

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

На правах рукопису

**МАРИНЕНКО НАТАЛІЯ ЮРІЇВНА**

УДК 658.1:334.716

**УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧО-  
ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР**

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

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**на здобуття наукового ступеня**  
**доктора економічних наук**

**Науковий консультант:**  
доктор економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України  
**АНДРУШКІВ БОГДАН МИКОЛАЙОВИЧ**

Тернопіль – 2017

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....</b>	<b>4</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР .....</b>	<b>17</b>
1.1. Ідентифікація та інтерпретація понятійно-категоріального апарату системи управління розвитком підприємств.....	17
1.2. Методологічний аналіз підходів до розвитку підприємств у складі виробничо-господарських структур.....	40
1.3. Адаптивний підхід до розвитку виробничо-господарських структур.....	56
1.4. Особливості функціонування та види виробничо-господарських структур в Україні.....	73
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>87</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>90</b>
2.1. Дослідження тенденцій економічного розвитку України та світової економіки .....	90
2.2. Оцінювання стану розвитку вітчизняного важкого машинобудування.	115
2.3. Аналіз динаміки розвитку вітчизняних промислових підприємств .....	128
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>150</b>
<b>РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР.....</b>	<b>152</b>
3.1. Ситуаційний підхід до управління адаптивним розвитком.....	152
3.2. Теоретико-прикладні аспекти побудови механізму управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур .....	169
3.3. Особливості формування концепції процесу управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур.....	185
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>194</b>

<b>РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР .....</b>	<b>197</b>
4.1. Виявлення проблемних ситуацій у процесі розвитку підприємств у складі виробничо-господарської структури.....	197
4.2. Оцінювання потенціалу адаптивного розвитку підприємств.....	214
4.3. Прогнозування адаптивного розвитку підприємств.....	227
4.4. Регулювання процесу адаптивного розвитку підприємств.....	241
<b>Висновки до розділу 4.....</b>	<b>252</b>
<b>РОЗДІЛ 5. ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ АДАПТИВНИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВ У СКЛАДІ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР .....</b>	<b>256</b>
5.1. Модель визначення процесів, що потребують адаптивних заходів .....	256
5.2. Модель управління формуванням фінансових резервів для реалізації адаптивних заходів.....	284
5.3. Оцінювання економічної ефективності концепції управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур.....	297
<b>Висновки до розділу 5.....</b>	<b>320</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>323</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>327</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>380</b>

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

АТО – Антитерористична операція

ВВП – Валовий внутрішній продукт

ВГС – Виробничо-господарська структура

*VI* – Випадковий індекс

ВІС – Вертикально-інтегровані структури

ВІХ – Вертикально-інтегрований холдинг

$I_y$  – Відношення узгодженості

ГЗК – Гірничо-збагачувальний комбінат

ДП – Державне підприємство

ЄС – Європейський Союз

$I_y$  – Індекс узгодженості

КСВ – Корпоративна соціальна відповідальність

МАІ – Метод аналізу ієрархій

МВФ – Міжнародний валютний фонд

НДДКР – Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

НТП – науково-технічний прогрес

ОВФ – Основні виробничі фонди

СКМ – Систем кепітал менеджмент

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

ФПГ – Фінансово-промислові групи

## ВСТУП

**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. Растрингін, 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 (довідка від 12.10.2016 р. № 2/28-3145).

**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;

- ситуативний 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-

конференції „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.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР

### 1.1. Ідентифікація та інтерпретація категоріально-понятійного апарату системи управління розвитком підприємств

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 воєнного часу. За силою свого впливу ці фактори в конкретних ситуаціях мають різну дію на виробничо-господарську діяльність вітчизняних підприємств промисловості, тому керівники організацій змушені сьогодні як ніколи ефективно вирішувати проблеми виживання та розвитку в складних, не стабільних умовах, які диктує зовнішнє середовище. Тож така властивість підприємств як адаптивність має забезпечуватись відповідними методами та інструментами управління в процесі розвитку підприємства та 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 у різноманітних аспектах – адаптація до європейського законодавства, стандартів, умов ведення бізнесу тощо.

Проте, перш, ніж перейти безпосередньо до визначення понять “адаптивний розвиток підприємств” та “управління адаптивним розвитком у межах єдиної системи”, розглянемо сутність і зміст таких складних й багатопланових явищ, як розвиток та система взагалі.

За семантичним визначенням термін “система” означає з’єднання, складене з частин. Тобто, в контексті дослідження під системою можна розуміти деякий комплекс елементів, між якими існує взаємодія, що утворює єдине ціле.

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 виробничо-господарські структури (далі – ВГС). Проте аналіз наукової літератури з дослідження організації ВГС або близьких за змістом виробничих об'єднань дав змогу стверджувати, що на сьогоднішній день серед вчених не існує єдиної думки щодо її змісту.

Так, Колісник М.К. у роботі [125] під ВГС розуміє: “об'єднання нефінансових корпорацій із фінансово-кредитними установами, яке може здійснювати внутрішній перерозподіл фінансових ресурсів на користь підприємств, які перебувають у стадії інноваційних перетворень”. Дане визначення ВГС характеризує системоутворююче об'єднання тільки з позиції формування та перерозподілу фінансових ресурсів у межах ВГС, тому не може вважатися універсальним.

Бажанова А.І. під терміном “виробничо-господарська структура” розуміє: “добровільне об'єднання двох або більше юридичних осіб, що повністю або частково поєднали свої матеріальні або нематеріальні ресурси з метою здійснення спільної виробничої, інвестиційної, наукової, комерційної та/або інших видів діяльності, координації дій, захисту своїх прав, відстоювання спільних інтересів, що не суперечать чинному законодавству і базується на спільності завдань, які прагнуть здійснити підприємства при об'єднанні чи єдності їх матеріальних інтересів, чи технологічній спільності процесів виробництва, централізації управління тощо і діє на підставі установчих документів” [19]. Дане визначення є досить повним та обґрунтованим, проте носить загальний, неконкретний характер, тому також не може вважатися універсальним.

Більш точно визначення поняття ВГС дала Лактіонова О.А. [156]: “ВГС – це складна система, яка розглядається на основі узагальнення взаємозв'язків її елементів, виокремлення виробничого процесу як головного важеля функціонування і розвитку. Її функціонування здійснюється у сфері

суспільного виробництва та направлено на вироблення та реалізацію продукції”. Автор у даному визначенні характеризує ВГС з точки зору системного підходу, проте незрозумілим залишається характер взаємозв’язків, в якому перебувають складові одиниці ВГС.

На нашу думку, в дослідженні доцільно використовувати визначення Алесєєва І.В.: “ВГС – це форма господарювання, яка може об’єднувати різні за своїм виробничо-господарським змістом, за організаційно-правовою формою, за масштабами виробничо-господарської діяльності та іншими ознаками підприємства та їх угруповання, а також об’єднання з установами і організаціями інших сфер економічної діяльності (банками, фінансовими компаніями тощо)” [6].

Згідно із запропонованою класифікацією ВГС у роботі Алесєєва І.В., такі структури можуть мати наступні різновиди (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Класифікація ВГС [6]

Ознаки класифікації ВГС	Різновиди ВГС
1	2
Галузева приналежність	промислові, будівельні, транспортні, зв’язку тощо, в тому числі промислові: машинобудівні, металургійні, енергетичні, видобувні, хімічні, харчові тощо
Наявність підрозділів, що визначають інноваційну орієнтацію	з науково-дослідними (НД) та проектно-конструкторськими і технологічними інститутами (ПКТ), з НД і ПКТ бюро, без інноваційних підрозділів
Обсяг виробничо-господарської діяльності	малі, середні, великі
Організаційно-правова форма	приватні, акціонерні, державні, ТОВ, інші товариства

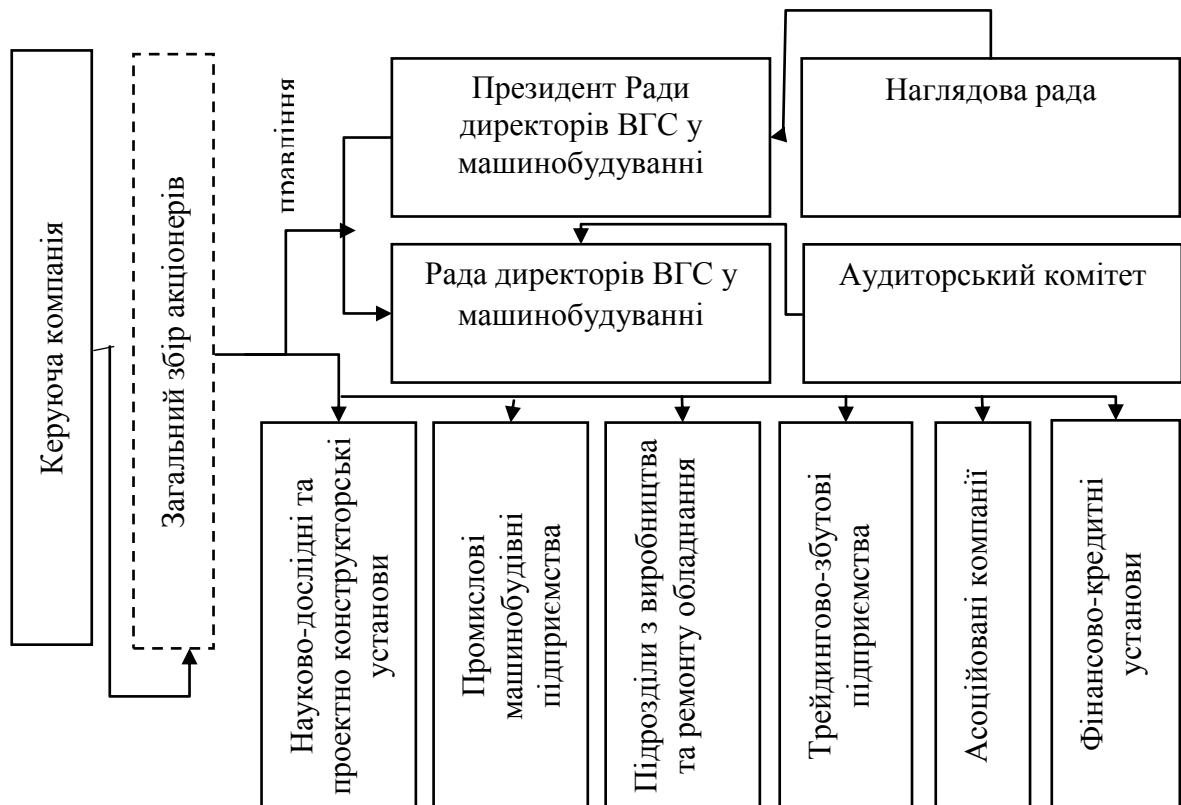
## Продовження табл. 1.1

1	2
Серійність виробництва	індивідуальне, серійне та масове виробництво
Сфера діяльності	місцевий, національний та зовнішній ринки
Форма інтегрування	горизонтальна та вертикальна інтеграція, диверсифікація, конгломерат, холдингова компанія, промислово-фінансова група (ПФГ)
Форма проникнення на ринки	філії, дочірні та змішані підприємства
Характер міжнародної торгівлі	експортери та імпортери
Характер оновлення продукції	з власними розробками продукції, з ліцензованими продуктами
Характер участі державних органів в управлінні діяльністю ВГС	керовані державою: повністю або частково (в т.ч. кластери); регульовані державою

На нашу думку, узагальнена організаційна структура ВГС може бути представлена у такому вигляді (рис. 1.1).

До корпоративного управління повинні входити наглядова рада та аудиторський комітет, які здійснюють керівництво над Президентом ради й радою директорів і підпорядковуються керуючій компанії.

У ринкових умовах господарювання виробничо-господарська структура організовується досить вільно. Безумовно, основу її структури становить технологічний процес випуску продукції.



**Рис. 1.1. Організаційна структура управління ВГС у машинобудуванні (удосконалено на основі [125])**

На рис. 1.2 представлено взаємодію основних виробничих структурних одиниць, що входять до складу ВГС, між собою та споживачами.

Визначивши зміст ВГС та підприємств, що входять до складу таких структур, далі детальніше розглянемо системоутворюючі елементи досліджуваного понятійного апарату.

В енциклопедії [31] подано загальне визначення поняття “розвиток” – це безповоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об’єктів. За умови наявності всіх трьох перелічених властивостей даного визначення виділяють процеси розвитку серед інших змін:

– оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій);

- відсутність закономірності характерна для випадкових процесів катастрофічного типу;
- за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес позбавляється характерного для розвитку єдиної, внутрішньо взаємопов'язаної лінії;
- у результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта (виникнення, трансформація або зникнення його елементів чи зв'язків);
- здатність до розвитку становить одну із загальних властивостей матерії та свідомості.



**Рис. 1.2. Організація взаємодії підприємств, що входять до складу ВГС з машинобудування**

В. І. Ляшенко також вважає, що поняття “розвиток” містить три взаємопов’язані характеристики: зміна, зростання та поліпшення, акцентуючи при цьому увагу саме на поліпшенні, тобто “змінах, які забезпечують можливості більш широкого кола людей скористатися суспільними благами, що виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників” [172].

Математично визначення розвитку можна представити у вигляді рівняння [341]:

$$Q_a = Q_p, \quad (1.1)$$

де  $Q_a$  – стан системи в її поточному стані;

$Q_p$  – повністю розгорнута, природна сутність системи.

У цьому значенні розвиток – це рух системи до самої себе ( $Q_a \rightarrow Q_p$ ). Зворотний рух ( $Q_p \leftarrow Q_a$ ) є деградацією, регресом. При цьому критерієм розвитку стає реалізація конкретної “природної сутності”. Виходячи з даного рівняння, під розвитком необхідно розуміти реалізацію внутрішньої сутності будь-якої системи в процесі поступового розкриття закладеного в ній потенціалу до розвитку.

Традиційно розвиток розглядають з позиції таких підходів:

1. Розвиток – це фаза зростання життєвого циклу. Так, у роботі С.М. Івашковського [104], відповідно до даного підходу, автор під поняттям “розвиток” розуміє ряд змін підприємства, що тотожні стадіям його життєвого циклу. Порівнюючи підприємство з живим організмом, Д.Б. Кокоріна в роботі [124] трактує розвиток як поступовий перехід з одного етапу розвитку на інший. Цікавою є думка А. Павлуцького в роботі [254], де автор робить наголос на тому, що система розвивається через подолання кризи, що виникає на кожному з п’яти етапів розвитку.

2. Розвиток – це процес переходу системи з одного стану в інший. Даний процес передбачає:

– незворотну, спрямовану закономірність зміни системи;

– виникнення змін, які приводять до появи нової якості системи та зміцнення її життєздатності;

– перехід від одного якісного стану системи до іншого;

– рух від простого до складного, від нижчого до вищого.

3. Розвиток – це узгодження інтересів економічних суб'єктів:

– на основі гармонійної взаємодії із зовнішнім середовищем;

– процес, який ґрунтується на використанні результатів НТП.

Виділяють три основні напрямки формалізації поняття “розвиток підприємства” у межах розвитку економічних систем.

Перший напрямок передбачає ототожнення розвитку економічної системи з її економічним зростанням, з його високими темпами. У даному випадку актуальною є теоретична модель економічної динаміки, запропонована американським математиком Дж. фон Нейманом. У цій моделі виробництво всіх продуктів зростає в одному темпі, ціни не залежать від часу, приріст виробництва фінансується шляхом інвестування прибутку. У моделі розглядається обмежене число ( $k$ ) технологічних способів, що випускають  $n$  продуктів з певними частотами. Чистий продукт ділиться на фонд споживання і фонд накопичення. На цій основі записується ряд співвідношень, використовуючи які можна послідовно, крок за кроком, “розвивати” процес виробництва [221].

Структурні одиниці ВГС зі слабким власним потенціалом можуть розвиватися з темпом зростання, максимально наближеним до темпу росту окремих домінуючих структур лише тоді, коли ці структурні одиниці отримують заплановані матеріальні, грошові, інформаційні, технологічні, інтелектуальні й інші виробничо-економічні потоки хоча б з однієї домінуючої структури [332].

Другий напрямок до формалізації розвитку підприємства передбачає розгляд економічного розвитку як процесу онтогенезу (від грецьк. *Οντογένεση*: *ον* – буття і *γέννηση* – походження, народження). Це поняття в біології означає індивідуальний розвиток організму від запліднення до смерті



[241]. Підприємства в процесі онтогенезу також зазнають ряд змін, які в економіці ототожнюються зі стадіями життєвого циклу [103]. Відповідно, дослідження розвитку підприємства та його підрозділів як онтогенетичної системи дозволяє глибше й детальніше проаналізувати динамічні процеси з економічної та управлінської точок зору.

В основу третього напрямку трактування розвитку підприємства покладено принципи філогенезу (від грецького φύλον– плем'я, раса і γεννάω – породжую). У біології філогенез розглядають як розвиток біологічного виду в часі [323]. При такому підході аналіз стану підприємства передбачає відстеження того, як “змінюється стан підприємства на основі “ковзання” точки в багатовимірному просторі ознак по відношенню до гіперплощини” [322]. Гіперплощину розраховують на основі методів дискримінантного аналізу [326].

Зазначені вище основні властивості поняття “розвиток” лягли в основу змісту поняття “розвиток підприємств”, що відображено в представлених підходах у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

## Підходи до трактування поняття “розвиток підприємства”

№ з/п	Автор	Визначення	Обмеження у використанні
1	2	3	4
1.	М.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудик [17]	Під розвитком підприємства розуміють досягнення якісного або кількісного приросту корисного результату в порівнянні з попереднім рівнем, тобто досягнення безпосередньо пов'язано зі зростанням міри ефективності діяльності підприємства	Автори нечітко проводять розмежування між ростом та розвитком підприємства
2.	В.О. Василенко [38]	Розвиток підприємства – це процес переходу з одного стану в інший, який характеризується наявністю якісних перетворень в цілому або привнесенням якісно нових елементів, властивостей або	Автор не наводить критерію, за яким відбуваються якісні перетворення на підприємстві в

## Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
		характеристик	процесі його розвитку
3.	Ю.С. Погорелов [263]	Під розвитком підприємства розуміють довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища	Дане визначення можна трактувати і з позиції сталого розвитку, що робить його недостатньо чітким
4.	О.І. Пушкар [271]	Розвиток підприємства – це найбільш повне задоволення інтересів ключових суб'єктів, що зацікавлені в діяльності підприємства: власників, персоналу та держави, що виражається у вирішенні трьох суперечностей: між інтересами даних суб'єктів, між потребами фінансування розвитку підприємства та поточними потребами суб'єктів	Дане визначення носить абстрактний характер без конкретних рекомендацій щодо взаємодії визначених суб'єктів в процесі розвитку підприємства
5.	О. В. Раєвнева [275]	Під розвитком підприємства автор розуміє процес формування нової дисипативної структури, вираженої в якісній зміні складу, структури і способу (моделей) функціонування системи, який проявляється в кризовій формі і спрямований на досягнення зміни глобальних цілей підприємства. Це унікальний процес трансформації підприємства, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його функціонування шляхом переведення його в новий аттрактор функціонування	Досить універсальне та повне визначення розвитку підприємства як відкритої системи у просторі й часі

## Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
6.	О. М. Тридід [315]	Під розвитком підприємства автор розуміє обрану модель довгострокових дій підприємства, яку необхідно реалізувати для досягнення поставлених перед ним цілей	Дане визначення може бути використаним лише на етапі стратегічного планування: постановки цілей підприємства та формулювання його завдань
7.	Е.М. Коротков [133]	Розвиток підприємства – сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи; його здатність чинити опір руйнівним силами зовнішнього середовища	Дане визначення характеризує розвиток тільки як процес
8.	А.В. Черних [336]	Розвиток підприємства обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та є таким, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на його продукцію, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу; це процес змін у функціонуванні підприємства	Складність застосування даного визначення в господарській діяльності підприємств. Не враховуються при управлінні соціальні та інформаційні чинники
9.	Ф.І. Хміль [329]	Автор подає поняття організаційного розвитку, трактуючи його як “довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення” та пов’язуючи із проведенням змін в організації	Неоднозначність трактування, незрозуміло, які саме проблеми потребують вирішення у процесі розвитку
10.	О.Д. Коршунова [135]	Розвиток підприємства – це процес формування, накопичення	Автор наділяє змістом поняття

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
		та використання стратегічних здатностей з метою забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства на ринках праці, капіталу та товарів відповідно до інтересів різних груп суб'єктів ринку	виключно з позиції формування та використання потенціалу розвитку
11.	С.П. Дунда [86]	Розвиток підприємства – сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища	Основа увага автором зосереджена на змінах економічної природи, здатності протидіяти впливам зовнішнього середовища. Відсутній соціальний чинник.

Аналіз існуючих точок зору щодо розуміння сутності розвитку взагалі та розвитку підприємства зокрема, дав змогу виділити елементи або складові визначення розвитку підприємства:

1. Кількісні та якісні зміни, незворотність таких змін.
2. Процесний характер.
3. Сукупність процесів.
4. Адаптація до зовнішнього середовища.
5. Довготривалість та сталість.
6. Збільшення ефективності використання потенціалу підприємства в ринковому середовищі.
7. Внутрішня пристосовуваність до нових умов функціонування.
8. Підвищення життєздатності.

