12 місяців 2023 року становить 14 647 тис. грн. Протягом цього періоду нараховано до сплати в бюджет 4 629 тис. грн податку на прибуток.

3 Напрями забезпечення адаптивного розвитку вітчизняних підприємств

3.1 Управлінські рішення щодо адаптивного розвитку підприємств в сучасних економічних умовах

Ефективне використання ресурсів для запобігання ризикам полегшує процес формулювання та реалізації керівництвом підприємства обґрунтованих економічних рішень щодо ризиків.

Підвищити рівень адаптації фінансово-економічного потенціалу підприємства можна шляхом побудови ефективних адаптаційних механізмів використання науково-методичних засад та інноваційних підходів відповідно до обраного вектору розвитку [11].

Період відновлення національної економіки принесе позитивні зміни в діяльність суб'єктів господарювання, серед яких підвищення ролі та значення наукового обґрунтування механізму формування фінансово-економічного потенціалу підприємств.

Відзначимо, що сучасна економічна система функціонує на основі наступних принципів:

- складні економічні умови та жорстка конкуренція;
- погіршення фінансового стану та економічних показників діяльності підприємств, що може призвести до банкрутства.

Враховуючи цю ситуацію, потрібне гарантування фінансово-економічної спроможності вітчизняних промислових підприємств шляхом запровадження відповідних механізмів адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також забезпечення їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Будь-який механізм (від грецького «chane») трактується як певне «знаряддя» або «машина».

Також механізм - це сукупність станів або процесів, що зумовлюють будь-яку дію, явище».

Отже, механізм - це система взаємодіючих частин, призначена для виконання певного завдання або перетворення руху чи сили.

Під адаптивним механізмом розуміють сукупність взаємозалежних технологій, технологічних та економічних важелів, організаційно-управлінських та соціально-психологічних методів, що розуміються як взаємозалежна цілісна система, поєднана з системою мотивації та відповідальності, яка координує діяльність підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Адаптаційні механізми є невід'ємною частиною системи управління підприємством, яка здійснює цілеспрямований вплив на фактори, від яких залежить результативність діяльності підприємств.

В економічних дослідженнях механізми адаптації зазвичай розглядаються як базова система інструментів і методів управління адаптаційними процесами.

Також механізм адаптації визначається як формування фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Відзначимо, що під формуванням фінансово-економічного потенціалу промислових підприємств розуміється:

- низка функцій для формування інформаційного простору;
- оцінка фінансово-економічного потенціалу з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та потенційних загроз;
- розробка та прийняття економічних рішень в рамках конкретних адаптаційних стратегій для запобігання потенційним ризикам.

В економічних дослідженнях адаптаційні механізми зазвичай розглядаються як базова система інструментів та методів управління конкретним процесом або об'єктом у межах системи управління .

Дійсно ефективний механізм адаптації фінансово-економічного потенціалу сучасного підприємства, заснований на принципі «універсального

підходу», завжди є унікальним. Це пояснюється тим, що він спрямований на досягнення конкретної мети шляхом впливу на конкретний об'єкт, що досягається через використання конкретних методів, ресурсів та інструментів.

Незважаючи на загострення економічної та політичної кризи внаслідок військової агресії з боку російської федерації, національна економіка відновлюється переважно завдяки фінансовій підтримці з боку МВФ та інших країн.

Однак, незважаючи на високий промисловий та сільськогосподарський потенціал, структура експорту України сильно залежить від динамічності світової торгівлі та економічної кон'юнктури. Це означає, що вона має високу залежність від волатильності та щільності зовнішнього попиту.

Зростання національної економіки є нестабільним, коливається від різкого спаду внаслідок впливу світової фінансово-економічної кризи до поступового відновлення в процесі стабілізації світової економіки [51].

Для того, щоб зменшити невизначеність наслідків впливу зовнішнього середовища, підприємствам необхідно мати достатньо потужні інструменти управління, тобто «запаси міцності», які проявляються в різноманітності можливих реакцій систем управління адаптивним розвитком.

Основними завданнями адаптивного розвитку підприємств є спроможність впоратися з впливом зовнішнього середовища з метою максимізації ефективності руху до кінцевої мети.

Системи управління адаптивним розвитком підприємств повинні бути здатні не тільки реагувати на заплановані події, а й повинні бути спроможними координувати можливість превентивного реагування на несподівані і, як правило, незнайомі події.

Пасивна адаптація враховує можливі зміни умов функціонування системи управління адаптивним розвитком промислових підприємств при розробці оперативних планів.

Активна адаптація – це постійний моніторинг виконання плану розвитку та внесення відповідних коректив у відповідь на зміни в системі.

Відзначимо, що саме адаптивність дозволяє підприємству досягати поставлених цілей при зміні параметрів зовнішнього середовища.

В сучасних умовах адаптивний підхід може бути методологічною основою для побудови систем розвитку та механізмів управління.

Механізми адаптації, які формують фінансово-економічний потенціал підприємств, наведено на рисунку 3.1.

Метою формування та розвитку даного адаптаційного механізму є забезпечення на основі довгострокової перспективи підвищення рівня адаптаційного потенціалу фінансово-економічного потенціалу підприємств у довгостроковій перспективі шляхом обґрунтування та реалізації адаптивних господарських рішень відповідно до обраних пріоритетів.

Механізм адаптації орієнтований на рівень адаптивності фінансово-економічного потенціалу промислових підприємств, який формується в умовах внутрішньої нестабільності та складного зовнішнього конкурентного середовища.

Вплив суб'єкта на об'єкт адаптаційного механізму відбувається за допомогою інструментів, які дають змогу досягти загальної ефективності діяльності підприємства та забезпечити його фінансову стійкість і економічний потенціал [32].

Інструментарій адаптаційного механізму включає в себе різноманітні інструменти та методики, спрямовані на ефективне управління фінансово-економічними ресурсами підприємств.

Зокрема, використання передових методів обробки даних для аналізу великих обсягів інформації, з метою виявлення взаємозалежностей і формулювання обґрунтованих рекомендацій для прийняття економічних рішень.



Рисунок 3.1 – Адаптивний механізм формування фінансово-економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання

Виявлення ключових тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища сприяє формуванню ефективних рішень для отримання довгострокових конкурентних переваг.

На рисунку 3.2 наведена схема процесів управління адаптивним розвитком.

На основі прогнозованих значень майбутнього стану зовнішнього та

Таким чином, інструменти, представлені на рисунку 3.2, дозволяють компаніям ефективно використовувати свій фінансово-економічний потенціал та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Саме адаптивність дозволяє підприємству досягати своїх цілей при зміні параметрів зовнішнього середовища.

Крім того, адаптивний розвиток промислових підприємств потребує відповідного забезпечення (організаційного, інформаційного та управлінського), що покладено в основу механізму управління адаптивним розвитком промислових підприємств [9].

Відзначимо, що адаптивні системи призначені для реалізації механізмів пристосування до мінливих умов як зовнішнього, так і операційного середовища, через розробку збалансованих економічних рішень. Ці рішення реалізуються через процес адаптації та впровадження на основі конкретних економічних показників.

Отже, механізми адаптації - це процеси, які покращують економічні показники підприємства в ринковому середовищі.

Ефективна система управління підприємством - це прийняття ефективних рішень у внутрішньому та зовнішньому ринковому середовищі підприємства, щоб воно могло адекватно адаптуватися до мінливих обставин [44].

Коротко кажучи, адаптивні економічні рішення передбачають низку цілеспрямованих і скоординованих кроків, що вживаються підприємством для збереження і досягнення свого найкращого потенціалу в разі неочікуваних змін у зовнішньому середовищі. Це включає в себе коригування способу функціонування бізнесу, трансформацію його діяльності та підвищення гнучкості.

