

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

МАРИНЕНКО НАТАЛІЯ ЮРІЇВНА

УДК 658.5:338.242:621

**УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧО-
ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Тернопіль – 2017

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України
Андрушків Богдан Миколайович,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя Міністерства
освіти і науки України,
завідувач кафедри менеджменту інноваційної
діяльності та підприємництва

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Грозний Ігор Сергійович,
ПВНЗ „Європейський університет” (м. Київ),
завідувач кафедри менеджменту;

доктор економічних наук, професор
Зборовська Ольга Михайлівна,
Запорізький національний університет
Міністерства освіти і науки України,
в.о. завідувача кафедри фінансів, банківської
справи і страхування;

доктор економічних наук, професор
Тарасюк Галина Миколаївна,
Житомирський державний технологічний
університет
Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри менеджменту організацій і
адміністрування.

Захист дисертації відбудеться 24 лютого 2017 р. о 10⁰⁰ год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 58.052.05 Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України за адресою: 46008, м. Тернопіль, вул. Білогірська, 50, зала засідань.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України за адресою: 46001, м. Тернопіль, вул. Руська, 56.

Автореферат розіслано 23 січня 2017 р.

Учений секретар спеціалізованої
вченої ради

Л. М. Мельник

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сьогоднішній стан промисловості України, в т.ч. машинобудівної галузі, є результатом ряду зовнішніх і внутрішніх чинників, які не дозволили другій за обсягами виробництва економіці колишнього Радянського Союзу після його розпаду стати успішною. Це пояснюється комплексом політичних, інституційних, економічних та, починаючи з 2014 року, військових прорахунків. Економічному зростанню перешкоджає відсутність системних структурних реформ, які б дозволили розраховувати на позитивні результати в майбутньому. Розвиток промислових підприємств має вади системного управління, які виявляються у відсутності інструментів, що дають змогу оцінити ефективність функціонування підприємств, виявити їхні потенційні можливості та розробити дієві рішення щодо адекватного пристосування підприємств до умов мінливого зовнішнього середовища.

На сучасному етапі розвитку промисловості України підприємства, у т.ч. ті, що входять до складу виробничо-господарських структур (ВГС), працюють в умовах циклічної нестабільності та мінливості ринкової економіки, постійної еволюції систем господарювання, особливо у процесі побудови вітчизняної моделі розвитку країни з урахуванням європейських цінностей. Тому особливого значення у цих умовах набуває необхідність формування системи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Політико-економічна криза в країні, системні проблеми у промисловому комплексі, з одного боку, підвищення динаміки зовнішнього середовища, обумовленого процесами євроінтеграції, з іншого, мали серйозні наслідки для вітчизняних промислових виробників. Зокрема, розвиток підприємств відбувається в умовах жорсткої конкуренції та зростаючих вимог до якості результатів усіх видів діяльності. Навіть такі великі комерційно-виробничі об'єднання як вертикально-інтегровані структури (ВІС), корпорації та фінансово-промислові групи (ФПГ), що є основним різновидом ВГС в Україні, змушені шукати нові ефективні методи управління. Керівники таких підприємств повинні миттєво реагувати на потреби ринку, запити споживачів тощо. Тому проблема управління адаптацією підприємств, що входять до складу ВГС, до ринкових умов та пошук можливостей їхнього оптимального розвитку є актуальною і потребує наукового та практичного вирішення.

Теоретико-методологічні засади розвитку підприємств були сформульовані такими відомими зарубіжними вченими, як Р. Л. Акофф, І. Ансофф, П. Дойль, П. Друкер, К. Ендрюс, К. Кернс, Г. Кунц, М. Кондратьєв, Ф. Котлер, Е. Менсфілд, Г. Мінцберг, Д. Нортон, С. О'Доннел, М. Портер, Т. Сааті, В. Стівенсон, Дж. Стігліц, Ф. Тейлор, Р. Фатхутдінов, Т. Хайман, А. Чандлер, Й. Шумпетер та ін. Дослідженню даної проблеми присвятили свої праці такі вітчизняні вчені, як О. І. Амоша, І. В. Алексєєв, М. В. Афанасьєв, Б. М. Андрушків, І. О. Бланк, А. Е. Воронкова, М. П. Войнаренко, В. М. Геєць, Т. В. Гринько, І. С. Грозний, С. П. Дунда, О. М. Зборовська, О. Є. Кузьмін, Т. Л. Мостенська, М. В. Ольшанська, О. В. Раєвнева, О. І. Пушкар, Г. С. Савіна, А. В. Сидоров, Г. М. Тарасюк, О. М. Тридід. Окремі моменти використання інноваційного розвитку в адаптаційних процесах у своїх працях досліджували Ю. М. Бажал, Є. О. Балацький, А. В. Гриньов, В. І. Захарченко,

О. О. Лапко, Й. М. Петрович, І. П. Продіус, В. П. Соловійов, Л. І. Федулова, С. В. Філіппова та ін.

Концептуальні основи теорії адаптації та адаптивних систем були закладені такими вченими, як М. Бодсон, Л. Растрігін, С. Састре, У. Р. Ешбі. Окремими питаннями адаптації займалися С. Бір, В. Забродський, В. Прабху, В. Скурихін. Серед сучасних українських вчених питаннями адаптації економічних систем займаються М. М. Буднік, Н. В. Ващенко, С. А. Галушко, Є. С. Галушко, А. Ю. Геворкян, Т. І. Дем'яненко, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, С. А. Кравченко, С. В. Кудлаєнко, Є. Ю. Кузькін, Т. В. Ландіна, А. О. Мельник, Є. В. Міщук, В. Л. Петренко, Л. М. Саломатіна, І. І. Сергійчук, В. П. Стасюк, Ю. Л. Степанова, В. М. Тимохін, А. М. Турило, В. М. Ячменьова та ін.

Встановлено, що існуючі підходи до управління розвитком підприємств не враховують внутрішніх особливостей їх взаємодії у складі ВГС, характер їхніх взаємозв'язків. Ці особливості визначили необхідність розроблення нових підходів за допомогою забезпечення чіткого функціонування внутрішньої структури підприємств та організаційних змін, спрямованих на їх адаптацію до впливів зовнішнього середовища. Недостатність теоретичних і практичних розробок у даній сфері, неможливість практичного використання багатьох із них обумовили вибір даного напрямку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати, що складають основу дисертації, отримані здобувачем як виконавцем науково-дослідних тем у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя: „Інноваційні підходи в управлінні економікою підприємств у сучасних умовах” (№ держреєстрації 0111U002591), де автором розроблено концептуальний підхід до управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі виробничо-господарської структури та „Соціально-економічні проблеми теорії і практики розвитку економічних систем” (№ держреєстрації 0111U005288), де автором здійснено аналіз розвитку теоретичних основ функціонування економічних систем.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень, розроблення науково-методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо управління адаптивним розвитком ВГС.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- здійснити аналіз понятійно-категоріального апарату управління розвитком підприємства як соціально-економічної системи;
- проаналізувати методологічні підходи до розвитку ВГС;
- удосконалити ситуаційний підхід до управління адаптивним розвитком;
- удосконалити механізм управління адаптивним розвитком ВГС;
- розробити концептуальний підхід до управління адаптивним розвитком ВГС;
- запропонувати методологічний підхід до управління проблемними ситуаціями у розвитку підприємства;
- удосконалити науково-методологічний підхід до оцінювання зміни рівня потенціалу адаптивного розвитку підприємства під впливом реалізації обраних управлінських рішень;

- удосконалити методологічні положення щодо прогнозування адаптивного розвитку підприємства;
- удосконалити методи регулювання адаптивного розвитку підприємства;
- розвинути модель визначення виробничих процесів (або їх складових), що потребують адаптивних заходів;
- розвинути модель управління формуванням фінансових резервів на реалізацію адаптивних заходів ВГС;
- оцінити економічну ефективність концепції управління адаптивним розвитком ВГС.

Об'єкт дослідження – процеси управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні положення, методи і моделі управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур.

Методи дослідження. Теоретичними і методологічними засадами дисертаційної роботи є фундаментальні положення теорій управління підприємством та адаптивного розвитку, роботи вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління розвитком промислових підприємств та управління адаптивністю підприємств.

У роботі використано сукупність загальнонаукових і прикладних методів дослідження: *діалектичного методу пізнання* – для визначення природи адаптивного розвитку підприємства (підрозділ 1.1); *гносеологічного аналізу* – при вивченні методологічних підходів до розвитку підприємств (підрозділи 1.2; 1.3); *статистичного аналізу та порівняння* – для виявлення основних тенденцій розвитку важкого машинобудування України та стану розвитку промислових підприємств (підрозділи 2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 5.3); *ситуаційного, системного, синергетичного та ієрархічного підходів* – при розробленні та реалізації концепції управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур (підрозділи 3.1; 3.2; 3.3); *графічного і табличного методів* – для візуалізації отриманих результатів дослідження (розділи 1–5); *економіко-математичного моделювання та системного аналізу* – при розробленні моделей прогнозування, оцінювання потенціалу адаптивного розвитку виробничо-господарських структур, визначення виробничих процесів (або їх складових), що потребують адаптивних заходів, управління формуванням фінансових резервів на реалізацію адаптивних заходів (підрозділи 4.1; 4.2; 4.3; 4.4; 5.1; 5.2); *абстрактно-логічного підходу* – при теоретичному узагальненні та формулюванні висновків (розділи 1–5).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства промислової політики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, розміщені на офіційних сайтах мережі Інтернет, фінансово-економічна звітність промислових підприємств, результати власних досліджень тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та вирішенні важливої наукової проблеми розроблення концептуально-теоретичних основ та методології управління адаптивним розвитком ВГС, а також науково-методичних рекомендацій для їх

практичного застосування. Основні положення дисертації, які визначають наукову новизну, полягають у наступному:

уперше:

- розроблено концептуальний підхід до управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС, основу якого складає відповідний механізм та блоки управління (модель визначення виробничих процесів (або їх складових), що потребують адаптивних заходів у відповідних обсягах, прогноз адаптивного розвитку, оцінювання його потенціалу, виявлення та усунення проблемних ситуацій у процесі адаптивного розвитку, його регулювання та модель управління формуванням фінансових резервів на реалізацію адаптивних заходів), що забезпечують організацію проведення адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища й ефективність їхнього функціонування у складі виробничо-господарських структур на етапах преадаптації та коадаптації;

- запропоновано та обґрунтовано методологічний підхід до управління проблемними ситуаціями на етапах преадаптації (аналіз та оцінювання динаміки зміни основних параметрів функціонування підприємств, визначення можливості створення потенційних зон неузгодженості у взаємозв'язку між підприємствами) та коадаптації (регулювання й усунення зон неузгодженості), що дає змогу досягти взаємоузгодженої роботи підприємств і впливає на швидкість реакції виробничо-господарської структури в процесі адаптації до нових умов функціонування;

удосконалено:

- механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства на основі ситуаційного підходу до регулювання адаптивного потенціалу (при відповідному діагностичному забезпеченні управління у процесі розвитку та контролю неадаптивної активності підприємств ВГС при координації зміни функцій підрозділів підприємств, що мають пристосувальну цінність); це корелює із можливостями підприємства досягти поставлених цілей при зміні параметрів зовнішнього середовища, які запропоновано розглядати у взаємодії з потенціалом розвитку, що дає змогу підвищити якість управлінських рішень та бачити увесь спектр можливих сфер діяльності й оцінювати рівень розвитку в кожній з них;

- науково-методологічний підхід до прогнозування адаптивного розвитку промислового підприємства в складі виробничо-господарської структури на основі моделі адаптивних очікувань, який, на відміну від існуючих підходів, дає змогу визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на зміну основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства у обраному часовому інтервалі та встановити здатність підприємства до рухливої рівноваги в процесі адаптації;

- теоретико-концептуальний підхід до регулювання адаптивного розвитку підприємства, основою якого є система внутрішніх та зовнішніх регуляторів стану підприємства при адаптації, що описується інтегральним показником динаміки стану підприємства; застосування підходу робить можливим побудову системи адаптивних реакцій підприємства при регулюванні розвитку та формує визначений тип стратегічних заходів, які є відображенням дії впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства;

- науково-методологічний підхід до оцінювання зміни рівня потенціалу адаптивного розвитку підприємства під впливом реалізації обраних управлінських рішень, який, на відміну від існуючого, забезпечує оптимальний вибір найбільш

раціональних управлінських рішень з точки зору приросту потенціалу з урахуванням їхньої сумісності та впливу управлінського рішення на кожен із структурних елементів потенціалу, що дає змогу розширити арсенал інструментів управління адаптивним розвитком підприємства в складі виробничо-господарської структури;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат щодо теорії розвитку та управління організацією, а саме: уточнено тлумачення сутності понять „управління адаптивним розвитком підприємств”, яке, на відміну від існуючих, визначається як цілеспрямований вплив на розкриття потенціалу підприємства в процесі його пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища, що приводить до кількісних та якісних змін у його діяльності; поняття „адаптивний розвиток підприємства”, яке, на відміну від наявних, запропоновано трактувати як виникнення нових або удосконалення існуючих конкретних властивостей, значення яких для організації пов’язано з дією прямих та непрямих впливів зовнішнього середовища на діяльність підприємства; сутності поняття „адаптивний підхід до розвитку підприємства”, яке запропоновано трактувати як комплекс адаптивних заходів, спрямованих на підвищення здатності підприємства превентивно та конструктивно реагувати на зміни під час проходження агресивної стадії, стадії мобілізації захисних реакцій підприємства і стадії опірності турбулентності зовнішнього середовища, що забезпечує стабільність розвитку та стійкість конкурентної позиції на ринку;

- ситуаційний підхід до управління адаптивним розвитком підприємства в складі виробничо-господарської структури, використання якого, на відміну від існуючих, забезпечує управління якісною зміною рівня потенційного адаптивного розвитку за рахунок регулювання адаптивного потенціалу на основі процесу превентивної адаптації, тобто з урахуванням завчасних додаткових регуляторно-коригувальних впливів;

- модель визначення виробничих процесів (або їх складових), що потребують адаптивних заходів у відповідних обсягах, побудованої на базі методу аналізу ієрархій; використання моделі відрізняється тим, що дає змогу менеджерам всебічно оцінювати ефективність виробничих процесів на підприємстві, приймати ефективні управлінські рішення завдяки своєчасній реакції на зміну умов зовнішнього середовища для вибору послідовності реалізації адаптивних заходів;

- модель управління формуванням фінансових резервів на реалізацію адаптивних заходів ВГС, основою якого є економіко-математична модель, використання якої, на відміну від наявних, забезпечує збалансованість фінансових інтересів підприємств у складі ВГС та її контрагентів; це робить можливою всебічну взаємодію елементів системи в конкретний момент часу та вироблення оптимальної стратегії поведінки, що, в свою чергу, створює передумови для нарощування фінансового резерву на адаптацію і реакцію на волатильність ринкового середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає у широких можливостях застосування запропонованих підходів до управління адаптивним розвитком ВГС, методологічних підходів до управління проблемними ситуаціями в процесі розвитку підприємств та прогнозування адаптивного розвитку; науково-

методологічних підходів до оцінювання зміни рівня потенціалу адаптивного розвитку підприємства під впливом реалізації обраних управлінських рішень, регулювання адаптивного розвитку підприємства, які дадуть змогу підвищити загальний рівень й ефективність управління промисловими підприємствами, а саме – їх адаптивним розвитком.