Таким чином, можна зробити висновок, що для складних економічних систем, до числа яких належать промислові підприємства та їхні структурні підрозділи, процеси розвитку можна описати з використанням висновків теорії систем, що розвиваються. У межах цієї теорії з'ясовані загальні закономірності розвитку, які, на думку Д. С. Чернавського [335], можуть бути зведені до наступного:

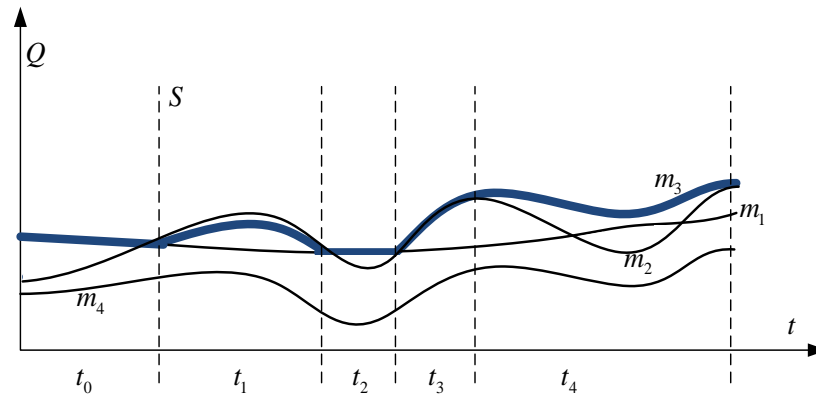
1. У всіх системах, що розвиваються, виникає нова цінна інформація.
2. Еволюція протікає нерівномірно. Етапи плавного розвитку (досить довгі) чергуються з короткочасними стадіями бурхливого розвитку. (катастрофами в математичному сенсі цього слова).
3. Поняття “розвиток” можна розуміти у трьох різних значеннях:
  - по-перше, як прагнення до одного з можливих і обраних після катастрофи стаціонарних станів;
  - по-друге, як повільний розвиток, що відстежує зміни параметрів системи аж до досягнення наступної біфуркації;
  - по-третє, як швидкий відступ від стаціонарного стану, коли останній втрачає стійкість (власне катастрофа).

При цьому, як зауважено в роботі [332], закономірність зміни стану підприємства диктується еволюційними змінами економічних інститутів, циклічними процесами, змінами ринкової кон'юнктури і конкретного конкурентного середовища. На рис. 1.3 зображено графічну інтерпретацію структурних елементів системи розвитку підприємства, де  $Q$  – якість функціонування підприємства,  $t$  - час,  $m$  – стан підприємства.

Нижню межу розвитку підприємства  $m_3(t)$  можна визначити, виходячи із:

- а) необхідності зберігання та зростання значень якості функціонування підприємства вище порогу безпеки  $m_1(t)$  (інтервали  $t_0$  та  $t_2$ );
- б) зростання якості функціонування підприємства  $m_2(t)$  у порівнянні з попередніми періодами;

в) темпів приросту якості функціонування підприємства, які не повинні бути нижчими, ніж темпи приросту економіки та конкретного ринкового оточення  $m_4(t)$  (інтервал  $t_4$ ).



**Рис. 1.3. Графічна інтерпретація структурних елементів системи розвитку підприємства [332]**

Отже, розвиток виробничо-господарських структур та підприємств, що входять до складу таких структур, розглядається як інтегральний стан, що складається з двох стійких і одного нестійкого. В результаті повільного розвитку, коли зміни параметрів системи під впливом флуктуацій перевищують її адаптивні можливості, настає точка біфуркації, в якій система характеризується значною нестійкістю. Далі йде хаотична стадія в якій здійснюється вибір напрямку подальшого розвитку і тривалість якої намагаються мінімізувати. Нарешті, згідно з принципом стійкості, серед можливих форм розвитку реалізуються лише стійкі. Нестійкі, якщо й виникають, то швидко руйнуються [222; 332]. Здатність системи залишатися в межі стійкості називають “живучістю” системи. Адаптивними є системи, які змінюють свою поведінку таким чином, щоб залишатися в області стійкості навіть при будь-яких зовнішніх впливах [373].

У загальносистемному плані поняття “адаптація” є здатністю системи виявити цілеспрямовану поведінку щодо пристосування в сформованому середовищі, а також сам процес такого пристосування. Іншими словами, адаптація – це пристосування економічної системи та її окремих суб’єктів,

працівників до мінливих умов зовнішнього середовища, виробництва й праці [295].

Під адаптацією розуміють також здатність будь-якої системи в процесі управління нею отримувати нову інформацію для наближення своєї поведінки і структури до оптимальної. Системи адаптивні та керовані, якщо при зміні в їхньому оточенні або внутрішньому стані, зниженні їхньої ефективності вони реагують, змінюючи свій власний стан або стан навколишнього середовища так, щоб їхня ефективність збільшилася [2, с. 232]. Проте, перш ніж перейти до змістового аналізу поняття “адаптація” у межах теорії управління підприємством, запинимось на розгляді поняття “управління”.

У тлумачних словниках подано значення поняття “управління” як “управляти” у співвідношенні з “напрямом ходу, руху когось або чого-небудь, керівництвом діями когось або чого-небудь” [42; 240].

На думку В. Т. Шатуна, управління – це осмислений вплив людини на процеси, об’єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й отримання бажаного [343]. У роботі [92] Г. В. Єльнікова розглядає управління як особливий вид діяльності людини в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження й упорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління.

П.Ф. Друкер вважає, що управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану й продуктивну групу [378]. Це і є соціальна організація.

А. І. Радченко під управлінням розуміє вид діяльності, за допомогою якого суб’єкт управління впливає на об’єкт, яким управляє [273].

На думку Ф. Ф. Амбарцумова, управління – це функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження та підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, цілей діяльності [8].

Таким чином, на основі наведених визначень, можемо виділити характерні риси, які притаманні системі управління:

1. Досягнення мети підприємства на поточний момент часу.
  2. Урахування конкретного набору обставин, що впливають на підприємство в поточний момент.
  3. Набуття нової якості системою менеджменту підприємства.
  4. Зростання якості управління основною діяльністю.
  5. Розгляд усіх елементів системи у взаємозв'язку.
- Детальніше аналіз змісту поняття “адаптація” у межах теорії управління підприємством узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Підходи до трактування поняття “адаптація”

№ п/п	Автор	Визначення	Обмеження у використанні
1	2	3	4
1.	І. Калайков [108]	Поняття адаптації включає зміни, що ведуть систему управління до зміцнення в ній антиентропійних процесів, до самовідновлення, стабілізації й прогресу. Окрім корисних змін, поняття поширюється й на ті механізми, за допомогою яких здійснюються ці зміни, а також на інформаційні моделі для вирішення проблемних ситуацій	Неоднозначність трактування
2.	А. М. Суботін [308]	Доцільне впорядкування динамічної системи, приведення її у відповідність з об'єктивно діючими закономірностями	Абстрактне та неконкретизоване визначення
3.	Л. А. Растригін [278]	Адаптацію як управління варто віднести до оптимізації в обстановці перешкод, у процесі якої параметри об'єкта змінюються так, щоб його показник якості прагнув до екстремального значення незалежно від зміни ситуації	Такий підхід не допускає можливість варіювання різних критеріїв функціонування системи управління, а також не враховує адаптивність процесу їх вибору



## Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
4.	Я. З. Ципкін [333]	Автор трактує адаптацію як процес зміни параметрів і структури системи, а можливо, і керуючих впливів на основі поточної інформації з метою досягнення певного, звичайно оптимального, стану системи при початковій невизначеності в умовах роботи, які постійно змінюються	З даного визначення не зрозуміло, за якими критеріями досягається оптимальний стан системи на основі адаптаційних процесів підприємства
5.	В. І. Скурихін [293]	Під адаптацією слід розуміти накопичення й використання інформації для досягнення оптимального в деякому сенсі стану або поведінки системи при початковій невизначеності в зовнішніх умовах, що змінюються	Згідно з цим поглядом адаптацію слід пов'язувати з оптимізацією за чітко визначеним критерієм функціонування системи
6.	Ю. В. Суховерха [310]	Адаптація – це процес накопичення й використання інформації з метою цілеспрямованої зміни параметрів і структури системи, а також при необхідності керуючих впливів, на основі визначення й виконання критеріїв її функціонування, які можуть бути екстремальними регуляторами або виступати в якості обмежень багатокритеріальної оптимізації в умовах початкової невизначеності прояву і мінливості екзогенних факторів впливу	Дане визначення може бути використано лише в рамках інформаційного забезпечення управління підприємством
7.	П. Мотт [34]	Автор розглядає адаптацію як спроможність, потенційну можливість здійснювати оцінку конкурентних умов та створювати механізми пристосування	Дане визначення не може мати універсальний характер, адже автор розглядає адаптацію лише як одну з властивостей підприємства

## Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
8.	Е. Петігрю, Р. Віпп, Ярзабовскі, Е. Лофквіст, Стензакер [415, 443, 392, 383, 431]	Автори розглядають адаптацію як процес управління змінами, які спрямовані на підтримання сталої конкурентоспроможності підприємства.	Дане визначення може бути трактоване і з позиції стратегічного управління, адже не висвітлює конкретних властивостей поняття
9.	Т. В. Ландіна, М. М. Буднік [157, 35]	Адаптацію розглядають як процес встановлення динамічної стійкої рівноваги між зовнішнім та внутрішнім середовищами підприємства, яка базується на можливості підприємства швидко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища чи вчасно впливати на його формування з метою регулювання впливу на діяльність підприємства	Досить повне визначення, що може носити універсальний характер

Інші підходи до трактування поняття “адаптація” наведено у додатку А. Таким чином, на основі проведеного аналізу (табл. 1.3, табл. А.1) та погоджуючись з думкою Ефендієва Б.А. в [351], термін “адаптація” у межах теорії управління підприємством містить такі складові елементи:

- властивість системи пристосовуватися до можливих змін функціонування. У цьому випадку мова йде про властивість адаптивності економічних систем;

- процес пристосування адаптивної системи. Тут слово “адаптація” характеризує процес пристосування;

- метод, заснований на обробленні інформації, що надходить для досягнення певного критерію оптимізації. Тоді слід говорити про методи адаптації, адаптивні алгоритми, які використовують метод адаптації, а побудовані таким чином моделі називати адаптованими.

Головний зміст адаптації, на думку Т. Пілат, це внутрішні процеси в системі, які забезпечують збереження її зовнішніх функцій по відношенню до середовища. Якщо структура системи забезпечує їй нормальне функціонування в даних умовах середовища, то таку систему слід вважати адаптованою до цих умов. На цій стадії встановлюється динамічна рівновага, при якій відбувається зміна керованих показників у межах норми [14].

Погоджуючись з дослідженням Т.В. Гринько [69], де під “адаптацією” авторка розуміє адекватну ситуації зміну поточного стану якогось об’єкта, в тому числі підприємства, під впливом мінливих умов середовища його існування, далі будемо дотримуватися такої класифікації можливих типів адаптації:

1. Приватна (лінійна) адаптація – спрямована на визначення окремих чинників без їхнього взаємного узгодження, не потребує кардинальної перебудови існуючої схеми функціонування об’єкта.

2. Системна (багаторівнева) адаптація – потребує зміни управління, перевизначення пріоритетів, встановлення нових взаємозв’язків, перепланування операцій на підставі системного підходу.

3. Проблемна адаптація – спрямована на вирішення проблеми, що “ініціювала” потребу в адаптації.

4. Комплексна адаптація – спрямована на зміну самого об’єкта адаптації, потребує реорганізації системи, що адаптується.

5. Продуктова (результативна) адаптація – виникає при появі потреби у зміні продукту виробництва, коли необхідні зміни в умовах внутрішнього середовища для отримання очікуваного рівня результатів на виході виробничої системи.

6. “Класична” адаптація – потрібна при впливі зовнішнього середовища на об’єкт адаптації, тому відповідна реакція – традиційний підхід, пов’язаний зі зміною його внутрішнього середовища.

7. Програмна адаптація – вплив зовнішнього середовища компенсується за рахунок внутрішньої активності об’єкта адаптації, що

дозволяє йому виконати наближення до бажаного стану через використання відомого й існуючого в даний момент впливу факторів зовнішнього середовища.

8. Толерантна адаптація – виникає у випадку, коли об'єкт, володіючи і маючи в своєму розпорядженні все необхідне, може одночасно виступати в ролі суб'єкта управління, що дозволяє йому реалізувати підхід, який базується на передбаченні подій і майбутньої ситуації.

Залежно від масштабу розгляду об'єкта, можна виділити узагальнюючі й конкретні характеристики адаптивного розвитку промислового підприємства. Схематично вони представлені на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Характеристики адаптивного розвитку промислового підприємства (розроблено автором на основі [71])**

О.В. Гавриленко вважає [49], що процес функціонування сучасних промислових підприємств полягає в їхньому безперервному розвитку: тільки в цьому випадку можна забезпечити конкурентоспроможність компанії за рахунок її адаптації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища. Рациональна система управління організацією передбачає підтримку сформованих організаційних відносин, поведінки та зв'язків для забезпечення надійного функціонування підприємства, а також створення нових й адаптації існуючих організаційних відносин і зв'язків.

Процес розвитку економічних систем передбачає наявність у економічних суб'єктів властивості адаптації. Виражається ця властивість у традиційному вигляді – пристосуванні до зовнішнього середовища і до існуючих умов. Виникнення й виживання організацій можливо тільки при відповідності умов їх внутрішнього і зовнішнього середовища. Виживають ті підприємства, які виробляють найкращі форми свого збереження. Їх розвиток, перехід підприємств на вищий ступінь в економічній системі обумовлені необхідністю адаптації. Таким чином, розвиток і адаптація є процеси, невіддільні один від одного.

У роботі Т.Б. Школьної [346] під адаптивним розвитком розуміють процес позитивних змін економічних параметрів діяльності за рахунок адекватного реагування на динаміку ринкового середовища комплексу всіх його підсистем, провідна роль в якому належить асортиментній політиці як оператору основної ринкової компоненти – товару. В даному визначенні автор робить наголос саме на асортиментній складовій досліджуваного поняття, не беручи до уваги виробничі та соціальні процеси та якісно-кількісні властивості, що набувають нового значення на кожному етапі розвитку підприємства.

Враховує окремі з цих властивостей адаптивного розвитку в роботі [297] А.В. Слюсарев, розуміючи під ним якісні зміни, спрямовані на відповідні поставленим цілям, розроблення й модернізацію високоякісної продукції і методів її виготовлення в задані терміни відповідно до вимог

покупців, забезпечення на цій основі конкурентних переваг підприємств і задоволення індивідуальних, колективних та суспільних потреб. Продовжує цю думку Л.Г. Максимова [175], розкриваючи сутність адаптивного управління як перехід в інший якісний стан, що характеризується перетворенням ринкового потенціалу підприємства на фактори його успіху на основі менеджменту. Дана система містить систему управління якістю, підсистеми стратегічного та інноваційного управління, що забезпечують своєчасну зміну моделей виробництва, формування нових форм його організації, розвиток виробничої та соціальної інфраструктури, удосконалення виробничих відносин, налагодження та розширення господарських та науково-технічних зв'язків.

У роботі [142] адаптивний розвиток представлено як складну і багатопланову економічну категорію, сутність якої полягає в постійному поліпшенні економічних показників діяльності підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності, обумовленому комплексом проведених заходів з акцентом на інновації у сфері виробництва і управління. Дане визначення теж не може вважатися універсальним, адже його автор практично ототожнює властивості поняття “розвиток” та “адаптація”, що є абсолютно різноплановими економічними категоріями.

Таким чином, з урахуванням визначених ознак проаналізованих понять “розвиток”, “розвиток підприємства”, “управління”, “адаптація” та “адаптивний розвиток” у даному дослідженні під *адаптивним розвитком підприємства* необхідно розуміти виникнення нових або удосконалення існуючих конкретних властивостей позитивного характеру, значення яких для організації пов'язано з дією прямих та непрямих впливів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Однак, цілком природно, що для збереження своєї життєздатності підприємство має реагувати на загрози або адаптуватися до них до того, як ці загрози завдадуть непоправної шкоди. Тому слід говорити про таку властивість підприємства як «преадаптація» – якість або пристосування

досліджуваного об'єкта, що потенційно має адаптивну (приспосувальну) цінність. Ідея преадаптації дозволяє описати механізм зміни функцій органів у процесі еволюції і пояснити парадокс утворення органів, кінцева функція яких не мала спочатку приспосувальної цінності. У рамках преадаптації можна вирішити і таку проблему еволюційної теорії, як неможливість розвитку складних пристосувань, які здатні ефективно функціонувати, лише будучи добре сформованими [267].

У свою чергу, для регулювання дії цих впливів на діяльність підприємств на кожному етапі свого розвитку необхідно управління виникненням або удосконаленням адаптивних властивостей організації. Тому в роботі під *управлінням 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 позитивних кількісних та якісних змін діяльності організації.

При цьому головна мета управління адаптивним розвитком – підготовки та 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 розвитку й функціонування.

Основою для управління адаптивним розвитком є поточний стан підприємства: фінансовий, виробничий, кадровий тощо. Управління адаптивним розвитком зміцнює зв'язок між уявленням про зовнішнє середовища, що виникає в процесі діяльності підприємства, та самим зовнішнім середовищем. Чим міцніший такий зв'язок, тим менше виникає адаптивних спотворень у процесі розвитку підприємства – повторювані відхилення в сприйнятті ринкової дійсності та прийнятті управлінських рішень. Своєчасне визначення причин та механізмів, що впливають на виникнення адаптивних спотворень, забезпечить сталий ефективний

розвиток та зміцнить імунітет підприємства до змін та швидкість його пристосування до мінливого зовнішнього середовища.

## **1.2. Методологічний аналіз підходів до розвитку виробничо-господарських структур**

За сучасних умов сталий розвиток економіки країни і підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів неможливі без формування потужних інтегрованих структур. Це обумовлено тим, що інтегровані структури дозволяють долати фактори нестабільної ситуації, сприяти посиленню конкурентних позицій на ринку, концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках розвитку, входити на рівних у світові господарські процеси. Можливості даних структур підтверджує й світова практика [22].

В умовах зростаючої конкуренції на міжнародному і вітчизняному ринках промислові підприємства здійснюють активний пошук ефективних підходів до розвитку заради підвищення своєї конкурентоспроможності та покращення результатів діяльності. З метою задоволення потреб, які диктує ринок, та зміцнення конкурентної позиції, необхідним є вибір адекватної реакції підприємства на зміну факторів зовнішнього середовища. Для забезпечення успішної діяльності необхідно створити та реалізувати конкурентні переваги за рахунок ґрунтовно розроблених й ефективних заходів щодо розвитку підприємства.

Серед найбільш поширених підходів до розвитку підприємств варто відзначити наступні:

1. Інноваційний підхід. У класичному вигляді використання даного підходу до розвитку підприємства представлено в дослідженні К.С. Черних [337], де автор розглядає його через здійснення інноваційної діяльності підприємства, результати якої спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та найбільш повне використання наявного виробничого потенціалу в процесі розвитку. На думку дослідника, інноваційний підхід до розвитку повинен охоплювати такі основні елементи:



НДДКР, маркетингова політика, організаційна структура і культура підприємництва, технічна політика, інвестиційна політика. Обмеженням у використанні запропонованого К.С. Черних підходу є те, що для здійснення інноваційного розвитку необхідними є також вибір новітніх технологій при розробленні та виробництві інноваційних продуктів та оновлення парку виробничого обладнання для їхньої реалізації.

Схожої думки дотримується М.В. Карлей у роботі [110], де основними елементами інноваційного підходу до розвитку промислового підприємства є організаційно-управлінська політика, НДДКР, маркетингова, виробнича, економічна й соціальна політики. При цьому основною метою при застосуванні інноваційного підходу є створення умов, що забезпечують саморозвиток організації за рахунок здійснення неперервної інноваційної діяльності в промисловому виробництві. Автор доводить, що суттю процесу формування інноваційного підходу є визначення напрямку розвитку кожного з показників діяльності підприємства та побудова економіко-математичної моделі, що визначає взаємозв'язок між рівнем і темпами розвитку кожного з елементів інноваційної політики й показниками діяльності організації в цілому з урахуванням лага в часі і мінімізації капітальних вкладень. Не заперечуючи науково-практичної цінності даного підходу, слід зауважити, що його використання у “чистому вигляді” не матиме успіху, адже саморозвиток підприємства не варто розглядати як неперервний інноваційний процес в силу як фінансових, так і ринкових обмежень.

З більшою орієнтацією на ринкову віддачу О.Ю. Шутіліна в роботі [347] тлумачить інноваційний підхід до розвитку підприємства через процедуру формування та реалізації інноваційної політики підприємства. Така політика, на її думку, повинна бути спрямована на активізацію процесу виведення нововведень на ринок з метою скорочення термінів отримання віддачі від інвестицій, вкладених в інновації на основі використання моделі формування інноваційного портфеля підприємства, застосування якої дає можливість більш ефективно здійснювати пошук нововведень, що сприяють

розвитку підприємства. “Інноваційність” підходу в автора швидше використовується як інструмент, а не основне бачення напрямку розвитку підприємства.

Н.С. Лаушкіна в дослідженні [160] розглядає інноваційний підхід до розвитку підприємства через його інноваційний потенціал як готовність і здатність промислового підприємства до використання інноваційних можливостей, реалізація яких зумовлює планомірний та поступальний розвиток підприємства за допомогою цілеспрямованого перетворення новацій у нововведення. Також вона акцентує увагу на тому, що, оцінюючи позицію підприємства в інноваційній сфері, слід говорити про стимули, що спонукають підприємство здійснювати інноваційну діяльність, про можливості для реалізації інноваційної діяльності та про обмеження, що стримують інноваційну активність підприємства. Таке бачення інноваційного підходу до розвитку зводиться, на нашу думку, лише до використання його потенціалу, формування, нарощування та розподілення складових потенціалу в процесі розвитку, що вказує на одноаспектність даного погляду.