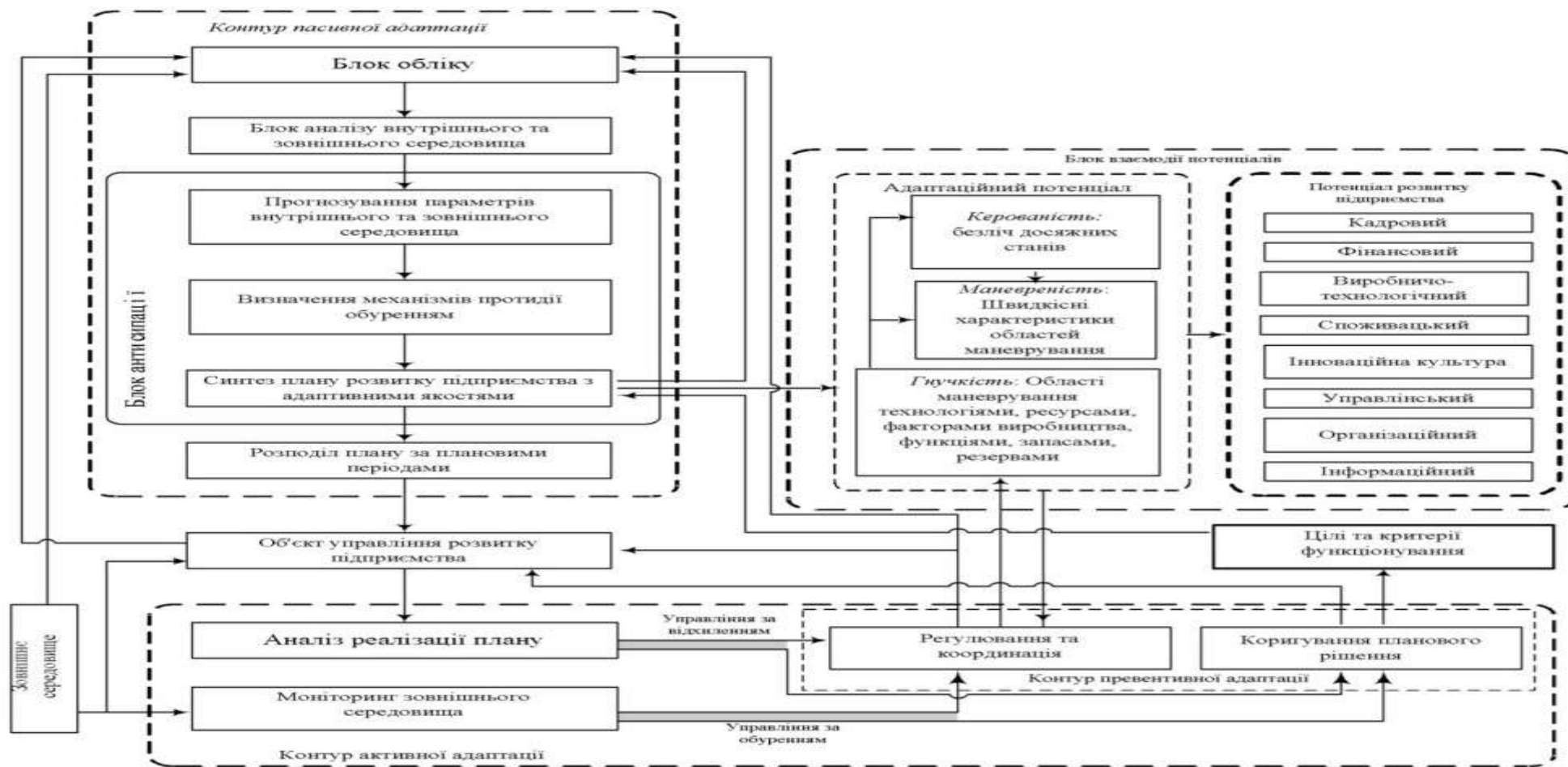


Рисунок 3.2 – Схема організації процесів управління адаптивним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання

Використовуючи системний, ситуаційний та процесний підходи, було визначено ключові особливості адаптивного прийняття економічних рішень, що наведено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Головні характеристики адаптивних економічних рішень

Таким чином, саме адаптивні економічні рішення займають центральне місце в структурі механізму адаптації.

Гнучке реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, оптимізація ресурсів, стратегічне планування тощо дозволяють підприємствам досягти максимальної ефективності та стійкості в сучасних ринкових умовах.

3.2 Розробка адаптивних стратегій для малих та середніх підприємств

Процес адаптації охоплює важливий перелік параметрів економічної діяльності, який залежить від рівня існуючої стійкості підприємства. Необхідно адаптувати результати управління, ресурси, економічні процеси та умови ведення бізнесу відповідно до вимог зацікавлених сторін. При цьому процес адаптації має як тактичну, так і стратегічну спрямованість. Таким чином, адаптаційні заходи, що сприяють економії ресурсів протягом звітного періоду, забезпечують ефективність тактичних дій, а процес адаптації як частина стратегічних змін є основою для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку [45].

Стратегічна зміна компанії обумовлена її координацією в обраній стратегії або процесі реалізації і пов'язана з усіма аспектами її діяльності. В цілому, існують такі види стратегічних змін: часткові, локальні і радикальні.

Часткові стратегічні зміни передбачають індивідуальні зміни у всіх сферах діяльності компанії. Наприклад, зміни в обладнанні, технологіях.

Стратегічні зміни в регіоні відбуваються тільки в певних сферах діяльності компанії (трансформація бізнес-процесів, маркетингової політики). Стратегічні зміни в регіоні здійснюються, коли підприємство виходить на ринок з новим продуктом (послугою), не змінюючи сферу діяльності.

Фундаментальна стратегічна зміна на підприємстві, викликана фундаментальною зміною умов управління або обраної стратегії, - це фундаментальна зміна системи управління, структури підприємства, розвитку бізнес-процесів.

Стратегічні зміни при реалізації стратегії відбуваються в таких областях, як організаційна культура, фінансування та ресурсне забезпечення. І, на відміну від змін, викликаних різкою зміною зовнішніх умов діяльності підприємства, це відбувається протягом усього періоду реалізації стратегії.

Різка зміна зовнішніх умов ведення бізнесу підприємства може призвести до стратегічних змін, таких як характер і рівень ділової активності, організаційно-правові форми, структури власності, джерела фінансування, маркетингова політика і т. д.

Застосовуючи відповідні стратегії адаптації, можна забезпечити адаптивність стратегічних змін.

Слід зазначити, що суть стратегії як загальної програми дій, спрямованої на досягнення певних контрольних показників діяльності підприємства на основі оцінки потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища, вказує на прямий взаємозв'язок з процесом адаптації. Однак це не означає, що всі стратегії є адаптивними, тобто мають адаптивні характеристики [57]

Особливість стратегії адаптації полягає в забезпеченні корпоративної стійкості, і керівні принципи повинні бути спрямовані на підвищення корпоративної стійкості, але можуть бути відсутні в стратегії розвитку. Очевидно, що стійкість при здійсненні стратегічних змін на підприємстві забезпечується адаптивним економічним потенціалом, ефективним управлінням з повним урахуванням факторів бізнес-середовища і гнучкістю процесів, що становлять зміни, причому останні можуть бути скориговані.

Стратегію адаптації пропонується розуміти як генеральний план дій щодо впровадження набору механізмів, що забезпечують відповідність цілей розвитку та стратегічних змін вимогам зацікавлених сторін (учасників діяльності компанії, представників бізнес-середовища) та умовам функціонування бізнес-середовища [66].