Таким чином, практичну значимість результатів дисертації визначають можливості управління адаптивним розвитком ВГС та пов'язані з цим покращення результатів їх фінансово-господарської діяльності.

Одержані в дисертації наукові результати, концептуальні положення, методи та науково-методичні підходи до управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур знайшли практичне впровадження у діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі Тернопільської обласної державної адміністрації при розробленні проекту Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільської області на 2017 рік (довідка від 27.09.2016 р. № 01/3-524), Корум груп ПАТ „Дружківський машинобудівний завод” (довідка від 29.01.2016 р. № 27), ПАТ „Машинобудівний завод „Буран” (довідка від 23.06.2016 р. № 1/107), ПрАТ „Інститут керамічного машинобудування „Кераммаш” (довідка від 03.03.2016 р. № 84), ТОВ „Вільнянський машинобудівний завод” (довідка від 15.04.2016 р. № 79), ТОВ „ОСП Корпорація ВАТРА” (довідка від 18.10.2016 р. №615).

Результати дисертаційної роботи використовують у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя при викладанні дисциплін „Економіка і фінанси підприємства”, „Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень”, „Стратегічне управління інноваційним розвитком”, „Управління ризиками в інноваційній діяльності” й „Антикризове управління” (довідка від 28.10.2016 р. № 2/18-3319), Тернопільського національного економічного університету – при підготовці і викладанні курсів лекцій з дисциплін „Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств”, „Економіка підприємства”, „Стратегія підприємства” та „Стратегічна стійкість підприємства” (довідка від 19.10.2016 р. № 123-27/2147), Рівненської філії ПВНЗ „Європейський університет” – при підготовці і викладанні курсів лекцій з дисциплін „Економіка підприємства”, „Потенціал та розвиток підприємства”, „Стратегічний менеджмент”, „Організація виробництва” (довідка від 16.05.2016 р. № 31/16).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій подано авторський підхід до вирішення актуального наукового завдання розвитку теоретичних положень, розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур. Із наукових праць, підготовлених у співавторстві, використано тільки матеріали, які належать автору особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження були обговорені та схвалені на наукових і науково-практичних конференціях: VII Міжнародній науково-методичній конференції форумі молодих економістів-кібернетиків „Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід” (м. Тернопіль, 21–22 жовтня 2016 р.), Міжнародній науково-практичній конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах”

(м. Тернопіль, 22–24 вересня 2016 р.), „Problems of modern science development: theory and practice” (Madrid, Spain, 29 July 2016), „Economics, management, law: realities and perspectives” (Paris, France, 29 April 2016), II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції молодих вчених „Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення” (м. Львів, 14–15 квітня 2016 р.), Міжнародній науково-практичній конференції „Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни” (м. Запоріжжя, 8–9 квітня 2016 р.), „Economics, management, law : innovation strategy” (Zhengzhou, China, 28 March, 2016), International Scientific-Practical Conference „From the Baltic to the Black Sea Region : the National Models of Economic Systems” (Riga, Latvia, March 25, 2016), П’ятій Всеукраїнській науково-практичній конференції пам’яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича „Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку” (м. Тернопіль, 25 березня 2016 р.), VII International Conference „Sharing the Results of Research towards Closer Global Cooperation among Scientists” (Montreal, Canada, March 17, 2016), Eight International Conference on Eurasian scientific development (Vienna, Austria, March 03, 2016), V Міжнародній науково-практичній конференції „Науковий диспут: питання економіки та фінансів” (Київ-Будапешт-Відень, 26 лютого 2016 року), International Scientific-Practical Conference „Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization (Klaipeda, Lithuania, January 29, 2016), XII International scientific and practical conference „Areas of scientific thought”, (Sheffield, United Kingdom, December 30, 2015 – January 7, 2016), Міжнародній науково-практичній конференції „Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу” (м. Тернопіль, 15–17 жовтня 2015 р.), V Международной научно-практической интернет-конференции „Актуальные научные исследования в современном мире” (г. Переяслав-Хмельницький, 21–22 сентября 2015 г.), Міжнародній науково-технічній конференції, присвяченій 55-річчю заснування ТНТУ та 170-річчю з дня народження І. Пулюя „Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій” (м. Тернопіль, 19–20 травня 2015 р.), Всеукраїнській науковій конференції за міжнародної участі „Перспективи розвитку економічних систем у середовищі глобально орієнтованого трансформаційного простору” (м. Тернопіль, 6 травня 2015 р.), IV міжнародній науково-практичній конференції „Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки” (м. Тернопіль, 21–22 травня 2014 р.).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 45 наукових праць, у тому числі: 4 монографії (у т.ч. – 1 одноосібна), 22 статті у наукових фахових виданнях (у т.ч. 1 – у фаховому науковому виданні, що входить до міжнародної наукометричної бази даних SciVerse Scopus, 8 – у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, 5 – у іноземних періодичних наукових виданнях, 18 – одноосібних), 19 – у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 99,84 друк. арк., з яких автору особисто належить 31,8 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, п’яти розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 403 сторінки і містить 54 рисунки та 65 таблиць (35 сторінок – рисунки і

таблиці, які повністю займають площу аркушу), список використаних джерел налічує 452 найменування та 3 додатки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі **«Теоретико-методологічні засади управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур»** здійснено ідентифікацію та інтерпретацію понятійно-категоріального апарату системи управління розвитком підприємств; досліджено методологічні підходи до розвитку ВГС; систематизовано та розкрито особливості адаптивного підходу до розвитку ВГС; визначено особливості функціонування та види ВГС в Україні.

Сьогодні національна економіка потерпає від наслідків політико-економічної кризи та змушена відповідати на вплив нових факторів зовнішнього середовища, адже за всі роки своєї незалежності наша країна ще не мала досвіду функціонування в умовах військового часу. Ці фактори в конкретних ситуаціях по-різному впливають на виробничо-господарську діяльність вітчизняних підприємств промисловості, тому керівники організацій змушені сьогодні як ніколи ефективно вирішувати проблеми виживання та розвитку в складних, нестабільних умовах, які диктує зовнішнє середовище. Тож така властивість підприємств як адаптивність повинна бути забезпечена відповідними методами та інструментами управління в процесі розвитку підприємств і виступати загальним критерієм ефективності діяльності в умовах, коли власники бізнесу змушені пристосовуватися до нових умов господарювання. Особливо актуальною ця проблема постає в процесі євроінтеграції країни, причому в різноманітних аспектах – адаптація до європейського законодавства, стандартів, умов ведення бізнесу тощо.

Умови, в яких на сьогоднішній день доводиться функціонувати підприємствам, створюють специфічне середовище, вижити в якому суб'єктам господарювання простіше, об'єднавшись в різні структури, однією з яких є ВГС. Для ВГС у машинобудуванні властивою є орієнтація її функціонування на виробництво кінцевої машинобудівної продукції. Формально управління ВГС проводиться через раду директорів і головну компанію, виробництво та реалізацію кінцевої продукції та післяпродажне обслуговування є метою створення цієї ВГС.

Встановивши сутність ВГС та підприємств, що входять до складу таких структур, у дисертаційній роботі здійснено діалектичний аналіз наукових поглядів, за результатами якого було виділено ознаки проаналізованих понять «розвиток», «розвиток підприємства», «управління», «адаптація» та «адаптивний розвиток», а також подано авторське розуміння досліджених категорій. У даному дослідженні під поняттям «адаптивний розвиток підприємства» необхідно розуміти виникнення нових або вдосконалення існуючих конкретних властивостей, значення яких для організації пов'язано з дією прямих та непрямих впливів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Цілком природно, що для збереження своєї життєздатності, підприємство повинно реагувати на загрози або адаптуватися до них ще до того, як вони матимуть

негативний вплив на його діяльність. Тому підприємство повинно володіти такою якістю як «преадаптація» – властивість пристосування досліджуваного об'єкту, що потенційно має адаптивну (пристосувальну) цінність.

У свою чергу, для регулювання дії впливів зовнішнього середовища на діяльність підприємств на кожному етапі свого розвитку необхідним є управління виникненням або вдосконаленням адаптивних властивостей організації. Тому в роботі під поняттям «управління адаптивним розвитком підприємств» пропонуємо розуміти цілеспрямований вплив на розкриття і реалізацію потенціалу підприємства в процесі його пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища, що призводить до кількісних та якісних змін діяльності організації. При цьому головна мета управління адаптивним розвитком – розроблення, прийняття та реалізація найбільш ефективних і раціональних варіантів збалансованого управлінського рішення, спрямованого на мінімізацію дисбалансів, що виникають між внутрішнім і зовнішнім середовищами підприємства в процесі його адаптації до визначених умов функціонування й розвитку.

У дисертаційній роботі на основі розглянутих методологічних підходів до розвитку підприємств встановлено, що кожен конкретний підхід (або комбінація декількох) має широкі переваги у використанні, проте вони відображають лише один специфічний аспект, що набуває певних властивостей під час розвитку підприємства. Загальною особливістю, що пов'язує між собою розглянуті підходи, є необхідність пристосування підприємства до нових умов функціонування в зовнішньому середовищі під час інноваційних, економічних або маркетингових перетворень. Тому використання розглянутих підходів буде ефективним лише в тому випадку, коли на підприємстві потреба в адаптації до нових умов, спричинених внутрішніми та зовнішніми змінами під час його розвитку, буде задовольнятися як безумовний рефлекс.

Застосування адаптивного підходу до розвитку підприємств обумовлено існуванням таких спільних загроз для ВГС: скорочення загальної місткості ринку промислової продукції; сильна конкуренція з імпортованою продукцією; зниження попиту на продукцію; зростання цін на сировину; відсутність тісних зв'язків з постачальниками сировини; концентрація виробничих потужностей у великих мегаполісах; неефективна маркетингова політика; відсутність достовірних прогнозів швидкості коливань зовнішнього середовища тощо. Результатами ігнорування даних загроз можуть стати втрата частки ринку, постачальників сировини, подальше зниження рівня використання виробничих потужностей як наслідок підвищення рівня морального та фізичного зносу технологічного обладнання, зниження виробничо-економічних показників тощо.

У процесі розвитку підприємство з різною швидкістю відчуває турбулентність зовнішнього середовища та повинно пристосовуватися до змін, викликаних такими коливаннями. Під час дослідження встановлено фактори впливу на адаптацію внутрішнього середовища підприємств промисловості з ринковим середовищем у процесі розвитку, основні принципи застосування адаптивного підходу до розвитку підприємства, стадії його реалізації та набір конкретних дій підприємства в залежності від умов, що склалися. На основі встановлених положень та окремих

аспектів під адаптивним підходом до розвитку підприємства необхідно розуміти комплекс адаптивних заходів, які спрямовані на підвищення здатності підприємства превентивно та конструктивно реагувати на зміни в процесі проходження агресивної стадії, стадії мобілізації захисних реакцій підприємства та стадії опірності турбулентності зовнішнього середовища, що забезпечує стабільність розвитку і стійкість конкурентної позиції на ринку.

У другому розділі **«Передумови формування системи управління адаптивним розвитком промислових підприємств»** досліджено тенденції соціально-економічного розвитку України; здійснено оцінювання стану розвитку вітчизняного важкого машинобудування; на основі отриманих результатів аналізу динаміки розвитку промислових підприємств встановлено особливості пристосування вітчизняних машинобудівних підприємств у складі ВГС до змін.

Аналіз макроекономічної динаміки країни свідчить про те, що, не дивлячись на загострення економіко-політичної кризи внаслідок військової агресії з боку Російської Федерації (РФ), національна економіка відновлюється здебільшого завдяки фінансовій допомозі МВФ та інших країн світу. Проте встановлено, що, незважаючи на власний потужний промисловий та сільськогосподарський потенціал, структура експорту України має високий рівень залежності від динаміки світового товарообігу і стану світової економіки та її основних учасників. Унаслідок існування значної залежності від коливань іноземного попиту та щільності залежності всередині експорторієнтованими галузями економіки, швидкість зростання національної економіки є нестабільною, – від різких провалів під час наслідків світових фінансово-економічних криз, до повільного відновлення під час стабілізації глобальних економічних процесів. Тому важливим є питання, наскільки швидко стратегічно важливі для держави та економіки підприємства мають змогу та ресурси пристосовуватися до змін.

