

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

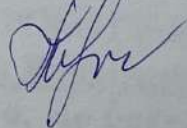
на тему: «Управління адаптацією підприємства»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕХ-4

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент бізнес-процесов»



Діана ПОГОСТЕР

Керівник наукової роботи:

доктор економічних наук, професор

Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: кандидат економічних наук,
доцент, проректор з науково-дослідної
роботи ХГУ "НУА"

Ольга ІВАНОВА

Харків, 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
ПОГОСТЕР Діани Владиславівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління адаптацією підприємства»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.04.2024 року № 2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

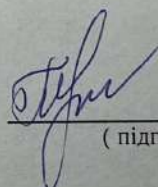
- Провести аналіз необхідності та сутності адаптації промислового підприємства за умов нестабільного середовища.
- Проаналізувати процеси формування адаптаційних механізмів промислових організацій.
- Розробити комплекс ключових показників адаптації промислових організацій.
- Розробити пропозиції для покращення моделі управління адаптацією промислового підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Визначення мети, завдань, об'єкту та предмету дослідження. Пошук найбільш доцільних та ефективних методів дослідження. Ознайомлення з інформаційною базою дослідження.
3	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні підходи до управління адаптацією
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Розробка заходів з удосконалення механізму управління адаптацією товариства з обмеженою відповідальністю «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ ГАЛИЧИНА»
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
6	Формулювання висновків та пропозицій
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» грудня 2023 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Діана ПОГОСТЕР

Керівник роботи

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ольга КРИКУН

ПЛАН

Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретичні підходи до управління адаптацією.....	8
необхідність та сутність адаптації, фактори, що її визначають	8
теоретичні основи оцінки адаптаційних можливостей підприємства.....	14
1.3 Стратегії адаптації та їх місце у загальній стратегії промислового підприємства.....	20
Розділ 2. Розробка заходів з удосконалення механізму управління адаптацією товариства з обмеженою відповідальністю «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ ГАЛИЧИНА»	24
2.1. Основні напрями діяльності та фінансовий стан ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ ГАЛИЧИНА».....	24
2.2. Діагностика ефективності діяльності ТОВ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ ГАЛИЧИНА»	30
2.3. Вдосконалення діяльності з урахування ризиків при реалізації заходів з адаптації.....	39
Висновки.....	46
Список використаних джерел	50

ВСТУП

Успішність адаптації підприємств України к складним умовам пов'язаним з повномасштабним вторгненням залежить від впливу значної кількості чинників – політичних, економічних, соціальних, технічних, та ін. Проблематичність ситуації полягає в недостатності економічного потенціалу вітчизняних виробників і, як наслідок, недостатньому фінансуванні всіх проєктів, що вимагають цього. Виробникам доводиться стикатися з низкою обмежень, пов'язаних з логістичними труднощами, у зв'язку з ним зростає індекс цін на сировину, що призводило до перерозподілу фінансових ресурсів на користь сировинного виробництва, фінансового та проміжного секторів. Економічна політика країни перебудовується на військові рейки і питання стимулювання споживчого попиту не ставиться. Стабільність фінансової системи забезпечується певними обмеженнями та залежить від регулярності надходження коштів від наших партнерів.

На початку війни навантаження на підприємницький сектор обернулося закриттям деяких підприємств у зв'язку з банкрутством і оптимізацією витрат шляхом скорочення персоналу промисловими організаціями, що залишилися. Знизився рівень реального наявного доходу у населення. Але розуміння того, що війна триватиме роками вимагає від підприємств проведення політики спрямованої не лише на збереження власних необоротних активів, але і до адаптації в складних умовах сьогодення.

Дослідженням адаптаційних властивостей та процесів у складних економічних системах займалися багато закордонних вчених: Р. Акофф, Друкер Пітер Ф., Портер Майкл Еге., Р. Рузавін, С. Сінк, Ф. Емерлі та інші. Питання адаптації промислових організацій розробляли Томпсон, Батес, Тейлор, Хелфат, Леонарді, Мітчелл, Жмуд, Царт, Ловренс, Лорш, Ханнан, Фріман, Ван де Вен, Левінталь, Скотт, Холланд, Куран, Марч, Шумпетер, Тисі.

Становлення теорії управління формуванням адаптаційних характеристик промислової організації під час війни займаються такі українські вчені як: Т. В.

Гринько [1], Н. Ю. Ровинська [2], Л. С. Ладонько, І.В. Ганжа [3], С.Г. Турчіна [4], І.Б. Запужляк, Г.О. Зелінська, С.А. Побігун [5], О.П. Пащенко [6], А.Ю. Геворкян [7], В.Г. Воронкова, Т.О. Меліхова [8], Л.В. Соколова [9], Т.І. Лепейко, К.В. Кривобок.

Однак питання формування та підтримки адаптаційних характеристик для забезпечення сталого функціонування промислових організацій в умовах некерованих зовнішніх впливів та переходу до нового технологічного укладу недостатньо вивчені, але при цьому актуальність їх зростає.

І це визначило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження - на основі проведеного аналізу розробити заходи з вдосконалення системи управління адаптацією промислового підприємства.

Поставлена мета визначила необхідність вирішення наступних взаємозалежних завдань:

1. Провести аналіз необхідності та сутності адаптації промислового підприємства за умов нестабільного середовища.
2. Проаналізувати процеси формування адаптаційних механізмів промислових організацій.
3. Розробити комплекс ключових показників адаптації промислових організацій.
4. Розробити пропозиції для покращення моделі управління адаптацією промислового підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра – промислове підприємство - Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія Галичина» (далі ТОВ «МКГ»), що функціонує в умовах нестабільного середовища.

Предметом дослідження є формування адаптаційних характеристик ТОВ «МКГ» та управління ними.

Дослідження проводилося на основі системного, процесного та комплексного підходів, синергетики, математичного моделювання та

прогнозування, методів прийняття управлінських рішень, що описують проблеми наукового управління економічними системами.

Інформаційно-емпірична база дослідження заснована на офіційних статистичних даних, матеріалах офіційного сайту та результатах аналізу оприлюднених звітів Товариства з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія Галичина».

Гіпотеза кваліфікаційного дослідження побудована на твердженні, що забезпечення адаптаційної здібності промислового підприємства можливо покращити на основі формування складної багатокомпонентної системи керування цими процесами.

Апробація результатів дослідження відбулася у формі участі у VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством». Тема виступу – «Забезпечення адаптаційного функціонування організації в умовах цифровізації».

Структура роботи відповідає вимогам Методичних рекомендацій з написання кваліфікаційних робіт бакалаврів. Має вступ, теоретичний (перший) та аналітичний (другий) розділ, що також містить рекомендації з покращення адаптивної моделі об'єкта дослідження. Робота містить 3 рисунки, 10 таблиць. Список використаних джерел містить 52 наіменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ

необхідність та сутність адаптації, фактори, що її визначають

Питання еволюційного функціонування промислових підприємств пов'язані з областями, що забезпечують ефективність та динамічну стійкість, як у поточному моменті, так і в майбутньому. Безумовно це, насамперед, управління виробництвом (операційний менеджмент) і стратегічне управління та планування. Управління фінансами, інвестиційне управління, що створюють умови фінансової незалежності, та управління персоналом також представляють ті функціональні ресурси, які необхідні для створення сприятливих умов адаптації. Крім того, не можна не враховувати функціональної галузі «маркетинг», яка відстежує зовнішні та внутрішні чинники конкурентоспроможності промислової організації та її продукції. Для ефективної адаптації велике значення має така функціональна сфера, як «управління стійкістю», яка безпосередньо взаємодіє з іншою функціональною областю – «антикризове управління», забезпечуючи економічну безпеку.

Якщо організація не може відповісти за критеріями репутації вимогам контрагентів, що сповідають політику природоохоронних інтересів, то це обернеться втратою клієнтів, заборонаю доступу на закордонні ринки, втратою привабливості для глобальних джерел робочої сили, наприклад, у разі розливу нею шкідливих хімікатів та за наявності розголосу завданої шкоди природі. Крім того, дотримання таких формальних ознак, як відсутність фактів неетичної поведінки, дозволяє організаціям використовувати лобістські ресурси та розраховувати на підтримку органів влади.

Донедавна прогрес та перспективи в техніко-технологічній галузі забезпечувалися завдяки НДДКР та процесу створення нововведень, сьогодні ж успіх компанії детермінований ще й прогресивністю інформаційних технологій, а також використанням засобів цифровізації [37]. За довгий час розвитку

ринкових відносин, вибудовування бізнес-процесів зазнавало значних змін більша частина яких відбувалася за прикладом самоорганізованих структур, яким притаманні характеристики гнучкості та змінюваності. Така організація, з одного боку, має інтенсивно розвиватися, з іншого боку, основним пріоритетом є питання забезпечення стійкості. Це визначає, що надійність бізнесу є результатом його адаптації та розвитку.

Потреба в адаптивності обумовлена багатограними змінами умов функціонування промислових підприємств, особливо в сучасних умовах повномасштабного вторгнення, та при накладенні двох перспективних трендів відновлення економіки: інноваційного розвитку та цифрової трансформації.

Промисловим підприємствам, щоб розвиватися, потрібно залишатися не тільки стійкими, але і бути адаптивними [30]. Основою адаптивності є стійкість. Коротко стійкістю можна назвати здатність системи відтворюватися за наявності зрушень. В науковій літературі по-різному розуміється, які властивості існуючої складної системи треба зберегти і розвинути, а якими пожертвувати. По-різному розуміються можливі припустимі фактори впливу, та цільові функції, які треба відродити для підвищення адаптивності.

Стійкість пов'язана зі здатністю навіть у високо непередбачуваних ситуаціях переходити до рівноваги вже на іншому рівні розвитку. Зрозуміло, що шанси на виживання вищі у тих систем, які здатні компенсувати впливи.

Адаптивність промислового підприємства є складною ознакою динамічності, що належить до класу керованості [36]. До адаптивності відноситься здатність системи бути стійкою таким чином, щоб показники організації підтримувалися б у встановленому прийнятному діапазоні значень, враховуючи мінливі умови. Потреба адаптивності обумовлена багатограними змінами умов роботи промислових підприємств. Щоб діяти адаптивно від організації потрібно мати таку властивість, як вміння підлаштовуватися під необхідні зміни [5].

Аналізуючи різні погляди та трактування терміну адаптація, розглядатимемо її як ознаку динамічної керованості, результат пошуку кращої

стратегії врахування специфіки невизначеності середовища та здатність перебудовувати компетенції для відповідності цілям сталого розвитку, з присвоєнням їм високого рейтингу пріоритету.