Розробка таких стратегій включає в себе оцінку бізнес-середовища, оцінку рівня адаптації компаній, облік факторів зовнішнього середовища в стратегіях розвитку, а також визначення і застосування інструментів адаптації та розглядається як механізм розробки корпоративної стратегії, а саме:

- механізм з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища спрямований на забезпечення функціонування системи в стабільному, складному та чітко визначеному середовищі при виборі найбільш сприятливих умов для діяльності організації з тих, які вже існують в «ніші» сформованого зовнішнього середовища;

- механізм з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища заснований на стратегії пасивного виживання підприємства;

- механізм з активною адаптацією до зовнішнього середовища заснований на прямій адаптації. Вони спрямовані на активне використання елементів зовнішнього середовища в діяльності компанії, особливо для того, щоб знайти найбільш сприятливі умови для переходу в нову «нішу». Адаптивна реакція організації на зміни у зовнішньому середовищі проявляється головним чином у швидкій перебудові внутрішньої структури і використанні складних форм стратегічних дій. Механізм з активною адаптацією до зовнішнього середовища заснований на активній стратегії виживання підприємства.

- механізм, спрямований на формування зовнішнього середовища, який використовується для створення найбільш сприятливих умов для функціонування підприємства.

В основі цих механізмів лежить стратегія розвитку підприємства, тобто стратегія активних дій проти зовнішнього середовища.

Виходячи з вищевикладеного, можна запропонувати наступну систему адаптивних механізмів стратегічного управління (рисунок 3.4)

Основна функція механізму реалізації стратегії підприємства полягає в реалізації обраної стратегії в ході застосування адаптивного механізму.

Насправді, ці механізми настільки взаємопов'язані, що можна просто об'єднати компоненти «чистого» характеру, які не містять елементів інших компонентів.

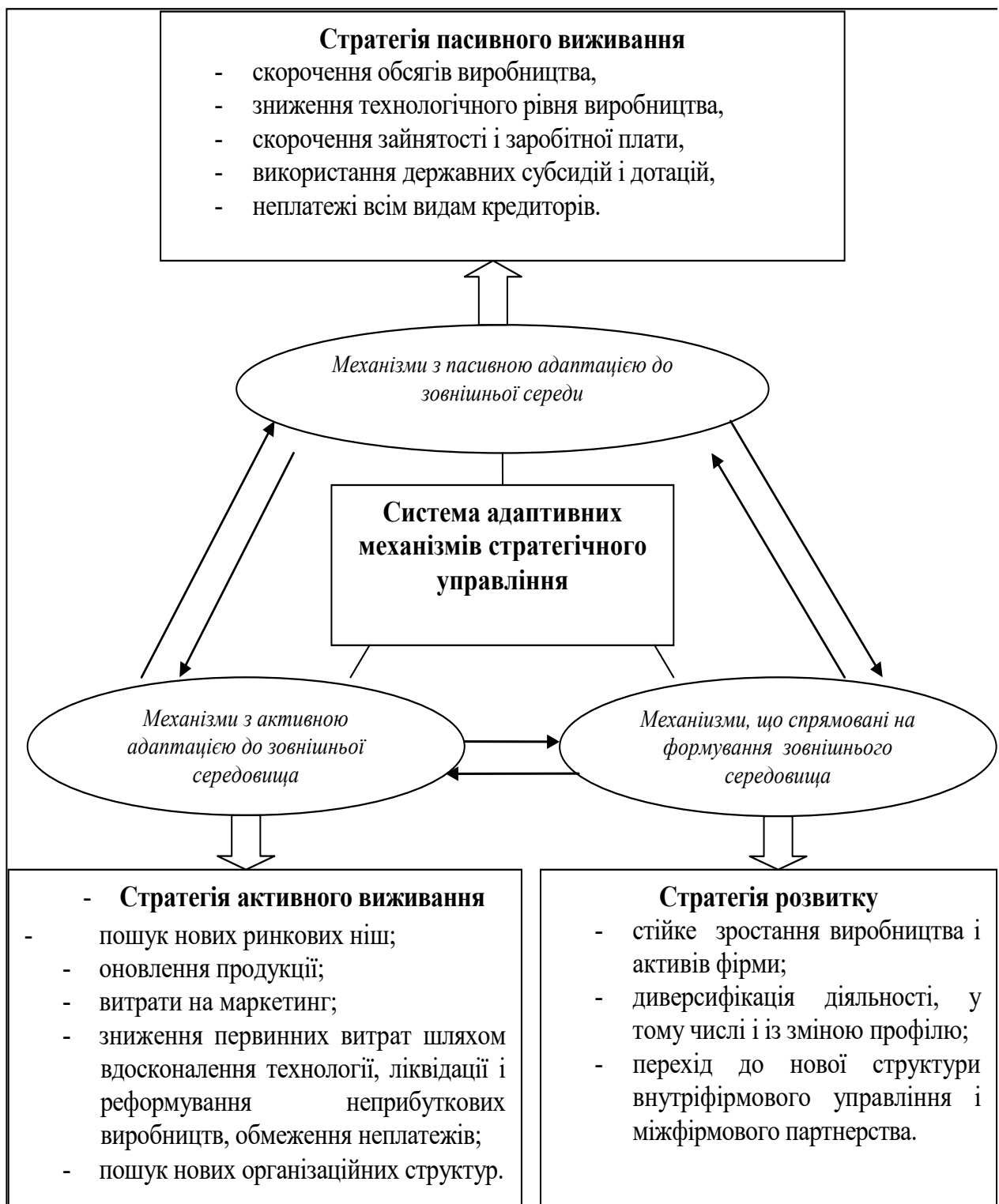


Рисунок 3.4- Система механізмів адаптивного управління

Кожен механізм реалізації стратегії підприємства реалізується з різним ступенем періодичності і активності, що залежить від стратегічних цілей і завдань, які вирішуються на конкретному підприємстві.

Економічні механізми використовуються, коли продукція (послуги) компанії добре відома споживачам і користується попитом, а основними завданнями менеджменту є розширення частки ринку, зниження витрат і підвищення рентабельності виробництва [49].

Економічні механізми реалізуються через ринкові механізми цін, які визначаються динамікою попиту і пропозиції, відтворенням основних фондів і прискореною амортизацією, оплатою праці, ринком акцій і інвестиційною політикою, лізингом, структурою акціонерної власності, елементами державного регулювання цін і податків.

Організаційні механізми найчастіше затребувані тоді, коли підприємство знаходиться у стадії реструктуризації, коли виробничий процес йде шляхом реалізації перспективних бізнес-планів, що вимагають виділення різних бізнесів в самостійні підрозділи, коли йде масована маркетингова розвідка ринку, і структура виробництва підлаштовується під ринкову кон'юнктуру і поведінку конкурентів.

Інструментами організаційних механізмів виступають реструктуризація підприємства і реорганізація організаційної структури, позиціонування ринків і споживачів, ринкова організація управління і бізнес-планування, оперативне регулювання виробничої діяльності, сертифікація і ліцензування, розробка і впровадження інформаційних технологій, впровадження маркетингової складової.

Для організаційних змін потрібні резерви: фізична наявність виробничих приміщень, устаткування, наявність кваліфікованих кадрів, великі фінансові вкладення. Тому частенько підприємство не може їх провести і стає банкрутом [66].

Стратегія адаптації є складовою стратегічного набору підприємства, тобто системи стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний відрізок часу, що відбивають специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Найважливішим чинником або напрямом адаптації є реалізація конкурентних переваг підприємств і конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг). Виходячи із загальної спрямованості на конкурентоспроможність, напрями адаптації підприємства, які визначають економічну кон'юнктуру конкурентного ринку, і які є найважливішим чинником реалізації конкурентної переваги, це: адаптація до дій конкурентів; адаптація до впливу держави; адаптація до зміни попиту на продукцію; адаптація до дій постачальників; адаптація до змін ринків збуту.