Незважаючи на те, що більшість вітчизняних машинобудівних підприємств потребувало техніко-технологічної модернізації парку обладнання, рівень фізичного та морального зносу виробничих потужностей перевищував позначку в 60%, підприємствам, за рахунок локального впровадження технологічних ініціатив вдавалося отримувати і виконувати замовлення. Однак, більшості з них, що опинились на непідконтрольній Україні території, довелося призупинити виробництво. Цим і пояснюється той факт, що з початку військової агресії РФ на сході країни обсяг виробництва на кінець 2014 року зменшився майже вдвічі й склав всього 9518,7 млн. грн., тоді як у 2013 році цей показник становив 17215,2 млн. грн. Разом з тим, ще до початку антитерористичної операції почало скорочуватися виробництво таких основних видів машинобудівної продукції, як машини бурильні та прохідницькі для потреб добувної промисловості, проте поступово збільшувалося виробництво машин та устаткування для аграрного сектору для перероблення м'яса тварин чи свійської птиці (табл. 1).

На прикладі діяльності найбільших машинобудівних підприємств України здійснено аналіз динаміки їх розвитку, встановлено фактори, що мали найбільший вплив на ефективність виробничих процесів та передумови для вдосконалення методів управління їхнім розвитком.

**Виробництво основних видів машинобудівної продукції
у 2005-2015 роках**

Вид продукції	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Устаткування холодильне і морозильне промислове та насоси теплові, тис.шт.	146	170	173	153	109	215	228	226	265	39,7
Трактори для сільського та лісового господарства, шт.	5543	3703	5282	6339	1445	5189	6,8	5,3	4,3	4,1
Борони дискові, шт.	4520	4421	5751	5517	1084	4825	7400	1600	2000	2000
Розпушувачі та культиватори, тис.шт.	8,0	11,5	9,2	10,4	4,6	5,4	7,4	4,7	4,4	3,7
Сівалки, тис.шт.	11,3	9,0	7,1	9,9	2,5	2,8	4,9	2,7	3,6	3,0
Косарки, тис.шт.	3,8	3,2	3,1	3,4	1,6	1,8	2,3	2,8	2,7	2,9
Комбайни зернозбиральні, шт.	308	... ³	137	309	56	97	399	59	68	30
Верстати токарні, розточувальні, свердлувальні, фрезерувальні, шт.	409	289	336	307	97	76	103	108	117	66
Преси та машини кувальні, шт.	99	161	160	116	44	46	22	51	11	7
Верстати для оброблення дерева, шт.	3722	3554	3160	2466	1419	1409	1500	2000	1300	1000
Конвертери і машини ливарні, виливниці і ковші, що використовуються в металургії та в ливарному виробництві, тис.шт.	11,2	10,5	12,8	10,0	5,3	9,2	6,8	5,1	2,7	0,8
Валки до прокатних станів, тис.шт.	11,0	17,6	20,0	19,7	6,4	9,3	9,6	10,2	8,0	6,6
Машини бурильні та прохідницькі, шт.	3203	3456	3145	2684	1061	1764	1700	1900	900	500
Екскаватори, шт.	584	813	1044	921	143	114	116	78	48	... ³
Машини та устаткування для перероблення м'яса тварин чи свійської птиці, шт.	489	6605	7016	7346	6662	8378	11000	33600	18900	10300
Машини пральні, тис.шт.	322	208	173	230	164	167	312	297	225	220
Телевізори, тис.шт.	651	431	507	558	238	69,3	165	391	319	438
Автомобілі легкові, тис.шт.	192	267	380	402	65,7	75,3	97,5	69,7	45,8	25,9
Автобуси, тис.шт.	4,7	7,7	9,1	10,2	1,5	2,7	3,7	3,6	2,6	0,9
Автомобілі вантажні, тис.шт.	14,0	12,1	11,4	11,8	2,5	4,9	3,2	2,9	2,0	1,2
Причепи та напівпричепи (крім житлових або для туризму), тис.шт.	21,5	23,6	30,8	32,7	23,1	21,5	26,2	21,7	29,8	34,3
Вагони вантажні несамохідні, тис.шт.	21,6	19,9	31,5	30,2	12,7	39,6	52,7	47,8	25,3	5,8

Встановлено, що в умовах розірвання традиційних торговельних відносин з РФ та втрати російського ринку збуту для вітчизняної машинобудівної продукції деякі великі машинобудівні підприємства мають залишатися прибутковими у період тривалої економічної та політичної кризи в країні. Виявлено, що з метою диверсифікації торгових партнерів, дотримання вимог міжнародних стандартів якості продукції і процесів її виробництва такі підприємства паралельно з основним виробничим процесом розробляють власні та впроваджують інноваційні технології виробництва нових видів продукції. Дані заходи розраховані на довготривалу перспективу та є запорукою сталого розвитку в непростих умовах, що склалися,

тому що дають змогу підприємствам швидше адаптуватися до викликів мінливого екзогенного середовища.

У третьому розділі **«Механізм управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур»** встановлено особливості застосування ситуаційного підходу до управління розвитком підприємства в складі ВГС; досліджено методологічні підходи до побудови механізму управління адаптивним розвитком ВГС; розроблено пропозиції щодо удосконалення концептуальних засад управління адаптивним розвитком ВГС.

У процесі розвитку складові елементи ВГС перебувають у неперервному зв'язку. Зміни, що відбуваються, впливають як на кожну окрему складову одиницю – підприємство, так і на саму систему підприємств, яка об'єднує їх у ВГС. Пристосування до змін таких складних об'єктів, як ВГС, вимагає ситуаційного реагування на динаміку та виклики зовнішнього середовища. Використовуючи ситуаційний підхід до управління адаптивним розвитком, встановлено напрями розроблення механізму управління:

1. Діагностика ситуації в адаптивному розвитку промислового підприємства.
2. Прогноз реального адаптивного розвитку.
3. Прогноз ідеального адаптивного розвитку.
4. Оцінювання потенціалу адаптивного розвитку.
5. Прийняття рішень щодо регулювання адаптивного розвитку (диверсифікація виробництва, моделі планування інноваційної продукції тощо).

Діагностика ситуації у процесі адаптивного розвитку промислового підприємства реалізується поетапно шляхом: побудови об'єктної моделі (ОМ) адаптивного розвитку; створення бази типових (можливих) ситуацій у процесі адаптивного розвитку; сканування ситуації у процесі адаптивного розвитку; виявлення проблемних ситуацій під час адаптивного розвитку; ідентифікації ситуації у процесі адаптивного розвитку.

Результат оцінювання ситуації у процесі адаптивного розвитку може стати основою для побудови прогнозів адаптивного розвитку (рис. 1). Відрізки AA', BB', CC', DD' є результатом регулювання потенціалу адаптивного розвитку промислового підприємства, тобто відображають зміни рівня адаптивного розвитку за рахунок превентивної адаптації потенціалу адаптивного розвитку до необхідних умов для наближення до ідеального рівня адаптивного розвитку промислового підприємства.

Прогноз реального адаптивного розвитку (еволюційний шлях) передбачає адаптивний розвиток підприємства без додаткових коригувальних втручань у цей процес. Його розраховують на основі наявного потенціалу підприємства. Прогноз ідеального адаптивного розвитку (революційний шлях) передбачає максимально можливий рівень розвитку при існуючих зовнішніх і внутрішніх умовах.

У дисертаційній роботі для якісної зміни рівня потенційного адаптивного розвитку запропоновано регулювати потенціал адаптивного розвитку на основі процесу превентивної адаптації, тобто попереджувальних внутрішніх змін на підприємстві з урахуванням завчасних додаткових регулятивно-коригувальних впливів.

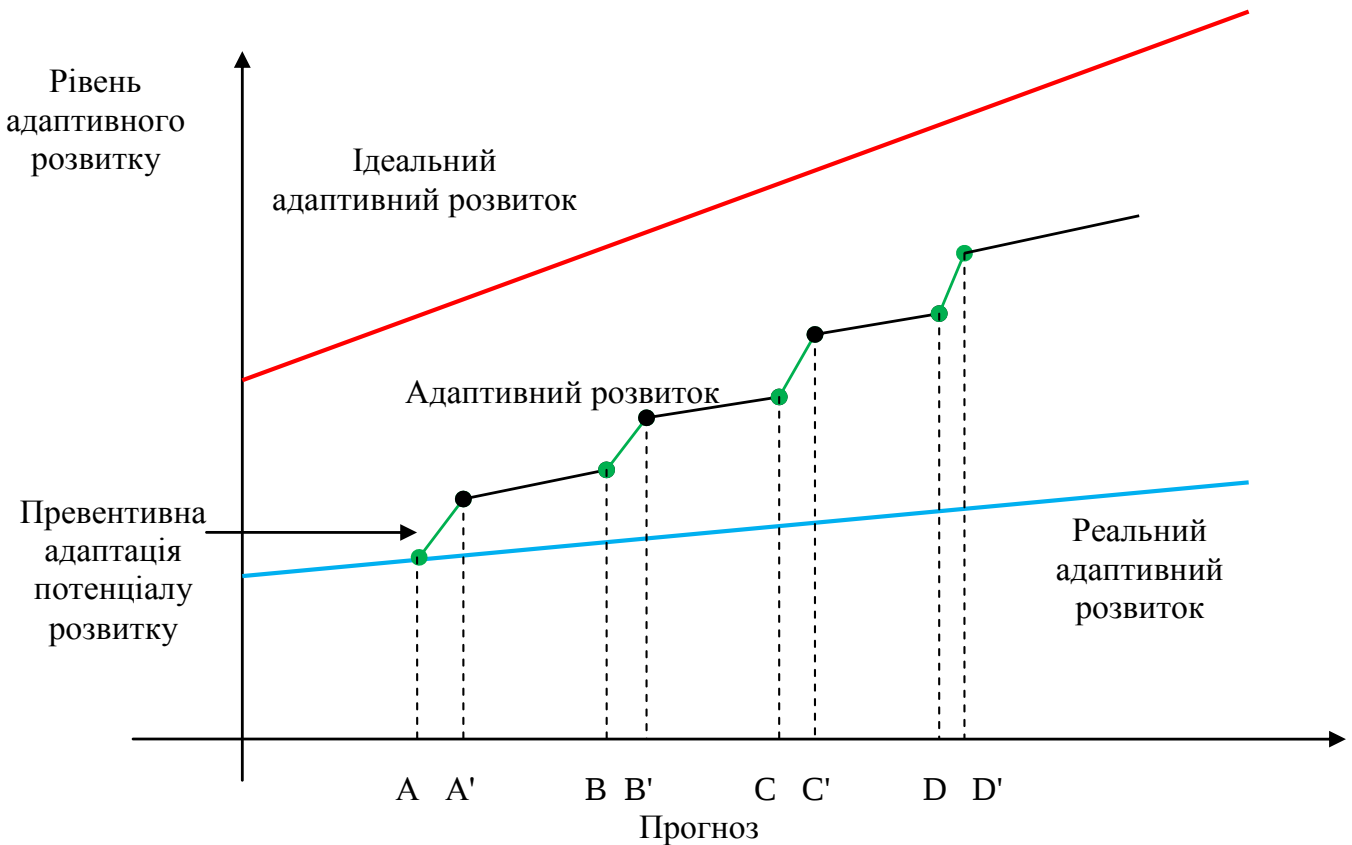


Рис. 1. Графічна інтерпретація прогнозів адаптивного розвитку

Встановлено, що з метою зниження невизначеності наслідків впливу зовнішнього середовища, підприємство повинно володіти досить потужними різноманітними інструментами управління – «запасом міцності», який проявляється у різноманітності можливих реакцій системи управління адаптивним розвитком підприємства на ті чи інші події. Наприклад, з метою підвищення гарантованості досягнення підприємством у складі ВГС загальної мети, можна відмовитися від реалізації її частини (знижити цільові установки) для того, щоб збільшити адаптивний потенціал підприємства, тобто, для підвищення рівня розвитку підприємства в окремий короткотерміновий період, за рахунок коригування потенціалу, шляхом його збільшення, умовно абстрагуючись від стратегічної мети (рис. 2).

Основне завдання адаптивного розвитку промислового підприємства – так відреагувати на вплив, щоб максимальним чином підвищити ефективність руху до кінцевої мети.

Система управління адаптивним розвитком промислового підприємства повинна мати не тільки здатність відповідати на плановані події, але й мати можливість регулювати потенціал для превентивного реагування на несподівані, як правило, незнайомі події, що відбуваються у навколишньому середовищі.