Вибудовування адаптаційної діяльності може бути змінено за рахунок того, як вона доповнюється, видозмінюється у зв'язку з розвитком таких напрямів, як штучний інтелект та цифрові технології [44]. У свою чергу, цифрова економіка може теж стати носієм викликів та загроз. Однією з них є питання побудови стратегії цифровізації та перспективності прогнозування основних драйверів зростання.

Однак, високі досягнення в експлуатації штучного інтелекту та управлінні великими даними дозволяють навіть в умовах економічно несприятливих умов розраховувати на економічне зростання з хорошими показниками прискорення в динаміці. Необхідність підвищення стійкості функціонування організацій при загостренні кризових ситуацій роблять вирішення проблеми адаптаційності діяльності першочерговою.

У ході аналізу наукової літератури [6, 17, 37, 39, 42, 47] були виділені основні адаптаційні характеристики функціонування промислових підприємств, за допомогою яких система управління має можливість не тільки виявляти та підтримувати достатню кількість функцій елементів, а й відтворювати кількісно та якісно функціональні зрушення, щоб у подальшому перетворювати їх у нову якість при збереженні стійкості. До основних ознак адаптації в роботі відносимо (табл. 1.1):

- Самоорганізація та саморозвиток. З одного боку, дані адаптаційні характеристики являють собою процеси формування стійких реакцій у системі на впливи, що обурюють, процеси зміни алгоритмів її поведінки. З іншого боку, це об'єднання елементів, які забезпечують працездатність системи, незалежно від умов функціонування на основі внутрішніх регламентів, правил і процедур.

Таблиця 1.1 – Основні характеристики адаптивного функціонування промислового підприємства та відповідні їм функціональні області

Адаптивні характеристики	Сутність характеристики	Функціональні області, у найбільшому ступеня пов'язані з адаптивністю
Самоорганізація та саморозвиток	Здатність до швидкої зміни структури та алгоритму управління, шляхом пристосування до змін внутрішніх та зовнішніх умов, накопичення знань	Створення механізму управління адаптацією в умовах невизначеності. Керування виробництвом Управління інноваціями Управління сталістю. Антикризове управління. Розвиток кадрового потенціалу. Системна аналітика та діагностика
Самозахист та самовідновлення	Здатність до відстеження змін, що відбуваються та прийняття рішень щодо усунення та попередження проблем та їх наслідків	Управління виробництвом Управління інноваціями Системна аналітика та діагностика. Антикризове управління Розвиток кадрового потенціалу Управління стійкістю
Самонавчання	Здатність системи вдосконалювати свою структуру та методи управління на основі накопиченого досвіду управління об'єктом та забезпечувати розширене відтворення нових знань та ключових компетенції	Управління інноваціями Системна аналітика та діагностика. Антикризове управління Інформаційно – комунікаційні системи Розвиток кадрового потенціалу Управління стійкістю
Лабільність	Здатність системи реагувати на обурення з певною швидкістю	Управління виробництвом Управління інноваціями Управління стійкістю Антикризове управління Розвиток кадрового потенціал
Продуктивність у кризових ситуаціях	Здатність до швидкого та ефективного прийняття рішень у проблемних ситуаціях на основі накопичених знань	Управління інноваціями Управління стійкістю Антикризове управління Системна аналітика та діагностика Розвиток кадрового потенціалу Інформаційно-комунікаційні системи

Джерело: складено автором

- Самозахист та самовідновлення є сукупністю превентивних прийомів та методів щодо недопущення негативних впливів або нейтралізації та компенсації

можливих наслідків на основі розвитку потенціалу виживання та конкурентоспроможності.

- Самонавчання полягає у здатності створити такі системи, які мають компетенцію аналізувати накопичений досвід управління об'єктом, і на цій основі удосконалювати свою структуру та методи управління, забезпечуючи розширене відтворення нових знань та ключових компетенцій в умовах високої конкуренції. Це здатність до безперервного здійснення нововведень та самовдосконалення під впливом внутрішніх та зовнішніх змін. При цьому найважливішим моментом є організація навчання персоналу, забезпечуючи обмін знаннями та досвідом між співробітниками, вивчаючи діяльність конкурентів, одержуючи знання у системі професійного навчання.

- Лабільність (від лат. *labilis* – нестійкий), адаптаційна характеристика, яка відображає час відновлення працездатності системи після чергового впливу, що виводить із стану рівноваги. Зазвичай дана характеристика проявляється на трьох рівнях: у нормальному чи нормативному стані вона характеризує рухливість системи; у разі виникнення кризових ситуацій – нестійкість; залежно від характеру динаміки станів та процесів – мінливість. Причому в нормальному стані лабільність може виявлятися як позитивна (здатність до змін), так і негативна (нестійкість, нестабільність). У рамках функціонування виробничих систем лабільність слід розглядати, як здатність реагувати на збурюючі впливи з певною швидкістю, тобто, вимірником прояву даної характеристики стає час, протягом якого система відновлює працездатність після впливу, що призводить до необхідності свідомої підтримки процесів розвитку, еволюції системи, підвищення рівня її організованості.

- Продуктивність у кризових ситуаціях. Управлінське рішення приймається за умов припинення нормального процесу чи непередбачених подій, що ставить під загрозу стабільність функціонування промислового підприємства. Кризовою ситуацією є будь-яке відхилення від сформованого режиму функціонування організації. Очевидно, що потрібне нестандартне рішення, щоб не допустити незворотності окремих негативних процесів. Тут

дуже важливо визначити співвідношення витрат, понесених на вироблення та прийняття адаптивного рішення до досягнутого результату.

Функціональні області, які безпосередньо впливають на здатність промислового підприємства грамотно та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечують її виживання та розвиток у довгостроковій перспективі. Крім того, ці функціональні області повинні бути здатні до об'єднання сил та засобів для усунення або недопущення надзвичайних ситуацій у діяльності організації. У зв'язку з цим вони повинні мати такі властивості, як:

- забезпечувати стан рівноваги та досягнення позитивних змін у розвитку;
- впливати на зміни тривалості процесів та швидкість обробки виробничої та іншої інформації;
- мобілізувати сили та засоби для ліквідації небажаних ситуацій та наслідків;
- сприяти повному та своєчасному досягненню цілей при менших витратах на функціонування;
- забезпечувати підвищення рівня визначеності тощо.

Враховуючи величезні можливості застосування адаптації для підвищення можливості виживання підприємства, зупинимося на понятті «механізм управління адаптацією». Цей термін означає організаційно-економічну категорію, матеріальне та ресурсне забезпечення процесу адаптації, що включає складний функціонал, який поєднує різні частини функціонального та забезпечувального характеру та використовується менеджером для досягнення поставлених цілей. Механізм управління адаптацією виступає у ролі активатора адаптивного пошуку, моделі зміни структури дій та містить широкий інструментарій менеджменту [5]. З погляду системного підходу, до управління та менеджменту, механізм адаптації слід трактувати як організаційно-економічну підсистему управління та розглядати як керовану (в т. ч. і саморегульовану) систему, яка може являти собою мережу взаємопов'язаних та взаємозумовлених компонентів.

Таким чином, з позицій системного підходу механізм управління адаптацією промислового підприємства забезпечує його пристосування до змін навколишнього середовища, організаційна компонента якого забезпечує оптимальні поєднання модулів формування та контролю реалізації стратегії адаптації, діагностування та прогнозування адаптаційних характеристик, а економічна компонента дозволяє визначити допустимі значення ключових показників. Адаптивність призводить до зниження ризиків втрати стійкості функціонування економічної системи.

Щоб ефективно управляти будь-яким об'єктом чи явищем, необхідно знайти способи вимірювання їхніх властивостей та станів, зокрема розробити комплекси кількісних та якісних показників, за допомогою яких можна їх змодельовати з високим ступенем достовірності, та дослідити їх як у ретроспективному, фактичному, так та у перспективному розрізі.

теоретичні основи оцінки адаптаційних можливостей підприємства

У попередньому пункті було зазначено, що багато відділів організаційної структури підприємства відповідають за здійснення заходів з адаптації.

Крім того, системна аналітика і діагностика відіграє важливу роль, оскільки своєчасно забезпечує необхідними і прогнозними даними для оцінки ситуації, що позитивно позначається на здатності системи управління формувати чіткі рішення на основі нечітких, нестрогих, неповних, невизначених даних і характеризує здатність організації до адаптації тим, що забезпечує стійкість у моменті, а також:

- аргументованість місії та її сприйняття;
- асоціацію в організації питань на глобальному рівні із конкретними завданнями на місцях;
- залучення працівників до сприйняття цінностей організації;
- якісні міжрівневі комунікації, адекватність зв'язків між підрозділами з координацією та інтеграцією зусиль у реалізації спільних цілей, а також факти

спільного розвитку, генерування ідей та покращення спільної винахідницької діяльності.

На основі вивчення спеціальної наукової літератури [45, 48] нами було виділено сім функціональних областей, що становлять функціональне ядро адаптації:

- управління виробництвом;
- управління інноваціями;
- управління стійкістю;
- антикризове управління;
- розвиток кадрового потенціалу;
- система аналітики та діагностики адаптації (далі САтаДА);

- інформаційно-комунікаційні системи (далі ІКС). Слід зазначити, що інтегруючим елементом у взаємодії функціональних областей стає система аналітики та діагностики, рис. 1.1.

Деяким «функціональним шаром», що забезпечує динамічність у поточних умовах, є область штучного інтелекту, вся сукупність технологій індустрії 4.0 та такі стандартні сфери у розвитку організації як НДДКР, менеджмент нововведень [23]. На створення відповідних сприятливих умов діяльності організації, як показали дослідження, впливає безліч різних факторів, що діють не тільки різноспрямовано, а й через різні функціональні сфери організації, особливе місце серед них займають процеси цифровізації.

Адаптація функціонування організації за умов початку нового технологічного укладу залежить від рівня інноваційності підприємства, яке багато в чому по-новому детерміновано процесами цифровізації [26, 51]. Бар'єри для підвищення рівня цифровізації можуть бути різного характеру, наприклад, технологічні, фінансові, організаційні, державні, психологічні [14, 20].