Комплекс системних змін – адаптаційний механізм, у свою чергу складається з послідовного ряду схем процесних рішень, позначених як «оптимізація», «узгодженість», «капіталізація» і «система оцінки проведених змін»

3.3 Державна підтримка адаптивного управління вітчизняних підприємств

Процеси підтримки підприємництва в Україні носять в основному регулятивний характер. Однак, державне управління не може обмежуватися тільки однією функцією – регулювання підприємницької діяльності, оскільки поза активним державним впливом опиняються важливі функції управління: прогнозування, планування, організація, стимулювання, контроль. Крім того, держава і ринок є двома частинами однієї господарської системи: держава має не тільки формувати загальні правила господарювання, а й діяти за ними. Однак, незважаючи на те, що державне управління офіційно визнано одним із основних видів громадської діяльності, в теорії й на практиці цей важливий фактор не використовується на тому рівні, який спроможний забезпечити сталий розвиток підприємств малого бізнесу.

Застосування системного, логічного, історичного підходів до аналізу розвитку та функціонування підприємництва дозволяє підтвердити тезу про об'єктивну необхідність управління цим розвитком в сучасній ринковій економічній системі, і саме сталим розвитком підприємств малого бізнесу. Так, масове впровадження новітніх технологій, видозміна форматів взаємодії суб'єктів господарювання, посилення ефекту недосконалості інформації, наступальний характер змін в конкурентній боротьбі та інші фактори значно ускладнили процеси відтворення. Останнє, в свою чергу, не завжди має позитивний вплив на підприємництво. За умов посилення ролі кожного фактора у забезпеченні якісного розвитку національної економіки відсутність уваги з боку держави до сучасних проблем розвитку підприємництва, як наслідок, буде мати суттєві економічні й соціальні втрати.

Формуючи вітчизняну модель державного управління сталим розвитком підприємств, слід урахувувати, що й у держави, й у підприємців існують різні цілі, різні погляди, різні інтереси стосовно один одного. Так, підприємець вбачає в державі того суб'єкта, який здатен створити умови для досягнення підприємцем своїх цілей (максимізація прибутку, ефективність інвестицій, мінімізація ризику, захист власності тощо). Держава ж вбачає у підприємцях ту силу, яка здатна забезпечити реалізацію цілей більш високого порядку – зростання суспільного добробуту, підтримка зайнятості, укріплення національної економічної безпеки. Саме в межах перетину визначених цілей запропоновано формувати новий етап державної політики: від політики підтримки до політики розвитку підприємств бізнесу і партнерства [32].

Система державного управління розвитком підприємств бізнесу в Україні знаходиться в стадії становлення. У своєму розвитку вітчизняна система державного регулювання підприємництва пройшла певні етапи, в яких державі відводилася і роль спостерігача, і роль жорсткого адміністратора. Але все це не дало позитивного результату. Тому виникла

потреба в обґрунтуванні такої вітчизняної моделі державного управління сталим розвитком підприємств бізнесу, результати використання якої забезпечать раціональну та оптимальну діяльність підприємств бізнесу. В її функціонуванні слід дотримуватися методологічних принципів державного управління, а саме – принцип мінімальної достатності, принцип раціональності державних дій, принцип узгодження інтересів усіх суб'єктів економічної системи, науковості, системності та ін.

За результатами аналізу звітів державних установ щодо стану підприємств бізнесу в Україні за декілька років можна визначити, що, по-перше, наведений в них аналіз носить тільки порівняльно-кількісний характер. По-друге, пропозиції щодо формування заходів і напрямків розбудови бізнесу в країні носять не програмно-цільовий, а декларативний характер.

Це створило ситуацію, в якій дотепер немає чітких уявлень про якісний стан підприємств бізнесу: під впливом економічних факторів і процесів можна відслідкувати зміни у розбудові підприємництва та визначити, в якій залежності знаходяться ці фактори один від одного; чи сформувалися вони у стійку систему і, відповідно, якою є ієрархія в цій системі факторів тощо.

Таким чином інтенсивний розвиток середовища підприємств не може відбуватися без втручання держави. Держава як інституційна основа розвитку національної економіки і суспільства повинна брати активну участь у формуванні політики сприяння розвитку підприємств, використовуючи для цього різні важелі і механізми.

Без наукового обґрунтування вирішення проблем, накопичених в бізнесі, органи державної влади будуть постійно знаходитись не тільки на метафізичному рівні уявлень про його стан, але й не будуть мати підґрунтя для стратегічного планування.

Серед заходів, спрямованих на розробку державної політики щодо розвитку підприємств, на першому місці знаходиться стратегічне

планування, найважливіше значення якого полягає в тому, що в ході його виконання повинен бути сформований комплекс ідей, який утворює загальний сенс програми і створює підвалини для формування раціональної структури дій розвитку підприємств [1].

Основною задачею державної політики, яка повинна узагальнювати всю логічну структуру планування розвитку бізнесу, є орієнтація програм на зміну умов (зовнішнього середовища) малого та середнього бізнесу і, за рахунок цього, ініціювання процесів змін в його стані, в його власній структурі, потенціалі і, врешті-решт – результативності.

Аналізуючи лише деякі глобальні проблеми державної підтримки підприємництва, є досить підстав для таких висновків [40]:

- по-перше, відсутність стратегічного планування сталого розвитку підприємств як невід'ємної частини державного управління економічними відносинами; якість стану бізнесу в державі відображає якість відношення державних інституцій до нього;

- по-друге, складність задач стратегічного планування програми підтримки сталого розвитку підприємств бізнесу визначається не кількісними його показниками, а складними трансформаційними економічними процесами і тенденціями, які впливають на процес його становлення і розбудови;

- по-третє, якісний рівень стану розбудови малого та середнього підприємництва, обумовлений програмою стратегічного державного планування сталого розвитку підприємств бізнесу, що є важливим соціально-економічним показником економічної стабільності держави. Для забезпечення адаптивного розвитку підприємств ми пропонуємо об'єднати пріоритетні напрями нового етапу державної політики підтримки малого та середнього бізнесу у чотири групи.

1 Організаційно-правова підтримка малих і середніх підприємств забезпечує захист їх інтересів, їх безпеку та соціальний захист, створення сприятливого соціально-психологічного середовища для малих і середніх

підприємств та розвиток адміністративних механізмів їх сталого розвитку.

2 Ресурсна підтримка забезпечує розвиток кадрового потенціалу малих і середніх підприємств; підтримку менеджменту, маркетингу та кооперації малих і середніх підприємств; підтримку міжрегіональної та зовнішньоекономічної діяльності малих і середніх підприємств; державну фінансову підтримку малих і середніх підприємств; забезпечення доступу малих та середніх підприємств до сучасних ноу-хау; залучення малих і середніх підприємств до системи державних закупівель тощо.

3 Податкова підтримка забезпечує верховенство права та реалізацію презумпції невинуватості у відносинах між державними органами та платниками податків. Зміни до Податкового кодексу мають набувати чинності лише за умови їх відповідності Закону України «Про Державний бюджет України», Законів України «Про систему оподаткування» та «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». Слід припинити практику внесення змін до Податкового кодексу через непрофільне законодавство, насамперед через Закон України «Про Державний бюджет».

4 Інформаційне забезпечення має включати організацію моніторингових досліджень, адміністративні процедури, спрямовані на гарантування певного рівня якості, досвіду та кваліфікації постачальників різноманітних послуг та продавців товарів, створення та регулювання діяльності органів державної інформаційної інфраструктури, регулювання діяльності приватних постачальників інформації (державні інвестиції, податкові пільги, митне регулювання діяльності природних монополій, сприяння залученню іноземних та вітчизняних приватних інвестицій тощо) з метою гарантування безпечного інформаційного забезпечення.