Більш масштабним визначенням наділяє зміст інноваційного підходу до розвитку промислових підприємств В.В. Горощенко в дослідженні [67]. Автором встановлено, що формування та реалізація інноваційної моделі розвитку пов’язані з інноваційною політикою держави і неможливі без ефективного функціонування національної інноваційної системи, складовою частиною якої повинна бути ефективна галузева інноваційна система, спрямована на формування економічних умов для розвитку промислових виробництв на основі передових досягнень науки й техніки.

Також на основі результатів структуризації видів інноваційних моделей, авторкою виділено три складові інноваційного підходу:

– інтелектуальну, яка відповідає за встановлення цілей і пошук найбільш ефективних рішень;

– управлінську, яка забезпечує реалізацію поставлених цілей інноваційного розвитку з урахуванням наявних фінансових, організаційних, трудових та інших видів ресурсів;

– соціально-політичну, яка враховує фактори національного розвитку й узгодженості інтересів, цілей і пріоритетів на різних рівнях управління.

Обмеженням у використанні запропонованого підходу є відсутність державної підтримки промислової галузі на інноваційній основі, тому застосування даного підходу може мати рекомендаційний характер.

Поетапно інноваційний підхід до розвитку підприємств представляє О.А. Князева в роботі [119].

1. Першим етапом є фундаментальне дослідження, яке, в разі його потреби, доцільно проводити на базі наукових організацій.

2. Наступним є етап прикладного дослідження, на якому здійснюють корегування одержаних наукових результатів відповідно до особливостей підприємств.

3. Інтеграцією фундаментальних і прикладних досліджень є розроблення інноваційного продукту ( нової послуги або технології надання послуг) та визначення основних техніко-економічних параметрів та характеристик інновації. На цьому етапі розробляється стратегія впровадження інновацій, доцільність якої обумовлена необхідністю переходу підприємств до інноваційно-активного типу розвитку.

4. На четвертому етапі відбувається підготовка матеріальної бази для впровадження інновацій у виробництво, визначаються необхідні матеріальні й кадрові ресурси, а також обсяги необхідних інвестицій.

5. Етап упровадження інновацій у процес надання послуг тісно пов'язаний з двома наступними процесами – маркетинговою діяльністю і безпосереднім наданням послуг. Визначають той сегмент споживчого ринку, на якому концентруються потенційні споживачі, розробляють маркетингову політику, формують робочі місця та здійснюють навчання персоналу.

6. Етап маркетингу є однією із центральних ланок ринкової діяльності підприємств. Маркетингова діяльність, як елемент інноваційного розвитку підприємств, вимагає, серед іншого, розроблення індивідуальної моделі маркетингу послуг.

7. Етап безпосереднього надання послуг споживачам полягає у тому, що інноваційну послугу впроваджують у діяльність підприємств, задля чого починає функціонувати виділене на етапі впровадження робоче місце і спеціально навчений персонал.

8. На останньому етапі моделі здійснюють оцінювання результатів впровадження інновації за сукупністю техніко-економічних критеріїв, до яких відносять: збільшення обсягу наданих послуг, оптимізація технологічних процесів, підвищення рівня якості послуг і обслуговування тощо.

Дане бачення використання інноваційного підходу до розвитку промислових підприємств представлено швидше як детальний опис класичних етапів інноваційного процесу – від розроблення інновації на підприємстві до її поширення на ринку у формі продукту.

Наголошуючи на важливості впровадження інноваційного підходу до розвитку на етапі науково-технічної підготовки до виробництва, Л.П. Сай у роботі [287] розроблено положення щодо формування об'єктів інноваційного підходу, які містять:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти, виробниче обладнання й процеси;
- інфраструктуру виробництва та підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва й (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування та переробки;
- товарну продукцію;

– механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Даний підхід матиме суттєві переваги при використанні у практиці промислових підприємств, адже саме на етапі технічної підготовки до виробництва повинно відбуватися формування майбутнього бачення інноваційного продукту, в яке закладаються не тільки параметри синхронізації прийнятої виробничої програми підприємства, а й відповідні технології виготовлення, технічне та кадрове забезпечення таких технологій. Не заперечуючи всі переваги даного підходу, зауважимо, що таке використання буде ефективнішим у поєднанні інноваційного розвитку підприємства з технологічним.

2. Економічний підхід. На основі даного підходу розвиток підприємства повинен здійснюватися так, щоб усі зміни, які відбуваються на підприємстві, в його технологічному комплексі, виробничій, інноваційній, організаційній і управлінській діяльності дозволяли зберігати та підвищувати рентабельність і стабільність, а також інші характеристики, відповідаючи розвитку підприємства, – наголошують А.В. Дакус та Н.О. Сімченко в дослідженні [76]. Автори відзначають, що економічний розвиток є економічним процесом із наступними складовими елементами:

– економічне зростання, що здійснюється внаслідок структурних змін в економіці і забезпечує збільшення валового внутрішнього продукту й доходу на душу населення;

– економічний занепад.

Акцентуючи увагу лише на кінцевих результатах, яких має досягти підприємство в процесі свого розвитку, автори не деталізують, за рахунок чого, яких інструментів та ресурсів повинен бути впровадженим пропонований ними підхід.

У роботі [270] О.М. Пригунков уточнює зміст економічного підходу до розвитку підприємства у взаємозв'язку з його інноваційною діяльністю, що відрізняється сукупністю послідовних дій і елементів його забезпечення. Автор зазначає, що критерієм економічного підходу до розвитку є

економічне зростання – кількісне збільшення та якісне вдосконалення суспільного продукту, який забезпечують фактори виробництва як елементи системи підприємства: природні, людські, капітал (грошовий капітал і засоби виробництва), підприємницька здатність (система управління), що здійснює інноваційні зміни. Суттєвим обмеженням даного підходу до розвитку підприємства є відсутність чіткого алгоритму та засобів його реалізації. Тут лише наголошується, що в процесі розвитку на економічних засадах мають бути задіяні ресурси підприємства та представлено критерії ефективності впровадження такого підходу.

М.О. Гаврилова відзначає, що застосування економічного підходу до розвитку підприємства визначає такий його стан, який характеризується поточними та збалансованими ресурсами, використання яких дозволяє підприємству досягти економічного зростання у відповідності зі стратегіями розвитку з урахуванням невизначеності впливу зовнішнього середовища [50]. Перевагою у використанні запропонованого підходу є акцентування уваги на збалансованості обраної стратегії розвитку та наявних ресурсах промислового підприємства. Безумовно, практична реалізація такого підходу дозволить своєчасно виявити та ліквідувати можливі дисбаланси в забезпеченні розвитку підприємства, проте, дана його властивість швидше буде ефективною при підготовці та ухваленні управлінських рішень щодо програми розвитку підприємства, тому може виступати як один із інструментів управління.

Економічний підхід до розвитку підприємства слід розглядати як складову частину процесу економічного розвитку держави та світової економіки, – відзначає А.Г. Болдичева в роботі [29]. Для цього необхідно правильно враховувати як загальний напрям розвитку світової економіки та держави, так і розвиток ситуації на ринку. Дуже важливо вибрати правильні орієнтири і поставити реальні цілі, що збігаються із загальною концепцією розвитку держави. Даний підхід більше орієнтовано на розвиток підприємства під впливом факторів зовнішнього середовища, без урахування

стану його внутрішнього середовища та поточних цілей розвитку, продиктованих короткотерміновими перспективами.

Г.Р. Ярулліна відзначає, що основним змістом економічного підходу до розвитку промислового підприємства є процес доцільних неперервних змін, які можуть бути поділені на дві групи за ступенем їхньої оборотності – зміни в процесі функціонування підприємства та зміни в процесі його розвитку. Їхнє чергування і збалансоване поєднання є важливою умовою неперервності змін діяльності підприємства.

Автор відзначає, що процес функціонування промислового підприємства розглянуто в роботі як процес реалізації оборотних змін щодо виробництва і реалізації продукції під час циклічного відтворення постійної системи функцій, коли підприємство після кожного виробничого циклу повертається до первісного стану. У процесі функціонування зміни носять регулярний характер, характеризуються відносно невисокою невизначеністю і здійснюються переважно у сфері операційної діяльності підприємства з використанням наявних активів [354].

Процес розвитку промислового підприємства автор розглядає як процес реалізації другої групи доцільних неперервних змін – незворотних змін на підприємстві у вигляді виникнення, трансформації або зникнення його окремих елементів і/або зв'язків, які носять разовий характер та призводять до переходу підприємства в якісно новий, більш досконалий стан. Обмеженням у використанні підходу Р.Г. Ярулліної є те, що вона розглядає поняття “розвиток” лише з позиції можливих змін на підприємстві, не акцентуючи увагу на тому, за рахунок чого мають відбуватися дані зміни, їхній вплив на виробництво в процесі розвитку тощо.

3. Стратегічний підхід. Автор роботи [85] А.Ж. Дуйсебаєв відзначає, що значний вплив стратегічного підходу на розвиток підприємства має конкурентоспроможність продукції, що є комплексом споживчих, цінових та інновативних характеристик, привабливих для споживача, які забезпечують комерційний успіх для виробника в умовах конкуренції. Механізм

забезпечення конкурентоспроможності – це сукупність взаємопов'язаних законодавчих або інших правових актів, програм, організаційних форм, економічних методів та інструментів, саморегульованої системи організації продуктивних сил і кластерів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг виробників і задоволення потреб споживачів. Як зазначає автор, упровадження стратегічного підходу до розвитку підприємства в першу чергу дозволить забезпечити його конкурентоспроможність на товарному ринку. Зміст даного підходу є досить конструктивним та детально представленим для впровадження. Проте, за широтою охоплення всіх необхідних заходів для практичної реалізації запропонованого підходу стає зрозуміло, що його впровадження можливе лише на крупних промислових підприємствах, в наявності яких є достатня кількість ресурсів та успішний досвід підтримання конкурентоспроможності підприємства у взаємодії з іншими об'єктами зовнішнього середовища.

У якості інструмента стратегічний підхід пропонує використовувати В.М. Лазарєв. У дослідженні [154] він відзначає, що основним засобом досягнення цільових стратегічних орієнтирів є стратегія, вибір якої здійснюється в процесі стратегічного позиціонування та аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що включає, з одного боку, оцінювання рівня організаційного та науково-технічного розвитку підприємства, його ресурсних можливостей, а з іншого боку – оцінювання бар'єрів, які існують на ринку. Даний підхід за змістом є лише деталізованим алгоритмом розроблення та формування стратегії розвитку підприємства, яка є управлінським інструментом.

В якості процесу пропонує розглядати стратегічний підхід Г.О. Гонова у дослідженні [64]. Автор відзначає, що процес формування стратегії розвитку підприємства повинен містити етапи аналізу зовнішнього середовища і стану потенціалу підприємства, формування цілей розвитку, формування критеріїв досягнення цілей, формулювання завдань, виявлення та виділення наявних ресурсів на цілі розвитку, виявлення факторів ризику і



форс-мажору та вжиття заходів щодо їхньої нейтралізації. Не заперечуючи очевидні переваги у використанні даного підходу, вважаємо суттєвим обмеженням те, що за своєю формою даний підхід більш нагадує процесний, який є одним з підходів до управління, тому в якості одного з можливих підходів до розвитку використовуватися в чистому вигляді не може.

У роботі [15] А.А. Атавіна відзначає, що найбільш істотними факторами, що впливають на потенційну результативність стратегічного підходу до розвитку, є:

- обсяг випуску продукції;
- розмір інвестицій;
- здійснення підприємством НДДКР, спрямованих на розвиток.

Вибірковий (за галузями) вплив на ефективність має інтенсивність продажів, придбання підприємством патентів і ліцензій та рівень освіти менеджерів. Далі автор вводить поняття “квантовий стрибок” стратегії, що є відображенням наступних процесів:

- інтенсивного оновлення активів;
- здійснення НДДКР та інвестицій в розвиток, що, як правило, призводить до істотно вищого рівня результативності стратегії підприємства, ніж збереження або часткове оновлення активів.

У даному підході автор пропонує використовувати поєднання елементів інноваційної та інвестиційної стратегії, без урахування впливу факторів зовнішнього середовища, що є суттєвим обмеженням у використанні запропонованого підходу.

О.В. Кравченко під стратегічним підходом до розвитку підприємства розуміє процес, що розглядається з позицій як послідовна операціоналізація на загальну, ділову (бізнес-стратегію) та портфель функціональних субстратегій. При цьому домінуючим елементом стратегії повинне бути стратегічне мислення, яке спрямовує підприємство до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності. З цих позицій формування стратегії розвитку підприємства визначено як системний процес,

який дозволяє на засадах стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, у яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі й завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства [138]. У даному підході, як і в попередніх, автор радше дає рекомендації щодо розроблення стратегії, послідовності урахування всіх складових її елементів. Обмеженням у використанні такого підходу є його рекомендаційний характер.

У якості превентивного заходу можна використовувати стратегічний підхід до розвитку підприємства, запропонований Ю.В. Калиніченко в роботі [109]. На думку автора, сутність стратегічного розвитку підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу й розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей та отримання стійких переваг над конкурентами шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та виробництва продукції, яка буде визнана споживачем. Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, що склалася в середині підприємства та у зовнішньому середовищі; можна стверджувати, що скільки існує підприємств, стільки існує конкретних стратегій. Даний підхід є найбільш наближеним до вирішення поставленого в нашому дослідженні завдання, далі доцільно використовувати запропоновані Ю.В. Калиніченко такі елементи представленого підходу:

- підготовка наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому (навіть якщо стратегічні заходи з розвитку мають відбуватися в кризовий період);

- отримання стійких переваг над конкурентами шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього

середовища (даний елемент може служити одним з критеріїв ефективності обраного підходу до розвитку);

– виробництво продукції, яка буде визнана споживачем (орієнтація на зовнішнє середовище).

4. Маркетинговий підхід. У роботі [294] в основі маркетингового підходу до розвитку В.С. Сластенко пропонує використовувати набір економічних інструментів. Основою цього підходу є формування інформаційної бази із застосуванням компонентів маркетингу, блоків аналізу та прогнозування діяльності суб'єкта. Автором встановлено місце й роль економічних інструментів при реалізації маркетингового підходу до розвитку підприємства та граничну можливість господарюючого суб'єкта застосувати різні маркетингові ресурси й бути сукупною інтегральною характеристикою маркетингового ресурсного забезпечення підприємства в процесі розвитку. В запропонованому підході маркетингову складову автор представляє швидше як один з елементів забезпечення розвитку, ніж основний напрямок.

Глибше розуміє впровадження маркетингового підходу до розвитку підприємства В.О. Рябков у роботі [286], де він наголошує на важливості створення маркетингових структур на підприємствах з метою підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності шляхом її орієнтації на задоволення потреб і запитів споживачів. Під час реалізації маркетингового підходу повинні вирішуватися такі основні завдання:

- аналіз ринку;
- координація збутової діяльності підприємства;
- вибір найбільш вигідних ринків збуту;
- розроблення рекомендацій щодо виробництва видів, обсягів і термінів постачання продукції;
- адаптація цінової і збутової політики підприємства.

Для цього, в структурі служби маркетингу підприємства необхідно передбачити діяльність фахівців з дослідження ринку, аналізу та планування, організації збуту й просування продукції і юридичного забезпечення. У

своєму дослідженні автор довів, що впровадження маркетингового підходу до розвитку дозволяє збільшити щорічний товарообіг підприємств, підвищити конкурентоспроможність їхньої продукції та оволодіти новими ринками. Даний підхід матиме суттєві переваги при впровадженні його в розроблення або удосконаленні організаційної структури підприємства, ніж при використанні запропонованих заходів в межах даного підходу до розвитку.

Про нерозривність між маркетинговим підходом та розвитком підприємства пише Д.В. Райко в роботі [276]. На її думку, розвиток підприємства забезпечується розвитком маркетингової діяльності. Ці два процеси є взаємопроникаючими та взаємообумовлюючими – маркетинг є основою розвитку сучасного підприємства та водночас розвиток підприємства є підґрунтям розвитку маркетингової діяльності підприємства у той чи інший період часу. Кожний етап розвитку підприємства супроводжується відповідними діями з позиції маркетингу. Маркетингова діяльність дозволяє застосовувати в процесі функціонування підприємства на тій або іншій стадії його розвитку адекватну умовам та найефективнішу стратегію ведення бізнесу. Отже, тісний зв'язок існує не лише між етапами життєвого циклу підприємства, видами розвитку самого підприємства та розвитком маркетингової діяльності на кожному етапі, але й між етапами та стратегією, яка їм найбільше відповідає. У даному випадку автор наголошує на підсилювальній функції маркетингу в процесі розвитку, ніж виділяє його як окремий підхід до розвитку. Для адаптації підприємств до зовнішнього середовища роль маркетингу, беззаперечно, має суттєвий вплив на вибір та ухвалення управлінських рішень в процесі розвитку підприємства з точки зору споживачів.

Наділяє маркетинговий підхід до розвитку підприємства комплексним та довготерміновим характером Д.Л. Мельник у дослідженні [211]. Автор відзначає, що маркетинговий підхід визначає вектор дій підприємства як по відношенню до споживачів, так і по відношенню до конкурентів. Він:

- є довготерміново-орієнтованим;
- є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства;
- базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу;
- має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства;
- визначає ринкове спрямування діяльності підприємства;
- є складовою частиною формування маркетингової стратегії, який має певну логіку, послідовність і циклічність.

Формування маркетингового підходу до розвитку складається з п'яти взаємопов'язаних стадій. Усі вони доповнюють одна одну і в загальному вигляді кінцевим продуктом є маркетинговий розвиток підприємства. Формування обґрунтованого маркетингового підходу відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства (фірми) в процесі розвитку.

Обмеженням даного підходу, як і попереднього, є акцентування уваги автора на підсилувальній функції маркетингу та комплексної маркетингової діяльності на кожному етапі розвитку підприємства, що не робить такий підхід самостійним.

Справедливо зауважують Т.В. Лебідь та В.Ю. Самуляк в дослідженні [162], що маркетинговий підхід є не лише засобом конкурентної боротьби, але й нематеріальним активом, що враховується під час інвестиційного оцінювання підприємства. Формування маркетингового підходу до розвитку підприємства повинно здійснюватися з урахуванням етапу життєвого циклу підприємства, стратегічних планів його розвитку, факторів зовнішнього середовища. Маркетинг є дієвим інструментом, який дозволяє реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства під час:

- забезпечення стійких конкурентних переваг;
- утримання та залучення нових клієнтів;
- формування партнерських відносин з постачальниками та посередниками;
- створення позитивного іміджу підприємства;

– підвищення рівня корпоративної культури тощо.

Даний підхід підкреслює лише один аспект, який повинен бути врахованим при розробленні стратегії розвитку підприємства – орієнтація на клієнта. Не заперечуючи переваг та цінності запропонованого підходу, обмеженням у його використанні є нездатність повною мірою задовольнити всі нагальні потреби, що формуються під впливом мінливого зовнішнього середовища, де споживачі та клієнти є лише одними із багатьох елементів.

5. Конкурентний підхід. У роботі [152] М.В. Кутіним запропоновано впровадження конкурентного підходу до розвитку на основі чотирьохвекторної моделі конкурентоспроможності підприємства, яка розглядає конкурентний підхід як потенціал підприємства у здобутті лідерства на ринку готової продукції, ринку капіталу, ринку трудових ресурсів і ринку технологій та процесів. Також автором запропоновано методику формування конкурентного підходу до розвитку підприємства, основу якого склали ефективна інтерференція двох підходів – підходу на основі виділення й розвитку стратегічних зон господарювання і підходу на основі системи збалансованих показників, що дозволяє мінімізувати помилки й неточності під час стратегічного планування розвитку промислового бізнесу.

Обмеженням у використанні даного підходу є те, що за змістом він більше підходить як один із елементів управління, а використання системи збалансованих показників належить до таких функцій управління, як аналіз та оцінювання.

Обґрунтовує необхідність застосування конкурентного підходу до розвитку підприємств А.М. Трапезников у роботі [313]. Автор наголошує на тому, що в сучасних умовах конкурентоспроможність стає критерієм ефективного розвитку суб'єктів ринку, в ній відображається прогрес у техніці, технологіях, організації управління, виробництві й збуті продукції тощо. Підвищення конкурентоспроможності підприємств багато в чому залежить від розвитку диверсифікаційних процесів. Систематизація підходів

до процесів диверсифікації, класифікація видів диверсифікації та їх відмінних ознак дозволила автору розглядати її як основу конкурентного підходу до розвитку підприємства, спрямовану на нові сфери діяльності.

Автором обґрунтовано, що перехід до конкурентного підходу на основі диверсифікації визначається в основному фінансовим станом підприємств, етапом розвитку (життєвим циклом), зовнішніми умовами діяльності. Визначальний вплив на вибір стратегії диверсифікації чинять регіональні та галузеві особливості. Далі в дослідженні сформовано концептуальні складові та відмінні риси здійснення процесу диверсифікації на підприємстві під час його розвитку:

- можливість розширення асортименту або виробництва нового продукту в короткі терміни на існуючому обладнанні;
- переважне використання освоєних технологій для випуску кінцевої продукції;
- відмова від виробництва збиткової продукції;
- підвищення стійкості диверсифікованого підприємства до ринкових коливань і обмежень попиту;
- наявність зацікавленості та можливої підтримки з боку місцевих органів управління.

Запропонований підхід може бути ефективним, якщо при розробленні стратегії розвитку буде виявлено, що в даний період часу та в майбутній перспективі на підприємстві доцільно проводити диверсифікацію. Аргументом до впровадження запропонованого підходу будуть результати аналізу готовності підприємства до диверсифікації продукції чи процесів.

При впровадженні ефективного конкурентного підходу до розвитку підприємство повинно враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг, що забезпечуватимуть адекватну реакцію на зміни факторів зовнішнього середовища, попереджатимуть заходи конкурентів і сприятимуть сталому розвитку підприємства у визначеному стратегічному періоді.