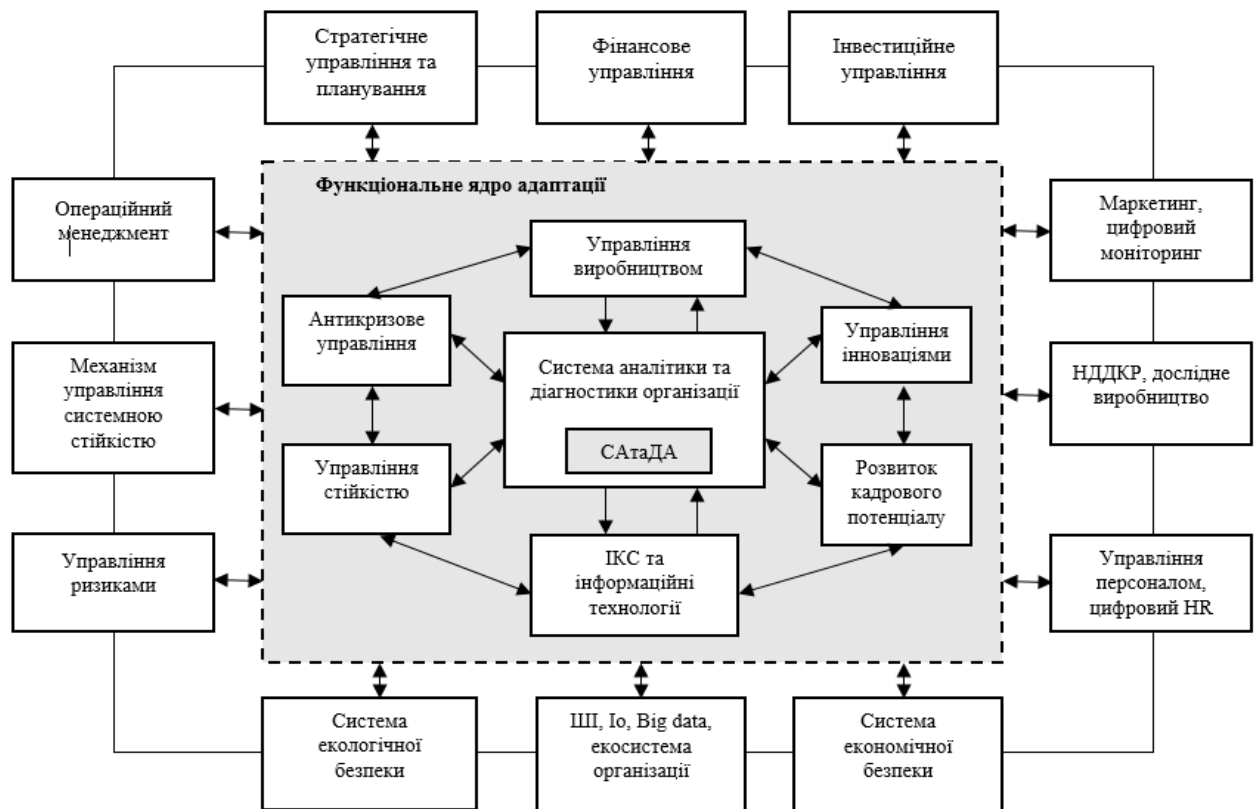


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок функціональних сфер, що задіяні у процесі адаптації

Джерело: складено автором

До бар'єрів для впровадження цифрових технологій можна віднести:

- забезпечення інформаційної безпеки.

Незважаючи на багатогранну область використання штучного інтелекту, все одно у більшості нововведень буде один спільний корінь, і він буде пов'язаний з онлайн доступом, тому організації будуть змушені наголошувати на відповідних дослідженнях, зокрема, на дослідженнях несанкціонованого використання платіжних процесів, на електронних засобах безпеки, на захисті даних, на захисті методів платежів. До кінця прорахувати результати трансформації неможливо і велика небезпека для організації криється в перспективному непередбачуваному співробітництві, що будується на певній додатковій відкритості при об'єднанні ланцюжків поставок, системи безпеки і т.д. Тобто, для керівників промислових організацій виникає дилема, пов'язана з тісною співпрацею в умовах нестачі

знань про партнерів і постачальників, а також у частині яких бізнес-процесів підприємство може застосувати диверсифікацію та допустити до таких процесів когось крім себе, а в яких господарювати індивідуально.

- вплив технологічних компаній (постачальники компонентів здійснення цифрової трансформації) дуже могутній та впливовий.

Технологічні гіганти можуть висувати певні обмежуючі умови. На етапі розрахунку економічної ефективності при обґрунтуванні використання технологій слід розраховувати як витрати на впровадження, так і витрати на експлуатацію.

- низький рівень управління знаннями.

Перешкоди розвитку цифрових технологій пов'язані з невідповідністю підприємництва діяти настільки різноманітно, наскільки цього вимагають різні аспекти цифрового виробництва.

- високий стандарт цифрового моделювання та процедури, встановлені урядом, що позначаються в окремих випадках на комерціалізації.

Існує розрив між реальним сектором та урядовими програмами.

- ризики організації пов'язані як із зростанням можливості кризи у діяльності контрагентів, що відіб'ється на організації залежно від товарообігу з даним агентом, так і з ймовірним зростанням можливості диктувати умови постачальниками, виробниками продуктів – замінників.

Також небезпека існує у зв'язку з появою нових гравців через зниження бар'єрів входу на ринок для великих корпорацій, що мають великі капітали, а також існує область вразливості через збільшення ринкової влади споживачів.

- ризики подальшого неправильного навчання моделі віртуального підприємства, через неточність завчасного розуміння мережових ефектів.

Особливості адаптаційного функціонування накладаються на умови повномасштабної війни в Україні. Тому ці питання мають широкі перспективи для подальшого вирішення як з позиції показників для оцінки ефективності адаптації, так і для розробки новітніх моделей адаптації та їхнє практичне втілення.

Показники для оцінки ефективності адаптаційних процесів повинні бути тісно пов'язані з функціональними сферами, бути легкими для розрахунків, базуватися на даних, які постійно перебувають у полі зору менеджерів та мати тісний зв'язок з показниками діяльності підприємства.

У зв'язку з тим, що така функціональна область, як системна аналітика та діагностика, є спільною для всіх інших областей, обслуговує їх, контролюється та налагоджується на рівні організації в ході дослідження було вирішено зосередити увагу на ступеню її участі у формуванні сприятливих умов для адаптивного функціонування організації та вбудовування її як елемента механізму управління адаптацією, тому вибір ключових показників для неї не здійснювався.

Значна частина показників, що представлені у таблиці 1.1 можна порахувати за даними звітності підприємства, вони формуються за результатами діяльності підприємства. Фіксуючи покращення результатів, вони свідчать про наявність ресурсів для саморозвитку, фінансування заходів з дослідження і прогнозування ситуації на ринку, формування сприятливого клімату у колективі, фінансування проведення інноваційних розробок та НДДКР.

Наведені нижче показники дозволяють проводити оцінку не лише внутрішнього потенціалу, а й ступеню інтегрованості підприємства у зовнішнє середовище та прогнозувати і попереджувати можливі негативні наслідки та супротив при впровадженні певних бізнес-процесів. Частина цих коефіцієнтів буде розрахована у другому розділі на основі опублікованих даних об'єкта дослідження .

Таблиця 1.2 – Комплекс ключових показників адаптивності функціонування промислового підприємства

Ключові показники адаптивності за функціональними областями
Управління виробництвом
1.Обсяг виробництва 2.Відносна частка ринку 3.Продуктивність праці за доданою вартістю 4.Скорочення стадії життєвого циклу продукції в динаміці. 5. Приріст фондівіддачі за рахунок введення нових та покращення використання діючих виробничих потужностей 6.Приріст ресурсівіддачі
Управління інноваціями
1.Середній вік технологій по відношенню до галузевого рівня (оцінка через патенти) 2.Доля інновацій у збільшенні вартості бізнесу 3.Час з моменту усвідомлення потреби в новому до його виведення на ринок 4.Економічна ефективність інновацій (фактична)
Антикризове управління
1.Ліміт часу на прийняття складних багатокритеріальних рішень 2.Рентабельність власного капіталу 3.Коефіцієнт фінансової незалежності 4. Ризик банкрутства у разі неадаптивної поведінки 5. Рентабельність оборотного капіталу.
Управління стійкістю
1.Рівень внутрішньої взаємодії, узгодженість інформаційно-комунікаційних потоків 2. Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління 3. Окупність інвестицій (ROI), 4.Рівень конфліктності групи 5. Показник виключення можливості страйків
Розвиток кадрового потенціалу
1. Ступень залучення до вирішення корпоративних завдань, у робочий процес, ініціативність, у процеси управління 2.Готовність до сприйняття нових можливостей 3.Співвідношення приросту продуктивності праці до приросту заробітної плати. 4. Забезпеченість ключових позицій кадрами 5. Відповідність фактичного складу персоналу запланованим потребам 6. Оціночна вартість працівника у порівнянні з конкурентами 7. Індекс професійного розвитку
Інформаційно-комунікаційні системи
1.Рівень розвитку ІКТ (стратегічний аспект) 2. Індекс скорочення часу, необхідного для проходження інформації для прийняття стратегічних рішень 3. Ступінь когнітивної зрілості, рівні цифровізації 4.Рівень приросту інформаційно-комунікаційного синергізму 5.Індекс стійкості даних до випадкових чи навмисних дій

Джерело: складено автором

1.3. Стратегії адаптації та місце у загальній стратегії промислового підприємства

Реалізація концепції керованої адаптації вітчизняних промислових підприємств носить стратегічно важливий характер, тому розробка стратегії адаптації та її впровадження менеджерами сприяє найефективнішому вирішенню проблем організації.

Стратегія адаптації є прийнятий вектор руху з метою пристосування та адаптивної реакції організації, а також комплексний план, що враховує в цілому стратегічні орієнтації промислового підприємства у поєднанні з оперативними актуальними на сьогоднішній момент даними про стан виробничого комплексу, а також якість та рівень розвитку. Також для стратегії адаптації береться до уваги рівень комунікації, зв'язку, узгодженості рівнів у вертикалі управління [27, 38]. Критерієм адаптивної стратегії є використання інструментів раннього розпізнавання втрати адаптаційних якостей [10].

Як протилежна їй розцінюється реактивна стратегія, що характеризується меншими можливостями для втручання у перебіг подій та коригування реалізації стратегії, за такої стратегії усуваються наслідки реалізації ризиків і загроз.

Провідні підприємстві, у сфері управління використовують концепт-картку (КК), яка є інструментом декомпозиції загальної стратегії промислового підприємства, розкриває її окремі деталі, джерела генеральної стратегії, а також її завдання. З її допомогою здійснюється узгодження стратегії промислового підприємства зі стратегією адаптації, і навіть декомпозиція значних складових процесу пристосування [15, 27].

Концепт-карта характеризує детермінанти бізнесу, які дозволяють організації "відчувати" у взаємозв'язку стратегічні аспекти її діяльності. Концепт-карта виступає у ролі інструменту самоаналізу.