Серед складових системи державної підтримки малих і середніх підприємств є наступні проблеми:

- неефективний захист конкуренції у підприємницькій діяльності;
- неналежна реалізація державної регуляторної політики щодо

внесення змін до регуляторного законодавства;

- відсутність законодавства, спрямованого на врегулювання серйозних проблем, пов'язаних з поняттям «комерційна таємниця» та належного захисту власників комерційної таємниці від протиправних дій третіх осіб;

- відсутність спеціального законодавства з питань безпеки підприємницької діяльності.

Всі ці проблеми потребують удосконалення нормативно-правового забезпечення управління сталим розвитком малих і середніх підприємств.

Аналіз фінансової складової системи державної підтримки підприємств (рисунок 3.5) показує, що основною формою фінансування підприємств в Україні на сьогодні є власний капітал, а найдоступнішим джерелом позикових коштів є кредити, на які припадає близько 90% усіх джерел позикових коштів.

За роки незалежності в Україні не було створено надійного державного механізму фінансово-кредитної підтримки підприємництва, про що свідчить поточний стан розвитку сектору малих і середніх підприємств. Це означає, що Україні необхідно розробити нову якісну систему фінансово-кредитної підтримки на основі економічного підходу та з дотриманням принципів справедливості, рівності, прозорості, ефективності, адресності та повернення державної фінансової підтримки.

Також необхідне усунення викривлень конкуренції на фінансовому та банківському ринках; зменшення витрат та розподіл ризиків шляхом залучення фінансових посередників до реалізації програм підтримки малих і середніх підприємств; зменшення впливу корупції шляхом децентралізації або відокремлення центрів прийняття рішень; підвищення ефективності реалізації державної фінансової підтримки [65].

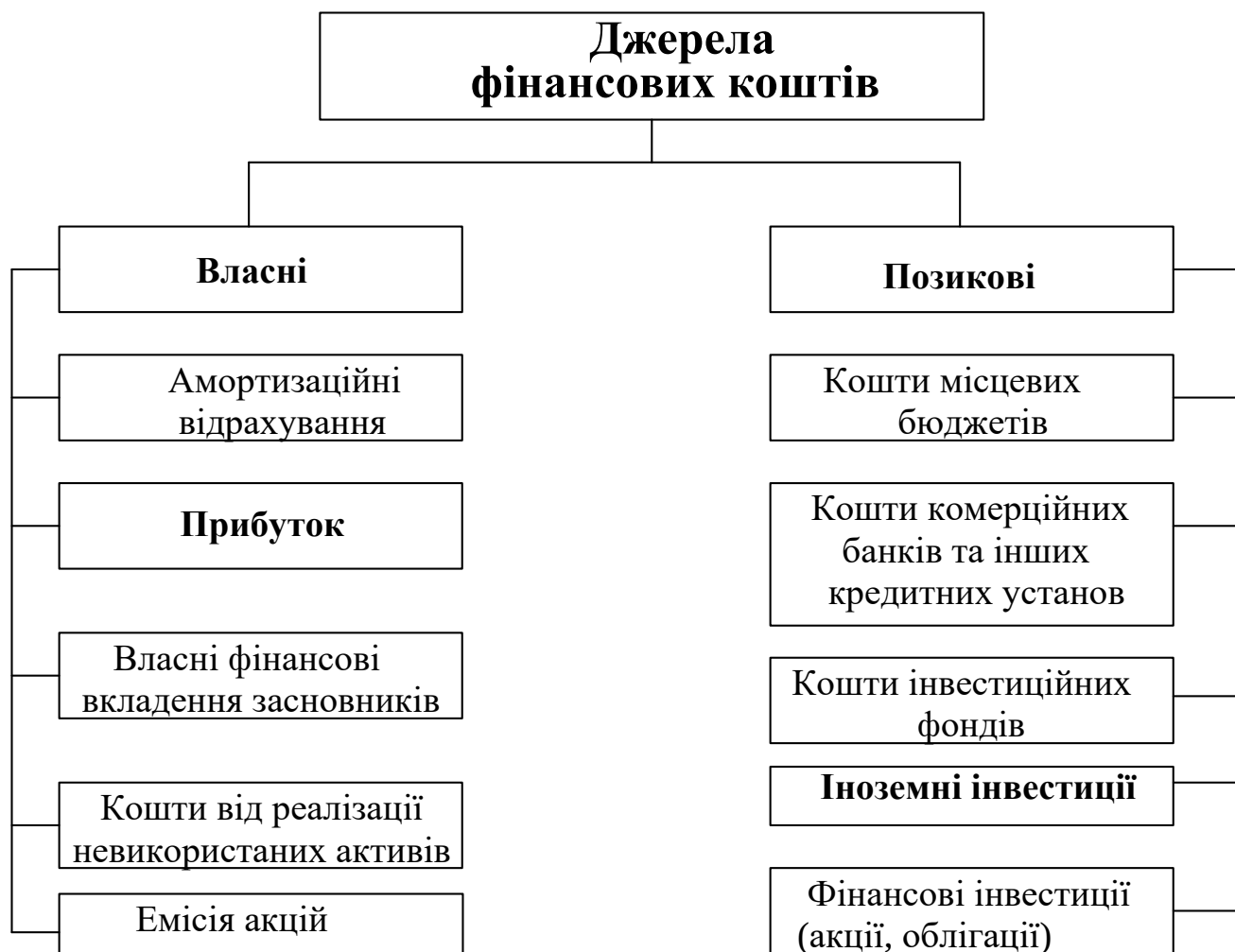


Рисунок 3.5 - Джерела фінансування підприємств

Внутрішній механізм регулювання процесу фінансування на підприємствах визначається на основі внутрішніх процедур і базується на трьох основних компонентах. Перша складова регулює формування, використання та приріст власного капіталу, а друга спрямована на обґрунтування та визначення потреби у фінансуванні.

Структура механізму фінансування має бути доповнена міжнародним компонентом, представленим діяльністю міжнародних фінансових інституцій, які реалізують проєкти та програми підтримки малих і середніх підприємств за участю українських державних органів.

Зауважимо, що більшість країн мають такі загальні податкові проблеми. Податкова система є складною для розуміння платниками податків та ефективного адміністрування податковими органами, що призводить до появи

нових методів ухилення від сплати податків.

Враховуючи вітчизняний досвід та досвід інших країн, необхідно трансформувати концептуальні засади податкової реформи в Україні. Ці принципи дозволять створити ефективний механізм оподаткування, який гарантуватиме сталий розвиток малих і середніх підприємств.

Суть цих принципів полягає у забезпеченні верховенства права; дотриманні презумпції невинуватості у відносинах між державними органами та платниками податків; рівності та взаємній «симетричній» адміністративній та майновій відповідальності держави та платників податків; дотриманні державою «букви закону» - будь-які зміни в податковому законодавстві мають бути узгоджені з Законом України «Про Державний бюджет України», Законами України «Про систему оподаткування та «Про засади державної регуляторної політики на території держави» та повинні набувати чинності лише з дотриманням всіх вимог.

Аналіз інформаційної сфери свідчить про відсутність системи доступу малих підприємств до новітніх технологій, доступу до інформації про державні та муніципальні закупівлі та програми, а також відсутня опублікована або доступна на місцевому рівні інформація про регуляторне законодавство та тендери за державні кошти. Існуюче інформаційне забезпечення управління розвитком малого підприємництва не дозволяє в реальному часі оцінювати та порівнювати його розвиток у будь-якому регіоні України.