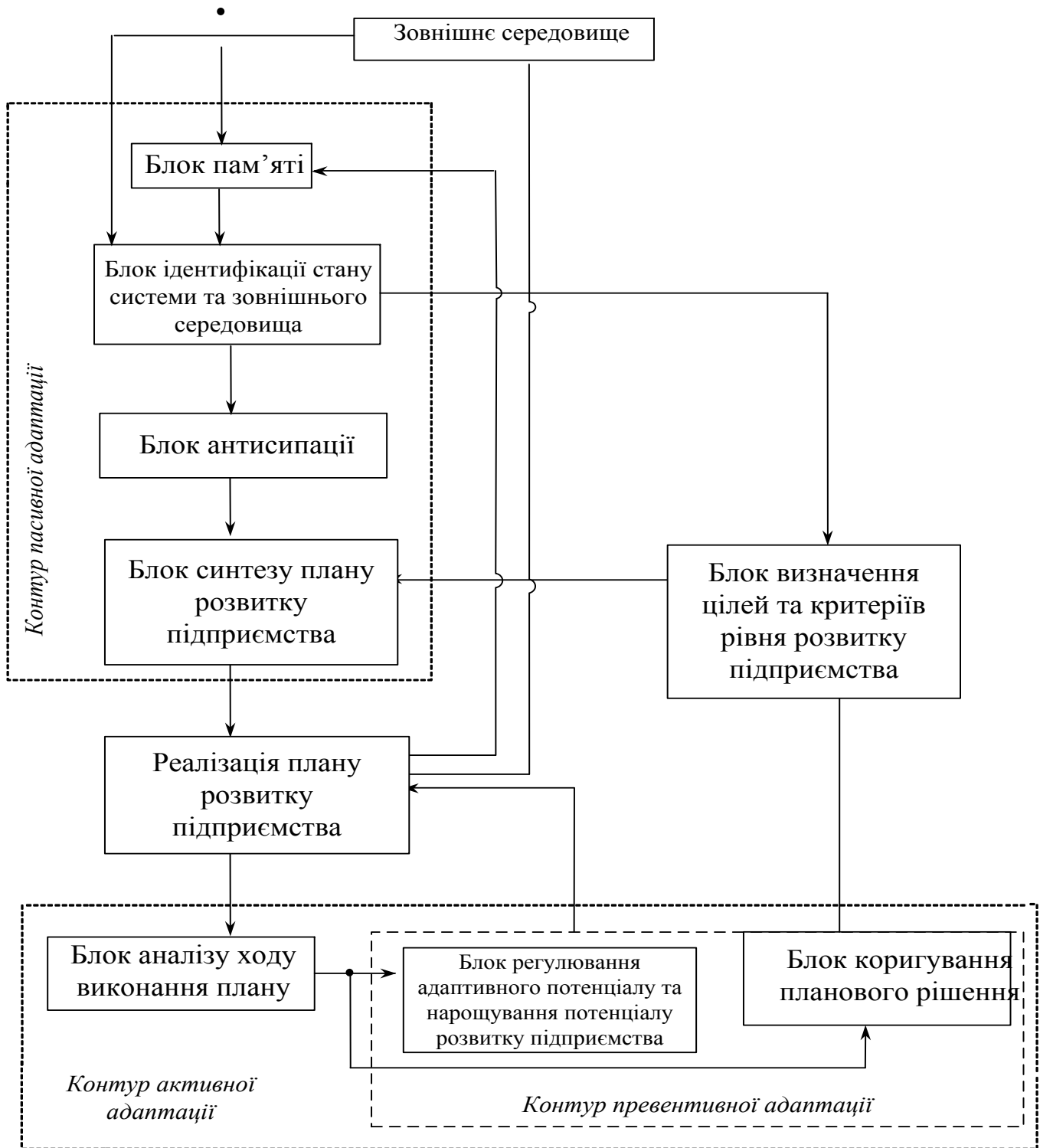


Рис. 2. Схема процесів управління адаптивним розвитком ВГС

Схема процесів управління адаптивним розвитком підприємства, на основі пасивної й активної адаптації представлена на рис. 3.

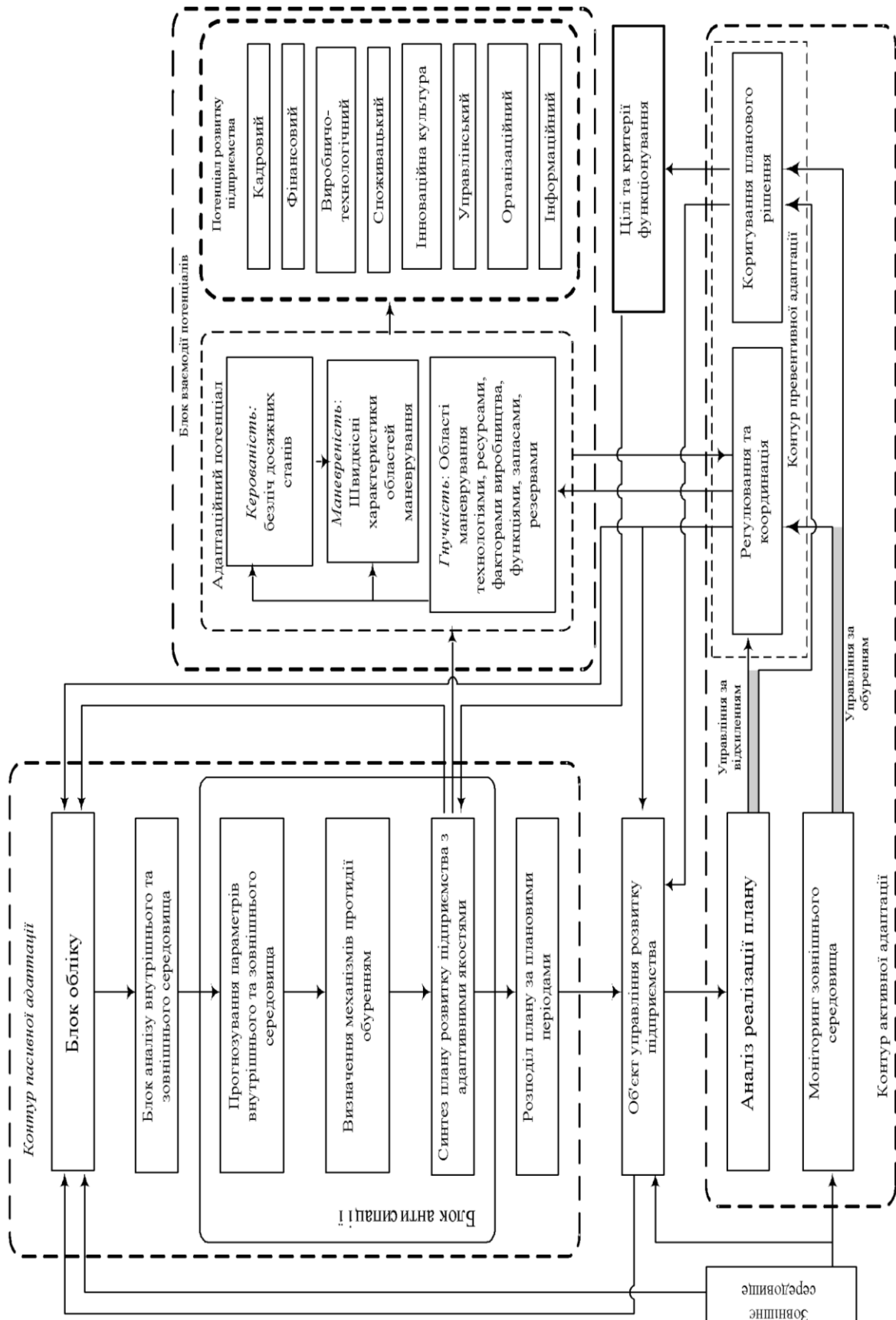


Рис. 3. Схема організації процесів управління адаптивним розвитком промислового підприємства

Пасивна адаптація забезпечує облік можливих змін умов функціонування системи управління адаптивним розвитком промислового підприємства при розробці плану її роботи, і тим самим реалізує ефект антисипації. Активна адаптація забезпечує постійний контроль над виконанням плану розвитку і його відповідне коригування у випадку змін умов функціонування системи, параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища.

На підставі прогнозних значень майбутніх станів зовнішнього і внутрішнього середовища системи розвитку підприємства в контурі пасивної адаптації здійснюється синтез плану розвитку з адаптивними властивостями. Цей план включає певний „запас міцності” – адаптивний потенціал, який дозволяє підприємству досягти поставлених цілей при зміні параметрів зовнішнього середовища. Останнє пропонуємо розглядати у взаємодії з потенціалом розвитку промислового підприємства.

Наведене вище свідчить, що в сучасних умовах адаптивний підхід може бути методологічною основою для побудови системи розвитку й механізму управління адаптивним розвитком промислового підприємства. А механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства, у свою чергу, при відповідному забезпеченні (організаційному, інформаційному, фінансовому) може стати основою концепції управління адаптивним розвитком промислового підприємства (рис. 4).

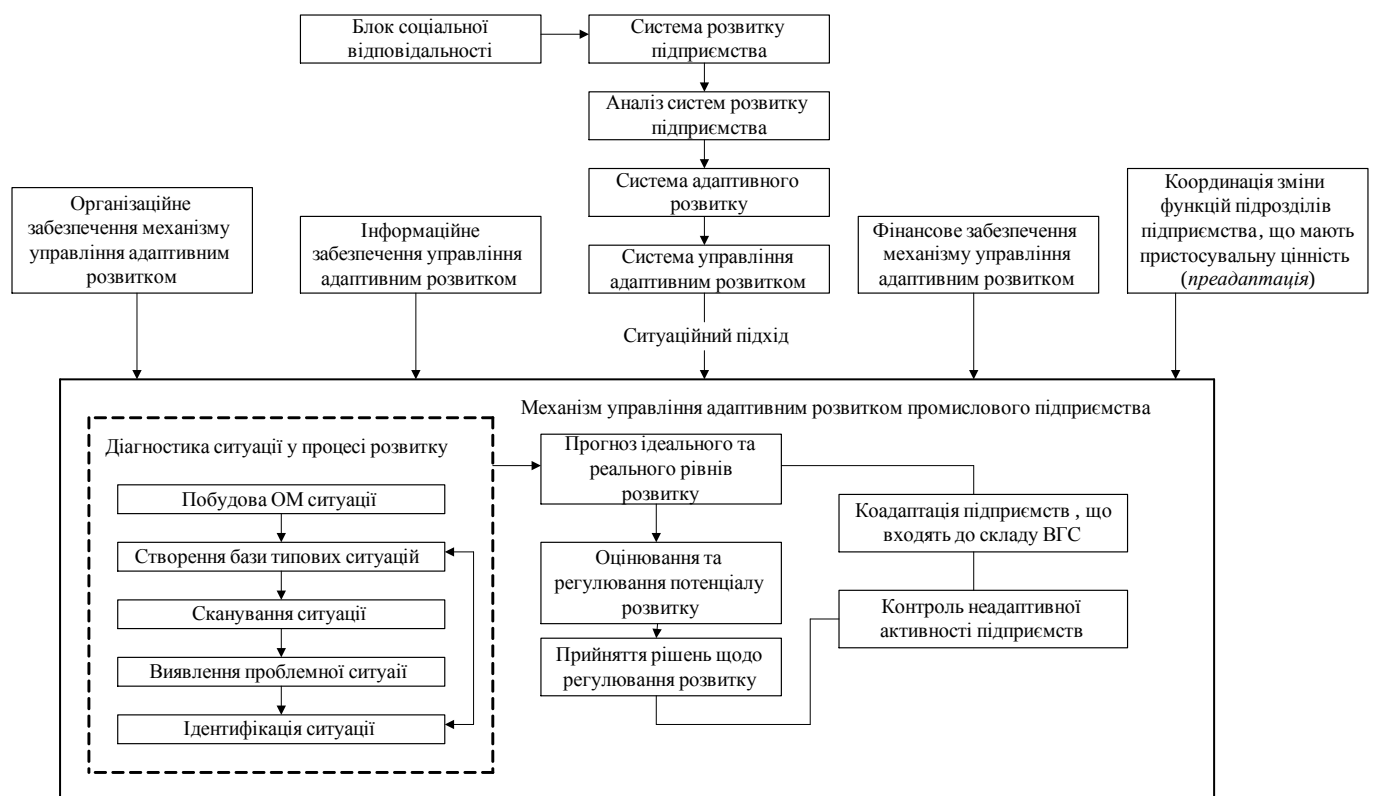


Рис. 4. Механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства

Запропонований механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства на основі застосування превентивної адаптації потенціалу розвитку підприємства до максимально можливого рівня розвитку для підприємства дає

змогу підвищити якість управлінських рішень. Кожен елемент представленого механізму є об'єктом управлінських рішень. Окремим блоком, що не входить до складу механізму, але підлягає його впливу, є блок координації зміни функцій підрозділів підприємства, що мають пристосувальну цінність. До даного блоку входить інформація, що надходить у процесі преадаптаційного періоду.

Етап преадаптації полягає у тому, що деякі сформовані підрозділи підприємства в складі ВГС спочатку виконують інші функції (у більшості випадках – це, як правило, не ключові бізнес-процеси), ніж на кінцевій стадії свого розвитку. У певний момент, відповідаючи на збурення зовнішнього середовища, такий підрозділ починає виконувати додаткову функцію, яка виявляється більш цінною, ніж початкова. У результаті діяльність підрозділу в процесі розвитку підприємства підпорядковується вимозі поліпшення нової функції. Зміна або зсув акцентів у діяльності підрозділу в новому напрямку може призвести до втрати колишньої функції. Таким чином, підрозділи підприємств ВГС навіть на початкових стадіях свого розвитку мають пристосувальну цінність, але їхня початкова функція може бути іншою.

Одним з основних елементів представленого механізму управління адаптивним розвитком є коадаптація підприємств, що входять до складу ВГС. Даний елемент містить процеси, що виникають під час взаємного пристосування підприємств один до одного, що спрямоване на досягнення взаємної вигоди та підсилення міжфункціональних зв'язків у складі ВГС і забезпечення таким чином її життєздатності в умовах динамічного зовнішнього середовища. Такий механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства дозволяє бачити весь спектр можливих областей діяльності й оцінювати рівень розвитку в кожній з них. Завдяки цьому можна цілеспрямовано обирати пріоритетні шляхи реалізації різних складових стратегії адаптивного розвитку підприємств для досягнення поставлених цілей.

Запропонований механізм при відповідному забезпеченні (організаційному, інформаційному, фінансовому) може становити основу концепції управління адаптивним розвитком (рис. 5).

Основу цієї концепції складає відповідний механізм та блоки управління, що забезпечують організацію проведення адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища та ефективність їх функціонування у складі ВГС на етапах преадаптації та коадаптації.