На концепт-карті відображені процеси для візуалізації можливого образу майбутнього. Концепт-карта може розцінюватися як певний шаблон, на її основі проводиться як аналіз ретроспективних даних, так і прогнозування, що

дозволяють в динаміці оцінити розвиток ситуації за значущими факторами адаптаційної стратегії. Такі дані є джерелом визначення та стимулом перегляду генеральної лінії організації (дотримання тієї чи іншої стратегії) залежно від організаційних можливостей, від здатності протистояти новим викликам та долати відповідні бар'єри для опору їм.

Базою концепт-карти виступає оцінка перспективи та перехресні зв'язки між функціональними сферами, що відповідають за адаптивність підприємства [17]. Адаптивна стратегія спирається на превентивне виключення кризової ситуації і дозволяє в тому числі усунути наслідки ризиків, що реалізувалися [15]. Крім того, підвищеній реакції сприяє індикація, налаштована таким чином, що оповіщення про відхилення та заходи здійснюються як при виході значень показників за межі цільового інтервалу, так і при сигналах м'яких змін про початок поступового наближення до кордонів допустимих значень [19]. У зв'язку з цим виділимо можливість реалізації підприємством однієї з трьох стратегій адаптації:

- компенсаторної адаптації;
- розвиваючої адаптації;
- превентивної адаптації.

Різниця стратегій полягає у оперативності впливу на функціональні області та їхні показники, відповідно і на адаптивні характеристики. Різниця між другою та третьою стратегіями полягає:

- у наявності або відсутності точного визначення сукупності функціональних областей діагностування;
- у розробці оціночної бази у вигляді цільового інтервалу;
- у розвиненості методичної бази превентивних реакцій за результатами наближення значень показників до меж цільового інтервалу та встановлення величини допустимих відхилень;
- у забезпеченні шаблонів першочергових дій підтримки ситуації у рамках верхньої та нижньої межі показників із градацією контр стимулів залежно від ступеня відхилень [42].



Рисунок 1.2 - Місце стратегії адаптації у стратегії розвитку промислового підприємства

Джерело: складено автором

Реалізація стратегії превентивної адаптації стає можливою при забезпеченні узгодженості стратегічного та тактичного рівнів управління, за рахунок забезпечення більшої керованості, підконтрольності тактичного рівня.

Модель формування стратегії адаптації промислового підприємства експлуатується у зв'язку з питанням, що організація може реалізовувати стратегічно в умовах поточного розвитку її на оперативному рівні та з

операційних питань. Розробка моделі є дуже важливою для організації з метою об'єднання існуючих знань з сфер діяльності, зовнішньому та внутрішньому середовищах для подальшого стратегічного управління та моніторингу.

Модель служить для уточнення цілей та полегшення розуміння фахівцями практико-орієнтованих підмоделей [7]. За її допомогою йде стикування ланок організації: по вертикалі – забезпечення відповідності стимулів та вимог верхніх рівнів ієрархії, а у відповідь – результатів нижніх (виконавців). Забезпечення точності такої моделі потребує постійної роботи над нею і є довгостроковим починанням, що вимагає ретельного аналізу вихідного рівня розвитку процесів та відносин в організації та встановлення структури моделювання.

Реалізація стратегії адаптації виступає похідною під час пошуку компромісу між стратегіями консервативної діяльності промислової організації та інноваційної за критеріями поточних фінансових результатів та зростання вартості організації [14]. Орієнтація на адаптацію визначається виходячи з гармонізації бізнес-процесів як у ракурсі розгляду підприємства з функціональної основи, так і за структурним принципом при відповідному узгодженні із загальносистемними, генеральними, корпоративними процесами

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ ГАЛИЧИНА»

2.1. Основні напрями діяльності та фінансовий стан ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ ГАЛИЧИНА»

ТОВ «МКГ» має достатньо довгу історію, яка почалася ще за радянських часів, коли у 1955 році у невеликому місті Радехів, що на західній Україні було побудовано завод, що спеціалізувався на виробництві вершкового масла та згущеного молока. Під час розвалу СРСР завод прийшов у занедбаний стан, оскільки не мав державних замовлень та підтримки. Друга сторінка життя почалася у 1998 році через заснування молочної компанії, яка спочатку намагалася відтворити виробництва масла та згущеного молока, але згодом перепрофілювалося і почало виробляти сметану, молоко, кефір. У 2000 році було налагоджено виробництво йогуртів. ТОВ «МКГ» має сучасне виробниче обладнання з Швеції, Німеччини, Польщі. На поточний момент ТОВ «МКГ» один із найбільших виробників йогуртів та кисломолочної продукції в Україні, при чому зі 100 % вітчизняного капіталу.

У зв'язку з появою нових сильних конкурентів, зміною споживчих вподобань, що зменшило сегмент ринку ТОВ «МКГ», у 2018 році товариство проводить ребрендинг та переглядає свою продукцію, вводить нові вироби, що виготовляються за авторськими рецептами. Таким чином, з'являються гусянка та маслянка, ряжанка, густі йогурти з біфідобактеріями, особливі сорти сиру.

Продукція ТОВ «МКГ» реалізується по всій Україні. І компанія має усі необхідні дозвільні документи на здійснення своєї діяльності. Відповідно до зареєстрованих КВЕДів ТОВ «МКГ» може займатися переробкою та реалізацію молока, молочних продуктів; використанням, експлуатацією та наданням в оренду товарів, машин та устаткування. Сировина для її виготовлення береться у місцевих фермерів. Близько 40% - сировина з Івано-Франківщини та Львівщини,

решта з інших областей західної України. Наявність місцевої бази сировини дозволяє забезпечити її свіжість, мінімізує необхідність у додаткових бізнес-процесах, дозволяє не втрачати користі речовини, вітаміни та білок.

Оскільки компанія працює у сфері виготовлення та реалізації продовольчих товарів, то має сертифікати, що підтверджують високий рівень системи управління та контролю безпеки за харчовими продуктами: FSSC 22000, ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009.

ТОВ «МКГ» реалізує у повсякденному житті ESG – філософію. Її діяльність є екологічною та соціально відповідальною:

- реалізуються проєкти з підвищення енергоефективності та використання альтернативних видів енергії, пошуку екологічних видів пакування, яке б дозволяло зберегти користі властивості продукції;

- здійснюється допомога лікарням грошима та продуктами;

- регулярно приймає участь у проєктах підтримки наших військових («Наше для наших», «Об'єднані серця: наше для наших», «Млинці для ЗСУ»). За час війни ТОВ «МКГ» передала більше 2000 тон продукції, 80 млн.грн та 16 автомобілів.

Аналіз діяльності ТОВ «МКГ» розпочнемо з аналізу майна та результатів діяльності за період 2021-2022 рік (на сайті компанії відсутня інформація за результатами діяльності 2023 року).

Звітність підприємства свідчить, що роки були дуже складними. ТОВ «МКГ» адаптуючись до несприятливих змін зовнішнього оточення концентрувалося за збільшенні свого виробництва та завантажені вже наявних виробничих потужностей. Протягом першого року війни було введено в експлуатацію майже 11млн.грн незавершеного виробництва, основні засоби збільшилися на 28,1%, виробничі запаси на 42,4%. Пасив балансу відображає зміни, що дозволили профінансувати ці витрати. Данні таблиці 2.1 свідчать, що основним джерелом фінансування активів було зростання поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Це нестабільне і короткострокове джерело фінансування.

Таблиця 2.1 - Основні зміни у структурі Звіту про фінансовий стан (баланс)
ТОВ «МКГ» за 2021-2022 рр

Активи	2021 рік		2022 рік		Зміни (+/-) за рік	
	В абсолют. величинах, тис. грн	У % до загальної вартості майна	В абсолют. величинах тис.грн	У % до загальної вартості майна	В абсолют. величинах, тис.грн	У % до загальної вартості майна
1. Первісна вартість немаг.активів	1 874	0,3	2 298	0,3	424	0,3
2. Незавершені капітальні інвестиції	15 920	2,4	4 977	0,6	-10 943	-8,1
3. Основні засоби	178 486	26,6	216 423	16,9	37 937	28,1
4. Виробничі запаси	71 374	10,6	128 533	16	57 159	42,4
5. Товари	16 478	2,4	6 288	0,8	-10190	7,6
6. Нерозподілений прибуток	32 738	4,9	46 404	5,8	13 666	10,1
7. Інші довгострокові зобов'язання	26 839	4	15 041	1,9	-11 798	-8,8
8. Поточна кред. заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	23 947	3,6	18 283	2,3	-5 664	-4,2
9. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	199 451	29,8	299 982	37,3	100 531	74,6
10. Поточна кредиторська заборгованість з бюджетом	2 299	0,3	1 972	0,2	-327	-0,2
11. Поточна кредиторська заборгованість за авансами	33 215	5	28 677	3,6	-4 538	-3,4

Джерело: звітність ТОВ «МКГ»

Друге за обсягами зростання джерело – нерозподілений прибуток, що за 2022 рік зріс на 10,1%. Інші джерела фінансування скорочувалися, або залишилися без змін. Найбільше зменшення відбулося за статтями: інші

довгострокові зобов'язання (-8,8%), поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (-4,2%), поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (-0,2%) та поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами (-3,4%)

Таблиця 2.2 - Показники Звіту про фінансові результати діяльності ТОВ «МКГ» за 2021 – 2022 роки

Звіт про фінансові результати	2021р		2022р		Зміни (+/-) за рік	
	В абсолют. величина х, тис.грн	У % до виручки	В абсолют. величинах, тис.грн	У % до виручки	В абсолют. величина х, тис.грн	У % до попереднього року
1. Чистий дохід від реалізації	2369061	-	3175019	-	805988	34
2. Собівартість реалізованої продукції	1582203	66,7	2055421	64,7	473218	29,9
3. Валовий прибуток	461059	20,1	663640	23,2	202581	43,9
4. Інші операційні доходи	70684	2,9	341028	10,7	270344	382,4
5. Витрати на збут	396541	16,4	508514	16,0	111 973	28,2
6. Чистий прибуток (збиток)	10034	0,4	30954	0,9	20920	208,5

Джерело: звітність ТОВ «МКГ»

Дані таблиці 2.2 показують, зростання чистого прибутку підприємства, і хоча його частка у складі виручки від реалізації залишається дуже малою, але у відносному вимірі до чистого прибутку 2021 року темп приросту був більше ніж 2 рази. Також заслуговую на увагу зростання показника Інші операційні доходи. З початком війни підприємство почало активніше надавати в оренду

своє обладнання та машини. Це відіграло позитивну роль у розв’язанні певних проблем регіону та сприяло зростанню доходів підприємства. Зростання собівартості продукції, підтверджує висновки, що було зроблено за даними таблиці 2.1 – підприємство намагається повністю завантажувати свої потужності, збільшує обсяги закупівлі молока та іншої сировини у фермерських господарств ближчих регіонів. Також звертає на себе увагу показник витрати на збут, залишаючись стабільними у відносному значенні (на рівні 16%), він зростає протягом року на 28% у абсолютному значенні, що говорить про намагання розширити мережі збуту та відповідне фінансування цих витрат.