Для організації повноцінного інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком малих і середніх підприємств в особливо важливим є проведення комплексних моніторингових (кон'юнктурних) досліджень секторів підприємницької діяльності, важливих для промислового розвитку, зокрема регіону. Підвищення інвестиційної привабливості та посилення ділової активності регіону є одними з головних чинників динамічного економічного розвитку місцевого самоврядування та держави в цілому [11].

Моніторинг та накопичення інформації про ділову активність в регіоні є необхідним для органів законодавчої та адміністративної влади, регіональної та

місцевої влади, бізнес-середовища та інвесторів, а також становить інтерес для широкої громадськості.

Моніторинг базується на вирішенні трьох основних завдань: методологічного, наукового та інформаційного.

Методологічне завдання моніторингу полягає у розробці наукового підґрунтя, структури, системи індикаторів моніторингу, методів та інструментарію вибірки.

Наукове завдання моніторингу полягає у відстеженні та аналізі діяльності та розвитку економічних агентів.

Інформаційним завданням моніторингу є надання достовірної, наукової та об'єктивної інформації всім потенційним споживачам - підприємцям, інвесторам та органам державної влади, - на основі якої можуть бути прийняті необхідні управлінські рішення.

З цієї точки зору інформаційно-аналітичне забезпечення розвитку малого та середнього підприємництва в регіоні в даній роботі визначається як сукупність вихідних даних, економіко-статистичних показників і методів їх визначення та аналітичної оцінки.

3.4 Інформаційне забезпечення адаптивного управління підприємством

Адаптивне управління підприємствами вимагає обміну інформацією, що забезпечується підтримкою прийняття управлінських рішень. Різноманітні управлінські дії зводяться до обмеженого переліку функцій, які складають замкнутий управлінський цикл. Виконання цих функцій потребує уніфікованої інформаційно-аналітичної підтримки, а також інструментів, що дозволяють відстежувати інформацію, включаючи моніторинг прийняття та виконання рішень.

В інформаційний простір підприємства надходять дані як із зовнішнього,

так і з внутрішнього середовища.

Завдяки інформаційним системам керівництво компанії (ПАТ "Хімфармзавод "Червона зірка") може отримати достовірні виміри результатів управлінських зусиль з адаптації до вимог ринку, вирішити проблеми в управлінні фінансами, людськими ресурсами та інших сферах діяльності [53].

Механізми реалізації адаптивного управління підприємствами в конкурентному середовищі є невід'ємною частиною адаптивного управління підприємствами і здійснюють цілеспрямований вплив на фактори, від яких залежить конкурентоспроможність підприємств.

Механізми адаптивного управління підприємствами в конкурентному середовищі - це сукупність принципів, інструментів і методів прийняття та реалізації управлінських рішень (рисунок 3.6).

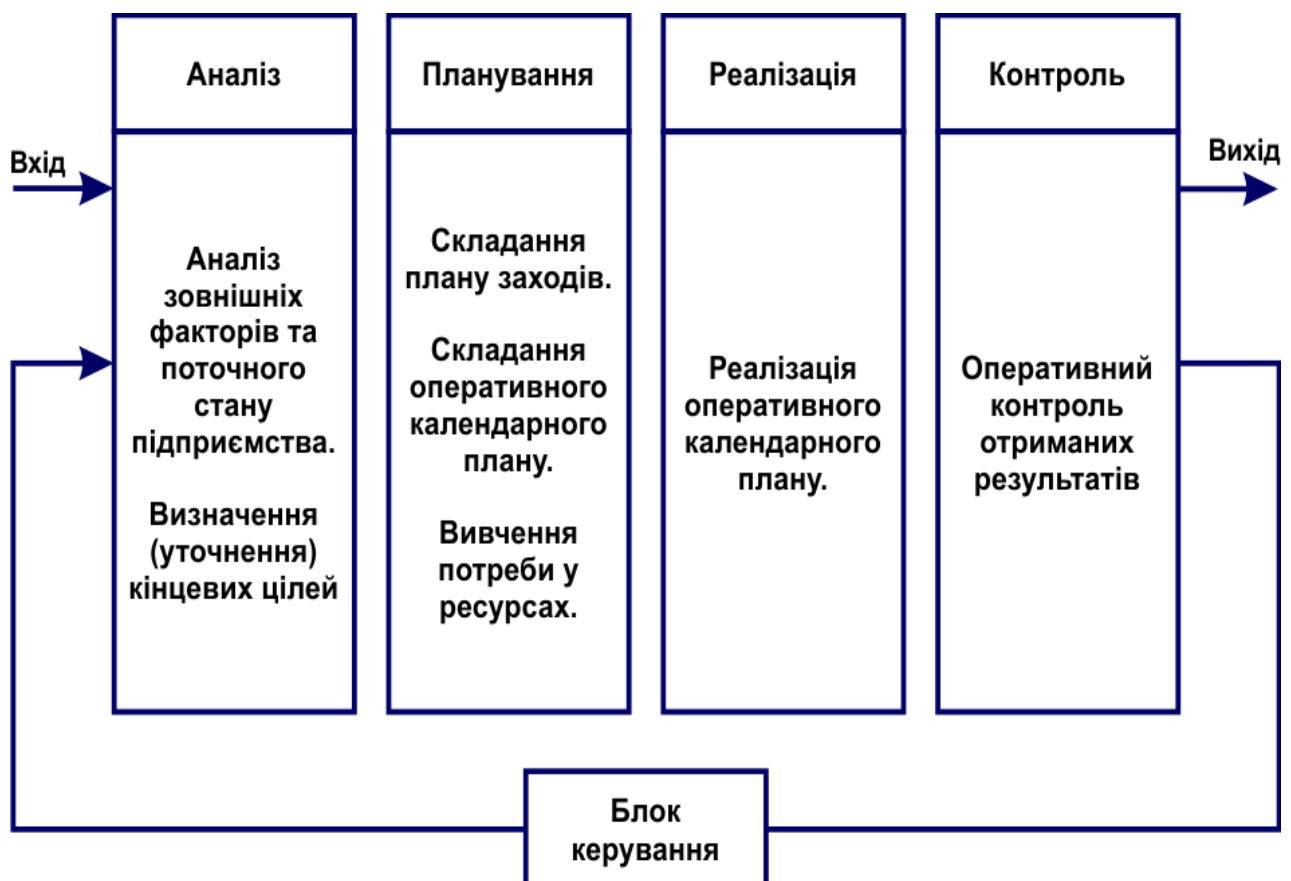


Рисунок 3.6 - Узагальнена схема керування підприємством

Функціональні підсистеми в істотному ступені залежать від предметної

області (сфери застосування) інформаційних систем.

На рисунку 3.7 наведена функціональна декомпозиція інформаційних систем підприємства.

Забезпечити якість управлінських рішень в адаптивному управлінні підприємствами можливо на основі системної підтримки прийняття управлінських рішень.

Система базується на стандартизації процедур інформаційного обміну, організації єдиного інформаційного простору на основі розробки сховища даних, створенні нормативної локальної бази правил представлення інформації для вирішення завдань моніторингу, аналізу та варіативного прогнозування розвитку і стану підприємства.



Рисунок 3.7 - Укрупнена функціональна декомпозиція інформаційної системи підприємства

Основними функціями системи підтримки прийняття управлінських рішень є [43]:

- інформаційне забезпечення процесів прийняття та реалізації рішень;
- організаційно-методична підтримка процесів прийняття та реалізації рішень;
- моделювання результатів прийняття та реалізації рішень;
- експертні функції: видача рекомендацій та обґрунтувань;
- графічна візуалізація.

Вищезазначені завдання системної підтримки прийняття управлінських рішень вирішуються на основі сучасних технологій зберігання та аналізу даних, а саме:

- сховища баз даних;
- обробки даних бізнес-аналізу;
- інтелектуального аналізу даних.