У четвертому розділі **«Реалізація функцій управління у процесі адаптації виробничо-господарських структур»** розроблено підхід до виявлення проблемних ситуацій у розвитку підприємства; запропоновано пропозиції щодо оцінювання потенціалу адаптивного розвитку підприємства; обґрунтовано науково-методологічний підхід до прогнозування адаптивного розвитку підприємства; розроблено теоретико-концептуальний підхід до регулювання адаптивного розвитку підприємства.

Динамічний розвиток зовнішнього середовища зумовлює підвищений науково-практичний інтерес до необхідності використання нових, більш ефективних інструментів і методів управління проблемними ситуаціями, які виникають у процесі пристосування підприємств до нових умов функціонування та зумовлюють можливості адаптації господарських структур до викликів ринкового середовища.

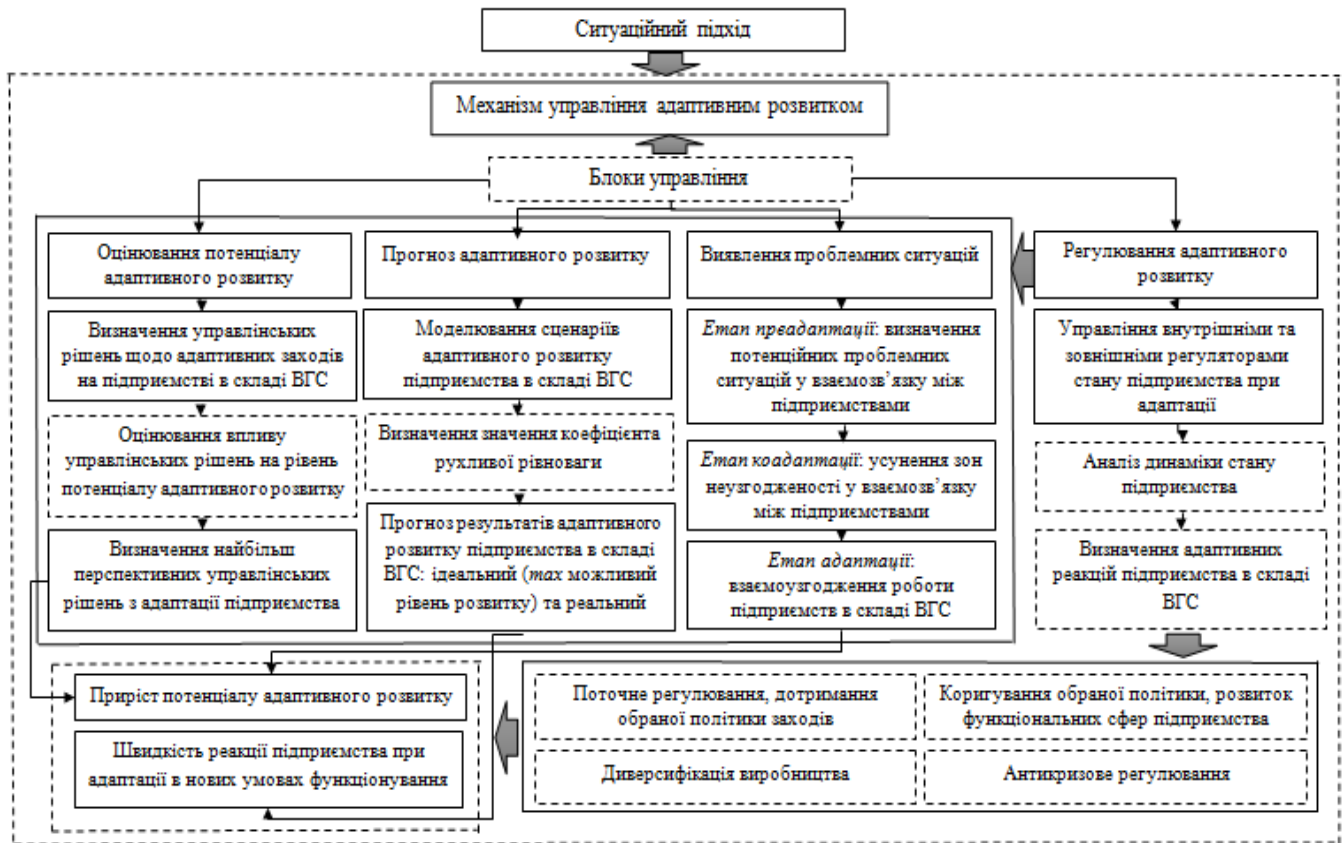


Рис. 5. Схематичне зображення концепції управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі виробничо-господарської структури

Актуальність вирішення завдання щодо своєчасного виявлення та усунення проблемних ситуацій у процесі адаптивного розвитку підприємств у складі ВГС зумовлена тим, що темп змін зовнішнього середовища підприємства є вищим, ніж час реакції на них системи управління. У зв'язку з цим виникає декілька проблемних ситуацій: підприємства мають суттєву невідповідність технологічного, виробничого, організаційного потенціалу вимогам зовнішнього середовища; робота у невизначених умовах змушує перебудовувати внутрішньовиробничі відносини й удосконалювати структуру без належного урахування зовнішнього середовища підприємства.

За характером та видом дані проблемні ситуації виникають на різних етапах (преадаптації, коадаптації, адаптації) розвитку підприємств у складі однієї ВГС. Тому в роботі запропоновано такий підхід, використання якого дозволяє виявляти та корегувати проблемні ситуації, що виникають на етапах преадаптації, коадаптації та адаптації підприємств (рис. 6).

За результатами аналізу складових підприємств, що входять до виробничо-господарських структур та ефективності їх підсистем управління можна зробити висновок про рівень розвитку тієї чи іншої функціональної приналежності підприємства. На етапі преадаптації підприємства, що входять до складу ВГС, мають тенденцію до зміни своїх основних функцій на інші. За результатами аналізу можна зробити висновки про те, за яким напрямом (напрямами) підприємство може потенційно розвиватися в умовах адаптації.



Рис. 6. Процес управління проблемними ситуаціями в процесі адаптивного розвитку виробничо-господарських структур

Управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС на етапі преадаптації передбачає застосування аналізу як методу, який полягає у розпізнаванні проблем, що можуть виникнути в процесі розвитку кожного підприємства, які входять до складу ВГС, на основі аналізу стану її структурних елементів. Основними цілями проведення аналізу преадаптаційного етапу розвитку є: забезпечення органів управління підприємством повною, оперативною й достовірною інформацією про процеси, що відбуваються на підприємстві в момент преадаптації; своєчасне передбачення позитивних подій, виявлення негативних тенденцій, оцінювання їхнього можливого впливу на рівень розвитку; підвищення

ефективності управління адаптаційним потенціалом розвитку підприємства; підвищення конкурентного статусу підприємства та ВГС у цілому.

Процес адаптивного розвитку, а також поточне управління підприємством, безпосередньо пов'язані з потенціалом адаптивного розвитку суб'єкта господарювання, його обсягом і структурними складовими. Адаптивний потенціал, який можна описати як якісними, так і кількісними показниками, є ключовою умовою застосування адаптивних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища, а також найважливішим чинником, що обумовлює зростання рівня конкурентоспроможності підприємства в нових умовах функціонування.

Встановлено, що для оцінювання потенціалу адаптивного розвитку підприємства актуальним практичним завданням є оцінювання зміни рівня потенціалу підприємства внаслідок реалізації управлінських рішень з упровадження адаптивних заходів, необхідних для задоволення потреб, що формуються під впливом мінливого зовнішнього середовища. У першу чергу, необхідно сформулювати систему обмежень з використання потенціалу адаптивного розвитку за виділенням фінансових, виробничих, технологічних та трудових складових і обмежень за сумісністю ухвалених до реалізації управлінських рішень з адаптивного розвитку.

Для управлінських рішень, що виключають одне одного за кількісною, якісною та часовою характеристиками, обмеження мають наступний вигляд:

$$\sum_j^{q_i} y_j^i \leq 1, i=1...n, \quad (1)$$

де $y_j^i = 1$, якщо управлінське рішення i з адаптивних заходів у процесі розвитку здійснюється за варіантом j , $i=1...n, j=1...q_i$; q_i – кількість альтернативних управлінських рішень з реалізації обраного i -го заходу з адаптивного розвитку; n – кількість потенційних управлінських рішень.

Якщо управлінське рішення i з адаптивних заходів у процесі розвитку немає альтернативних варіантів впровадження, то $q_i = 1$.

Визначені обмеження з використання потенціалу адаптивного розвитку за фінансовою, виробничою, технологічною та трудовою складовими можуть бути задоволеними виконанням головної умови реалізації управлінських рішень щодо упровадження адаптивних заходів, спрямованих на задоволення умови безперервного отримання прибутку підприємством під впливом мінливого зовнішнього середовища.

Дану умову можна визначити наступним чином:

$$\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{q_i} B_i^j(t) y_i^j \geq 0, \quad (2)$$

де $B_i^j(t) y_i^j$ – чистий прибуток в обраний часовий період t за впровадженням управлінським рішенням щодо реалізації адаптивних заходів i в обраному варіанті реалізації $j, t=0...T$.

Вплив реалізації обраних управлінських рішень щодо використання потенціалу адаптивного розвитку (з урахуванням встановлених обмежень) на рівень потенціалу визначено на основі критерію ефективності використання потенціалу

адаптивного розвитку, який розраховано як співвідношення між рівнем задоволення потреби, що виникла на підприємстві під впливом мінливого зовнішнього середовища за рахунок встановлених складових (фінансової, технологічної, виробничої, трудової) та їх обмежень, які враховують при підготовленні та ухваленні управлінських рішень з адаптивних заходів і витратами на її забезпечення:

$$E = (\sum_{i=1}^n Y_i^j / \sum_{j=1}^q C_i^j) \rightarrow \max, \quad (3)$$

де E – ефективність використання потенціалу адаптивного розвитку; $\sum_{i=1}^n Y_i^j$ – ступінь задоволення потреби, що виникла на підприємстві під впливом мінливого зовнішнього середовища; $\sum_{j=1}^q C_i^j$ – витрати на забезпечення потреби.

На підставі даної системи обмежень з використання потенціалу адаптивного розвитку із виділенням фінансових, виробничих, технологічних та трудових складових, E представлено у вигляді нечіткого показника, модель якого має вигляд:

$$E = H(A, F, P, S, K, M), \quad (4)$$

де A – можливі види ресурсів потенціалу адаптивного розвитку ВГС; F – сукупні фінансові ресурси ВГС; P – сукупні виробничі ресурси ВГС; S – сукупні технологічні ресурси ВГС; K – сукупні трудові ресурси ВГС; M – терм-множина можливих оцінок кожної зі складових елементів моделі оцінювання рівня приросту потенціалу ($M = \{\text{Дуже низький рівень (VLL), низький рівень (LL), середній рівень (AL), високий рівень (HL), дуже високий рівень (VHL)}\}$); H – символ системної ієрархії оцінювальних показників.

Оцінювання стану ефективності використання потенціалу адаптивного розвитку під впливом реалізації обраних управлінських рішень щодо адаптивних заходів передбачає співставлення якісних та кількісних характеристик елементів моделі E .

Таким чином, розроблено підхід до оцінювання зміни рівня потенціалу адаптивного розвитку підприємства під впливом реалізації обраних управлінських рішень при реалізації адаптивних заходів. Застосування даного підходу забезпечує оптимальний вибір найбільш раціональних управлінських рішень та розподіл ресурсів підприємства в процесі адаптивного розвитку та в умовах обмеженості необхідних коштів.

При розробленні механізму управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС виникає необхідність у побудові обґрунтованого прогнозу результатів пристосування підприємства до зовнішнього середовища. Запропоновано поетапний процес прогнозування адаптивного розвитку (рис. 7).

Для прогнозування адаптивного розвитку підприємства в складі ВГС запропоновано використовувати коефіцієнт адаптації, який відображає взаємозв'язок зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, при якому би зберігалася відносна рівність двох процесів – динамічність впливу факторів зовнішнього середовища та реакція підприємства на цей вплив у процесі адаптації до змін.



Рис. 7. Етапи прогнозування адаптивного розвитку підприємства

Вплив факторів зовнішнього середовища на зміну основних показників діяльності підприємства у процесі його адаптивного розвитку проаналізовано залежно від прогнозованого значення коефіцієнта рухливої рівноваги K_{de} :

$$K_{de} = \frac{\overline{X_t}}{\overline{Y}}. \quad (5)$$

де X_t – зміна фактора зовнішнього середовища; $\overline{Y}$ – рівноважне значення коефіцієнта адаптації.

Для регулювання гнучкості підприємства при адаптації у зовнішньому середовищі запропоновано використовувати систему зовнішніх та внутрішніх регуляторів. До зовнішніх регуляторів віднесли: інноваційний; регулятор надійності постачання виробничої сировини та матеріалів; дилерський (збуту продукції через посередницькі організації); конкурентний; дебіторський; кредиторський; акціонерний, а до внутрішніх – кадровий; виробничий; регулятор продажів; фінансовий; маркетинговий; регулятор технічного забезпечення виробничого процесу; регулятор споживання ресурсів (виробничої сировини, матеріалів).

Для розрахунку інтегрального показника регуляторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства при адаптації використано наступну формулу:

$$R_{out,in} = \sum_{i=1}^n \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n R_i}, \quad (6)$$

де $R_{out,in}$ – регулятор внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; R_i – регулятор внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства при адаптації за i -м показником внутрішньої чи зовнішньої системи показників; n – кількість показників; Π – математичний символ добутку.

За отриманими показниками при обчисленні $R_{out,in}$ отримаємо динаміку щодо регулювання зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства при адаптації. Залежно від положення показників регуляторів на геометричній площині, можна розглядати набір заходів, пов'язаних із регулюванням адаптивного розвитку підприємства (рис.8).