Таким чином, на основі розглянутих методологічних підходів до розвитку підприємств установлено, 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.

### **1.3 Адаптивний підхід до розвитку виробничо-господарських структур**

Підвищення динамічності мінливого зовнішнього середовища призвело до того, що традиційні підходи до розвитку підприємств вже не в змозі справлятися з поставленими завданням. Підприємства виявляються не готовими до оперативного коригування визначених стратегічних заходів розвитку, що робить актуальною проблемою розроблення адаптивного підходу до розвитку, застосування якого б дозволило підприємству пристосуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ.

У загальних рисах адаптивна точка зору враховує, що підприємство як система ніколи не припиняє процесу адаптації до навколишнього середовища (пристосування є невід'ємною частиною існування в принципі) – відповідно, береться до уваги той факт, що системи змінюються під впливом зовнішнього оточення [271].

Відповідно до положень еволюційно-кібернетичного підходу до моделювання адаптивної поведінки системи, з погляду М.С. Бурцева, на відміну від інших наукових підходів, “при адаптивному підході для



заповнення відсутньої апріорної інформації активно використовується поточна інформація. Адаптивний підхід може бути застосований і в тих випадках, коли застосування звичайного підходу хоча і можливо, але пов'язане з великою роботою щодо попереднього визначення функцій розподілу. Якщо ж заздалегідь не зрозуміло, з яким процесом ми маємо справу, з детермінованим або випадковим, і, тим більше, невідомі їхні характеристики, то єдине розумне рішення пов'язане з адаптацією в процесі експериментування, тобто з використанням адаптивного підходу” [36, с. 791].

На думку Митякової О.І. [217], адаптивний підхід є розвитком ситуаційним і характеризується великою гнучкістю, швидким часом управління об'єктом, наявністю декількох петель зворотного зв'язку. Використання даного підходу дозволяє здійснювати адаптацію не тільки об'єкта (підприємства), а й суб'єкта (управителя) і оптимізувати виробничу діяльність організації.

Адаптивний підхід заснований на понятті “адаптація”, яку трактують як: “реакція на зміну умов, яка протидіє можливому зниженню ефективності поведінки системи” [309, с. 325]. Таким чином, адаптивний підхід фактично полягає у дослідженні зовнішнього середовища підприємства та розробленні управлінських заходів щодо зниження його негативного впливу в процесі розвитку підприємства.

Адаптивний підхід варто розглядати у таких аспектах:

1. Адаптивний підхід як процес. Процес адаптації (основний зміст явища адаптації) – це сукупність послідовних дій щодо перетворення внутрішньої економічної системи підприємства, спрямована на досягнення каскаду цілей (виживання, збереження досягнутого, розвиток).

2. Адаптивний підхід як результат. Результат адаптації – новий стан внутрішньої економічної системи підприємства, що дозволяє досягти каскад цілей розвитку.

3. Адаптивний підхід з точки зору накопичення ресурсів. Ресурс адаптації – запас життєздатності підприємства, джерело перетворень

внутрішньої економічної системи для досягнення каскаду цілей розвитку підприємства, до яких звертаються при необхідності, у разі змін середовища.

4. Адаптивний підхід як здатність. Здатність до адаптації – це вміння, можливості підприємства змінювати (проводити зміни, перетворювати) складові своєї внутрішньої економічної системи для досягнення каскаду цілей розвитку підприємства у відповідь на зміни середовища. Можна стверджувати, що поняття “здатність до адаптації” та “адаптивність” рівнозначні [52; 53].

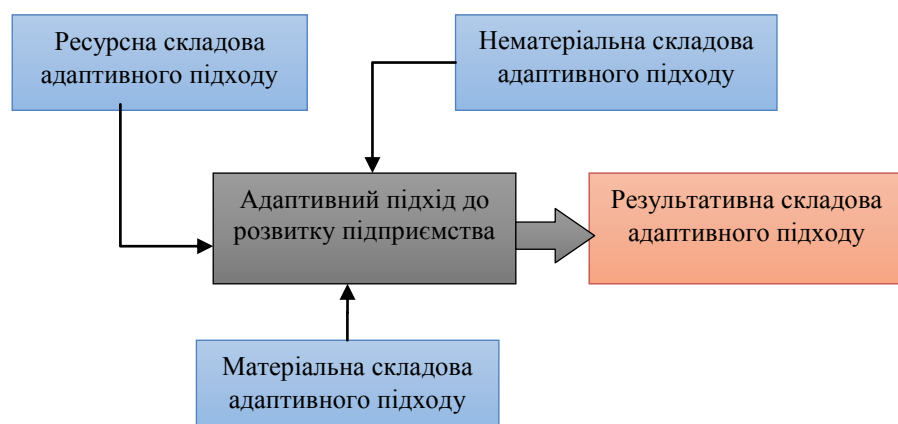
Графічну інтерпретацію виділених аспектів адаптивного підходу та їхній взаємозв’язок представлено на рис. 1.5.

Дана графічна модель взаємозв’язку різних аспектів адаптивного підходу дозволяє представити суть даного феномена:

1. Адаптація підприємства як ресурс є першою ланкою, необхідною для забезпечення розвитку.

2. Адаптація як процес – основна ланка, де відбувається більшість перетворень, які дають змогу отримати необхідні результати (адаптація як результат).

3. Адаптація як здатність не може бути відображена графічно, оскільки є іманентною властивістю і не має матеріального втілення [52; 53].



**Рис. 1.5. Графічна інтерпретація аспектів адаптивного підходу та їхній взаємозв’язок**

Адаптацію також інтерпретують як “процес зміни властивостей системи, що дозволяє їй досягти найкращого або, принаймні, прийняттого функціонування в умовах, що змінюються” або “процес зміни параметрів і структури системи, а можливо, і керуючих впливів на основі поточної інформації з метою досягнення певного, зазвичай оптимального, стану системи при початковій невизначеності, що змінюються в умовах роботи” [3, с.100].

Найпростіші форми адаптивної поведінки властиві регуляторам у технічних системах зі зворотним зв'язком, якщо керівну систему розглядати як середовище функціонування регулятора. У теорії адаптивних систем адаптацією називається процес зміни параметрів і структури системи, а можливо, і керівних впливів на основі поточної інформації з метою досягнення певного, як правило, оптимального, стану системи при початковій невизначеності і умовах роботи, які змінюються. Найхарактернішою рисою адаптації є накопичення і негайне використання поточної інформації для усунення невизначеності через недостатню апріорну інформацію з метою оптимізації обраного показника якості.

На підставі вищенаведеного аналізу публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених у предметній сфері адаптації, розроблено класифікацію різновидів адаптації. Основні її положення схематично представлено на рис. 1.6.

Основними класифікаційними ознаками є:

1. Адаптивна система. Як системи, які адаптуються, обрані такі:

1.1 – біологічна; 1.2 – економічна; 1.3 – соціальна; 1.4 – соціально-економічна; 1.5 – організаційна; 1.6 – організаційно-економічна; 1.7 – технічна; 1.8 – кібернетична; 1.9 – інформаційна; 1.10 – виробнича; 1.11 – фінансова.

2. Системними об'єктами адаптації є:

2.1 – живі організми; 2.2 – виробничі відносини; 2.3 – громадянин, суспільство, людина, людство, індивідуальна та групова поведінка людей; 2.4

– відносини між людьми та їх групами в процесі виробництва і поза ним; 2.5 – організаційна структура управління; 2.6 – організаційна структура виробничих відносин; 2.7 – засоби виробництва; 2.8 – потоки інформації; 2.9 – підприємство; 2.10 – виробничі структури; 2.11 – фінансові ресурси.

3. До основних видів адаптації підприємства належать:

3.1 – структурна; 3.2 – соціальна; 3.3 – виробнича; 3.4 – маркетингова; 3.5 – ресурсна; 3.6 – функціональна; 3.7 – науково-технічна; 3.8 – економічна; 3.9 – адміністративна.

4. Типами адаптації є:

4.1 – пасивна; 4.2 – активна; 4.3 – превентивна.

5. Виділено такі форми адаптації:

5.1 – ефективна; 5.2 – локальна; 5.3 – подвійна; 5.4 – багатокри-  
теріальна.

6. Узагальненими напрямками адаптації підприємства обрано такі:

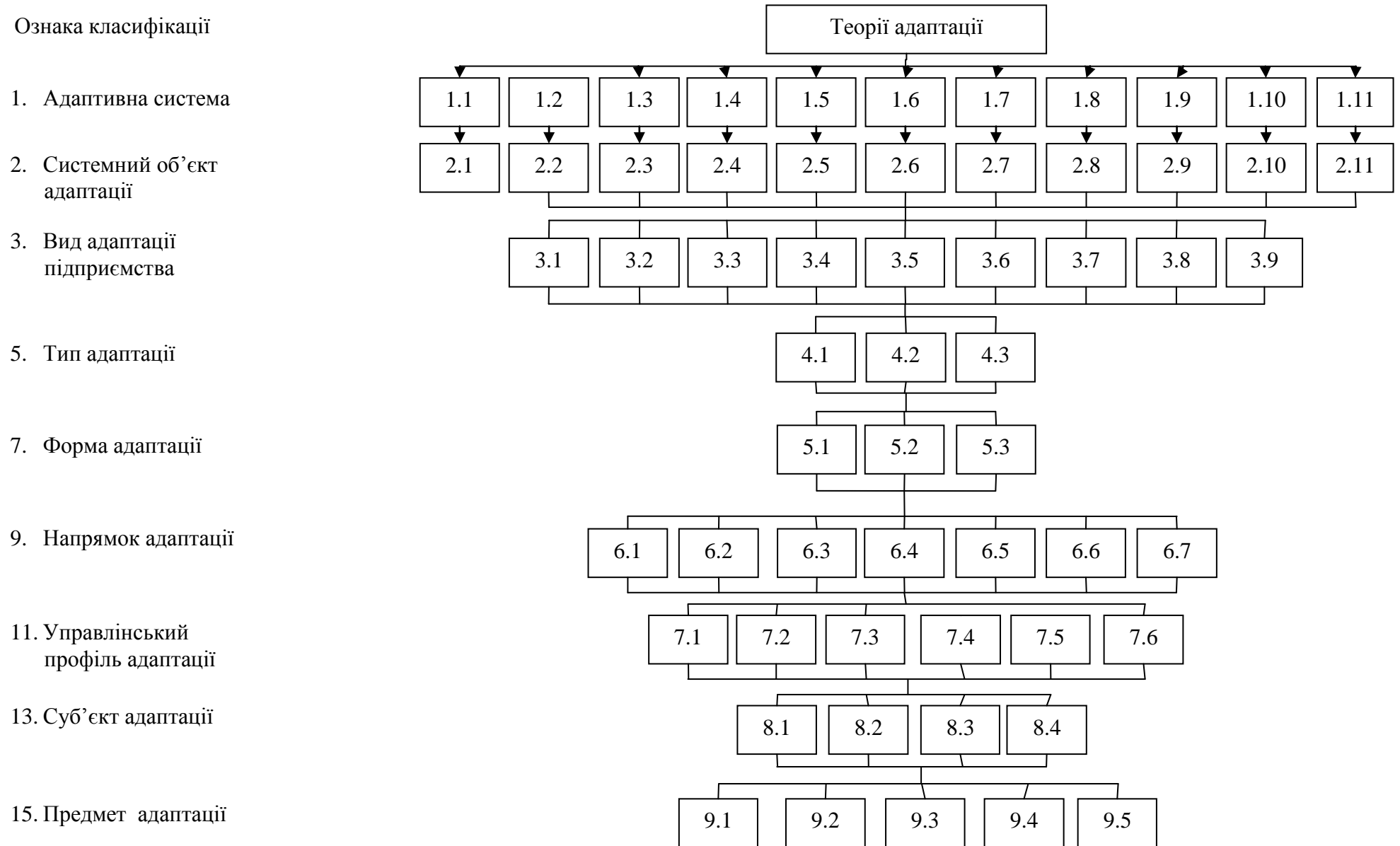
6.1 – організаційні зміни (форми власності, організаційної форми господарювання, організаційної структури управління), 6.2 – інноваційні зміни (розроблення нового товару, піонерного товару, вдосконалення існуючої моделі товару, впровадження нової техніки і технології виробництва управління, інвестиції тощо); 6.3 – реструктуризація; 6.4 – санація; 6.5 – удосконалення внутрішньофірмового менеджменту; 6.6 – нові форми роботи на ринку (інтеграція, диверсифікація, злиття, поглинання, франчайзинг, венчур, фрактація, конверсія тощо); 6.7 – ефективний маркетинг.

7. Управлінський профіль адаптації містить такі складові:

7.1 – виробництво; 7.2 – персонал; 7.3 – маркетинг; 7.4 – сфера НДДКР; 7.5 – логістика; 7.6 – фінанси.

8. Суб'єктами адаптації обрано:

8.1 – комплекс маркетингу і його атрибути; 8.2 – елементи ринку (споживач, робоча сила, галузь, маркетингові інститути, джерела інформ-  
енергетики тощо); 8.3 – складові внутрішньофірмового менеджменту (управ-



**Рис.1.6. Система класифікації основних елементів теорій адаптації**

лінський апарат, інформаційні засоби, бази даних, працівник, стратегія, внутрішня структура, середовище, структурні підрозділи, регламент і технологічний уклад, стиль діяльності, навички, досвід, ціннісні установки, системи управління тощо); 8.4 – інші (методи, методики, фінансові інструменти, політика тощо).

9. До предметів адаптації (до чого адаптуються системний об'єкт і суб'єкт) належать:

9.1 -- умови (ринку, середовища бізнесу, національної економіки, господарювання, життєдіяльності); 9.2 – зміни (середовища бізнесу, оточення, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, ділового середовища); 9.3 – вимоги (міжнародні, технічні, екологічні, естетичні); 9.4 – споживачі та їхні потреби; 9.5 – інші (ціна, науково-технічний прогрес, структура попиту, інфляція, ринок тощо).

Виходячи зі сформованої класифікації, в ринкових умовах господарювання незалежно від типу, напрямки та види адаптації за своїм змістом є перманентним багатогранним і складним процесом пристосування функціональної діяльності підприємства, його стратегічних одиниць бізнесу, внутрішнього середовища до змін середовища функціонування, з метою забезпечення стійкого конкурентного становища підприємства на ринках збуту.

Системи, здатні до адаптації, називають адаптивними [301]. Відповідно до класичних визначень, які застосовують у кібернетиці, адаптивна система – це система, яка зберігає працездатність при непередбачених змінах властивостей об'єкта управління, цілей управління або навколишнього середовища шляхом зміни алгоритму функціонування або пошуку оптимальних станів [365]. У даному випадку під адаптацією розуміють таку реакцію системи на зміну умов діяльності, яка протидіє зниженню або можливому зниженню ефективності її функціонування.

Адаптивна система – це система, яка здатна автоматично змінювати алгоритми свого функціонування і, в деяких випадках, свою структуру з

метою збереження або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов [316]. Поняття адаптивної системи тісно пов'язане з поняттям самоорганізації [426], здатної до впорядкування елементів системи за рахунок внутрішніх чинників, без зовнішнього впливу.

Здатність до адаптації визначається наявністю у системи ряду характерних властивостей, до найважливіших з яких можна віднести наступні:

а) властивість самоналаштування, тобто самостійної зміни параметрів функціонування системи. Найпростішим прикладом для виробничих систем може бути збільшення, зменшення або зміна номенклатури продукції відповідно до змін у попиті;

б) властивість самоорганізації, тобто самостійного перетворення структури системи при збереженні притаманних їй якісних характеристик. Прикладом для економічних систем є виникнення нових галузей, поява яких є результатом НТП, і відповідна ліквідація старих, створення різного роду виробничо-економічних підсистем у зв'язку зі змінами в розділі праці;

в) властивість самонавчання, тобто самостійний пошук умов, при яких система відповідає критеріям якості свого функціонування [51].

У науковій літературі виділяють наступні основні принципи, у відповідності з якими функціонує адаптивний підхід:

а) принцип необхідної різноманітності. Відповідно до цього принципу різноманітність керуючої системи повинна бути не меншою від різноманітності об'єкта управління. На відміну від адаптивних, інші («неадаптивні») системи повинні для підтримки здатності управління об'єктом включати невелику кількість об'єктів;

б) принцип дуального управління. Керуючі впливи мають двоїстий характер. З одного боку, вони покликані управляти об'єктом, а з іншого потрібні для вивчення його властивостей і закономірностей для наступних управляючих впливів;

в) принцип зворотного зв'язку. За допомогою зворотного зв'язку відбувається вимірювання характеристик керованого об'єкта і виробляються реакції, що виражаються в керуючих впливах [284].

Через те, що процес адаптації характеризується складністю та багатоваріантністю, виділені традиційні принципи, на нашу думку, можна доповнити принципами, запропонованими в дослідженні [83]. Зокрема, такими:

1. Принцип системності. Системність полягає в реалізації вимог теорії систем, згідно з якою процес адаптації у процесі його дослідження та реалізації розглядають як систему, що складається з певних взаємопов'язаних елементів. Це визначає комплексність підходу до вирішення завдань, спрямованих на забезпечення життєздатності підприємств на поточний момент і в майбутньому.

2. Принцип структурності. Структурний підхід до проблеми адаптації полягає у визначенні найбільш значущих чинників, функціональних сфер, методів, принципів та інших інструментів механізму адаптації підприємства в їх сукупності з метою встановлення раціонального співвідношення між ними та підвищення ступеня обґрунтованості розподілу ресурсів, необхідних для реалізації адаптивного підходу.

3. Принцип комплексності. Комплексність вказує на багатоаспектний характер адаптаційних заходів, ефект від яких досягається при розгляді їх як системи. Застосування комплексного підходу дозволяє враховувати технічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, екологічні, політичні, демографічні аспекти адаптації підприємства в процесі розвитку.

4. Принцип синергії. Принцип синергізму виражається в ефекті взаємодії і проявляється в тому, що ефективність адаптивних заходів підприємства є більшою від суми її складових по його структурних підрозділах.

5. Принцип науковості. Принцип науковості та обґрунтованості адаптивних заходів передбачає, що методи, засоби й форми управління



процесом адаптації мають бути науково обґрунтовані та апробовані на практиці. Цей принцип реалізується на основі врахування законів ринку і виробництва, вивчення інформації про бізнес-середовище підприємства та його діяльність на ринку.

6. Принцип цілеспрямованості. Принцип цілеспрямованості передбачає концентрацію зусиль і ресурсів на тих напрямках, формах і видах адаптації, які визначені пріоритетністю її цілей.

7. Принцип плановості. Принцип плановості та адресності виражається в тому, що процес адаптації має бути спрямований на вирішення як тактичних, так і стратегічних завдань, що забезпечують життєдіяльність і розвиток підприємства, а функції управління цим процесом повинні бути покладені на конкретней структурний підрозділ підприємства.

8. Принцип альтернативності. Принцип альтернативності й гнучкості означає вибір шляхів досягнення однієї і тієї ж мети адаптації залежно від оперативно прийнятих управлінських рішень.

9. Принцип перманентності. Принцип перманентності проявляється в безперервності процесу адаптації: постійному моніторингу змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, аналізі вхідної інформації, виробленні превентивних і оперативних адаптивних заходів.

10. Маркетинговий принцип. Маркетинговий принцип означає орієнтацію діяльності всіх структурних підрозділів підприємства на споживача, на зміни, що характеризують бізнес-середовище підприємства.

Застосування адаптивного підходу до розвитку підприємств обумовлено існуванням таких спільних загроз:

- скорочення загальної місткості ринку промислової продукції;
- зростаюча конкуренція з імпортованою продукцією;
- зниження попиту;
- 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 і т.д.

У таблиці 1.4 представлена удосконалена на основі роботи [216] класифікація факторів, що впливають на гармонізацію внутрішнього середовища підприємств промисловості з ринковим середовищем і визначальні умови адаптивності їхнього розвитку.

**Таблиця 1.4**

**Класифікація факторів впливу на адаптацію внутрішнього середовища підприємств промисловості з ринковим середовищем в процесі розвитку**

№ з/п	Критерій	Група факторів	Основні фактори
1	2	3	4
1.	Приналежність до ринкових елементів	попиту	загальна потреба в промисловій продукції
		пропозиції	величина виробничої потужності та рівень її використання; обсяги поставок сировини конкурентами
2.	Походження	демографічні	тенденції зміни чисельності населення; темпи міграції
		соціально-економічні	рівень життя; купівельна спроможність населення
		географічні	регіональна структура розташування промислових підприємств

## Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
		науково-технічні	рівень механізації і автоматизації виробництва і т.п.
3.	Сфера прояву	внутрішні	стан техніки, технології, кадрів
		зовнішні	взаємовідносини з основними замовниками, споживачами, постачальниками, конкурентами
4.	Передбачуваність	детерміновані	питоме споживання продукції
		стохастичні	погодні умови
5.	Керованість	повністю регульовані	обсяг, асортимент продукції
		частково регульовані	динаміка цін на сировину
		нерегульовані	стихійні лиха, бойові дії
6.	Результат впливу	негативні	відсутність інвестицій; дефіцит сировини
		позитивні	підвищення техніко-технологічного, інноваційного потенціалу; вихід на світовий ринок
7.	Час прояву	довготривалі	розвиток НТП; ступінь монополізації ринку
		середньострокові	політика державного регулювання; упровадження реформ
		короткострокові	заходи уряду (інтервенції на ринку промислової продукції)
8.	Характер взаємозв'язку	прямі	кон'юнктура внутрішнього ринку
		непрямі	частка імпорту промислової продукції в загальному обсязі її виробництва
9.	Особливості оцінки	оцінювані за кількістю	обсяги випуску
		оцінювані за якістю	рівень якості виробленої продукції
10.	Сила впливу	першорядні	ємність ринку; якість; ціна
		другорядні	обсяги експорту промислової продукції

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
11.	Період впливу	постійні	матеріальні та інформаційні потоки
		непостійні	сезонні коливання виробництва
12.	Взаємозв'язок з ціною	цінові	рівень витрат на одиницю продукції; ціни на сировину; загальновиробничі витрати
		нецінові	рівень якості виробленої продукції в порівнянні з конкурентами; номенклатура продукції

Облік виявлених у ході дослідження факторів дозволить промисловим підприємствам у рамках ВГС нівелювати їхній негативний вплив на процес пристосування підприємств до постійних змін ринкової кон'юнктури в процесі розвитку.