Створення сховища баз даних є необхідною умовою формування єдиного інформаційного простору, з яким повинні взаємодіяти всі користувачі систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Прийняття рішень підтримується трьома основними компонентами: моніторингом розвитку підприємства, плануванням та імітаційними моделями.

Моніторинг розвитку підприємства забезпечує користувачів оперативною, актуальною та достовірною інформацією, необхідною для порівняльного аналізу узагальнених показників розвитку та своєчасного виявлення відхилень показників від їх прогнозованих значень. Таким чином, розроблена методика дозволяє управлінській команді отримувати сигнали про несприятливі ситуації та прибутковий потенціал бізнесу. Ця підсистема також використовується для аналізу тенденцій розвитку компанії.

Компонент планування. Прогнозування здійснюється шляхом екстраполяції поточних показників діяльності за допомогою моделей, побудованих системою. Такі прогнози дозволяють розробляти альтернативні варіанти, сценарії, розвитку підприємств. За допомогою сценаріїв система виконує варіант прогнозних розрахунків розвитку підприємства. Програмні засоби системи забезпечують візуалізацію результатів розрахунків, отриманих

за різними сценаріями. Такий підхід до планування базується на розробці комплексної імітаційної моделі стратегії підприємства.

Компоненти імітаційної моделі. Підтримка моделі пов'язана з наданням користувачам адаптивної моделі, що базується на відображенні багатокритеріальних задач оптимізації ресурсів, зокрема фінансових, інноваційних, маркетингових, логістичних, кадрових та інших моделей, використання яких полегшує розробку та оцінку альтернативних варіантів рішень. Функції підтримки моделей дозволяють користувачам використовувати стандартні економіко-математичні моделі. Швидка інтерпретація результатів моделювання, підготовка вхідних параметрів і обмежень моделі в режимі реального часу, візуалізація динаміки моделі та обґрунтування етапів розробки та експлуатації моделі. Таким чином, імітаційні моделі, незалежно від формату їх представлення та ступеня формалізації, дозволяють використовувати всю наявну інформацію в процесі прийняття та реалізації рішень.

Системи підтримки прийняття рішень спрямовані на безперервний і систематичний моніторинг функціонування та розвитку підприємства в цілому, а також стану окремих ресурсів.

Висновки до розділу 3

У роботі визначено, що стратегія адаптації - це складова стратегічного набору підприємства, система різних типів стратегій, розроблених компанією протягом певного періоду часу, що відображає особливості її функціонування та розвитку, а також рівень її претензій на позицію і роль у зовнішньому середовищі. Найважливішим чинником або напрямом адаптації є реалізація конкурентних переваг підприємства та конкурентоспроможність його продукції (робіт, послуг).

Схематично окреслено структуру механізму адаптації фінансово-

економічного потенціалу підприємств та визначення його цілей, параметрів, принципів, методів, інструментів та функцій.

Зазначено, що процес включає наступні етапи формування аналітично-інформаційної бази, а саме:

- адаптивність фінансово-економічного потенціалу в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища;
- діагностику динамічного рівня фінансово-економічного потенціалу в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища

Встановлено, що адаптаційні механізми формування фінансово-економічного потенціалу з метою забезпечення довгострокової економічної стабільності та врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, як передумови досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та адекватного реагування на динамічні зміни, повинні базуватися на таких принципах:

- принципи оптимальності;
- регулярності;
- багатоваріантності;
- своєчасності.

Адаптивне управління підприємствами потребує інформаційного обміну, який забезпечується підтримкою прийняття управлінських рішень. Різноманітні управлінські дії зводяться до обмеженого переліку функцій, які складають замкнутий управлінський цикл. Реалізація цих функцій потребує уніфікованої інформаційно-аналітичної підтримки, а також інструментів, що дозволяють відстежувати інформацію, включаючи прийняття рішень та контроль за їх виконанням.

Висновки

У сучасних умовах глобальної екологічної трансформації підприємства стикаються з новими викликами, які визначають їхню конкурентоспроможність як сьогодні, так і в перспективі.

Сучасне динамічне середовище, в якому функціонують промислові підприємства, вирізняється постійними викликами, що загрожують їхній фінансовій стабільності. З 2022 року, внаслідок повномасштабного вторгнення, понад 84% українських підприємств зазнали значних фінансових збитків, що спричинило припинення діяльності або створило ризик її зупинення.

Основною причиною таких проблем є обмеженість ресурсів та відсутність ефективної системи, здатної протидіяти несприятливим внутрішнім і зовнішнім чинникам. До них належать високий рівень невизначеності політичної ситуації, посилення конкуренції за ціною, неефективне управління ресурсами, загрози дефіциту сировини чи матеріалів, а також складнощі зі швидкою адаптацією до інших ринків.

У таких умовах особливо важливим стає формування адаптивного управління з урахуванням факторів макросередовища. Економічна по політична криза в нашій країні ще раз підтвердила необхідність вчасного пристосування до нових умов. Це вимагає оптимізації використання наявних фінансових та економічних ресурсів, ефективного розподілу грошових потоків, постійного аналізу ринкових тенденцій та розробки стратегій у відповідь на зміни в конкурентному середовищі.

Фармацевтична промисловість залишається серед ключових галузей України, і ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка», на базі якого виконана кваліфікаційна робота. Основними напрямками діяльності компанії залишаються розробка, виробництво і реалізація лікарських препаратів, лікувальної косметики та дієтичних добавок.

Компанія незважаючи на надзвичайно складні умови, спричинені широкомасштабним вторгненням Росії, що розпочалося 24 лютого 2022 року

продовжує свою діяльність на території України, а аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства за 2020-2024 показує, що:

- обсяги товарної продукції та реалізованих виробів зросли на 11,2% і 6,2% відповідно. Ця позитивна динаміка підтверджує ефективність роботи у згаданий період, попри численні виклики. Валовий прибуток за цей час збільшився на 13%;

- рівень зносу основних фондів піднявся з 0,59 у 2020 році до 0,77 у 2023 році. Проте в 2024 році цей показник зменшився, що свідчить про позитивні зміни для стабільності компанії;

- у структурі основних фондів у 2024 році відбулися помітні зміни: скоротилися витрати на "будівлі, споруди та передавальні пристрої" і "інструменти, прилади й інвентар" на 15,8% і 55,2% відповідно. Натомість значно зросли інвестиції у "транспортні засоби" (141,8%) та "машини й обладнання" (68,5%);

- чисельність персоналу скоротилася на 29,7% (на 117 осіб), але водночас продуктивність праці зросла на 10,3%. Фонд оплати праці продемонстрував тенденцію до підвищення;

- операційні витрати компанії скоротилися з 356,1 тис. грн у 2020 році до 307,9 тис. грн у 2023 році. Найсуттєвіше зменшення відбулося у 2022 році — витрати склали лише 238,2 тис. грн. Скорочення спостерігалось по всіх статтях витрат;

- прибуток підприємства за період із 2020 по 2023 рік скоротився майже на 40%. Чистий прибуток від господарсько-фінансової діяльності за 12 місяців 2023 року склав 14 647 тис. грн. При цьому сплачено до бюджету податків на прибуток у розмірі 4 629 тис. грн.

Економічна нестабільність в Україні вимагає від підприємств забезпечення належними ресурсами, такими як людський капітал, матеріали, енергія, інформаційні технології та ефективне управління. До складнощів додалися евакуація населення із зон бойових дій до західних регіонів та за кордон, а також мобілізація чоловіків до ЗСУ, що призвело до дефіциту робочої сили на підприємствах.

Незважаючи на непрості обставини, ПАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» адаптує свою діяльність до реалій та докладає значних зусиль для забезпечення безперебійної роботи.