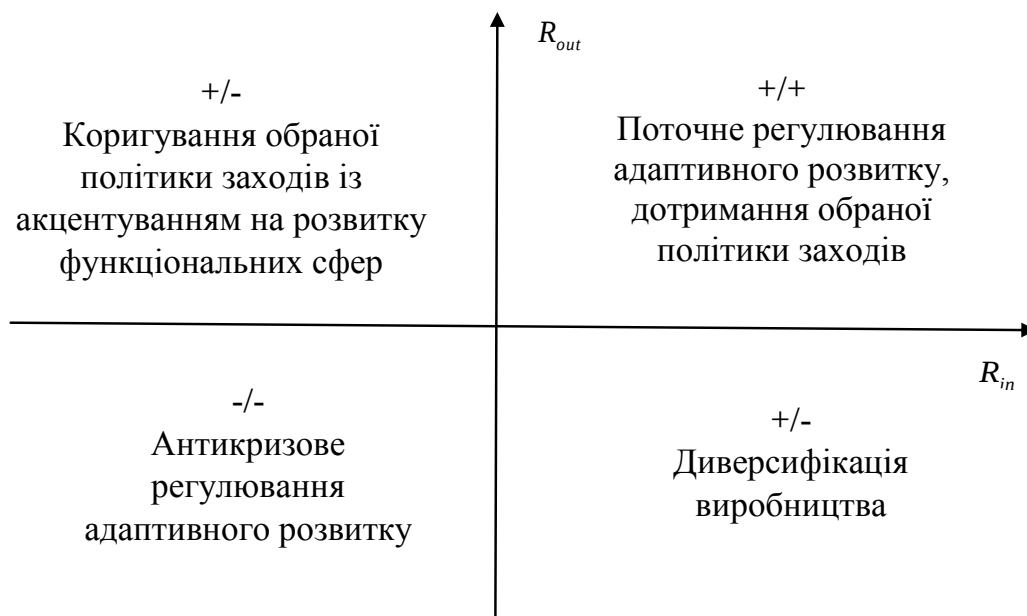


Рис. 8. Система адаптивних реакцій підприємства при регулюванні адаптивного розвитку

Таким чином, запропоновано підхід до регулювання адаптивного розвитку підприємства, в основі якого лежить система внутрішніх та зовнішніх регуляторів стану підприємства при адаптації. За результатами обчислення інтегрального показника динаміки стану підприємства при адаптації можна побудувати систему адаптивних реакцій підприємства при регулюванні розвитку та сформувати визначений тип стратегічних заходів, що є відображенням дії впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

У п'ятому розділі «Економіко-математичне моделювання адаптивних заходів підприємств у складі виробничо-господарських структур» побудовано модель визначення виробничих процесів (або їх складових), що потребують адаптивних заходів; розроблено модель управління формуванням фінансових резервів на реалізацію адаптивних заходів підприємства в складі ВГС; здійснено

оцінювання економічної ефективності запропонованого концептуального підходу до управління адаптивним розвитком ВГС.

Метою розроблення плану адаптації та стабілізації виконання окремих виробничих процесів (або їх складових) є впровадження ефективних адаптивних заходів у виробництво для своєчасної реакції на зміни вимог конкурентного середовища до реалізації цих процесів, що пов'язано з формуванням ефективної організаційної системи забезпечення їхньої реалізації з перерозподілом ресурсів. При цьому, необхідно оптимально розподіляти ресурси, які знаходяться у резерві для заходів щодо адаптивної реакції на зміни вимог до виробничих процесів.

Результати оцінювання є основою для прийняття управлінських рішень, при цьому вони можуть бути використані як для визначення стратегічних, так і тактичних цілей. Для цих цілей пропонуємо застосування бенчмаркінгу як інструменту оцінювання ступеня ефективності виробничих процесів та їх відповідності викликам зовнішнього середовища. У нашому випадку від бенчмаркінгу, як інструменту, потрібне визначення виробничих процесів (або їх складових), їхнє ранжування за ступенем ефективності, що надасть можливість підприємству своєчасно та у відповідному обсязі направити свої ресурси саме та той процес, який більше за інших цього потребує.

Користуючись принципами бенчмаркінгу на базі методу аналізу ієрархій Т. Сааті, який ґрунтується на ієрархічному представленні елементів складної проблеми та використовує оцінки в шкалі відношень, як приклад запропоновано модель визначення операцій основних процесів машинобудівного підприємства, що потребують невідкладних управлінських рішень. Підприємство у складі ВГС представлено у вигляді ієрархічної системи, що містить n об'єктів (операцій основних процесів), які порівнювали за m ознаками. Для кожної матриці розраховували:

– головний власний вектор:

$$W_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n k_{ij}}, \quad (7)$$

де k_{ij} – елемент матриці попарних порівнянь, n – кількість виробничих процесів (або їх складових);

– вектор пріоритетів:

$$R_j = \frac{W_i}{\sum_{j=1}^n W_j}. \quad (8)$$

Узгодженість висновків для кожної з матриць оцінювали за результатами обчислення:

– вектору власних чисел матриці:

$$\lambda_i = \frac{\sum_{j=1}^n k_{ij} * W_j}{W_i}; \quad (9)$$

– максимального власного числа матриці:

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum_{j=1}^n \lambda_j}{n}; \quad (10)$$

– індексу узгодженості:

$$I_y = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}; \quad (11)$$

– відношення узгодженості:

$$B_y = \frac{I_y}{BI}, \quad (12)$$

де BI – еталонне значення випадкового індексу залежно від кількості об'єктів.

Розрахувавши головний власний вектор, встановлено ієрархію пріоритетів альтернатив за відсотковим розподілом пріоритетів між n об'єктами, що порівнювали за m критеріями. На основі аналізу операцій основних процесів, їх можна поділити на три категорії управління щодо проведення адаптивних заходів: операції, які не потребують корегування на виклики зовнішнього середовища; які потребують проведення нетермінових адаптивних заходів; які потребують проведення термінових адаптивних заходів. Критерії, за якими досліджувані операції відносять до тієї чи іншої категорії, встановлюють залежно від наявних фінансових ресурсів на адаптацію, можливості передачі частини з них в аутсорсинг тощо.

Об'єктивна необхідність фінансування заходів на адаптацію в процесі розвитку передбачає ефективне функціонування підприємств, адже від обсягу такого фінансування, своєчасності виділення ресурсів на задоволення підприємством потреб зовнішнього середовища залежить не тільки рівень його розвитку, а й розвиток усіх суб'єктів господарювання, з якими підприємство взаємодіє в рамках ВГС. На основі розгляду резервів в якості активів (витрат) запропоновано модель, що дозволяє за рахунок створення резервного фонду знизити ризики.

Робота ВГС здійснюється в умовах взаємодії підприємств, що входять до неї, а кожне підприємство у складі ВГС співпрацює зі своїми клієнтами, як постачальниками, так і продавцями продукції – як всередині ВГС, так і поза нею. Цей контрагенти, як і підприємство, виконують дві основні функції – фінансову та

виробничу. Тому необхідне досягнення балансу інтересів підприємства і його контрагентів на основі узгодженості дій для формування фінансових резервів на реалізацію адаптивних заходів, необхідних для адекватної реакції на виклики зовнішнього середовища.

Передбачено, що у якийсь момент часу t підприємство має певний обсяг фінансових ресурсів на адаптацію, який дає йому можливість корегувати свої основні функції – фінансову та виробничу у відповідь на зміну вимог зовнішнього середовища. Цю величину ресурсів розподіляють на чотири частини: для здійснення поточних витрат, для витрат з розширеного відтворення, для виконання фінансових зобов'язань, для накопичення в спеціальні резервні фонди в момент часу t відповідно. Аналогічно діє контрагент підприємства. Для того, щоб формалізувати процедуру «переходу» величин фінансових ресурсів підприємства і його контрагента в момент часу t , в «нові» величини ресурсів в момент часу $t+1$ уведено такі позначення: E – підприємство, K – загальний контрагент підприємства; $x(t)$ і $y(t)$ – величини фінансових ресурсів E і K в момент часу t відповідно; $\alpha_1(t)$ і $\alpha_2(t)$ – темпи зростання фінансових ресурсів E і K в момент часу t відповідно. У момент часу $t+1$ можливі чотири випадки (варіанти):

- 1) $x(t+1) \geq 0$; $y(t+1) < 0$;
- 2) $x(t+1) < 0$; $y(t+1) \geq 0$;
- 3) $x(t+1) < 0$; $y(t+1) < 0$;
- 4) $x(t+1) \geq 0$; $y(t+1) \geq 0$.

Перший варіант відповідає стану втрати фінансового ресурсу K , а E збільшило свій фінансовий ресурс на величину фінансового ресурсу K . Другий варіант відповідає стану втрати фінансового ресурсу E , а K збільшив свій фінансовий ресурс на величину ресурсу E . Третій варіант відповідає втраті фінансового ресурсу і E , і K . Четвертий варіант відображає здатність суб'єктів продовжувати взаємодію.

Використання інструментарію теорії ігор дає можливість підприємству і його контрагентам у процесі взаємодії реагувати на волатильність середовища, отже, накладати обмеження на обсяги фінансових ресурсів таким чином, щоб у підприємства величина його фінансових ресурсів задовольняла умові приналежності множині, з якої контрагент у результаті взаємодії з підприємством не зможе привести його до втрати фінансового ресурсу за період часу, необхідний для адаптації підприємства до нових умов. Таким чином, створюється фінансовий резерв на адаптацію.

Розглянутий підхід запропоновано використовувати в практичній діяльності для управління фінансовими ресурсами та фінансовими ризиками при реалізації адаптивних заходів підприємства.

Оцінювання економічної ефективності концептуального підходу до управління адаптивним розвитком ВГС (за видами ВГС) здійснено на базі таких підприємств: ВІК ДТЕК, машинобудівного холдингу „Corum Group” (на прикладі ПАТ „Дружківський машинобудівний завод”), ФІПГ „СКМ”, ТОВ „Метінвест Холдинг”.

При цьому важливо встановити причинно-наслідкові зв'язки, а також заходи в рамках концепції управління, за рахунок яких підприємство адаптувалося до умов зовнішнього середовища. Зокрема, для можливості реагувати на волатильність ринкового середовища керівництвом Корум груп ПАТ „Дружківський

машинобудівний завод” використано запропоновану концепцію управління адаптацією підприємства й економіко-математичну модель управління формуванням фінансових резервів на реалізацію адаптивних заходів. У вересні 2014 року керівництво підприємства завершило програму його реформування, яка передбачала придбання нового виробничого обладнання та вдосконалення технології виробництва. Важливим елементом успіху була гнучкість у підході й індивідуальна робота з кожним замовником продукції. Це знайшло підтвердження у заходах щодо регулювання адаптивного розвитку підприємства, зокрема пропозиція найнижчого за сукупною вартістю обладнання в галузі при незмінно високій якості продукції. При реалізації механізму управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС у 2015 році основна увага керівництва Корум груп ПАТ „Дружківський машинобудівний завод” була зосереджена на конструктивному вдосконаленні основних представників асортиментного ряду: підвищено продуктивність прохідницького комбайну КПД та експлуатаційні характеристики машини буронавантажувальної БПР і очисного комбайну УКД 400. Здійснені адаптивні заходи дозволили підвищити надійність роботи обладнання та можливість адаптації конструкції машини до конкретних гірничо-геологічних умов, що стало основними конкурентними перевагами підприємства.

Зміна вектору адаптивного розвитку на інтеграцію існуючих машинобудівних продуктів підприємства-виробника у бізнес підприємств-споживачів забезпечила позитивну динаміку розвитку досліджуваного підприємства (рис. 9). Такий підхід дав змогу підприємству забезпечити збалансованість фінансових інтересів підприємств у складі „Корум Груп” та її контрагентів.



Рис. 9. Траєкторія адаптації „Corum Group” у 2014-2016 рр.

На основі аналізу фінансових результатів досліджуваного підприємства встановлено динаміку зміни окремих показників у 2013-2015 рр. (табл. 2).

Здійснений аналіз фінансового стану Корум груп ПАТ „Дружківський машинобудівний завод” за досліджуваний період показав, що кризова ситуація 2014

року змінилася підйомом і в 2015 році підприємству вдалося вийти на показники рівня 2013 року.