Ю.Л. Степанова у дослідженні [305] виділяє три види адаптації в залежності від прогнозованості появи змін зовнішнього середовища:

- вимушена (при несподіваних змінах зовнішнього середовища);
- запланована (за наявності однозначної інформації про характер і час зміни зовнішнього середовища);
- попереджувальна (при постійному моніторингу зовнішнього середовища і реагуванні на ймовірні зміни).

Справедливо погоджуючись з думкою авторів у дослідженні [52], можна стверджувати, що максимальний ефект досягається при попереджувальній та запланованій адаптації, оскільки перші дві мети адаптації (виживання і збереження досягнутого) будуть реалізовані автоматично.

Згідно з І. Ансоффом, зовнішнє середовище складається з таких частин: споживачі, конкуренти, ринок та саме середовище. В процесі розвитку підприємство з різною швидкістю відчуває “турбулентність зовнішнього

середовища” та повинне пристосовуватися до змін, викликаних такими коливаннями.

Визначають п’ять рівнів турбулентності, кожен з яких описано за допомогою чотирьох показників:

1) складність та динамічність середовища – це складність подій, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

2) новизна подій – це ступінь поінформованості про подію;

3) швидкість змін – це швидкість, з якою події розгортаються після їх первісного усвідомлення;

4) бачення майбутнього – це можливість передбачення наслідків цих подій [362].

Опис цих чотирьох елементів для кожного рівня турбулентності показано в таблиці 1.5.

**Таблиця 1.5**

**Показники турбулентності зовнішнього середовища  
(за І. Ансоффом)**

№ з/п	Показники	Рівень турбулентності				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1.	Складність ринкового середовища	неконкурентний ринок	слабо конкурентний ринок	розвинутий ринок	розвинутий міжнародний ринок	глобальний ринок
2.	Рівень новизни події	знайомі, ті, що повторюються	тенденції відомі	події екстраполюючі	події постійно змінюються	непередбачувані зміни, несподіванки

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5	6	7
3.	Швидкість змін середовища	дуже повільні змін	помірні змін, реакція на них не складна	зміни середні, чітко визначені	зміни швидкі, слабо визначені	дуже швидкі змін середовища
4.	Бачення майбутнього	ті, що повторюються	може бути спрогнозованим	передбачувані	частково передбачувані	непередбачувані змін

Згідно із п'ятиступінчастою нормативною шкалою можливих станів зовнішнього середовища, викликаних турбулентністю, можна поєднувати варіанти адаптивної поведінки організації в процесі розвитку.

I. Ансоффом виділено відповідно п'ять рівнів стратегічної поведінки на ринку і п'ять видів систем управління, здатних генерувати та практично забезпечувати ці види стратегічної поведінки. Рівень стратегічної агресивності визначається двома елементами:

- 1) ступенем мінливості між стратегічно успішними кроками фірми у зовнішньому середовищі;
- 2) базою даних, яку використовують при виборі кроків [362].

У залежності від рівня турбулентності зовнішнього середовища можна виділити наступні адаптивні дії підприємства в процесі розвитку (табл. 1.6).

Агресивна поведінка підприємства до змін, що відбуваються в ринковому середовищі, спостерігається на першій стадії (стадія тривоги) адаптивного підходу.

На другій стадії, коли вже відомі вихідні умови функціонування і розвитку організації у відповідності з новими змінами, що виникли в середовищі, відбувається мобілізація захисних реакцій підприємства.

Таблиця 1.6

**Адаптивний підхід до відповідних дій підприємства в різних умовах  
зовнішнього середовища (складено автором на основі [30])**

№ з/п	Показники	Рівень турбулентності				
		1	2	3	4	5
1.	Стан середовища	Повторюваний (без змін)	Розширюваний (повільні зростаючі зміни)	Змінюваний (швидко зростаючі зміни)	Перервний (перервні, передбачувані зміни)	Неочікуваний (перервні, передбачувані дії)
2.	Агресивність	Стабільна	Реактивна	Передчасна	Підприємницька	Мистецька
3.	Ступінь зміни	Нульова	Плавно зростаюча	Різко зростаюча	Майбутні можливості	Перервна, нова
4.	Бази даних	Попередні прецеденти	Попередній досвід	Екстраполюючі	Майбутні можливості	Мистецтво
5.	Відповідні дії	Пошук стабільності	Рухомість ефективністю	Рухомість ринком	Рухомість середовищем	Створення середовища
6.	Застосування адаптивного підходу	Подавляє зміни	Адаптується до змін	Шукає знайомі зміни	Шукає кореляційні зміни	Шукає нові зміни

На третій стадії (стадія опірності) підвищується стійкість підприємства до турбулентності зовнішнього середовища. Після цієї стадії відбувається або повна адаптація підприємства, або вона змінюється наступною стадією (стадія виснаження), яка може закінчитися ліквідацією організації.

Таким чином, у ході дослідження визначено фактори впливу на адаптацію внутрішнього середовища підприємств промисловості до ринкового середовища в процесі розвитку, основні принципи застосування адаптивного підходу до розвитку підприємства, стадії його реалізації та набір

конкретних дій підприємства в залежності від умов, що склалися в зовнішньому середовищі. На основі визначених положень та окремих аспектів, пропонуємо під *адаптивним підходом до розвитку ВГС* розуміти комплекс адаптаційних заходів, які спрямовані на підвищення їхньої здатності превентивно та конструктивно реагувати на зміни в процесі проходження агресивної стадії, стадії мобілізації захисних реакцій таких структур та стадії опірності турбулентності зовнішнього середовища, що забезпечує стабільність розвитку та стійкість конкурентної позиції на ринку.

Далі в дослідженні будемо використовувати поняття “адаптивний розвиток”, яке включатиме визначені фундаментальні положення адаптивного підходу. У чистому вигляді впровадження адаптивного підходу в діяльність підприємства матиме місце при вирішенні локальних, короткотермінових завдань. Проте, поняття розвиток є набагато ширшим за підхід. Якщо розвиток в загальному розумінні визначається як процес переходу підприємства з одного стану в якісно новий інший, а підхід – як комплекс прагматичних структур та механізмів в пізнанні того чи іншого явища, то використання поняття “адаптивний розвиток” (на базі визначених положень адаптивного підходу) в межах даного дослідження є доречним.

Поняття “адаптивний розвиток” не є нововведенням. Як було показано вище, воно набуло різного змісту в тлумаченнях Т.Б. Школьної [346], А.В. Слюсарєва [297], Л.Г. Максимової [175] та О.І. Кривенко [142]. Не дивлячись на різні аспекти, які були виділені науковцями при визначенні “адаптивного розвитку” (див. детальніше в п.1.1) загальною рисою є те, що адаптивний розвиток підприємств виражається в пристосуванні до навколишнього середовища і до існуючих/або виникаючих умов господарювання, на противагу поняттю “адаптивний підхід”, який полягає в дослідженні зовнішнього середовища підприємства та виступає в якості інструмента реагування на зміну умов в процесі розвитку підприємства. Критичний аналіз робіт [36; 52, 53; 217; 309] дав змогу встановити, що адаптивний підхід у науці розглядають з позицій процесу, результату, накопичення ресурсів та



здатності. Як видно за виділеними аспектами прояву, адаптивний підхід має обмеження у використанні і тому може бути розглянутим в межах поняття “адаптивний розвиток”.

#### **1.4. Особливості функціонування та види виробничо-господарських структур в Україні**

На сьогоднішній день в Україні представлено досить мало ВГС у їх класичному розумінні – сукупність підприємств, які можуть бути різні за своєю виробничо-господарською діяльністю, але об’єднані з фінансовими установами та організаціями інших сфер економічної діяльності (скорочене визначення за І.В. Алексєєвим).

Більш поширеною формою ВГС в Україні є вертикально-інтегровані компанії (ВІК), ФПГ, промислово-інвестиційні групи (ПІГ), корпорації та ін. Перелічені форми об’єднань підприємств відповідають не всім, а декільком ознакам класичної ВГС. Виключенням є лише ФПГ, до структури яких входять підприємства з енергетичного, металургійного, фінансового, телекомунікаційного та інших секторів економіки.

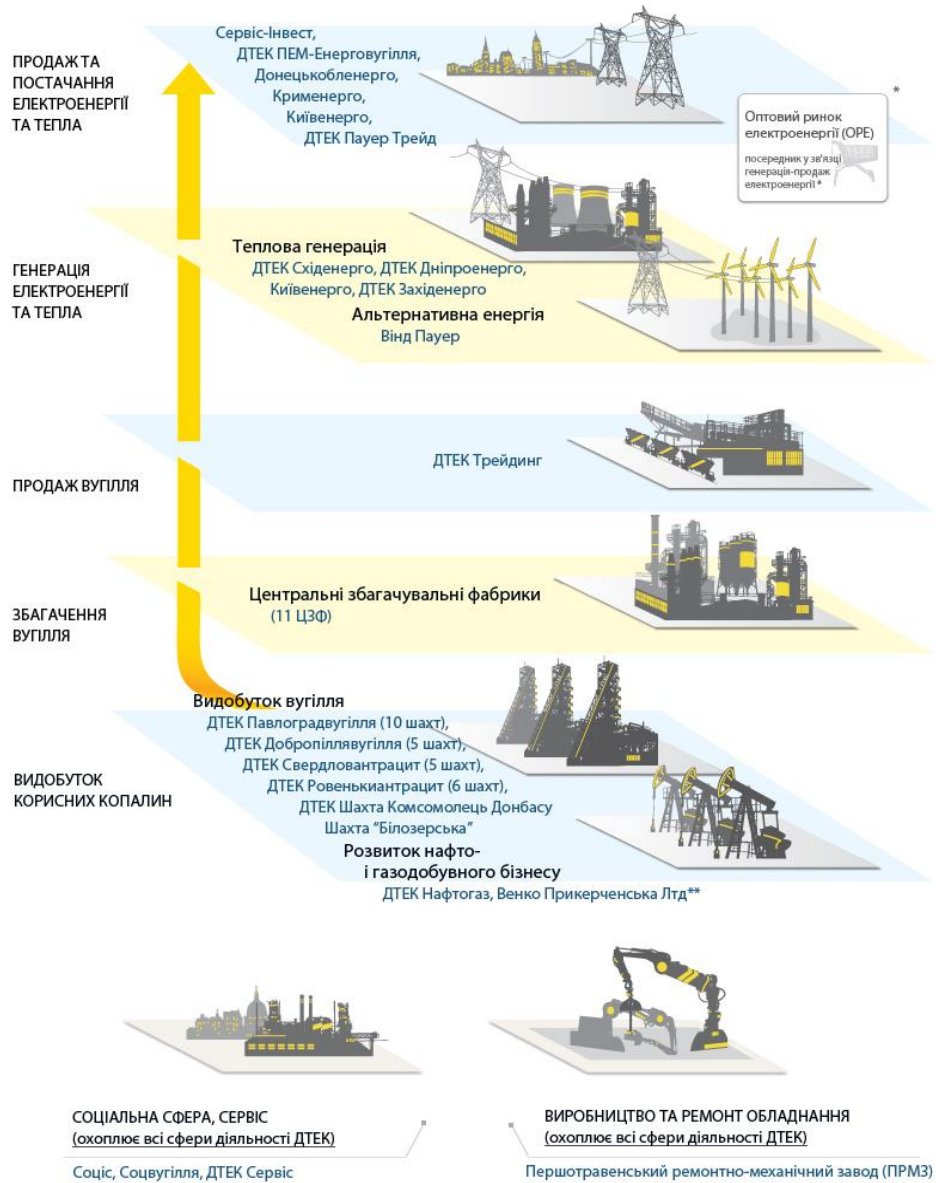
Тому на сьогоднішній день лише ФПГ, які представлені в Україні, найближче походять за змістом до ВГС. Далі детальніше визначимо характерні ознаки та особливості функціонування діючих підприємств, що входять до того чи іншого виду ВГС в сучасних умовах.

1. ВІК. Даний вид ВГС є одним з найбільш поширених в Україні. Представлений такими найкрупнішими підприємствами як ДТЕК (енергетика), ТОВ “Метінвест Холдинг” (гірно-металургічне виробництво), ПАТ “Миронівський хлібопродукт” (агропромисловий комплекс) та ін.

На прикладі діяльності даних об’єднань підприємств визначимо характерні особливості ВІК як різновиду ВГС.

ДТЕК (Донбаська паливно-енергетична компанія) – найбільша приватна вертикально-інтегрована енергетична компанія України, чії підприємства ефективно працюють у сферах видобутку та збагачення

вугілля, а також на ринках генерації та постачання електроенергії. ДТЕК є енергетичним підрозділом “Систем Кепітал Менеджмент” (СКМ), провідної ФПГ України [245]. Схема вертикальної інтеграції ДТЕК представлено на рис. 1.7.



\* Концепція реформування енергоринку України передбачає впровадження практики прямих контрактів між виробниками та споживачами електроенергії

\*\* Асоційовані компанії ДТЕК

**Рис. 1.7. Схема вертикальної інтеграції ДТЕК [245]**

Більша частина видобутого вугілля ДТЕК збагачується на власних фабриках і постачається переважно на підприємства генеруючого сегмента ДТЕК. Частина вугілля експортується. Вироблена ТЕС електроенергія постачається на оптовий ринок електроенергії України, де ДТЕК виступає одним із ключових операторів. Закуповувана на ринку енергія власними мережами Компанії надходить найбільшим промисловим споживачам України [245].

Як видно з рис. 1.7, дана модель вертикальної інтеграції паливно-енергетичної компанії є єдиним ланцюжком з виробництва та продажу електроенергії, використовуючи переваги вертикальної інтеграції – від видобутку корисних копалин, які далі збагачуються на власних фабриках до постачання електроенергії та тепла споживачам.

З початку політично-економічної кризи в країні у 2014 році, компанія працювала з від’ємними фінансовими показниками (табл. 1.7).

Як видно з таблиці 1.7, чистий збиток у 2015 році збільшився майже вдвічі в порівнянні з 2014 роком та склав 37,3 млрд. грн.

**Таблиця 1.7**

**Фінансові результати ДТЕК у 2014-2015 рр., млн. грн. [244]**

<b>Показники</b>	<b>2015 р.</b>	<b>2014 р.</b>	<b>Відхилення, +/-</b>	<b>Відхилення, %</b>
Виторг	93 622	91 946	1 676	+1,8
ЕВІТДА	4 087	12 019	-7 932	-66
Рентабельність за ЕВІТДА	4,4%	13,1%	-8,7 пп	-
Чистий збиток	-37 399	-19 648	-17 751	-90,3
Капітальні інвестиції	4 061	5 367	-1 306	-24,3

Не дивлячись на масштаби компанії, менеджмент ДТЕК не протистояв негативному впливу високих темпів інфляції в країні, курсовій різниці та збільшенню вартості технологічного палива та витрат на обслуговування

виробничого обладнання та матеріалів. Іншими причинами збиткової діяльності були невизначене становище підприємств ДТЕК, що знаходяться в зоні антитерористичної операції (АТО), а також виключення з операційної діяльності ДТЕК ПАТ “ДТЕК Крименерго” [244].

Іншою найкрупнішою ВІК в Україні є ТОВ “Метінвест Холдинг” – це міжнародна вертикально-інтегрована гірничо-металургійна група компаній, яка управляє кожною ланкою виробничого ланцюга створення вартості, від видобутку залізорудної сировини та вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової металопродукції. До структури групи входять видобувні та металургійні підприємства, які перебувають в Україні, Європі та США, а також мережа продажів з охопленням всіх ключових світових ринків [247].

Основною продукцією ТОВ “Метінвест Холдинг” є: залізорудна сировина, коксова та коксохімічна продукція, сталеві напівфабрикати, готовий прокат та інша металургійна продукція. Значна частина виробленої продукції експортується більше, ніж до 75 країн світу на ключові регіональні сегменти ринку.

Однією з основних конкурентних переваг обраної моделі вертикальної інтеграції бізнесу в ТОВ “Метінвест Холдинг” є відносно низький рівень собівартості продукції та швидкість постачання продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, адже підприємства, що входять до складу ТОВ “Метінвест Холдинг”, розташовані поблизу великих транспортних вузлів і морських портів.

До інших ключових переваг вертикальної інтеграції бізнесу ТОВ “Метінвест Холдинг” відносять:

1. Вертикально-інтегрована модель компанії забезпечує ефективне ведення, гнучкість реагування на зміни кон'юнктури на світових ринках, стійке зростання і прибутковість, незалежно від фази економічних циклів.
2. Самозабезпеченість у коксівному вугіллі – 49%.
3. Самозабезпеченість у доменному коксі – 97%.
4. Самозабезпеченість у залізорудній сировині – 34%.

5. Значні запаси залізної руди з низькою собівартістю видобутку.
6. Надійні і диверсифіковані джерела високоякісного коксівного вугілля.
7. Кваліфікований технічний персонал.
8. Сприятливе географічне положення: близькість до ключових ресурсів і стратегічних ринків [247].

Схему вертикальної інтеграції ТОВ “Метінвест Холдинг” представлено на рис. 1.8.

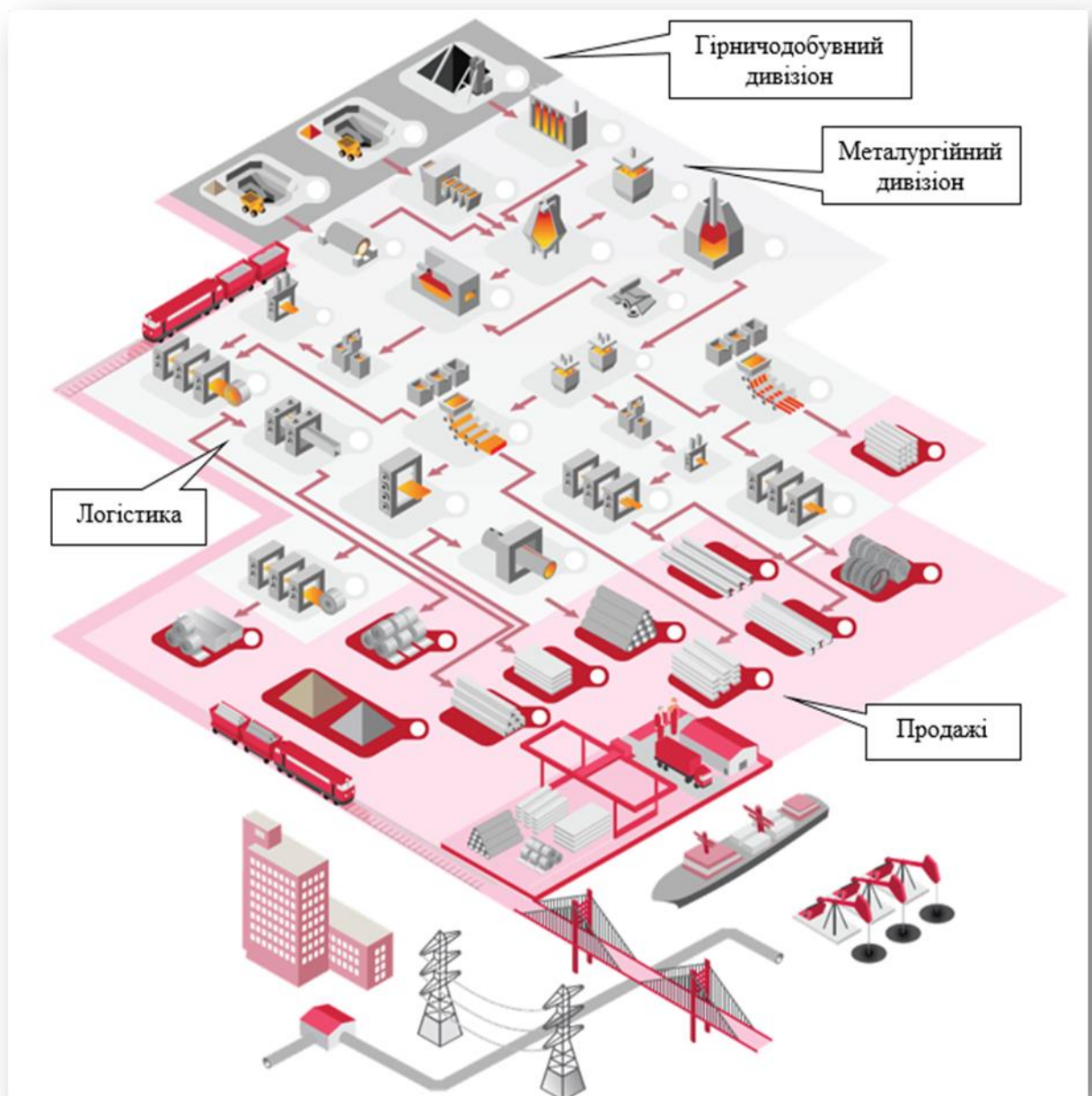


Рис. 1.8. Схема вертикальної інтеграції ТОВ “Метінвест Холдинг” [246]