Важливим етапом оцінки активів та пасивів підприємства є аналіз збалансованості їх за призначенням, тобто оцінка ліквідності балансу (таблиця 2.3 та 2.34).

Таблиця 2.3 - Показники ліквідності балансу ТОВ «МКГ» за 2021 рік

Актив	Сума		Пасив	Сума		Платіжний надлишок (+) нестача (-)	
	На початок року	На кінець року		На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року
A1 66093	89290	42896	П1 0	0	0	89 290	42 896
A2 0	0	0	П2 672 211,5	605 756	738 667	-605 756	-738 667
A3 0	0	0	П3 20 993	26 892	15 094	-26 892	-15 094
A4 209568	196292	222844	П 444 571	37 738	51 404	158 554	171 440
Баланс	670386	805165	Баланс	670 386	805 165	-	-

Джерело: звітність ТОВ «МКГ»

$A1 = (89290 + 42896) / 2 = 66093$; $A2 = 0$; $A3 = 0$; $A4 = (196292 + 222844) / 2 = 209568$

$\Pi1 = 0$; $\Pi2 = (605756 + 738667) / 2 = 672211,5$; $\Pi3 = (26892 + 15094) / 2 = 20993$

$\Pi4 = (37738 + 51404) / 2 = 44571$

$A1 > \Pi1$ співвідношення дотримано;

$A2 > \Pi2$ вимога не дотримана;

$A3 > \Pi3$ співвідношення не дотримано;

$A4 < \Pi4$ вимога не дотримана.

Можемо зробити висновок, активи не мають відповідних джерел фінансування відповідно до правил ліквідності.

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності балансу ТОВ «МКГ» за 2022 рік

Актив	Сума		Пасив	Сума		Платіжний надлишок (+) нестача (-)	
	На початок року	На кінець року		На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року
A1 86854	42896	130811	$\Pi1$ 0	0	0	42896	130811
A2 0	0	0	$\Pi2$ 788814	738667	838961	-738667	-838961
A3 0	0	0	$\Pi3$ 36464,5	15094	57835	-15094	-57835
A4 413 384	222844	603924	Π 257 717	51404	464030	171440	-139894
Баланс	805165	1360879	Баланс	805165	1360879	-	-

Джерело: звітність ТОВ «МКГ»

$A1 = (42896 + 130811) / 2 = 86853,5$; $A2 = 0$; $A3 = 0$; $A4 = (222844 + 603924) / 2 = 413384$

$\Pi1 = 0$; $\Pi2 = (738667 + 838961) / 2 = 788814$; $\Pi3 = (15094 + 57835) / 2 = 36464,5$

$\Pi4 = (51404 + 464030) / 2 = 257717$

$A1 > П1$ співвідношення додержано;

$A2 > П2$ вимога не додержана;

$A3 > П3$ співвідношення не додержано;

$A4 < П4$ вимога не додержана.

Таким чином бачимо, що підприємству необхідно звернути увагу на відповідність строків залучення та використання коштів. Але незважаючи на виклики та труднощі 2022 року підприємство підвищило свою прибутковість, розширює власні виробничі потужності, вкладає кошти у розширення мережі збуту та шукає суміжні види діяльності для заробітку прибутку.

2.2. Діагностика ефективності діяльності ТОВ «МКГ»

Для розуміння готовності підприємства ефективно здійснювати свою діяльність та адаптуватися до несприятливих умов проведемо коефіцієнтний аналіз та визначимо слабкі місця ТОВ «МКГ». У таблиці 2.5 представлено показники, що характеризують виробничу діяльність.

Таблиця 2.5 - Показники використання виробничих потужностей ТОВ «МКГ»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,35	0,37	0,5
Коефіцієнт строку використання основних засобів	0,65	0,63	0,5
Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів	0,2	0,5	0,19
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,37	0,42	0,28
Коеф віддачі нематеріальних активів	4,5	3,2	5,6
Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів	5,2	7,6	5,7
Коефіцієнт реальної вартості оборотних коштів	0,7	0,72	0,56
Коефіцієнт обороту	4,3	4,5	4,7
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,17	0,2	0,21

Джерело: звітність ТОВ «МКГ»

Поверхневий аналіз показників, представлених у таблиці 2.4 дає інформацію про нестабільні результати використання виробничих активів підприємства. Така динаміка говорить, що підприємство постійно проводить моніторинг своєї діяльності та при виявленні проблем намагається своєчасно вжити заходи для покращення ситуації.

Збільшення коефіцієнта зносу може бути результатом більш активного використання основних виробничих фондів, зміни у виробничих процесах, чи можливо, цей актив вимагає специфічних вимог та має високий рівень морального зносу, наприклад, у зв'язку із появою нових технологічних ліній виготовлення йогуртів.

Коефіцієнт строку використання основних засобів вказує на ефективність управління активами компанії. Зменшення коефіцієнта може свідчити про ефективніше використання основних засобів. Це результат оптимізації виробничих процесів, покращення технологій або раціоналізації використання ресурсів.

Коефіцієнт реальної вартості майна має негативну динаміку (зменшився з 0,37 у 2020 році до 0,28 у 2022 році). Це може вказувати на можливе знецінення частини активів.

Середня сума нематеріальних активів значно збільшилася, з 311 584,5 у 2021 році до 557 487 у 2022 році. Показник свідчить про значне зростання вартості нематеріальних активів. Це може бути результатом раніше проведеного ребрендингу, фіксацією прав власності на патенти, зростанням впізнаваності бренду. Коефіцієнт виробничої віддачі нематеріальних активів зріс з 3,2% у 2021 році до 5,6% у 2022 році, що вказує на підвищення ефективності їхнього використання.

Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів залишається високим, зменшившись з 7,6 у 2021 році до 5,7 у 2022 році. Це означає, що необоротні активи, що безпосередньо задіяні у виробничому використанні, використовуються з різною ефективністю і підприємству доцільно приділити більше дослідженню цього питання.

Коефіцієнт реальної вартості оборотних коштів стабільний протягом років і становить 0,7 у 2021 році та 0,72 у 2022 році.

Коефіцієнт обороту зросла незначно, показуючи, що компанія здатна генерувати більше виручки від кожного одиниці оборотних коштів. Швидкість обороту (зменшилася з 81,4 днів у 2021 році до 76,8 днів у 2022 році, що може свідчити про тенденцію до пришвидшення обороту оборотних коштів).

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів так само зріс, що може вказувати на те, що компанія використовує свої оборотні кошти більш ефективно для забезпечення виробничої діяльності.

Таблиця 2.6 - Показники ефективності та забезпеченості діяльності підприємства ТОВ «МКГ»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Рентабельність оборотних коштів (%)	56	65	130
Наявність власних (чистих) оборотних активів (тис.грн)	158554	-171440	-139894
Рівень забезпеченості власними оборотними активами господарської діяльності	-0,33	-0,3	-0,2
Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань	1,3	1,3	1,1
Рівень маневреності власних оборотних активів	-0,6	-0,25	-0,93
Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності	-1,3	-1,33	-0,8
Рівень розвитку підприємства шляхом самофінансування	-1,4	-2,9	-7,1
Коефіцієнт незалежності	0,056	0,069	0,34
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,096	0,09	0,38
Коефіцієнт фінансування	0,71	0,29	0,12

Джерело: звітність ТОВ «МКГ»

Рентабельність оборотних коштів значно зросла з 56% у 2020 році до 130% у 2022 році, це вказує на ефективність генерації прибутку від використання оборотних коштів.

Протягом обох років підприємство має від'ємні значення власних оборотних активів, що може вказувати на те, що обсягу власних активів не вистачає для покриття поточних зобов'язань. Також підприємство має негативне значення власних та приравнених до них коштів, що може вказувати на фінансові труднощі, оскільки власних ресурсів недостатньо для покриття зобов'язань. Рівень забезпеченості власними оборотними активами залишається від'ємним, вказуючи на те, що підприємство взагалі не має достатніх власних активів для покриття своїх зобов'язань. Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань більше «1» у обох роках, що може свідчити про те, що підприємство використовує фінансування за рахунок поточних зобов'язань. В 2021 році підприємство мало невеликий резерв маневреності, оскільки оборотні активи в основному фінансуються за рахунок зобов'язань (-0,6). У 2022 році цей показник погіршився, вказуючи на подальше зменшення маневреності (-0,93).

Коефіцієнт захисту власного капіталу, коефіцієнт захисту статутного капіталу та коефіцієнт ризику власного капіталу неможливо розрахувати.

Рівень розвитку підприємства шляхом самофінансування вказує на те, що компанія в обох роках витрачає більше коштів, ніж генерує через внутрішні джерела, що може бути проблематичним для подальшого розвитку.

Коефіцієнт незалежності вказує на те, що компанія протягом усього періоду має низький рівень незалежності. Це означає велику залежність від зовнішнього фінансування.

Дані фінансової стійкості вказують на те, що компанія має певний рівень фінансової стійкості, який у 2022 році зріс і це свідчить про покращення фінансового стану.

Протягом усього періоду бачимо, що компанія активно користується зовнішнім фінансуванням для забезпечення своєї діяльності, але в 2022 році цей показник зменшився, що може бути позитивним сигналом.

Проаналізуємо показники ліквідності, платоспроможності, здатності генерувати кошти, необхідні для проведення розрахунків

Таблиця 2.7 - Показники платоспроможності та здатності генерувати кошти, необхідні для проведення розрахунків ТОВ «МКГ»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт платоспроможності	0,22	0,19	0,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,79	0,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,06	0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,37	0,4	0,35
Коефіцієнт ліквідності запасів:	0,2	0,3	0,35
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	1,39	1,4	0,5
Коефіцієнт мобільності активів	1,3	1,7	1,1
Загальна рентабельність діяльності підприємства	1,7	1,73	3,5
Рентабельність операційної діяльності	4,9	4,8	6,1
Чиста рентабельність діяльності підприємства	1,4	1,42	2,8
Рентабельність виробничих ресурсів (фондів)	4,2	3	9,2
Рентабельність операційних витрат	0,016	0,015	0,027

Джерело: звітність ТОВ «МКГ»

Протягом трьох років компанія має недостатній рівень поточної ліквідності, що свідчить про проблеми з використанням поточних активів для виплати за поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також вказує на те, що компанія має проблеми з використанням своїх найбільш ліквідних активів для виплати зобов'язань. Найгірша ситуація з виконанням термінових зобов'язань була у 2021 році. І незважаючи на війну ТОВ «МКГ» змогло виправити ситуацію і збільшити абсолютно ліквідні активи для проведення щоденних платежів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також підтверджує, що компанія має невисокий рівень ліквідності, враховуючи ліквідні активи, які у короткий період можуть перетворитися на гроші.