Таблиця 2

**Аналіз фінансових результатів діяльності
Корум груп ПАТ „Дружківський машинобудівний завод” у 2013-2015 рр.**

Показники	2013 р., тис. грн.	2014 р., тис. грн.	2015 р., тис. грн.	Відхилення 2014 р. до 2013 р., тис. грн.	2014 р., у % до 2013 р.	Відхилення 2015 р. до 2014 р., тис. грн.	2015 р., у % до 2014 р.
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	214274	141491	193305	-72783	66,03	51814	136,62
Собівартість реалізованої продукції	153170	93378	167866	-59792	60,96	74488	179,77
Валовий прибуток	42341	37177	86365	-5164	87,80	49188	232,31
Інші операційні доходи	73802	57175	100883	-16627	77,47	43708	176,45
Адміністративні витрати	20553	17454	25483	-3099	84,92	8029	146,0
Витрати на збут	5375	4385	6460	-990	81,58	2075	147,32
Інші операційні витрати	92544	109174	113772	16630	117,97	4598	104,21
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-2671	-6752	-50467	-4081	252,79	-43715	747,44
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)	324	-67356	-49314	-67680	-20788,89	18042	73,21
Чистий прибуток (збиток)	256	-68357	-51312	-68613	-26701,95	17045	75,06

Своєчасна реакція керівництва Корум груп ПАТ „Дружківський машинобудівний завод” на зміни зовнішнього середовища за рахунок реалізації механізму управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС дозволила підприємству збільшити обсяг виручки від реалізації продукції на 51814 тис. грн. у 2015 році порівняно з кризовим 2014 роком.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі на основі розроблення концептуально-теоретичних основ та методології управління адаптивним розвитком ВГС розв’язано важливу наукову проблему та вироблено практичні рекомендації щодо забезпечення ефективного управління адаптивним розвитком ВГС, що має істотне значення для підвищення ефективності їхньої діяльності та розвитку економічної науки. Основні висновки дослідження полягають у вирішенні поставлених завдань:

1. Здійснено діалектичний аналіз понятійного апарату системи управління розвитком підприємства, у межах якого досліджено поняття: „розвиток”, „розвиток підприємства”, „управління”, „адаптація” та „адаптивний розвиток”; на основі отриманих результатів та визначених ознак проаналізованих понять дано авторське визначення поняття „адаптивний розвиток підприємства”, яке полягає у виникненні нових або удосконаленні існуючих конкретних властивостей, значення яких для організації пов’язано з дією прямих та непрямих впливів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Обґрунтовано необхідність застосування адаптивного

підходу до розвитку підприємства, встановлено фактори впливу на адаптацію внутрішнього середовища підприємств промисловості з ринковим середовищем у процесі розвитку, основні принципи застосування адаптивного підходу до розвитку підприємства, стадії його реалізації та набір конкретних дій підприємства в залежності від умов, що склалися у зовнішньому середовищі. На основі визначених положень та окремих аспектів, виокремлено концепт „адаптивний підхід до розвитку підприємства”, тобто комплекс адаптивних заходів, спрямованих на підвищення здатності підприємства превентивно та конструктивно реагувати на зміни в процесі проходження агресивної стадії, стадії мобілізації захисних реакцій підприємства та стадії опірності турбулентності зовнішнього середовища, що забезпечує стабільність розвитку й стійкість конкурентної позиції на ринку.

2. Результати методологічного аналізу підходів до управління адаптивним розвитком ВГС довели, що існуючі методологічні підходи для формування ефективної системи управління адаптивним розвитком промислового підприємства не повністю відповідають вимогам динамічного конкурентного середовища. Встановлено, що в умовах невизначеності підприємству необхідно враховувати значну кількість складних стохастичних зв'язків як на самому підприємстві, так і з зовнішнім середовищем.

3. Запропоновано використання ситуаційного підходу до управління адаптивним розвитком промислового підприємства як складової одиниці в системі ВГС. Встановлено, що даний підхід є основою для побудови механізму управління адаптивним розвитком, який складається із таких компонентів: діагностика ситуації в адаптивному розвитку промислового підприємства; прогноз реального адаптивного розвитку (еволюційний шлях); прогноз ідеального адаптивного розвитку (революційний шлях); оцінювання та регулювання потенціалу адаптивного розвитку; прийняття рішень щодо регулювання адаптивного розвитку.

4. Запропоновано механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства на основі застосування превентивної адаптації потенціалу розвитку підприємства до максимально можливого рівня розвитку, що дає змогу підвищити якість управлінських рішень. Іншим елементом розробленого механізму управління адаптивним розвитком є блок коадаптації підприємств, що входять до складу ВГС. Даний елемент містить процеси, які виникають під час взаємного пристосування підприємств ВГС у нових умовах функціонування. У рамках розробленого механізму управління адаптивним розвитком запропоновано розглядати коадаптацію підприємств крізь призму пристосування підприємств один до одного у процесі розвитку, що спрямоване на отримання взаємної вигоди та підсилення міжфункціональних зв'язків у складі ВГС і забезпечення таким чином її життєздатності під впливом дії факторів динамічного зовнішнього середовища.

5. У процесі узагальнення основних концепцій управління розвитком промислових підприємств, виділено найбільш значущі, які було покладено в основу розроблення авторського концептуального підходу до управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС, основу якого складає відповідний механізм та блоки управління, що забезпечують організацію проведення адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища та ефективність їхнього функціонування в складі ВГС у процесі розвитку.

6. Розроблено підхід до управління проблемними ситуаціями на етапах преадаптації, коадаптації та адаптації підприємств у межах ВГС. На етапі преадаптації підприємств запропоновано здійснювати аналіз складових частин

підприємства та аналіз ефективності підсистем управління, що дає змогу оцінити динаміку зміни основних параметрів функціонування підприємств у певному часовому інтервалі і тим самим визначити основні напрями розвитку підприємства в рамках ВГС.

7. Розроблено підхід до оцінювання зміни рівня потенціалу адаптивного розвитку підприємства під впливом реалізації обраних управлінських рішень щодо адаптивних заходів. Застосування даного підходу забезпечує оптимальний вибір найбільш раціональних управлінських рішень та розподіл ресурсів підприємства в процесі адаптивного розвитку та в умовах обмеженості необхідних коштів.

8. Удосконалено підхід до прогнозування адаптивного розвитку промислового підприємства, використання якого дає змогу визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на зміну основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства у обраному часовому інтервалі та визначити здатність підприємства до утримання рівноваги в процесі адаптації.

9. Запропоновано підхід до регулювання адаптивного розвитку підприємства, основою якого є система внутрішніх та зовнішніх регуляторів стану підприємства при адаптації. За результатами розрахунку інтегрального показника динаміки стану підприємства при адаптації побудовано систему адаптивних реакцій підприємства при регулюванні розвитку, що дає змогу формувати визначений тип стратегічних заходів у відповідь на дію факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

10.3 метою оцінювання ефективності виконання виробничих процесів, зокрема операцій основних процесів машинобудівних підприємств, ступеня потреби та своєчасності реакції на зміну умов зовнішнього середовища, а саме для вибору послідовності реалізації адаптивних заходів, на основі методу аналізу ієрархій удосконалено модель визначення виробничих процесів (або їх складових), що потребують адаптивних заходів у відповідних обсягах.

11. Для створення передумов нарощення фінансового резерву на адаптацію удосконалено підхід до управління формуванням фінансових резервів на реалізацію адаптивних заходів ВГС, основою якого є економіко-математична модель, використання якої забезпечує збалансованість фінансових інтересів підприємств у складі ВГС та її контрагентів і вироблення оптимальної стратегії поведінки.

12. Оцінено економічну ефективність концепції управління адаптивним розвитком таких підприємств як ВІК ДТЕК, машинобудівний холдинг „Corum Group” (на прикладі його підрозділу ПАТ „Дружківський машинобудівний завод”), ФПГ „СКМ”, ТОВ „Метінвест Холдинг”. Зокрема, впровадження запропонованої концепції в діяльність Корум груп ПАТ „Дружківський машинобудівний завод” дозволило керівництву підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що забезпечило збільшення у 2015 році порівняно з кризовим 2014 роком обсягу виручки від реалізації продукції на 51814 тис. грн.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії:

1. Мариненко Н. Ю. Організація управління адаптивним розвитком суб'єктів господарювання у сучасних ринкових умовах: монографія / Н. Ю. Мариненко; за заг. ред. Б. М. Андрушківа. – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. – 312 с.

(15,1 друк. арк.; *рецензію В. М. Якубів опубліковано у науковому фаховому виданні: Якубів В. М. Рецензія на монографію Мариненко Н. Ю. „Організація управління адаптивним розвитком суб'єктів господарювання в сучасних ринкових умовах” / В. М. Якубів // Науковий журнал „Причорноморські економічні студії”. – 2016. – Випуск 9, частина 1. – С. 135–136).*

2. Екологічний вектор модернізації економіки та освіти – європейський контент сталого розвитку регіонів : монографія / за заг. ред. Н. Г. Метеленко. – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. – 458 с. (25,3 друк. арк.; *особистий внесок автора: проаналізовано існуючі підходи та методи оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, сформовано систему показників такого оцінювання із виокремленням складових та показників, що характеризують його найважливіші сторони з урахуванням зовнішніх факторів впливу на них – 0,8 друк. арк.).*

3. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги: монографія / Р. В. Федорович [та ін.] ; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. – 244 с. (14,18 друк. арк.; *особистий внесок автора: встановлено фактори впливу на адаптацію внутрішнього середовища підприємств промисловості з ринковим середовищем у процесі розвитку, основні принципи застосування адаптивного підходу до розвитку виробничо-господарських структур, стадії його реалізації та набір конкретних дій підприємства в залежності від умов, що склалися в зовнішньому середовищі – 0,6 друк. арк.).*

4. Теорія і практика економіки та розвитку підприємництва в Україні: вибрані аспекти: колективна монографія / за ред. проф. Р. М. Рогатинського. – Тернопіль : Астон, 2013. – 516 с. (29,99 друк. арк.; *особистий внесок автора: досліджено теоретичне підґрунтя здійснення економічної політики, виявлено його вплив на суспільно-економічний розвиток країни та суб'єктів господарювання – 0,9 друк. арк.).*

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях:

5. Мариненко Н. Ю. Оцінювання потенціалу адаптивного розвитку підприємства / Н. Ю. Мариненко // Науковий журнал „Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії”. – 2016. – Випуск 4(04), частина 1. – С. 108–113 (0,55 друк. арк.).

6. Наталія Мариненко. Особливості розвитку машинобудівних підприємств України в сучасних умовах / Наталія Мариненко // Галицький економічний вісник. – 2016. – № 1 (50). – С. 54–58. (0,4 друк. арк.).

7. Мариненко Н. Ю. Ідентифікація та інтерпретація понять „розвиток” і „розвиток підприємства” / Н. Ю. Мариненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія „Економічні науки”. – 2016. – Випуск 19, частина 2. – С. 62–65 (0,5 друк. арк.).

8. Мариненко Н. Ю. Модель визначення процесів, що потребують негайних адаптаційних заходів / Н. Ю. Мариненко // Економіка і управління. Науковий журнал. – Київ : Європейський університет, 2016. – №3 (71). – С. 120–129 (0,75 друк. арк.).

9. Мариненко Н. Ю. Ситуаційне реагування виробничо-господарських структур на збурення зовнішнього середовища в процесі адаптивного розвитку [Електронний ресурс] / Н. Ю. Мариненко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 12. – Режим доступу до журналу : <http://global-national.in.ua/issue-12-2016> (0,45 друк. арк.).

10. Мариненко Н. Ю. Характеристика та особливості функціонування виробничо-господарських структур в сучасних умовах / Н. Ю. Мариненко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія „Міжнародні економічні відносини та світове господарство”. – 2016. – Випуск 8, частина 2. – С. 16–19 (0,4 друк. арк.).

11. Мариненко Н. Ю. Теоретичні підходи до управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур / Н. Ю. Мариненко // Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія „Економіка”. – 2016. – Том 21, Випуск 5(47). – С. 101–106 (0,5 друк. арк.).

12. Мариненко Н. Ю. Особливості функціонування та види виробничо-господарських структур / Н. Ю. Мариненко // Економіка і управління. Науковий журнал. – Київ : Європейський університет, 2016. – №1 (69). – С. 69–74 (0,5 друк. арк.).

1.3. Статті у наукових періодичних виданнях іноземних держав та публікації у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:

13. Nataliia Marynenko. Enterprise's structural components analysis under pre-adaptation / Nataliia Marynenko // Journal Association 1901 „SEPIKE”. – 2016. – Vol. 14. – Pp. 109–113 (0,45 друк. арк.).

14. Marynenko Nataliia. Problem situations management in the process of enterprises' development within production and economic organizations [Electronic resource] / Nataliia Marynenko // Jagiellonian Journal of Management. – 2016. – Volume 2, Issue 2. – Available at : [http://www.ejournals.eu/jjm/Tom-2-\(2016\)/Numer-2/art/7825/](http://www.ejournals.eu/jjm/Tom-2-(2016)/Numer-2/art/7825/) (0,6 друк. арк.).

15. Мариненко Н. Ю. Підходи до розвитку підприємств: методологічний аналіз [Електронний ресурс] / Н. Ю. Мариненко // Економіка та суспільство. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу : <http://economyandsociety.in.ua> (0,75 друк. арк.).

16. Nataliia Marynenko. Regulators for Adaptive Enterprise Development / Nataliia Marynenko // Journal of Global Economy Review. – State Technological Education Institute of Western Macedonia, Kozani, Greece, 2016. – Volume 1, No. 5. – Pp. 51–56 (0,5 друк. арк.).

17. Nataliia Marynenko. The comprehensive approach to the enterprise's adaptation in the process of development: managerial aspect / Nataliia Marynenko // Baltic Journal of Economic Studies. – Riga : Izdevnieciba „Baltija Publishing”, 2016. – Volume 2, Number 2 (May). – Pp. 92–95 (0,5 друк. арк.).

18. Мариненко Наталія. Оцінювання ефективності концепції управління адаптивним розвитком підприємства в складі виробничо-господарської структури // The Caucasus (Economical and Social Analysis Journal of Southern Caucasus). – Tbilisi, Georgia : Gulustan-bssjar, Publishing house Kalmasoni. – March – May 2016. – Volume 12, Issue 02. – Pp. 38–43 (0,5 друк. арк.).

19. Мариненко Наталія. Модель управління фінансовими ресурсами на адаптацію підприємства до динамічних умов ринкового середовища / Володимир Малюков, Наталія Мариненко // Аналітично-інформаційний журнал «Схід». – Маріуполь, 2016. – № 2 (142) – С. 11–15 (0,57 друк. арк.; особистий внесок автора: обґрунтовано необхідність побудови економіко-математичної моделі управління формуванням фінансових ресурсів підприємства з метою його адаптації до викликів

зовнішнього середовища та доцільність її використання у практичній діяльності підприємств – 0,3 друк. арк.).

20. Мариненко Н. Ю. Прогнозування адаптивного розвитку промислових підприємств / Н. Ю. Мариненко // Економічний форум. – Луцьк, 2016. – №1. – С. 176–185 (0,7 друк. арк.).