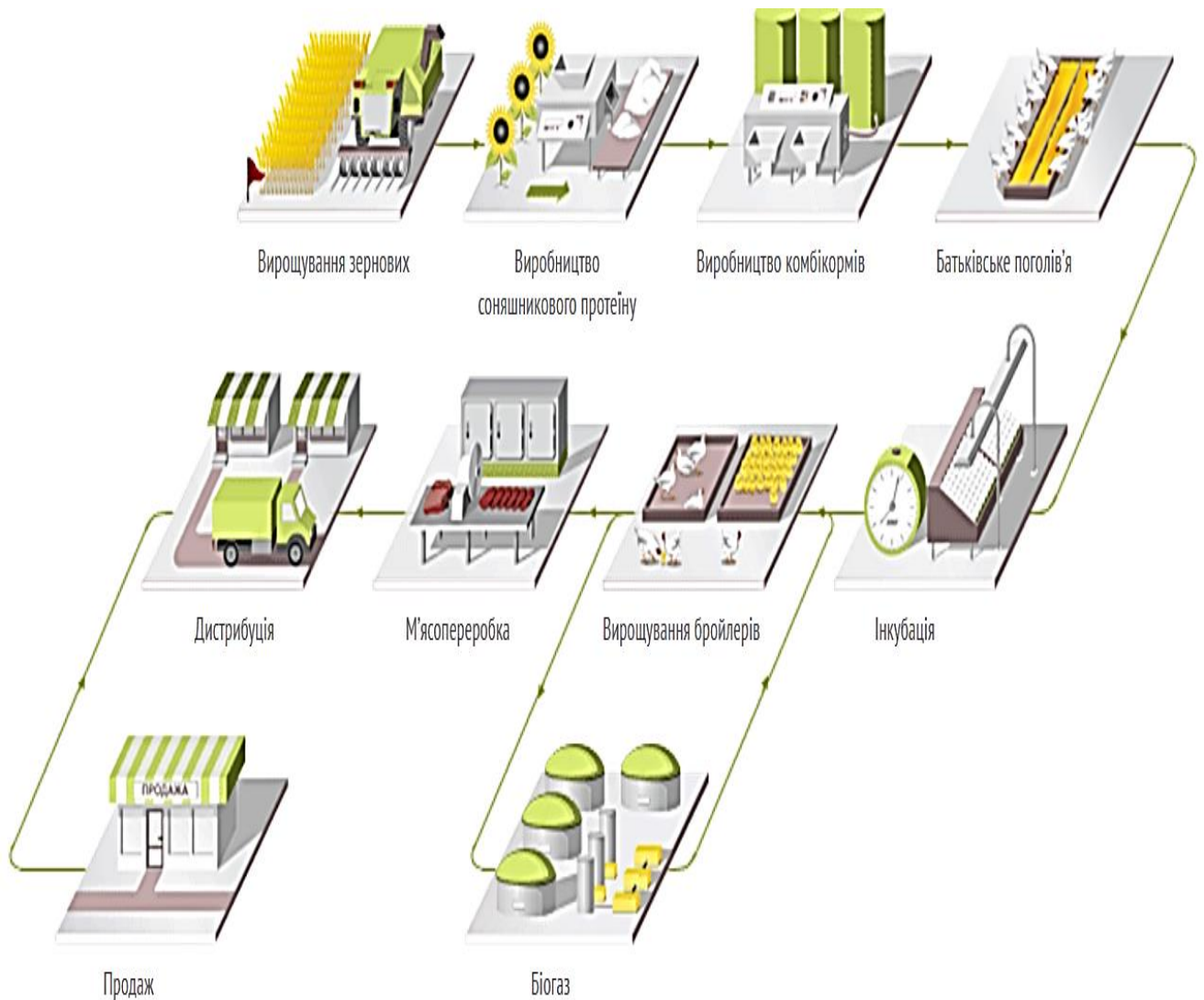
Проте, не дивлячись на суттєві конкурентні переваги ТОВ “Метінвест Холдинг”, вплив негативних економічних тенденцій останніх років відобразився на фінансових показниках компанії. Так, на кінець 2015 року чистий збиток Метінвесту склав більше 1 млрд. дол., не дивлячись на те, що кризовий 2014 рік підприємству вдалося зберегти чистий прибуток, який склав 159 млн. дол. (у 2013 році – 392 млн. дол.) [248].

Серед основних факторів, що мали вплив на збиткову діяльність найбільшої приватної металургійної компанії України, були ескалація воєнного конфлікту на сході країни, де зосереджені основні виробничі потужності підприємства, через що довелося скоротити обсяги виробництва. Іншим фактором був фінансовий – внаслідок відмови кредиторів надати відстрочення в погашенні єврооблігацій на 113,7 млн. дол. на підприємстві було оголошено дефолт.

Серед інших найкрупніших підприємств з вертикальною інтеграцією бізнесу можна виділити компанію ПАТ “Миронівський хлібопродукт” (МХП). МХП – лідер агропромислового комплексу України (рис. 1.9).

Вертикальна інтеграція бізнесу гарантує МХП стабільно високі стандарти якості, а також контроль над собівартістю фінальної продукції завдяки великим масштабам виробництва, що особливо важливо в умовах української економіки, що розвивається. З огляду на ріст виробництва курятини МХП планує і надалі самостійно забезпечувати себе основними інгредієнтами (кукурудзою, пшеницею, соняшником, соєю), необхідними для виробництва комбікормів. Компанія також продовжує знаходити додаткові способи використання відходів виробництва [249].

Саме вертикально-інтегровану модель бізнесу керівники підприємства вважають головною конкурентною перевагою порівняно з іншими виробниками галузі. Замкнений цикл виробництва, самозабезпеченість основними засобами для виробництва дозволяє компанії проводити інтенсивні капіталовкладення у розвиток і будівництво нових виробничих об'єктів з високим рівнем ефективності.



**Рис. 1.9. Схема вертикальної інтеграції ПАТ “Миронівський хлібопродукт” [249]**

У минулому році дохід компанії становив 21,789 млрд. грн., активи МХП оцінювалися у 21,399 млрд. грн. Економіко-політична кризи в країні не так сильно відобразилась на підприємстві даного сектору економіки, як на промисловості та енергетиці. Це дозволило керівництву МХП розширити активи компанії у Львівській, Івано-Франківській та Тернопільській областях. У проекті передбачено збільшення земельного банку МХП за рахунок придбання активів в західному та центральному регіонах України, а також у Європі.

Далі розглянемо інший вид ВГС в Україні – корпорації. На відміну від вертикально-інтегрованої моделі бізнесу, корпорації, як правило, можуть включати в себе підприємства різних напрямів діяльності, не пов'язаних між собою єдиним ланцюжком виробничого циклу. Створення корпорацій в Україні переслідує мету бути більш ближчими та зрозумілими для іноземних інвесторів. За своєю структурою корпорація передбачає більш динамічну співпрацю із західними корпораціями, оскільки дозволяє оперувати зведеним балансом підприємств групи, що, безсумнівно, дає більше підстав претендувати на партнерські взаємини з великими фінансовими інститутами (адже як і у вертикально-інтегрованих структурах, власних фінансових установ в структурі корпорацій, представлених в Україні, немає) [74].

Таким прикладом створення корпорації є Група “Укрпромінвест”. Дана корпорація об'єднує в себе кондитерську промисловість, виробництво безалкогольних напоїв, автомобілебудування, суднобудування. На сьогоднішній день до складу Групи “Укрпромінвест” входять такі ключові підприємства:

1. “Корпорація “Рошен”.
2. ТОВ “Група компаній “Рідна марка”.
3. Промислово-інвестиційний холдинг “Богдан”.
4. ВАТ “Черкаський автобус”.
5. ВАТ “Луцький автомобільний завод” та ін.

Схему корпорації групи Укрпромінвест представлено на рис. 1.10.

У корпорації працює більше 30000 осіб, щорічний валовий прибуток коливається в межах 14–16 млрд. грн. Серед основних напрямів діяльності корпорації називають подальше інвестування в економіку України через розвиток існуючої бази підприємств, залучення нових підприємств до структури, вихід на міжнародні ринки фінансових позик з перспективою роботи на західних ринках цінних паперів [74].



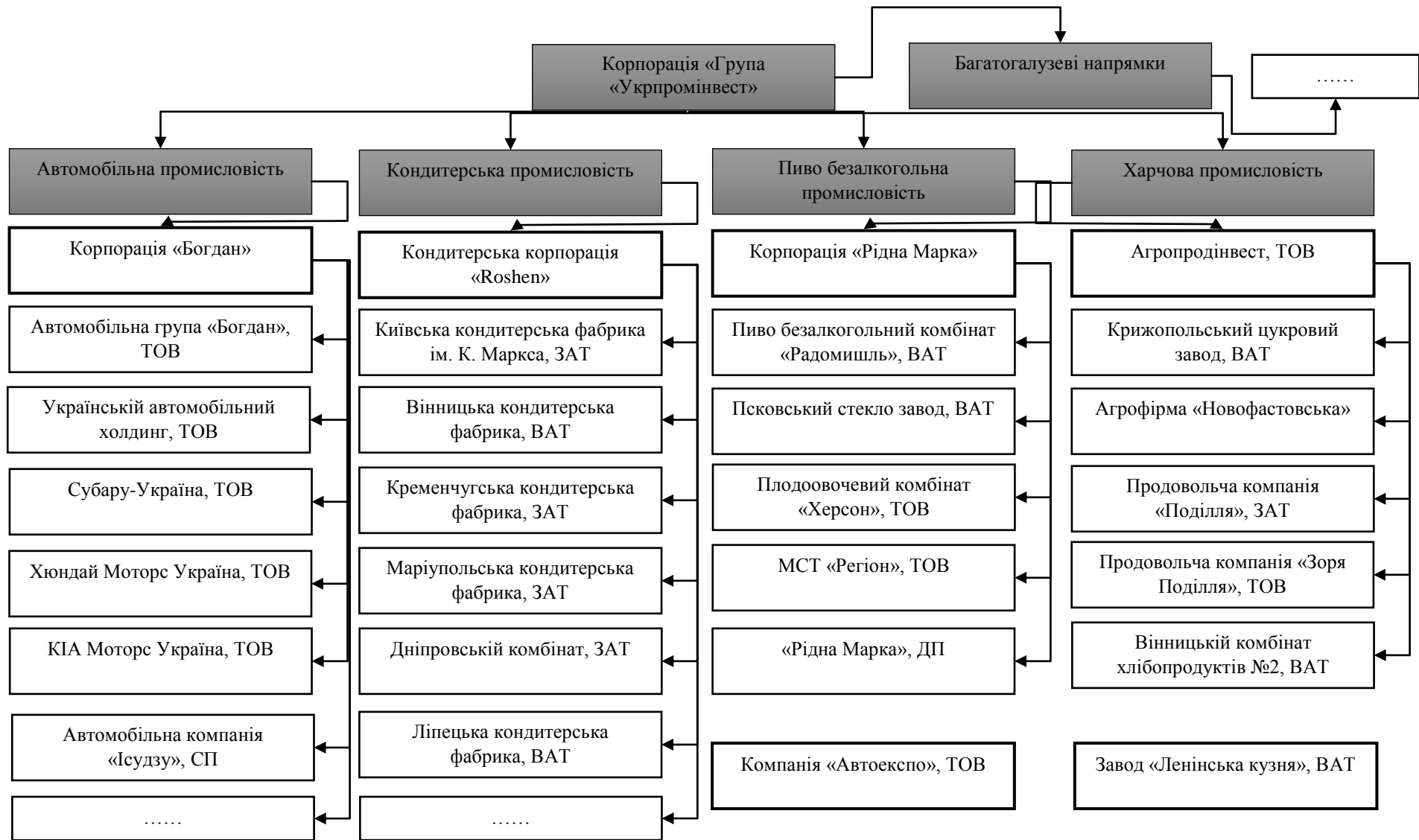


Рис. 1.10. Схема корпорації Групи “Укрпромінвест” [131]

Далі розглянемо більш наближену організаційну структуру підприємства до ВГС – фінансово-промислової групи (ФПГ). На прикладі декількох найкрупніших ФПГ в Україні визначимо їхній взаємозв'язок з ВГС та характерні особливості.

Провідною фінансово-промисловою групою в Україні є “Систем Кепітал Менеджмент” (СКМ), яка була заснована в 2000 році та є однією з провідних європейських промислових холдингових компаній, що відіграють ключову роль в економіці Східної Європи. СКМ володіє контрольними пакетами акцій більше 100 підприємств (включаючи опосередковане володіння). СКМ працює в гірничо-металургійній, енергетичній, телекомунікаційній галузях, в банківському, страховому, медіабізнесі, в роздрібній торгівлі, у сфері нерухомості та інших галузях економіки [129]. Перевагою СКМ є те, що за рахунок різноспрямованості бізнесу групи стає можливим переорієнтувати акценти діяльності. Так, даний фактор став ключовим у кризовому 2014 році, що дозволило підприємству отримати прибуток в розмірі 18,457 млрд. дол. США., незважаючи на те, що домінуюче становище в групі, як за обсягами виробництва, так і за обсягами прибутку, займають підприємства важкої промисловості. Як відомо, економіко-політична криза України, в першу чергу, мала вплив на промисловість, проте отримати прибуток групі вдалося завдяки збільшення частки постіндустріальних напрямків – фінансового, телекомунікаційного, медійного та інших – в загальній структурі бізнесу групи СКМ [252].

Обрана модель бізнесу СКМ забезпечує компанії лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках, підвищує вартість активів та робить вагомий внесок в розвиток вітчизняної економіки, адже підприємства групи СКМ представлені практично в кожному сегменті національної економіки.

Схему структури фінансово-промислової групи СКМ представлено на рис. 1.11.

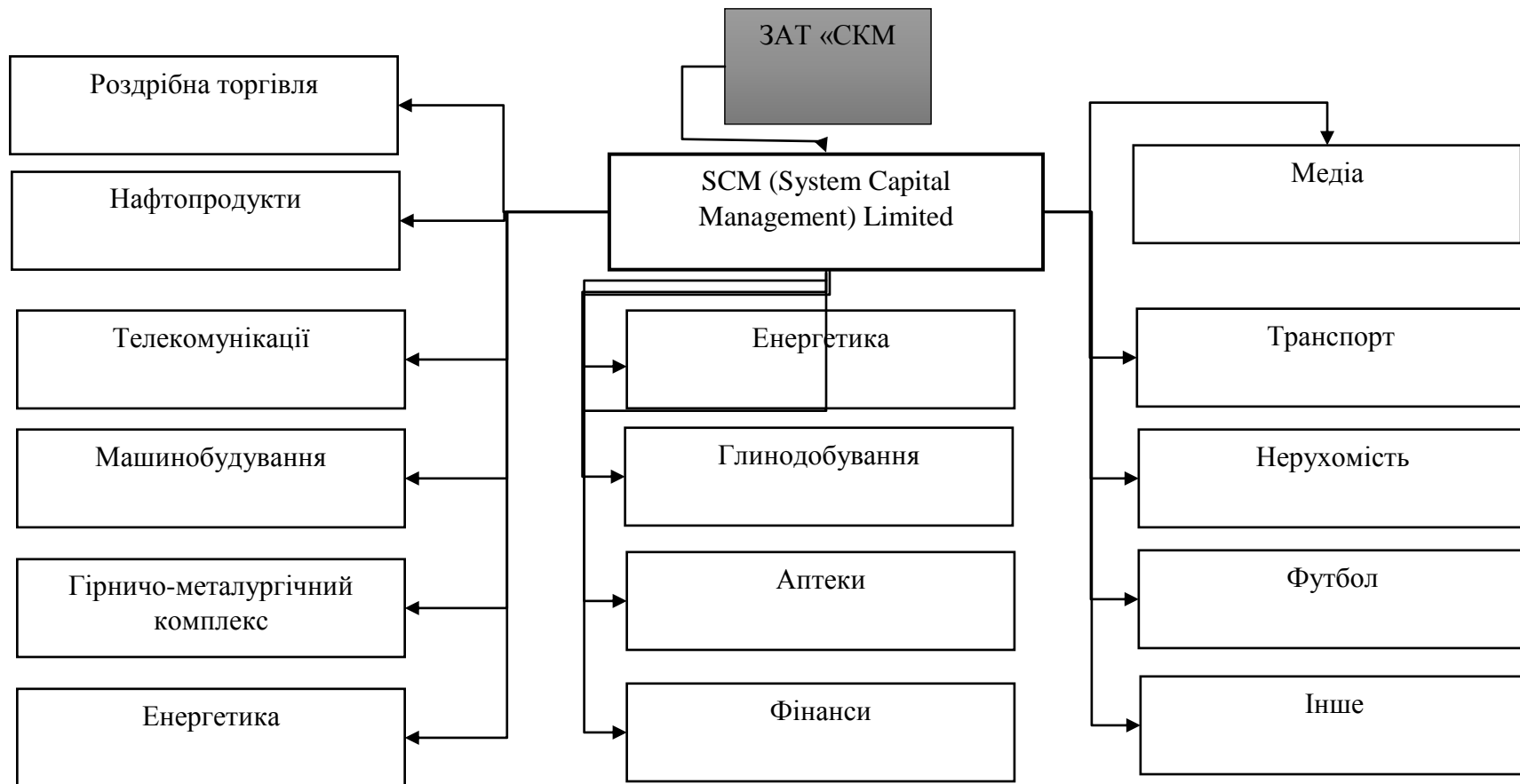


Рис. 1.11. Схема структури ФПГ СКМ [130]

Подібність даної структури ФПГ до класичного представлення ВГС виражається в наступному:

1. Диверсифікованість бізнесу.

Незважаючи на те, що частка індустріальних активів в гірничо-металургійному та енергетичному сегментах групи СКМ займає 90%, всередині компанії проходить поступова переорієнтація ключових бізнесів. Так, не припиняючи інвестування в розвиток індустріальних сегментів у складі групи, в останні роки відбувається збільшення частки неіндустріальних сегментів, що в перспективі передбачає доведення їхньої частки до 30% в складі бізнесу групи СКМ.

2. Помірний підхід при залученні зовнішнього фінансування.

Завдяки присутності в складі групи СКМ фінансового сегменту, в компанії дотримуються принципу збереження низького коефіцієнту відношення залучених коштів до власного капіталу. Даний фактор дозволяє підтримувати в довготерміновій перспективі стабільність діяльності групи та знижує рівень ризику в умовах кризи, що підтверджується фінансовими показниками групи СКМ останніми роками.

Іншим прикладом ФПГ в Україні є Група “Приват”, до якої прямо або опосередковано входить понад 100 підприємств в Україні та світі. Так само, як і у випадку з ТОВ “Метінвест Холдинг”, діяльність Групи “Приват” є диверсифікованою та охоплює такі напрямки: нафтова промисловість; фінанси; металургія; промислова хімія; гірничорудна промисловість; харчова промисловість; медіа, телекомунікації та ін. [129].

Схему структури ФПГ “Приват” представлено на рис. 1.12.

Глибока диверсифікованість бізнесу Групи “Приват” забезпечує компанії стабільну діяльність на ринку та опір зовнішнім ризикам. Фінансовий сегмент групи, який представлено ПАТ КБ “Приватбанк”, дозволяє, як і СКМ, дотримуватися помірної політики в залученні зовнішнього фінансування. Обрана структура бізнесу Групи “Приват”

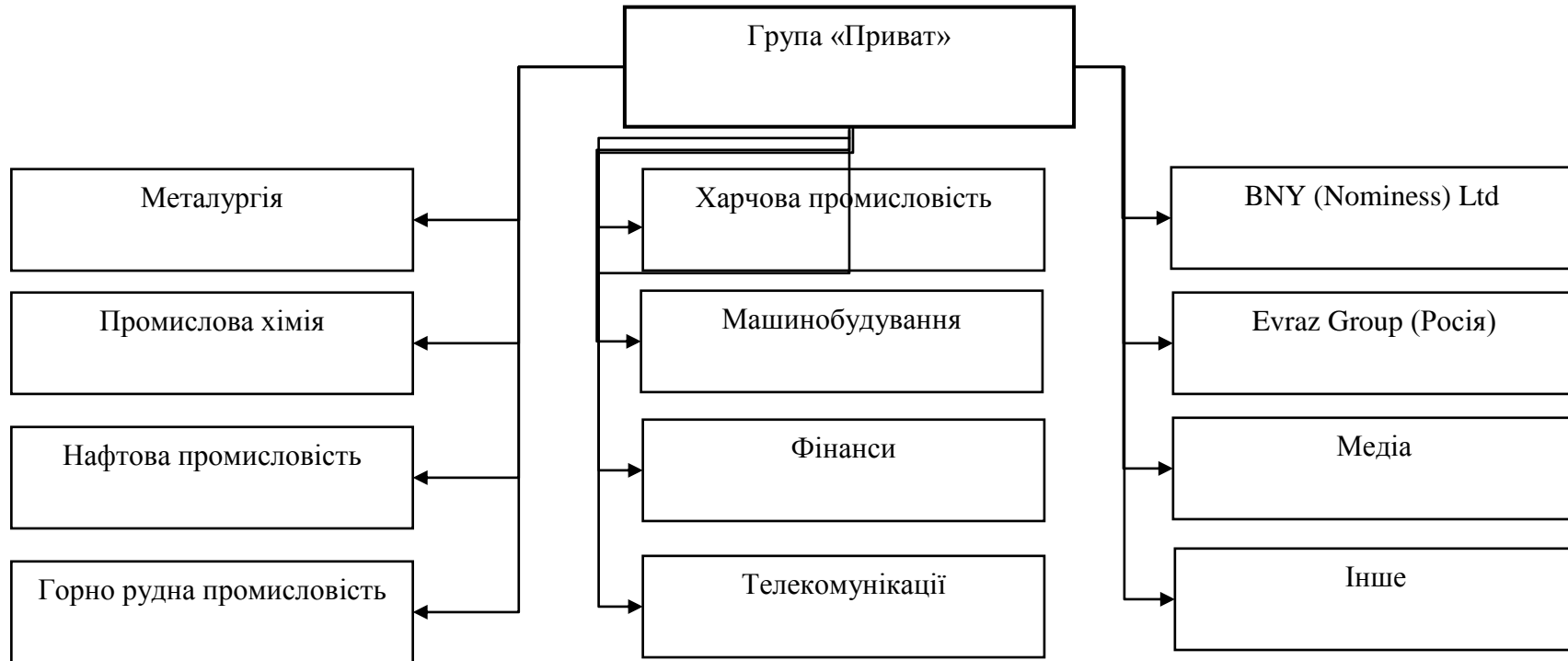


Рис. 1.12. Схема структури ФПГ «Приват» [129]

робить компанію однією з найкрупніших в країні та має вплив на різні сфери національної економіки.