Коефіцієнт ліквідності запасів показує, що компанія має певні проблеми з ефективністю управління запасами, особливо у 2021 та 2022 роках.

Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках, який враховує інші показники ліквідності, також свідчить про відносно хорошу ліквідність компанії протягом двох років.

Коефіцієнт мобільності активів вказує на те, що компанія в 2022 році має певний рівень зростання мобільності активів у порівнянні з 2021 роком, але динаміка нестабільна, відповідно менеджменту ТОВ «МКГ» необхідно приділити додаткову увагу розрахунку оптимальної кількості ліквідних активів всіх груп та розробити політику управління ними.

Показники рентабельності показують, що прибутковість компанії знаходиться на досить низькому рівні. У 2022 році спостерігається певний позитивний розвиток, але в цілому рентабельність залишається в невисокому діапазоні.

У 2022 році відбулося певне покращення показника рентабельності операційної діяльності, але цей показник знаходиться на низькому рівні, хоча є дуже важливим для оцінки ефективності операцій компанії.

Чиста рентабельність вказує на те, що діяльність підприємства залишається прибутковою і після сплати податків і інших обов'язкових платежів. У 2022 році спостерігається збільшення показника чиста рентабельність, але це може бути результатом впливу різних факторів, таких як, наприклад, оподаткування.

Показник рентабельності виробничих ресурсів має нестабільну динаміку та показує, що в 2021 році ефективність використання фондів скоротилася та була на невеликому рівні (3%), але в 2022 році цей показник суттєво покращився до 9,2%.

Рентабельність операційних витрат вказує на те, що компанія в обох роках отримує лише невеликий відсоток прибутку від операційних витрат. У 2022 році цей показник підвищився до 2,7%.

Також вважаємо за доцільне розрахувати окремі коефіцієнти, що уточнюють розраховані нами показники:

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу:

2021 рік

$$2369061 / ((474094 + 582321) / 2) = 2369061 / 528207,5 = 4,5$$

2022 рік

$$3175091 / ((582321 + 756955) / 2) = 3175091 / 669638 = 4,7$$

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу підтверджує наявність ліквідності оборотних активів та вказує на те, що компанія здатна ефективно використовувати свій оборотний капітал. Зростання цього показника в 2022 році може свідчити про подальше формування потенціалу управління оборотними активами.

Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу:

2021 рік

$$((474094 + 582321) / 2) / 2369061 = 0,22$$

2022 рік

$$((582321 + 756955) / 2) / 3175091 = 0,21$$

Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу вказує на те, що в обох роках компанія вкладає менше половини свого оборотного капіталу в постійну частину активів і, можливо це забезпечує оборотність оборотного капіталу та ліквідність оборотних активів.

Тривалість одного обороту оборотного капіталу у днях:

2021 рік:

$$365 / 4,5 = 81,1 \text{ д.}$$

2022 рік

$$365 / 4,7 = 77,7 \text{ д.}$$

Зменшенні тривалості одного обороту оборотного капіталу є позитивною рисою у діяльності ТОВ «МКГ» та розглядається як фактор підвищення ліквідності.

Тривалість операційного циклу:

2021 рік

$$(365 * (((474094 - 89290) + (582321 - 42896)) / 2) / 2369061 = 71,1$$

2022 рік

$$(365 * (((582321 - 42896) + (756955 - 130811)) / 2) / 3175091 = 134$$

Тривалість операційного циклу зростає від 71,1 днів у 2021 році до 134 днів у 2022 році. Це може свідчити про подовження часу між закупівлею сировини та реалізацією готової продукції, тобто підприємство, враховуючи умови війни, збільшує розмір закупочної партії, формує більші запаси стратегічного призначення. Ще однією причиною такої ситуації може бути перехід на виготовлення продукції з довшим строком виробництва.

Тривалість фінансового циклу:

2021 рік

$$(365 * (((474094 - 89290 + 89290 - 0) + (582321 - 42896 + 42896 - 0)) / 2) / 2369061 = 81,4$$

2022

$$(365 * (((582321 - 42896 + 42896 - 0) + (756955 - 130811 + 130811 - 0)) / 2) / 3175091 = 77$$

Тривалість фінансового циклу зменшилася з 81,4 днів у 2021 році до 77 днів у 2022 році. Це може бути вказівкою на ефективніше управління платіжними інструментами, дебіторською заборгованістю, покращенням платіжної дисципліни.

Відносне вивільнення (додаткове залучення) оборотного капіталу:

2021 рік

$$582321 - (474094 * (2369061 / 2043262)) = 32632,5$$

2022 рік

$$756955 - (582321 * (3175091 / 2369061)) = - 23490,1$$

У 2021 році спостерігається додаткове залучення оборотного капіталу (32632,5), тоді як у 2022 році відбувається вивільнення (-23490,1). Це може вказувати на зміни в стратегії управління оборотним капіталом.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання:

2021 рік

$$(46404-32738)/((37738+51404)/2) = 13666/44571 = 0,3$$

2022 рік

$$(459030-46404)/((51404+464030)/2) = 412626/257717 = 1,6$$

Коефіцієнт стійкості економічного зростання вказує на зростання фінансової стійкості у 2022 році, що може бути позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів.

Для оцінки вірогідності банкрутства проведемо відповідні розрахунки, використовуючи модель Z-рахунок Альтмана:

$$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5 \quad (2.1)$$

2021 рік

$$X_1 = (37738-196292)/670386 = -0,23$$

$$X_2 = 32738/670356 = 0,05$$

$$X_3 = 33999/670356 = 0,05$$

$$X_4 = 37738/(26892+605756) = 37738/632648 = 0,06$$

$$X_5 = 313640/670356 = 0,5$$

$$Z=0,5050$$

2022 рік

$$X_1 = (51404-222844)/805165 = -0,21$$

$$X_2 = 46404/805165 = 0,057$$

$$X_3 = 66328/805165 = 0,082$$

$$X_4 = 51404/(15094+738667) = 51404/753761 = 0,07$$

$$X_5 = 840425/805165 = 1,04$$

$$Z=1,028$$

Порогове значення для Z-рахунку Альтмана 2,67 і вище – тоді вірогідність банкрутства низька, до 1,82 вірогідність банкрутства вважається високою.

Відповідно робимо висновок, що у 2021 році вірогідність банкрутства була дуже висока і навіть покращення показника у два рази залишає ТОВ «МКГ» з зоні з високим ризиком банкрутства.

Згідно з моделлю Z-рахунок Альтмана, в обох роках значення X_1 вказує на ризик неплатоспроможності, але вони є в межах нижче критичних значень. Значення X_5 показує позитивні сигнали щодо фінансової стабільності у 2022 році. Підприємству необхідно проводити більш ефективну політику адаптації до змін.

2.3. Вдосконалення діяльності з урахування ризиків при реалізації заходів з адаптації

Загрози за сферами діяльності відбиваються на показниках адаптації та характеристиках адаптаційного функціонування організації. Зазначимо, що в основі зміни будь-якого показника адаптації лежить зміна господарської ситуації у процесах, що зараховуються до тієї чи іншої функціональної групи [41]. В результаті аналізу існуючих джерел щодо ризиків адаптації організації та ризиків цифрової трансформації [7, 23, 28, 41], а також за допомогою вивчення адаптаційних характеристик, пов'язаних з показниками адаптації та можливих негативних проявів за ними, було складено перелік базових ризиків, які будуть представлені у цьому пункті.

Коли підприємство працює з ризиками і знаходить чинники їх зниження (скорочення їхнього впливу), відбувається поліпшення значень показників. Водночас, коли підприємство намагається не допускати негативних відхилень індикаторів адаптації, підприємство стає сприйнятливішим, стійкішим до ризиків і має потенціал адаптації. Індикатори адаптації, відібрані в рамках

складної процедури відбору ключових показників, виступають у ролі вимірювачів ризиків.

Виділивши основні ризики, згрупуємо їх за основним впливом, та сферами де вони мають найбільший появ.

Аналіз наукової та навчальної літератури [2, 5, 11, 34] дозволив виділити більше 60 ризиків адаптації, які ми об'єднали у 7 укрупнених позицій ризиків та представили у таблиці 2.8. Ця таблиця дозволяє продемонструвати зв'язок ризиків адаптації та конкретних показників відповідних груп.

Таблиця 2.8 – Відображення зв'язків укрупнених груп ризиків із групами показників адаптаційного функціонування

Основні групи ризиків	Компоненти посилення дії груп ризиків	Функціональні області, на показниках яких найсильніше впливають ризики
1	2	3
Ризик неотримання ресурсів із зовнішнього середовища, а також неможливості використання додаткових джерел компетенції у зовнішньому середовищі	Ризик впливу протекціоністської політики зі сторони країн Заходу; ризики появи більш строгих вимог на світовому рівні; відміна пільг (введення мита) для українських виробників	Управління виробництвом Антикризове управління Управління стійкістю Інформаційно-комунікаційні системи
Ризики початку кардинальної оптимізації існуючих секторів, формування нових, та оптимізації галузевої структури через військовий стан або повоєнну відбудову	Перехід економіки на військові рейки, інституційні вимоги, у тому числі екологічності, ризик розриву, що триває між прибутковістю в галузях та ставками за кредитами	Управління виробництвом Управління інноваціями Управління стійкістю Розвиток кадрового потенціалу Інформаційно-комунікаційні системи
Нездатність передбачати зміни в бізнес-правилах та необхідному рівні гнучкості, зокрема ризик ослаблення рівня конкуренції на ринку через вибіркову, нерівномірну державну підтримки	Поява нових ринків, гравців, товарів-замінників, недостатність попиту на ринку, проблеми партнерів, ризики конкурентного лобізму, ризики конкуренції з закордонними компаніями всередині та поза країною	Управління виробництвом Управління інноваціями Антикризове управління Розвиток кадрового потенціалу

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Ризик несумісності проявів середовища реалізації та інструментів ідентифікації змін. Ризик неякісно підготовлених кадрів, технологічні прорахунки.	Зовнішні ресурси-аутсорсинг, ризики альянсу, кастомізації, реверсу, скорочення життя, ризики недосягнення запланованого результату в R&D, ризики прорахунків при здійсненні конкурентного аналізу, балансування в межах банкрутства	Управління інноваціями Управління стійкістю Управління виробництвом Антикризове управління Розвиток кадрового потенціалу Інформаційно-комунікаційні системи
Ризик невідповідності функціональної повноти - невідповідність функцій призначенню	Неефективний цифровий маркетинг; ризик юридичної ефективності, низький рівень знань, культури, ризик слабого захисту інтелектуальної власності	Управління інноваціями Розвиток кадрового потенціалу Інформаційно-комунікаційні системи
Ризики адміністративного блоку	Ризики нестикування діючої інформаційної системи та перспективної, ризики техніко-економічного комплексу - трансформація бізнес-моделі, навчання сервісів цифрового моніторингу, ризики персоналу - опортунізм, управління прибутком - тіньова економіка, помилки позиціонування, конфлікт власників і топ менеджменту	Інформаційно-комунікаційні системи Розвиток кадрового потенціалу Управління стійкістю
Ризик витіснення з ринків на яких українські виробники мала сильні позиції до початку війни	Перешкоди представлення продукції на зарубіжних ринках, експансія на внутрішній ринок	Управління інноваціями Розвиток кадрового потенціалу Управління стійкістю Інформаційно-комунікаційні системи

Джерело: складено автором

Адаптаційні характеристики – це прояв факту відсутності ризику адаптації і, так само, як показники бувають встановлені відповідно до груп ризику, конкретних ризиків, так само і показники розподіляються відповідно до адаптаційних характеристик та груп таких адаптаційних характеристик.