У кваліфікаційній роботі визначено, що стратегія адаптації є важливим елементом стратегічного арсеналу підприємства. Вона являє собою систему різноманітних стратегій, розроблених компанією протягом певного періоду, які відображають специфіку її діяльності, розвитку, а також рівень претензій на роль і позицію у зовнішньому середовищі. Ключовим чинником у процесі адаптації виступає впровадження конкурентних переваг підприємства та підвищення конкурентоспроможності його продукції, робіт чи послуг.

Встановлено, що адаптаційні механізми формування фінансово-економічного потенціалу мають підтримувати довгострокову економічну стабільність підприємства, враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх умов. Це є запорукою досягнення стратегічних цілей, покращення конкурентоспроможності та здатності оперативно реагувати на динамічні зміни бізнес-середовища.

Також зазначено, що адаптивне управління підприємствами вимагає ефективного інформаційного обміну, що є основою для прийняття управлінських рішень. Управлінські дії мають бути систематизовані в межах замкнутого циклу, а їх виконання – супроводжуватися уніфікованою інформаційно-аналітичною підтримкою. Це передбачає наявність інструментів для моніторингу та контролю, а також для забезпечення ефективного прийняття рішень.

Список використаних джерел

- 1 Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 66–69.
- 2 Андрієнко Н. М. Модель адаптивної поведінки підприємства як відкритої системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 3. 2015. С.188-193.
- 3 Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Погайдак О. Б. Адаптивна структурно-компонентна модель забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25, № 2. С. 42-50.
- 4 Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. *Проблеми економіки*. 2019. №4 (42). С.111-119
- 5 Ареф'єва О. В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління / О. В. Ареф'єва, В. В. Прохорова. Х. : УкрДАЗТ, 2010. 301 с.
- 6 Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1(75). Ч. 1. С. 80–90. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>
- 7 Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О., Мягих І.М. Формування теоретичного підґрунтя адаптивного управління змінами потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2018. No 5 (10). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/120/87>.
- 8 Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2018.

Вип.19. С. 118–121. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf

9 Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 36–40.

10 Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. № 2(88). 2022. С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf.

11 Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127–130.

12 Гончар І.О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 36–40.

13 Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_5

14 Державна служба статистики України : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

15 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

16 Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.

17 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

18 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств:

проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

19 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

20 Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

21 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

22 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9-19.

23 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

24 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

25 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

26 Дикань В.Л., Виблій О. П, Соловіченко-Соловійов В. С. Адаптивні інструменти та механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах розвитку зеленої економіки. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2025. № 92.

27 Дикань О. В., Косінцева П. Ю. Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 29-36.

28 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

29 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

30 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

31 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

32 Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 113–116.

33 Дьяченко О. А., Артеменко Л. П. Економічна безпека інноваційно орієнтованих підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 173-180.

34 Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 397 с.

35 Калініченко Л. Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 177-180.

36 Каличева Н. Є., Бохан С. Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5 – 15.

37 Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем: монографія. Вінниця: ТОВ «НіланЛТД», 2017. 554 с.

38 Кулик Н. М., Соколенко Т. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 96–100.

39 Любохинець Л. С. Теоретичний базис формування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі використання інструментів гнучкого управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 3. С. 203-208.

40 Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21(2). С. 157–162.

41 Мясников В. О. Адаптивне управління інноваційним потенціалом машинобудівних підприємств: дис. ... кандидата економ. наук: 08.00.04. Харків. 2018. 285 с.

42 Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95–102.

43 Новаківський І. І. Узгодження інноваційних та адаптивних змін організаційної системи управління підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 140. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2010_684/29.pdf.

44 Окопний Л. С. Адаптивний розвиток підприємств на основі інновацій. Міжнародна науково-практична. Інтернет-конференція «Інноваційний шлях розвитку суспільства: проблеми, досягнення та перспективи». URL: http://sophus.at.ua/publ/2013_05_30_31_kampodilsk/ekonomichnij_blok_doslidzhen/adaptivnij_rozvitok_pidpriemstv_na_osnovi_innovacij/31-1-0-671.

45 Пахота Н. В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 82–85.

46 Пащенко О.І. Сутність антикризового управління на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 158–160.

47 Переверзева І.Ф. Сутність та співвідношення категорій в антикризовому управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 10. С. 87–89.

48 Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.

49 Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д. Антикризове управління підприємством: сутність, завдання та основні заходи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 2. С. 487–495.

50 ПАТ "Хімфармзавод "Червона зірка". Офіційний сайт. URL: <https://chervonazirka.com.ua/>

51 Прохорова В. В., Свідерській П. В. Адаптивний потенціал інноваційного розвитку підприємств в контексті економіки знань. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 318-322.

52 Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2016. № 1. С. 235–239.

53 Серікова А.А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 177–179.

54 Сіденко В. Глобальні структурні трансформації та тренди економіки України. URL: http://razumkov.org.ua/uploads/article/EP_18_1_37_uk.pdf

55 Смачило В.В., Халіна В.Ю. Теоретичні аспекти сестейнового розвитку: екологічна та соціальна відповідальність бізнесу. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 77–81.

56 Соловінченко-Соловійов В. Сучасні виклики економіки України. Матеріали 85-ї студентської науково-технічної конференції (10 - 11 грудня 2025 р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2025. С. 506-507.

57 Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 18. С. 300–305.

58 Тімінський О. Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 27. С. 122–133.

59 Токмакова І. В., Литвинова Т. С. Адаптивне управління розвитком вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 212-216.

60 Тульчинська С., Солосіч А. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54-59.

61 Тульчинська С., Солосіч А., Чорній В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 9. С. 54-58.

62 Тульчинська С. О. Механізм оцінювання залучення інвестиційних ресурсів як засіб забезпечення економічної безпеки промислових підприємств : монографія / С. О. Тульчинська, Б. П. Чорній, С. В. Салоїд. К. : Вид-во ФОП Кожуковський І. І., 2018. 170 с.

63 Халімон Т. М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 67-74.

64 Халіна В.Ю. Концептуальний базис адаптивного розвитку екосистем. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. 2019. Вип. 46. С. 118–124.

65 Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 1. С. 71–77.

66 Янченко Н.В. Теоретичні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 133–134

67 Ячменьова В. М., Османова З. О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 346. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2010_684/71.pdf.

68 Diamanti K., Ioannou L., Baglee D., Pouloudi N. Supportive mechanisms for effective change management. *International Journal of Information Systems and Change Management*. March 2007, 2(4), 307–333. URL: <https://doi.org/10.1504/1JISCM.2007.017381>.

69 Glonti V., Trynchuk V., Khovrak I., Mokhonko G., Shkrobot M., Manvelidze L. Socialization of Organization Sustainable Development Based on the

Principles of Corporate Social Responsibility. *Montenegrin Journal of Economics*, 2020, 16 (1), 169–182. URL: <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2020.16-1.11>

70 Polinkevych O., Kamiński R. Corporate image in behavioral marketing of business entities. *Innovative Marketing*. 2018. Volume 14, Issue 1. P. 33–40. URL: [https://doi.org/10.21511/im.14\(1\).2018.04](https://doi.org/10.21511/im.14(1).2018.04)

71 Andresen K. Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems. Gito, Berlin; 2006. 52 p.

72 Khalina V.Yu., Smachylo V. V., Butskyi V. O., Ustilovska A. S. Formation of the newest educational paradigm under influence of global exogenous factors. *Almanahul SWorld Issue*. 2020. №4. Pp.188–192.

73 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка» / укладачі: В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, І. Л. Назаренко. - Харків: УкрДУЗТ, 2023. - 63 с.

74 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Напрями адаптивного розвитку підприємства в сучасних
умовах господарювання»
автора: СОЛОВІЧЕНКО-СОЛОВЙОВ Владислав Сергійович
(ПІБ автора повністю)

містить 43,00 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

07.12.2025 р.