Таким чином, на основі проведеного аналізу, визначено, що в Україні найпоширенішим видом ВГС є вертикально-інтегровані компанії, модель бізнесу яких найчастіше полягає в одній сфері діяльності, що характеризується замкненим циклом виробництва (від добування та переробки власної сировини до постачання готового продукту власною системою логістики до споживача).

Іншим видом ВГС, але не таким поширеним, проте значно крупнішим за ВІК в Україні, є корпорації. На відміну від вертикальної інтеграції бізнесу, корпорації можна охарактеризувати як горизонтальну інтеграцію, яка полягає в розширенні компанії за рахунок включення до неї нових (не обов'язково пов'язаних між собою однією сферою діяльності) підприємств.

Найбільш подібною формою об'єднань підприємств в межах однієї структури, що робить її близькою до ВГС, є фінансово-промислові групи. Як свідчать дані аналізу, ФПГ містить ознаки як вертикально-інтегрованих компаній, так і корпорацій. Тому, через призму ФПГ, можна стверджувати, що на сьогоднішній день ВГС в Україні характеризується наступними ознаками:

1. Забезпеченість власними ресурсами виробництва, що дозволяє підтримувати відносно низьку собівартість продукції в порівнянні з конкурентами.
2. Замкнений повний цикл виробництва та близькість у розташуванні до ресурсів.
3. Диверсифікація бізнесу в межах однієї структури.
4. Низький рівень залучення зовнішнього фінансування, забезпеченість власними коштами.

## Висновки до розділу 1

1. Проведено 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 позитивного змісту, значення яких для організації пов’язано з дією прямих та непрямих впливів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

2. Встановлено, що для регулювання дії внутрішніх та зовнішніх впливів на діяльність підприємств на кожному етапі їх розвитку необхідно управляти виникненням або вдосконаленням адаптивних властивостей організації. Тому в роботі під “управлінням адаптивним розвитком підприємств” пропонуємо розуміти цілеспрямований вплив на розкриття потенціалу підприємства в процесі його пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища, що призводить до кількісних та якісних змін у діяльності організації. Встановлено, що головна мета управління адаптивним розвитком – це підготовка та розроблення найбільш ефективних та раціональних варіантів прийняття та виконання збалансованого управлінського рішення, спрямованого на мінімізацію дисбалансів, що виникають між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства в процесі його адаптації до визначених умов розвитку та функціонування.

3. У результаті вивчення характерних особливостей управління адаптивним розвитком визначено, що даний процес ґрунтується на поточному стані підприємства: фінансовому, виробничому, діловому тощо та зміцнює зв’язок між уявленням про зовнішнє середовище, яке виникає в процесі діяльності підприємства та реальним зовнішнім середовищем. Чим міцніший такий зв’язок, тим менше виникає адаптивних спотворень у процесі розвитку підприємства – повторювані відхилення в сприйнятті

ринкової дійсності та прийнятті управлінських рішень. З'ясовано, що своєчасне визначення причин та механізмів, що впливають на виникнення адаптивних спотворень, забезпечить сталий ефективний розвиток та зміцнить імунітет підприємства до швидкості в пристосуванні до мінливого зовнішнього середовища.

4. Проведено методологічний аналіз підходів до розвитку підприємств в складі ВГС. На основі отриманих результатів визначено, що кожен конкретний підхід (або комбінація декількох) має широкі переваги у використанні, проте вони відображають лише один специфічний аспект, що набуває певних властивостей в ході розвитку підприємства. При порівнянні отриманих результатів аналізу встановлено, що однією загальною особливістю, яка пов'язує між собою розглянуті підходи, є необхідність пристосування підприємства до нових умов функціонування в зовнішньому середовищі під час інноваційних, економічних або маркетингових перетворень.

5. Визначено, що використання розглянутих підходів буде ефективним лише у тому випадку, коли на підприємстві потреба в адаптації до нових умов, спричинених внутрішніми та зовнішніми змінами в ході розвитку, буде задовольнятися як безумовний рефлекс, що обумовлює використання саме адаптивного підходу до розвитку підприємства в складі ВГС.

6. Обґрунтовано необхідність застосування адаптивного підходу до розвитку підприємства, визначено 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 в 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 опору турбулентності зовнішнього середовища, що забезпечує стабільність розвитку та стійкість конкурентної позиції на ринку.

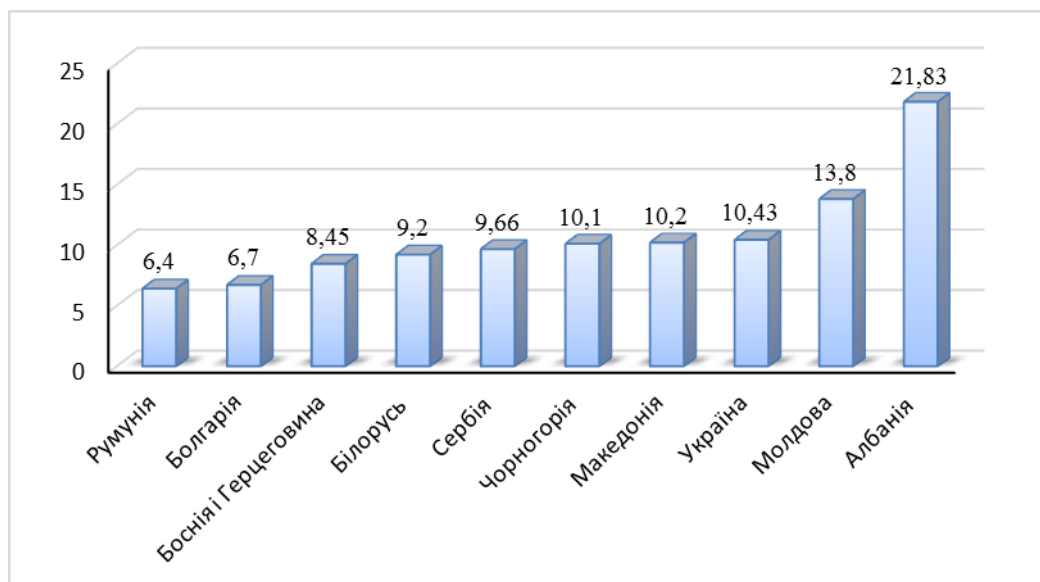
Основні результати розділу опубліковано у наукових працях автора [179; 180; 182; 185; 187; 192; 196; 199; 203; 204; 205; 206; 226].

## РОЗДІЛ 2

### ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Дослідження тенденцій соціально-економічного розвитку України та світової економіки

Вигідне геополітичне розташування України та велика кількість населення (шосте місце в Європі) робить ринок збуту нашої країни одним з найпривабливіших у Європі. Окрім зовнішніх переваг, Україна багата на природні ресурси: 20% світового обігу залізної руди та 4% світового обсягу вугілля припадає на нашу країну. Велика площа сільськогосподарських угідь (43 млн. га, 72% від загальної площі держави) щороку дає мільйони тонн зерна, яке експортується по всьому світу. Даний факт робить Україну однією з найбільших країн в Європі за часткою сільськогосподарського виробництва в структурі ВВП (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Частка сільськогосподарського виробництва в структурі ВВП України та інших країн регіону в першому кварталі 2016 року [251]**

У порівнянні з розвинутими європейськими економічними системами, національна економіка України є порівняно невеликою, відкритою, товарною

за структурою. У 2014 році вдалося зайняти лише 58-е місце у світі за розміром номінального ВВП, який складав на той момент 132 млрд. дол. США та лише 47-е місце у світі за ВВП за показником паритету купівельної спроможності. Так, у 2014 році ВВП України на душу населення склав 3089 дол. США або 8240 дол. за паритетом купівельної спроможності. Даний показник є 126-м у світовому рейтингу. В 2015 році ВВП на душу населення склав 46210,2 млн.грн., або 2115,4 млн. дол., що на 29,2% менше, ніж в аналогічному періоді минулого року. Зовнішньоторговельний оборот України складав 108 % ВВП. На кінець 2015 року ВВП України склав 90,615 млрд. дол., що на 41,190 млрд. дол. менше, ніж в попередньому році, або на 31,3%. У першому кварталі 2016 року номінальний ВВП склав 453185 млн. грн., реальний 417219 млн. грн. [10].

У таблиці 2.1 представлено основні макроекономічні показники розвитку країни за 2010-2016 рр.

Таблиця 2.1

## Основні макроекономічні показники за 2010-2016 роки [10]

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (1 кв.)
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Національні рахунки, млрд. грн</b>							
Номінальний ВВП	1079,3	1300,0	1404,7	1465,2	1566,7	1979,4	453,1
Споживання	897,6	1094,2	1221,2	1329,6	1409,8	1715,6	437,1
Валове накопичення	225,3	291,7	305,0	270,9	221,0	303,2	48,6
Чистий експорт товарів та нефакторних послуг	-43,5	-85,9	-121,5	-135,3	-64,0	-65,3	-11,2
<b>Індекс (% , річна зміна)</b>							
Реальний ВВП	104,1	105,5	100,2	100	93,2	89,9	7,9
Споживання	106,3	111,3	107,4	105,2	92,6	86,7	8,3
Валове накопичення основного капіталу	103,2	108,5	105	91,6	77,0	79,2	7,2
Експорт товарів та послуг	104,1	102,7	94,4	91,9	85,5	88,4	6,9
Імпорт товарів та послуг	114,4	115,4	103,8	96,5	77,9	79,6	7,5

Продовження табл. 2.1

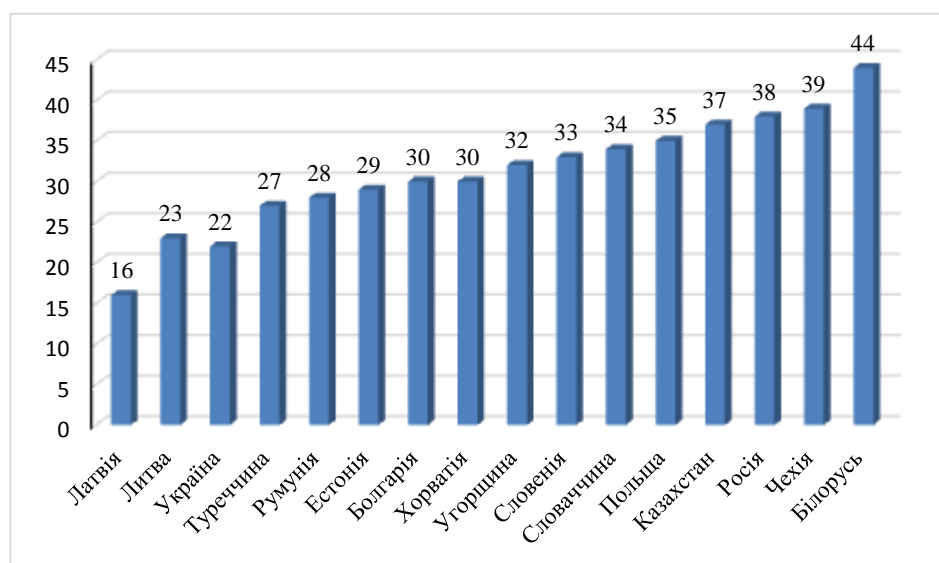
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Випуск окремих секторів економіки, %, річна зміна</b>							
Сільське господарство	98,6	120,2	96,1	113,6	102,8	95,3	-1,6
Промислове виробництво	112,0	108,0	99,3	95,7	89,9	86,3	6,9
<b>Інфляція, індекс (%)</b>							
Індекс споживчих цін (середній за рік)	109,4	108,0	100,6	99,7	112,1	120,9	101,0
грудень до грудня попереднього року	109,1	104,6	99,8	100,5	124,9	143,3	-
Індекс цін виробників промислової продукції (середній за рік)	120,9	119,0	103,7	99,9	117,1	100,3	104,0
грудень до грудня попереднього року	118,7	114,2	100,3	101,8	131,8	125,4	-
<b>Зовнішній сектор, млрд. дол. США</b>							
Рахунок поточних операцій	-4,8	-11,3	-15,6	-18,3	-5,3	-6,4	-
Обсяг експорту товарів та послуг	64,0	81,3	83,9	78,7	65,3	38,1	1,2
Обсяг імпорту товарів та послуг	-69,5	-92,1	-99,1	-95,7	-70,7	-37,5	-2,2
Фінансовий рахунок	-9,7	-8,7	-11,4	-20,3	8,4	9,2	-
Прямі іноземні інвестиції	44,8	50,3	55,3	57,1	45,7	43,4	42,8
Валові міжнародні резерви НБУ (на кінець періоду)	34,6	31,8	24,5	20,4	7,5	13,29	12,72
<b>Державні фінанси, млрд. грн.</b>							
Доходи зведеного бюджету	314,5	398,6	445,5	442,8	456,1	534,648	129,158
Видатки зведеного бюджету	379,1	421,6	492,5	505,8	523,1	576,848	140,165
Сальдо зведеного бюджету	-64,6	-23,1	-46,9	-63,6	-72,0	-30,898	-5,076
Державний борг (прямий та гарантований)	432,3	473,2	515,5	584,8	1110,8	1572,1	1710,3
<b>Соціальні показники</b>							
Рівень безробіття (за	8,2	8,0	7,6	7,3	9,3	9,5	10,3

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
методологією МОП), у % до економічно активного населення віком 15-70 років							
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	2250	2648	3041	3282	3480	5230	4920

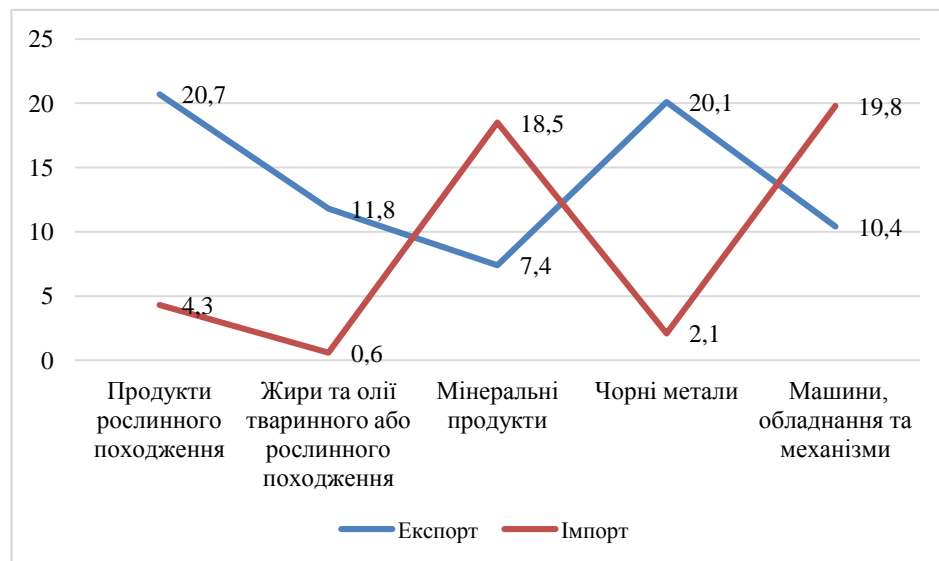
Як видно з таблиці 2.1, щороку спостерігаємо тотальне скорочення експорту, що за останній рік стало наслідком економіко-політичної кризи в нашій країні, спровокованої Російською Федерацією (РФ). Переорієнтація експортоформуєчих складових зовнішньоекономічної діяльності України з промислової продукції на сільськогосподарську сприяє плавному переходу економіки країни з індустріальної до постіндустріальної.

Промислове виробництво залишається впливовим чинником в динаміці ВВП, адже продукція підприємств промислового комплексу країни використовується в різних галузях національної економіки, найчастіше в транспорті та на підприємствах добувної промисловості, що робить Україну однією з найбільших держав у Європі за часткою промислового виробництва в структурі ВВП (22%, рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Частка промислового виробництва в структурі ВВП України та інших країн регіону в першому кварталі 2016 року [251]**

Даний факт має відображення і на структурі зовнішньої торгівлі товарами в першому півріччі 2016 року (рис. 2.3). Так, більше 34% від загального обсягу експорту припадає на продукцію сільського господарства та харчової промисловості. З 2010 року цей показник має зростаючу тенденцію (в першу чергу, зростання обсягів експорту зернових, насіння олійних культур і рослинної олії) та робить Україну не тільки лідером в європейському регіоні, а й одним з найбільших у світі виробників та експортерів сільськогосподарської продукції. Протилежну тенденцію спостерігаємо в експорті металургійної та гірничої продукції: якщо у 2010 році її частка складала 33%, то в першому півріччі 2016 року цей показник скоротився до 20,1% на металургійну продукцію та 10,4% на продукцію машинобудування.

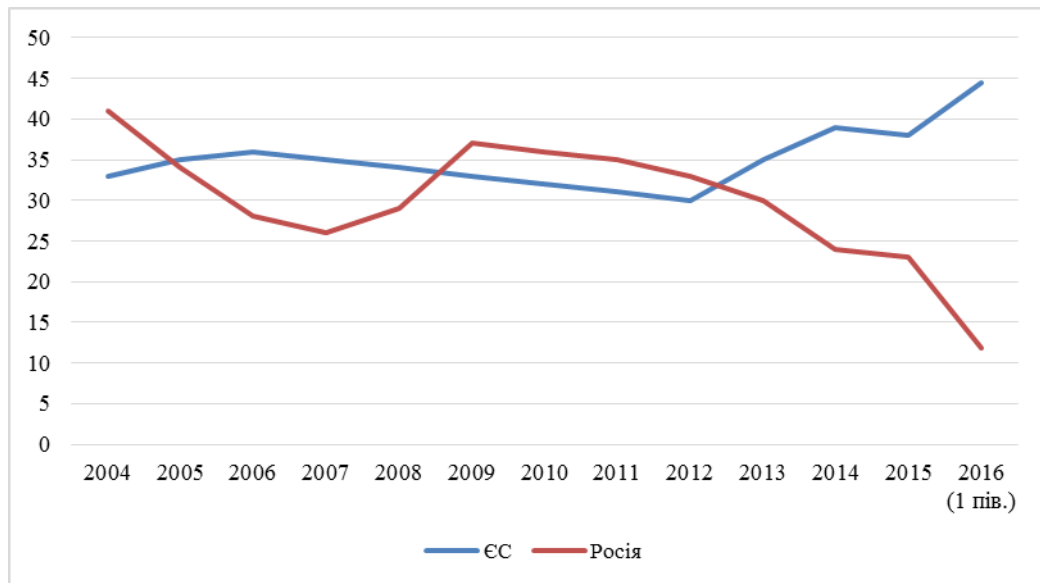


**Рис. 2.3. Структура зовнішньої торгівлі товарами в першому півріччі 2016 року [250]**

Через високу енергозалежність країни в структурі імпорту, як і в попередні роки, високою залишається частка палива та мінералів (18,5%). Проте з огляду на останні події останніх років в Україні змінився основний торговельний партнер з імпорту енергоресурсів. Як видно з рис. 2.4, частка

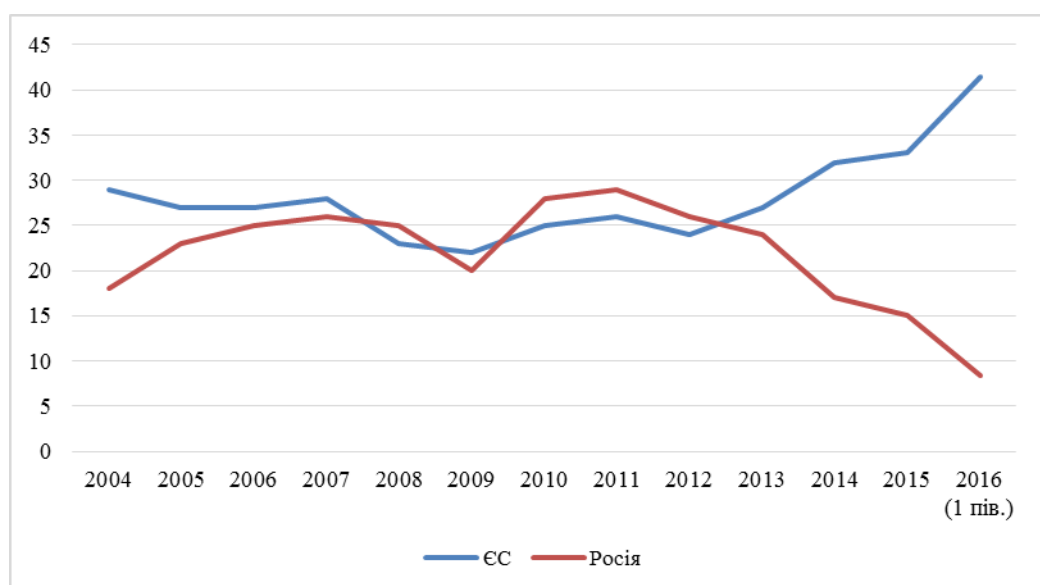
РФ в імпорті України у першому півріччі 2016 року становила 11,8%, проте 44,5% досягла частка товарів, що ввозилися з країн ЄС.