Ризики припущення низького рівня адаптаційних характеристик мають чітку кореспонденцію з показниками орієнтованими на облік часу, на здатність до прискорення, на вміння балансувати і вибирати дії виходячи зі станів об'єктів, процесів чи в кризовому становищі, чи у стабільних умовах. Ця група ризиків відбивається на стані показників такої функціональної області, як управління інноваціями. Так, у ризиків сприйняття нововведень існує кореляції із середнім віком технологій, часткою інновацій у збільшенні вартості бізнесу, часом виведення нової продукції на ринок, економічною ефективністю інновацій. У частині ризиків реакції управлінської системи визначальним є вміння досягати цілей господарської системи, які відображаються, за сукупністю показників, різних функціональних областей з групи управління виробництвом – продуктивності, фондівіддачі, скорочення стадії циклу.

Антикризове управління недопущення ризику низької реакції управлінської системи полягає у виконанні розумних обмежень за часом прийняття рішень, забезпечення рентабельності, управління ризиком банкрутства. У частині управління стійкістю добрим показником реакцій управлінської системи стануть показники забезпеченості внутрішньої взаємодії, узгодженості інформаційних потоків, питання окупності інвестицій та недопущення перевищення конфліктності. Необхідною реакцією управлінської ланки стане досягнення позитивних значень показників адаптації груп ІКС, кадрового потенціалу.

У той же час пошук шляхів для розробки заходів, що компенсують вплив ризиків, варто шукати у прив'язці до господарської діяльності, що відображається показниками адаптації цих самих функціональних груп. Тобто методи та заходи протидії ризикам будуть пов'язані з деякою трансформацією господарської ситуації, відображенням якої є базові аналітичні показники.

Підприємство може по-різному впливати на реалізацію існуючих ризиків на параметри функціонування. Щодо ризиків середовища підприємство також може компенсувати втрату своїх адаптаційних характеристик. Чим вище рівень впливовості організації, тим більше в її розпорядженні можливостей для впливу

профілю зовнішніх ризиків, за рахунок застосування інструментів лобіювання GR, PR.

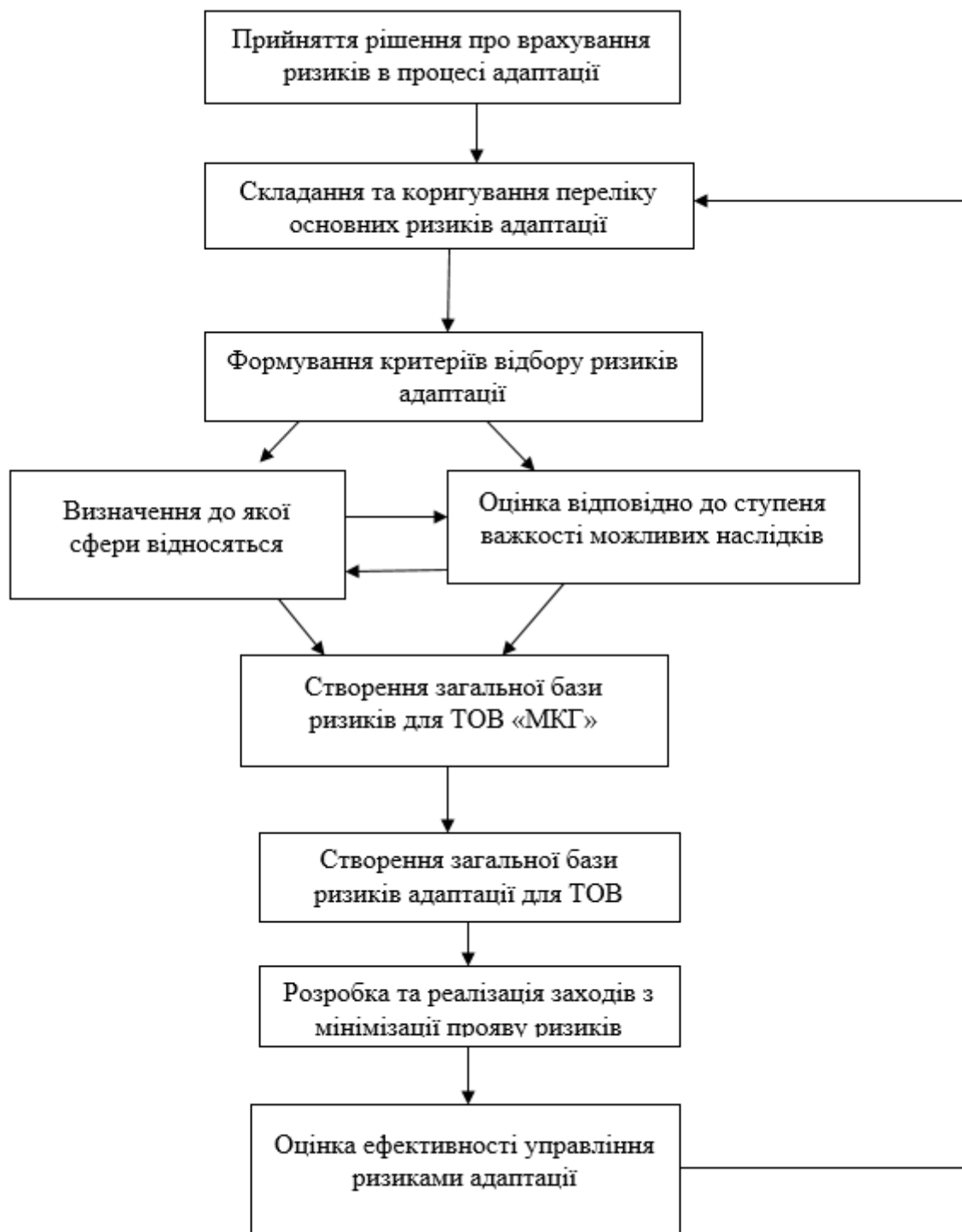


Рисунок 2.1 - Вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «МКГ» за рахунок включення до нього блоку управління ризиками адаптації.

Джерело: складено автором

Контрзаходи можуть здійснюватися безпосередньо за тими параметрами, за якими відбувається погіршення становища господарської діяльності, так і за пов'язаними.

Врахування ризиків у ході оцінки ефективності механізму управління адаптацією повинно базуватися на моніторингу фактичного стану підприємства та своєчасному вжитті заходів щодо коригування ситуації, що визначається на основі прогнозування розвитку тенденцій, виявлених у процесі оцінок.

Саме таку схему (рис. 2.1.) ми рекомендуємо для впровадження на ТОВ «МКГ». На підприємстві здійснюється робота з управління ризиками (виробничими, ринковими, фінансовими). Але питанню управління ризиками адаптації не приділяється необхідна увага. Проведений у попередньому пункті аналіз показників фінансово-економічної діяльності, свідчить, що підприємство має проблеми з адаптацією до умов війни. Нестабільна динаміка основної маси показників, велика вірогідність банкрутства, іммобілізації значної частини оборотних активів у запаси, низькі показники мобільності активів та ліквідності – свідчення неефективної адаптації.

В організаційно-управлінському блоці розробляється система вибору показників, що передбачає відбір показників для діагностування відповідних економічних ситуацій при проведенні адаптації за достатньою кількістю критеріїв. Ще однією його функцією є розробка методу та розрахунок щодо визначення цільового інтервалу значень за обраними показниками. Відповідно до результатів роботи блоку прогнозування ТОВ «МКГ» доцільно здійснювати розробку заходів реінжинірингу бізнес-процесів, зміну статусу, ієрархії співвідпорядкованості окремих складових підприємства, встановлювати пропорції секвестрування у разі дефіциту бюджету, а також загалом розробляються рекомендації щодо підвищення адаптивності функціонування на основі ключових показників.

Важливою функцією управління ризиками адаптації є відбір із накопиченої інформації необхідних даних, та у разі виникнення загроз адаптаційному функціонуванню надавати інформацію про управлінські

рішення, що пройшли апробацію у попередні періоди. Також тут використовується і поточна інформація, норми, нормативи та результати оцінки ситуацій блоку діагностики адаптаційних характеристик для розробки нових альтернативних варіантів на адаптаційну активність.

Інформація про розроблені заходи щодо підтримки адаптаційного функціонування ТОВ «МКГ» та результати їх реалізації архівуються та накопичуються для подальшого використання в інформаційному блоці. На заключному етапі циклу роботи механізму, що розглядається, оцінюється наближення до мети підтримки адаптаційного функціонування підприємства. За результатами аналізу ТОВ «МКГ» може прийняти адекватні управлінські рішення, виявити фактори успішної (неуспішної) адаптації з метою подальшого удосконалення. За результатами роботи механізму висновок про зміни в організації відбувається як за профілем процесів, характеристик, показників, так і в площині зміни механізму управління адаптацією.

ВИСНОВКИ

У ході кваліфікаційної роботи бакалавра з метою організаційного та економічного забезпечення механізму управління адаптацією промислового підприємства було проведено аналіз наукової літератури відповідної тематики, розроблено інструментарій для вирішення поставлених завдань.

Проведений аналіз вітчизняної та зарубіжної теорії та практики управління адаптацією промислових підприємств показав, що існуючі інструменти управління не дозволяють оперативно та адекватно реагувати на глобальні виклики ХХІ ст., що пов'язані з війною, з глобалізацією та цифровізацією економіки.