21. Мариненко Н. Ю. Тенденції розвитку промислових підприємств України в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Н. Ю. Мариненко // Ефективна економіка. – 2016. – №1. – Режим доступу до журналу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4724>

22. Мариненко Н. Динаміка соціально-економічного розвитку України [Електронний ресурс] / Богдан Андрушків, Наталія Мариненко // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 2 (13). – С. 120-130. – Режим доступу до журналу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15abmeru.pdf>. (0,65 друк. арк.; особистий внесок автора: проаналізовано макроекономічні тенденції та встановлено характерні особливості соціально-економічного розвитку України за період 2010-2015 років – 0,45 друк. арк.).

23. Nataliia Y. Marynenko. Trends in Foreign Direct Investment in Ukrainian Economy / Ірина Y. Kramar, Olena V. Panukhnyk, Nataliia Y. Marynenko // Актуальні проблеми економіки : наук. екон. журн. – Київ, 2015. – №8(170). – С. 76–82 (0,5 друк. арк.; особистий внесок автора: проаналізовано вплив факторів зовнішнього середовища на тенденції прямого іноземного інвестування в Україну – 0,2 друк. арк.).

24. Мариненко Н. Ю. Сутність управління адаптивним розвитком промислових підприємств / Н. Ю. Мариненко, Г. О. Тарасова // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць ДонДУУ. – Донецьк : ДонДУУ, 2014. – т. XV. – С. 272–279. – (серія – «Економіка»; вип. 282) (0,4 друк. арк.; особистий внесок автора: запропоновано авторський підхід до тлумачення понять «адаптивний розвиток», «управління адаптивним розвитком» та обґрунтовано необхідність розроблення методичного інструментарію управління розвитком підприємств на основі адаптивного підходу – 0,3 друк. арк.).

25. Наталія Мариненко. Якісний розвиток промислового підприємства: діалектичний аналіз / Наталія Мариненко // Аналітично-інформаційний журнал „Схід”. – Донецьк, 2013. – № 3 (123). – С. 39–42 (0,45 друк. арк.).

26. Наталія Мариненко. Підходи та концепції управління розвитком промислового підприємства / Наталія Мариненко // Аналітично-інформаційний журнал „Схід”. – Донецьк, 2012. – № 5 (119). – С. 28–31 (0,43 друк. арк.).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

27. Мариненко Н. Ю. Бенчмаркінг як інструмент оцінювання ступеня ефективності виробничих процесів промислового підприємства / Н. Ю. Мариненко // Матеріали VII Міжнародної науково-методичної конференції Форумі молодих економістів-кібернетиків „Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід” (м. Тернопіль, 21–22 жовтня 2016 р.). – Тернопіль : СМП „Тайп”, 2016. – С. 41–44. (0,19 друк. арк.).

28. Мариненко Наталія. Основні положення теорії адаптації підприємства / Наталія Мариненко // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних

економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах” (Тернопіль, 22-24 вересня 2016 р.) / Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль : Крок, 2016. – С. 94–97 (0,16 друк. арк.).

29. Мариненко Н. Ю. Управління формуванням фінансових резервів для реалізації адаптивних заходів на підприємстві / Н. Ю. Мариненко // *Problems of modern science development: theory and practice: Collection of scientific articles.* – EDEX, Madrid, España, 2016. – Р. 120–123 (0,2 друк. арк.).

30. Мариненко Н. Ю. Прогнозування розвитку підприємств : існуючі підходи та методи / Н. Ю. Мариненко // *Economics, management, law: realities and perspectives: Collection of scientific articles.* – Les Editions L’Originale, Paris, France, 2016. – С. 197–200 (0,3 друк. арк.).

31. Мариненко Н. Ю. Управління адаптивним розвитком промислових підприємств у складі виробничо-господарських структур на етапах преадаптації, коадаптації та адаптації / Н. Ю. Мариненко // *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, 14–15 квітня 2016 р.* – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – С. 94–96 (0,16 друк. арк.).

32. Мариненко Н. Ю. Вплив турбулентності зовнішнього середовища на адаптивні дії підприємства у процесі розвитку / Н. Ю. Мариненко // *Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 8-9 квітня 2016 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління.* – У 2-х частинах. – Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2016. – Ч. 2. – С. 82–84 (0,13 друк. арк.).

33. Мариненко Н. Ю. Аналіз діяльності підприємства у складі виробничо-господарської структури в нових ринкових умовах / Н. Ю. Мариненко // *Economics, management, law: innovation strategy: Collection of scientific articles.* – Henan Science and Technology Press, Zhengzhou, China, 2016. – С. 148–152 (0,25 друк. арк.).

34. Наталія Мариненко. Система внутрішніх регуляторів адаптивного розвитку промислового підприємства / Наталія Мариненко // *Матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку» (Тернопіль, 25 березня 2016 року) / МОН України, ТНТУ ім. І. Пулюя [та ін.].* – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. – С. 75–76 (0,13 друк. арк.).

35. Marynenko N. Yu. External regulators of the industrial enterprise adaptive development / N. Yu. Marynenko // *International Scientific-Practical Conference „From the Baltic to the Black Sea Region: the National Models of Economic Systems”: Conference Proceedings, Part 1, March 25, 2016.* – Riga : Baltija Publishing. – Pp. 169–171 (0,15 друк. арк.).

36. Marynenko N. Yu. Forecasting of the external environment factors impact on the industrial enterprises development / N. Yu. Marynenko // *Sharing the Results of Research towards Closer Global Cooperation among Scientists: Results of the VII International Conference: Collection of Research Papers (March 17, 2016) / Responsible editors: M. Prykhodko, S. Tonkykh, A. Mintz.* – Montreal, Canada : Published by Accent Graphics Communications, 2016. – Pp. 13–17 (0,19 друк. арк.).

37. Marynenko Nataliia. Interpretation of the adaptive approach to the enterprise development / Nataliia Marynenko // Proceedings of the Eighth International Conference on Eurasian scientific development (March 03, 2016). – Vienna, OR : «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH. – Pp. 238–241 (0,23 друк. арк.).

38. Мариненко Н. Ю. Коефіцієнт рухливої рівноваги як основа для визначення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства / Н.Ю. Мариненко // Науковий диспут: питання економіки та фінансів: збірник тез наукових робіт V Міжнародної науково-практичної конференції (Київ-Будапешт-Відень, 26 лютого 2016 року). – Фінансово-економічна наукова рада, 2016. – С. 30–31 (0,09 друк. арк.).

39. Мариненко Н.Ю. Теоретичні та концептуальні основи управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур / Н. Ю. Мариненко // International Scientific-Practical Conference „Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization”: Conference Proceedings. January 29, 2016. – Klaipeda : Baltija Publishing. – Pp. 141–144 (0,2 друк. арк.).

40. Marynenko N. Yu. Problem situations identification in the process of enterprise development / N. Yu. Marynenko // Materials of the XII International scientific and practical conference „Areas of scientific thought”, December 30, 2015–January 7, 2016. – Volume 3, Economic science. – Sheffield : Science and education LTD. – Pp. 84–87 (0,2 друк. арк.).

41. Мариненко Н. Ю. Методологічний аналіз підходів до розвитку підприємств / Н. Ю. Мариненко // Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 15–17 жовтня 2015 р.) / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін]. – Тернопіль : ТНТУ, 2015. – С. 56–59 (0,35 друк. арк.).

42. Мариненко Н. Ю. Формування системи управління адаптивним розвитком промислових підприємств / Н. Ю. Мариненко // Актуальные научные исследования в современном мире: материалы V Междунар.научн.-практ. инт.-конф., 21-22 сентября 2015 г., г. Переяслав-Хмельницкий // Сб. науч. тр. – Переяслав-Хмельницкий, 2015. – Вып. 5, ч. 2. – С. 65–67 (0,15 друк. арк.).

43. Nataliia Marynenko. The legal framework of Ukrainian economic cooperation with the European Union / Nataliia Marynenko // Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій : зб. тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф., присвяченої 55-річчю заснування ТНТУ та 170-річчю з дня народження І. Пулюя, (Тернопіль, 19–20 травня 2015) / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін]. – Тернопіль : ТНТУ, 2015. – С. 226–227 (0,16 друк. арк.).

44. Мариненко Наталія. Основні аспекти адаптації нормативно-правової бази України до законодавства Європейського Союзу / Наталія Мариненко // Матеріали Всеукраїнської наукової конференції за міжнародної участі «Перспективи розвитку економічних систем у середовищі глобально орієнтованого трансформаційного простору» (Тернопіль, 6 травня 2015 р.) / Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль : Крок, 2015. – С. 137 – 139 (0,17 друк. арк.).

45. Nataliia Marynenko. The concept of sustainable development / Nataliia Marynenko // Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції, (Тернопіль, 21-22 травня 2014 р.) / Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль : Видавництво ТНТУ імені Івана Пулюя, 2014. – Рр. 141–143 (0,18 друк. арк.).

АНОТАЦІЯ

Мариненко Н. Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2017.

Розкрито основні теоретичні, методологічні та практичні засади управління адаптивним розвитком промислових підприємств у складі виробничо-господарських структур (ВГС). Розроблено теоретико-концептуальний підхід до управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС, основу якого складає відповідний механізм та блоки управління (модель визначення виробничих процесів (або їх складових), що потребують адаптивних заходів у відповідних обсягах; прогноз та регулювання адаптивного розвитку; оцінювання його потенціалу; виявлення та усунення проблемних ситуацій у процесі адаптивного розвитку; модель управління формуванням фінансових резервів на реалізацію адаптивних заходів), що забезпечують організацію проведення адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища й ефективність їх функціонування у складі ВГС на етапах преадаптації та коадаптації.

Ключові слова: підприємство, виробничо-господарська структура, машинобудування, зовнішнє середовище, управління, преадаптація, коадаптація, адаптація, розвиток, потенціал, прогноз, регулювання, модель, виробничий процес, фінансові резерви.

АННОТАЦИЯ

Мариненко Н. Ю. Управление адаптивным развитием производственно-хозяйственных структур. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя Министерства образования и науки Украины, Тернополь, 2017.

В диссертационной работе разработаны основные теоретические, методологические и практические аспекты управления адаптивным развитием производственно-хозяйственных структур (ПХС). Предложен научно-методологический подход к управлению проблемными ситуациями на этапах

преадаптации (анализ и оценка динамики изменения основных параметров функционирования предприятий, определение возможности создания потенциальных зон рассогласования между предприятиями) и коадаптации (регулирование и устранение зон несогласованности); разработан концептуальный подход к управлению адаптивным развитием промышленного предприятия в составе ПХС, основу которого составляют соответствующий механизм и блоки управления, обеспечивающие организацию проведения адаптации предприятий к изменениям внешней среды и эффективность их функционирования в составе ПХС на этапе преадаптации и коадаптации; усовершенствован ситуационный подход к управлению адаптивным развитием предприятия в составе ПХС, использование которого обеспечивает управление качественным изменением уровня потенциала адаптивного развития за счет его регулирования в процессе преадаптации; разработан научно-методологический подход к прогнозированию адаптивного развития промышленного предприятия в составе ПХС основу которого составляет модель адаптивных ожиданий, использование которой позволяет определить влияние внешних и внутренних факторов на изменение основных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия в избранном временном интервале и определить способность предприятия к подвижному равновесию в процессе адаптации; усовершенствован научно-методологический подход к регулированию адаптивного развития предприятия, в основе которого лежит система внутренних и внешних регуляторов состояния предприятия при адаптации, значения которых сводятся к интегральному показателю динамики состояния предприятия, по результатам расчета которого можно построить систему адаптивных реакций предприятия при регулировании развития; разработан подход к управлению формированием финансовых резервов на реализацию адаптивных мер ПХС, в основе которого лежит экономико-математическая модель, использование которой обеспечит сбалансированность финансовых интересов предприятий в составе ПХС и ее контрагентов с целью создания возможности сторон находиться во взаимодействии в конкретный момент времени и находить оптимальные стратегии поведения. Практическое значение полученных результатов заключается в том, что предложенные подходы к управлению адаптивным развитием ПХС позволяют повысить общий уровень и эффективность управления промышленными предприятиями, а именно адаптивностью их развития.

Ключевые слова: предприятие, производственно-хозяйственная структура, машиностроение, внешняя среда, управление, преадаптация, коадаптация, адаптация, развитие, потенциал, прогноз, регулирование, модель, производственный процесс, финансовые резервы.

ANNOTATION

Marynenko N.Yu. Adaptive development management of production and economic organizations. – Manuscript.

The thesis is submitted for the scientific degree of Doctor of Sciences (Economics), specialty 08.00.04 – Enterprises Economy and Management (by economic activity). –

Ternopil Ivan Puluj National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2017.

The basic theoretical, methodological and practical principles of adaptive development management of industrial enterprises within production and economic organizations (PEO) are revealed. The theoretical and conceptual approach to managing adaptive development of industrial enterprises within the PEO is developed. The basis of this approach are the proposed mechanism and management blocks (model for determining production processes (or their components) that require undertaking of adaptive measures in appropriate volumes; forecast and regulation of adaptive development, assessment of its capacity; identification and elimination of problem situations under adaptive development; model for managing the financial resources formation required for the implementation of adaptive measures). It ensures the organization of enterprises adaptation to the external environment changes and the efficiency of their functioning within PEO at pre-adaptation and co-adaptation stages.

Keywords: enterprise, production and economic organization, machine-building industry, external environment, management, pre-adaptation, co-adaptation, adaptation, development, capacity, forecast, regulation, model, production process, financial reserves.

Підписано до друку 20.01.2017. Формат 60×90, 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman.
Умовно–друк. арк. 1,9. Наклад – 100 прим.
Замовлення № 200117

Друк ФОП Паляниця В. А.
Свідоцтво ДК №4870 від 20.03.2015 р.
м. Тернопіль, вул. Б. Хмельницького, 9а, оф.38.
тел. (0352) 528–777.