Відзначено наявність різних підходів щодо визначення понять «адаптація», «адаптивність» і «механізм управління адаптацією», вони ґрунтуються на диференціації категорій, що аналізуються як базові і використовуються для опису цих понять.

Визначено напрями забезпечення стійкості, стабільності, адаптаційних характеристик функціонування організації. Встановлено функціональні галузі, найбільш значущі для оцінки та підтримки адаптаційної активності: управління виробництвом, управління інноваціями, антикризове управління, управління стійкістю, розвиток кадрового потенціалу, інформаційно-комунікаційні системи, системна аналітика та діагностика.

Визначено головні адаптаційні характеристики, підтримка яких насамперед забезпечує стійке функціонування у довгостроковій перспективі: самоорганізація та саморозвиток, самозахист та самовідновлення, самонавчання, лабільність та продуктивність у кризових ситуаціях.

У роботі було висунуто припущення про необхідність розробки концепції керованої адаптації промислового підприємства, у межах якої забезпечується сприятлива динаміка ключових показників, розробляються моделі і механізми адаптації. Формуванню механізму управління адаптацією на підприємстві повинна передувати розробка концепт-карти, яка наочна ув'язує місця входу та

виходу з адаптаційного процесу, найсильніші фактори, що на нього впливають, моделі управління адаптивністю функціонування промислового підприємства на основі системної аналітики та діагностики.

Внаслідок аналізу діяльності об'єкту дослідження - ТОВ «МКГ» можна зазначити, що підприємство має відчутні проблеми з адаптацією до викликів воєнного часу. У підприємства рівень ліквідності не відповідає встановленим нормативам, і хоча у 2022 році він суттєво зріс, але його значення залишається низьким. Однак, враховуючи від'ємні значення різних фінансових показників, таких як рівень маневреності оборотних активів та рівень поточної забезпеченості господарської діяльності, відкритим залишається питання фінансової стійкості.

Зростання рентабельності підприємства у 2021 та 2022 році свідчить про певне покращення ефективності виробничої діяльності. Однак рентабельність операційної діяльності та чиста рентабельність залишаються на середньому рівні. Важливо відмітити позитивні ознаки ефективного управління оборотним капіталом у 2022 році, з вивільненням коштів на рахунку (-23 490,1), що є важливим показником фінансового управління.

Покращення коефіцієнту стійкості економічного зростання вказує на збільшення фінансової стабільності підприємства у 2022 році. Однак існують певні ризики, оскільки модель Z-рахунок Альтмана показує високий ризик неплатоспроможності, і позитивна динаміка не дозволяє висловитися про наявність чіткої позитивної тенденції. Тривалість операційного циклу зросла, що може вказувати на можливі труднощі у виробничому процесі.

Загалом, хоча є певні позитивні ознаки, такі як зростання рентабельності та покращення стійкості, важливо враховувати потенційні ризики, особливо у зв'язку з високим рівнем боргового навантаження, нарошуванням запасів та ризиком неплатоспроможності. Підприємство має розглянути стратегії для покращення управління оборотним та постійним капіталом, а також для зменшення ризиків, у тому числі адаптації.

Базовим елементом моделі управління адаптивністю функціонування промислової організації є система діагностики організаційної стійкості в розрізі окремих її складових, особливістю якої є можливість застосування технологій розрахунку граничних значень оцінюваних показників, що дозволяє забезпечити ідентифікацію окремих складових стійкості, прогнозування тенденцій їх зміни, а також превентивне управління та коригування ситуації погіршення адаптаційних характеристик, за допомогою точного визначення динаміки та своєчасного внесення коректив.

Це разом із встановленням взаємозв'язків показників функціональних областей забезпечує чітку спрямованість впливу значимих адаптації на функціональні області діяльності підприємства. У зв'язку з необхідністю мати цілісне уявлення про фактичний стан об'єкта управління, взаємозв'язки його елементів та процесів, що протікають, у роботі візуалізовано сценарії адаптації підприємства до умов функціонування. Такий організаційно-економічний механізм управління адаптацією промислового підприємства представляє поєднання та взаємодію різних функціональних частин підприємства.

Організаційна компонента механізму забезпечує оптимальне поєднання модулів формування та контролю реалізації стратегії адаптації, діагностування та прогнозування адаптаційних характеристик, а економічна компонента дозволяє визначити допустимі значення ключових показників адаптивності, що призводить до зниження ризиків втрати стійкості функціонування економічної системи. Механізм управління адаптацією дозволяє координувати участь усіх зацікавлених сторін на основі закріплення за ними функцій управління підтримкою та формування адаптаційних характеристик. Розроблено рекомендації щодо контролю адаптивності організації з урахуванням ризику та проілюстровано алгоритм забезпечення ефективності управління ризиками за підтримки показників у межах цільового інтервалу.

У той же час пошук шляхів для розробки заходів, що компенсують вплив ризиків, варто шукати у прив'язці до господарської діяльності, що відображається показниками адаптації цих самих функціональних груп. Тобто

методи та заходи протидії ризикам будуть пов'язані з деякою трансформацією господарської ситуації, діяльності, що базується в основі динаміки показників.

Підприємство може по-різному впливати на прояв існуючих ризиків на параметри функціонування. Щодо ризиків середовища підприємство також може компенсувати втрату своїх адаптаційних характеристик. Чим вище рівень впливовості організації, тим більше в її розпорядженні можливостей для впливу профілю зовнішніх ризиків, за рахунок застосування інструментів лобіювання GR, PR. Контрзаходи можуть здійснюватися безпосередньо за тими параметрами, за якими відбувається погіршення становища господарської діяльності, так і за пов'язаними.

З урахуванням виявлених проблем у діяльності ТОВ «МКГ» було запропоновано вдосконалити систему управління ризиками та включити до неї блок, що відповідає за управління ризиками адаптації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

реф'єв С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 6(129). С. 85–

абич О. В. Особенности адаптации деятельности предприятия к современным
у

Бекмурзіна А. М. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/>
о

йна та регіони України: як змінюється привабливість для підприємців. Режим
д

илицький О. М. Теоретико-методичні аспекти адаптивних моделей управління. *Агросвіт*. 2017. № 1–2. С. 39–43.

трасимова О.Л., Подоляну М.В., Чачкова А.В. Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі як засіб забезпечення його економічної безпеки. *Інфраструктура ринку : електронний науково-практичний журнал*. 2017. Вип. 6. С. 141–146.

вкович О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”*. № 727. С. 46–48.

апухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та*
в

аруба В. Я., Парфентенко І. А. Процедури адаптивного планування товарної пропозиції підприємства в умовах невизначеності. Актуальні проблеми прогнозування розвитку соціально-економічних систем: монографія. Мелітополь: Мелітопольська міська друкарня, 2019. 296с.

нциклопедичний словник з державного управління. уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д.

а

л

ь

Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2020. 820 с.

оваленко Н., Гонтова Н. Взаємозв'язок між механізмами забезпечення стійкості та адаптації в контексті інноваційного розвитку підприємств. *Економічний аналіз*. 2013 рік. Випуск 12. Частина 3. С. 193–196.

озаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра,

олодіна О.М. Економічний зміст адаптації підприємства. *Вісник Сум ДУ. Серія Економіка*. - 2020. – №1. - С. 200-210.

ривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. Режим доступу:

рисько Ж.Л. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2. С. 38—42

улак Н.В. Методичні засади управління конкурентними перевагами підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки – Bulletin of the Kyiv National University of*

епейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес-інформ*. 2016. № 12. С. 176-181.

епетюха Н.В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 413–417

айбутнє українських компаній після війни: Європейська Бізнес Асоціація. Режим доступу: <https://eba.com.ua>.

ельник А. О. Економічна адаптація підприємств у механізмі підвищення їх конкурентоздатності. *Вісник Технологічного університету Поділля*. – 2024. – № 6. – С. 206–210.

ехович С.А., Сікетіна Н.Г. Особливості системи адаптації мережевих структур промислових підприємств. *Приазовський економічний вісник : електрон. наук. журн.* 2019. Вип. 3 (14). С. 200–204. Режим доступу:

рлова К.Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал.* 2021. № 5. С.174-178.

рлова Н. С., Харламова А. О. ESG-принципи ведення бізнесу виходять на перший план. Як екологічні, соціальні та управлінські критерії впливають на сталий розвиток компанії. Що потрібно знати про них вже зараз. Режим доступу: : http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13031/7/N_Orlova_M_2_IS.pdf

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

овинська Н. Ю. Вплив організаційних змін на бізнес–модель компанії. *Економіка і менеджмент: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку.* 2015. Т. 3. С. 50–51. Режим доступу: http://confcontact.com/2015_04_25/

ергійчук І.І. Складові системи адаптивного управління в структурі механізму формування підприємством масштабу діяльності. *Економіка і управління.* 2012. № 3. С. 147-153.

ікетіна Н.Г. Виробничо-інноваційний потенціал як елемент адаптації підприємств України до мінливих умов. *Науковий вісник Ужгородського університету : Сер. : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* Ужгород : УжНУ, 2019. № 23, ч. 2. С. 91–95.

околова Л. В. Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. *Економіка та управління підприємствами.* 2016. № 3. С. 206-211. 10.

Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства в забезпеченні його економічної безпеки. Режим доступу: <http://eme.ucoz.ua/pdf/251/18Step.pdf>

тец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300–305.

ерлецька Ю.О. Інноваційна діяльність як засіб адаптації суб'єкта господарювання до умов нестабільного зовнішнього середовища. *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка*. Вип. 786 Черн. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2017. С. 65–69.

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

арчишина О.В. Вплив наукових шкіл менеджменту на формування теорії організаційної структури. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_1_23

убукова О., Адаптація системи управління економічної безпеки підприємства.

Е

фіновська, І., Фелісеєв, В. Ділова активність промислових підприємств України: оцінка, проблеми та напрями забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022.

Режим

доступу:

Т

именьова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. – 2022. – № 684. – С.

Н

а

©2016. Vol. 69. № 1. PP. 3-28.

К

О

№2018. № 106. PP. 28-34.

Ө

И

Ø2017. Vol. 19. № 6. PP. 9-17.

И

9

2017. № 9 (3). PP. 287-298.

US: Academic Press. – 2019.

aidani, M. A taxonomy of circular economy indicators / M. Saidani // Journal of Cleaner Production. – 2019. – Vol. 207. – PP. 542–559

P

European Parliament's Committee on Industry, Research and Energy (ITRE). – 2016.

2017. № 9 (4). PP. 491–508.

B

https://clarity-project.info/edr/39685014/finances?current_year=2021 (2021 p)

T

H

i

c

T

ь

T

,O

B

T

O

B

«

M

O

Л

O

Ч

H

A