Як видно з рис.2.5, серед основних торгових партнерів України були країни ЄС, частка Росії в 1 пів. 2016 року зменшилася до 8,4% в загальній структурі експорту. Серед інших основних торгових партнерів України в експорті та імпорті товарів та послуг слід відмітити Китай.



**Рис. 2.4. Частка ЄС і РФ у імпорті України, 2010-2016 (1 пів.) рр. [243]**

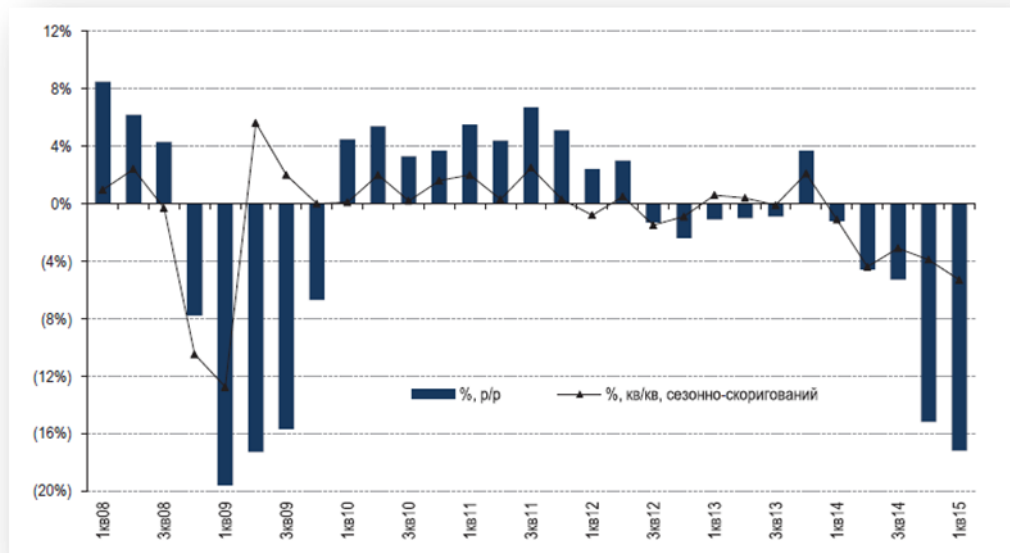
Поступово євроінтеграція України має відображення й на географії експорту (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Частка ЄС і РФ у експорті України, 2010-2016 (1 пів.) рр. [243]**

Після початку військової агресії РФ на сході України та руйнування торговельних відносин з цією державою, мала місце переорієнтація на європейський ринок, де поживляється торгівля з Республікою Польща, Німеччиною, Італією та іншими європейськими країнами.

Унаслідок розгорнутого воєнного конфлікту на сході України, де розташовані ключові промислові підприємства, що зараз перебувають на непідконтрольній території, на кінець 2014 р. різко знизилися обсяги ВВП: на 6,8 % порівняно з попереднім роком після двох років нульового зростання [9, 58] (рис. 2.6).



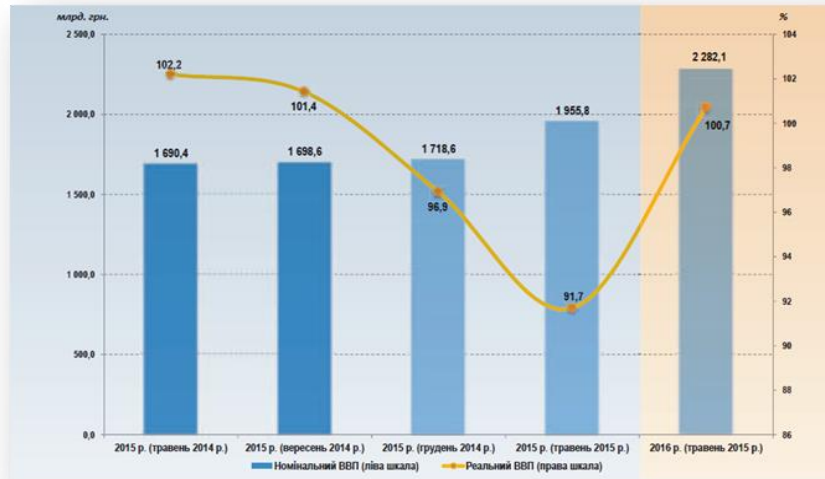
**Рис. 2.6. Приріст реального ВВП (прогноз на 2016 рік) [243]**

Проте експерти дають оптимістичні прогнози щодо зростання номінального та реального ВВП на 2015-2016 рр. (рис. 2.7).

Серед основних чинників скорочення ВВП стало різке падіння обсягів промислового виробництва – на 11 % порівняно з попереднім 2013 роком, хоча спад можна було спостерігати й у більшості інших галузей економіки, крім сільського господарства.

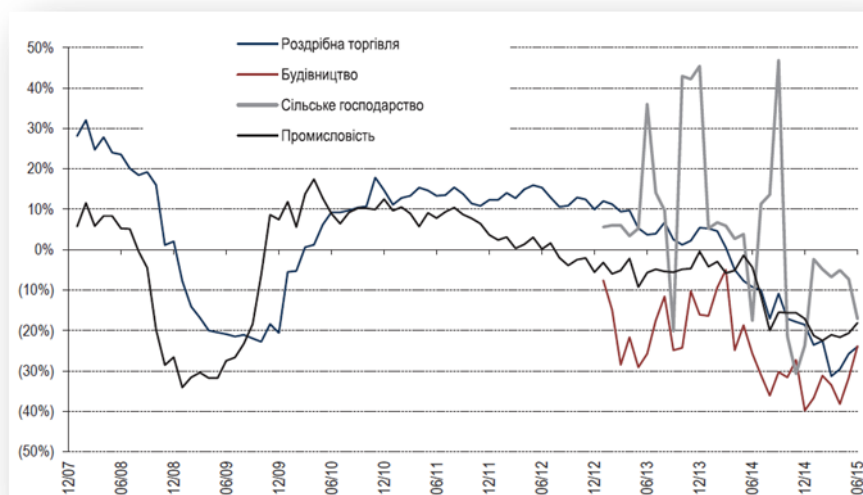


Так, завдяки рекордному врожаю у 2014 році (64 млн. т.), обсяги виробництва сільськогосподарської продукції підвищилися на 2,8% у порівнянні з попереднім роком.



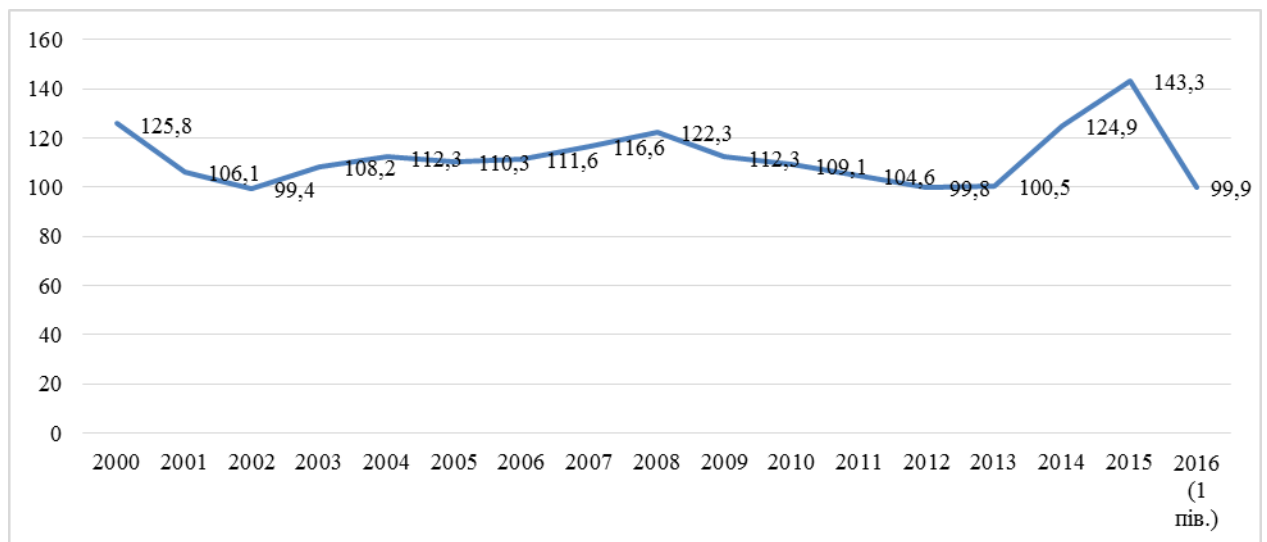
**Рис. 2.7. Динаміка реального та номінального ВВП (прогноз на 2016 рік)**  
[317]

Найгірша ситуація спостерігалася в будівництві, де темпи падіння були найбільшими (станом на травень 2014 року, рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Ключові показники реального сектора у 2008-2015 рр., %** [243]

Економіко-політична криза в країні мала вплив і на фінансові ринки. З кінця 2013 року національна валюта знецінилася на 62%. Нестабільність на валютному ринку мала вплив на відтік депозитів з банківської сфери. Так, з кінця 2013 року-початку кризового 2014 з банків було вилучено 15% гривневих та майже 50% валютних вкладів. З 2015 року посилюється політика Національного банку з контролю діяльності комерційних банків, що мало результатом – закриття 53 банків з представлених в Україні 180 (станом на кінець липня 2015 року). Курсові різниці, подальша девальвація національної валюти, підвищення комунальних тарифів та цін призвели до прискорення споживчої інфляції, яка перевищувала більше 60% у середині 2015 року (рис. 2.9). На червень 2016 року індекс споживчої інфляції в Україні становив 99,9%.

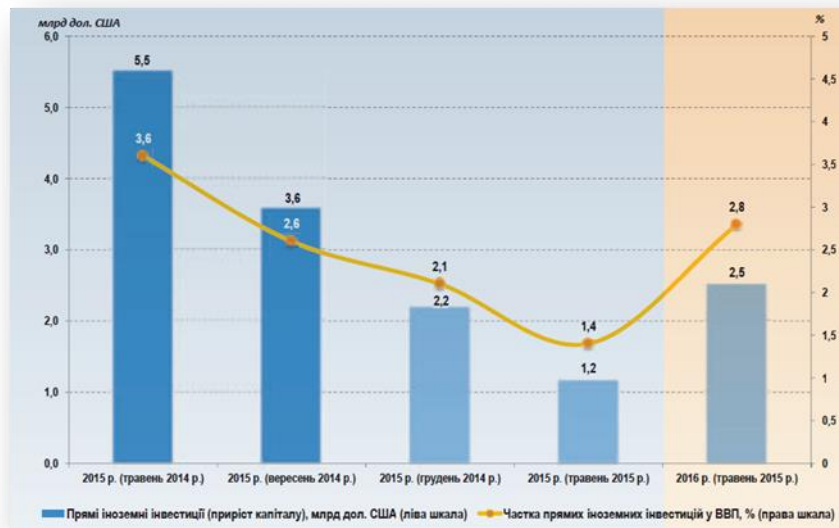


**Рис. 2.9 Динаміка споживчої інфляції у 2000-2016 (1 пів.) рр., % [243]**

Повного краху фінансової системи України вдалося уникнути завдяки наданій фінансовій допомозі МВФ разом з країн ЄС та східного регіону. Дана допомога підтримала фінансову систему країни навіть після того як НБУ об'явив про вільний валютний курс в 2014 році.

Дана допомога складалася з 27 млрд. дол., 17 з яких були кредитом “стенд-бай”, наданим МВФ. Інші валютні джерела поступили від Світового Банку, ЄС, США та інших великих міжнародних фінансових установ. Впродовж 2014 року уряд України витратив більше 10 млрд. дол. з цієї допомоги для здійснення запланованих виплат з державного боргу в валюті.

Але по мірі затягування воєнного конфлікту на сході України та через те, що негативний вплив цього конфлікту на економіку виявився сильнішим, ніж очіувалося, первинний розмір фінансової допомоги було збільшено до 50 млрд. дол., а термін її надання було подовжено ще на три роки [10]. У порівнянні з поточним 2015 роком за прогнозами експертів у 2016 році слід очікувати зростання частки прямих іноземних інвестицій в структурі ВВП до 2,8% (рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Обсяг чистого притоку прямих іноземних інвестицій на 2015-2016 роки, “прогноз”**

Після неконтрольованого підвищення курсу долара взимку 2015 року, можна констатувати, що вже з березня в національній економіці розпочалися відновні процеси та цілком макроекономічна ситуація дещо стабілізувалися. Завдяки введенню ліміту на обмін валюти та запровадженню жорсткого контролю за міжбанківськими операціями (унаслідок чого було ліквідовано

80 банків), Національному банку України вдалося стабілізувати валютний курс на рівні 24-25 грн. за дол. США.

Проте, як зазначають експерти [10], економіка країни продовжує потерпати від негативного впливу воєнного конфлікту на сході країни. Так, в першому кварталі поточного року реальний ВВП скоротився на 17,2% (в порівнянні з аналогічним періодом минулого року). Але, динаміка окремих секторів економіки в другому кварталі поточного року свідчить про певну стабілізацію економічної активності. Так, темпи падіння в промисловості в червні 2015 р. скоротились до (-18,1) % р/р порівняно з (-20,7)% у травні. Сповільнення темпів падіння спостерігається у роздрібній торгівлі та будівництві, що свідчить про відсутність подальшого скорочення внутрішнього споживчого та інвестиційного попиту. Стабілізація валютного курсу сприяла сповільненню інфляції. У червні 2015 р. місячна інфляція повернулася до середньо-історичних значень, а річний показник уповільнився до 57,5%, хоча вторинні ефекти девальвації гривні ще продовжують створювати тиск на споживчі ціни [10].

Попри руйнівний характер девальвації гривні в лютому 2015 року, з іншого боку, вона допомогла Україні зміцнити зовнішню позицію. Це було виражено в зменшенні дефіциту поточного рахунку з 9% до 4% ВВП, який скоротився до нуля в першому півріччі 2015 року. Проте, маємо констатувати, що даний факт не вплинув на швидкість відтоку капіталу з приватного сектора.

Тому влада України почала проводити виважену фіскальну політику, в першу чергу орієнтуючись на стан бюджету. В першу чергу, це мало вплив на те, що за перше півріччя 2015 року консолідований бюджет був зведений з профіцитом на суму більше 19 млрд. грн., що на 11 млрд. грн. більше, ніж за аналогічний період 2014 року. Завдяки росту ПДВ, мита та акцизів надходження до бюджету підвищилися більш ніж на 30%. Але разом із надходженнями до бюджету, збільшилися й витрати, основна стаття яких

була обслуговування державного боргу та укріплення обороноздатності країни.

Виходячи з макроекономічної ситуації, яку можна було спостерігати в першому півріччі поточного року (табл. 2.2), експерти прогнозують такі зовнішні та внутрішні ризики для національної економіки на 2016 рік.

Таблиця 2.2

**Чинники впливу на макроекономічну ситуацію в Україні  
(станом на травень 2016 року) [317]**

Показник	Травень	Вересень	Грудень	Травень
	2015	2015	2015	2016
1	2	3	4	5
ВВП, % реальні зміни:				
Російська Федерація	1,6	1,1	-0,6	-3,4
США	2,9	3,0	3,0	3,0
Китай	7,1	7,2	7,2	6,3
Єврозона	1,7	1,5	1,3	1,4
Ціни на нафту марки Brent, дол. США/барель	103,7	112,0	71,1	61,5
Ціни на сталь, середньорічна у % до попереднього року	-	-	-	17,2
Середньорічний обмінний курс, євро/дол. США	1,4	1,3	1,2	1,1
Середньорічна ціна на природний газ, дол. США за 1 тис. м <sup>3</sup>	384,1	372,3	339,6	279,9
Зміна тарифів на комунальні послуги (грудень до грудня) на базі яких розраховується індекс споживчих цін, %, зокрема:				
Природний газ	40,0	41,1	52,5	362,4
Гаряча вода, опалення	37,9	38,9	50,0	69,1
електроенергія	25,0	24,3	21,4	45,4
Мінімальна заробітна плата середньорічна, грн	1358,1	1325,1	1312,8	1242,6
Врожай зернових, млн. тон	55,4	60,0	60,7	56,9
Облікова ставка, %, на кінець року	9,9	11,4	13,2	25,6

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Середньозважена середньорічна ставка за кредитами комерційних банків у національній валюті, %	-	-	-	29,8
Чисте використання ресурсів МВФ Нацбанком та Урядом України, млрд. дол. США	7,9	5,4	9,6	10,0
Доходи бюджету від приватизації, млн. грн.	6192,6	5609,1	5569,9	4083,3

Таким чином, за даними, наведеними у табл. 2.2, можна погодитися із думкою експертів [317], що зовнішніми ризиками та характерними особливостями розвитку національної економіки є:

1. Дефіцит зовнішнього фінансування та звуження можливостей доступу до міжнародних ринків капіталу.
2. Ескалація українсько-російського конфлікту.
3. Згортання іноземними компаніями інвестиційних планів або перенесення термінів їхньої реалізації на майбутній період у зв'язку з макроекономічною невизначеністю.
4. Неотримання запланованого фінансування від МВФ.
5. Повільне відновлення розвитку світової економіки та збереження низьких цін на світових сировинних ринках.
6. Надходження незначних обсягів донорської допомоги.
7. Імплементация положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.
8. Подальше введення іншими країнами світу дозволених СОТ торговельних обмежень, які негативно впливають на український експорт.
9. Суттєва девальвація євро по відношенню до долара.
10. Дії введених Україною обмежень на імпорт з метою покращення платіжного балансу.

До внутрішніх ризиків та характерних особливостей розвитку національної економіки можна віднести:

1. Поширення неплатоспроможності реального сектору економіки.
2. Нарощування негативних інфляційних очікувань населення.
3. Збереження низької кредитної активності комерційних банків.
4. Загострення дефіциту енергетичних ресурсів в країні (у т.ч. вугілля).
5. Посилення девальваційних тенденцій на валютному ринку.
6. Проведення значної емісії для фінансування дефіциту бюджету.
7. Значне зростання дефіциту державного бюджету та касових розривів у Пенсійному фонді, інших Фондах державного соціального страхування та НАК «Нафтогаз України».
8. Отримання низького врожаю зернових культур.
9. Дефолт за зобов'язаннями країни.
10. Суттєве підвищення тарифів на природний газ для населення та промисловості.

Не дивлячись на власний промисловий та сільськогосподарський потенціал, структура експорту України має високий рівень залежності від світового товарообігу та стану світової економіки. Унаслідок сильної залежності від іноземного попиту та тісного взаємозв'язку між орієнтованими на експорт галузями й іншими сферами економіки швидкість зростання української економіки є вкрай непостійною, із різкими провалами під час світових економічних криз, але й одночасно швидким відновленням у часи зростання глобальної економіки [10]. Тому важливим є питання наскільки швидко стратегічно важливі для держави та економіки підприємства мають змогу та ресурси пристосовуватися до змін.

Щодо тенденцій розвитку глобальної економіки, то з початку 2016 року спостерігається її стабільна слабкість, що виражається в існуванні підвищених ризиків стійкості світових торгових процесів. Так, серед країн, де економіка розвивається, дивергенція економічних умов між світовими експортерами та імпортерами розширилася. Деякі з очікуваних ризиків,

ідентифікованих у січні 2016 року, проявилися, проте м'якше, ніж очікувалося, в країнах з розвинутою економікою, що виразилося у зниженні цін на сировинні товари в останні місяці. Ці події супроводжувалися посиленням політичної невизначеності, занепокоєнням із приводу ефективності заходів стимулювання за рахунок проведення грошово-кредитної політики в деяких країнах з розвинутою економікою, темпами монетарної політики в Сполучених Штатах Америки та здатністю уповноважених осіб використовувати експансіоністську фіскальну політику, якщо таких заходів вимагає економічна ситуація. Також, всупереч очікуванням імпортерів нафти є негативними умови, які склалися внаслідок падіння цін на сировинні товари.

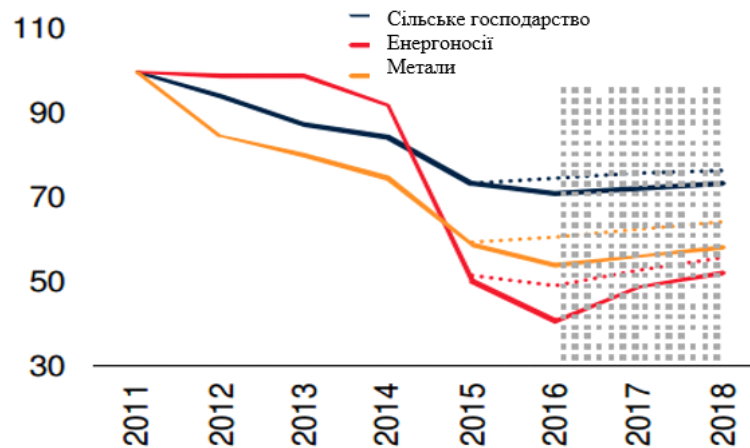
Глобальне зростання в цьому році, ймовірно, залишиться без змін по відношенню до невтішних темпів 2015 року. Зростання на 2016 рік тепер прогнозується на рівні 2,4 %, що менше на 0,5 процентного пункту, зафіксованого в січні поточного року (табл. 2.3, рис. 2.11).



**Рис. 2.11.** Динаміка ВВП у глобальному масштабі, %

У значній мірі даний прогноз обумовлений зниженням прогнозованого зростання експорту сировинних товарів, що супроводжується зниженням цін на сировинні товари та підвищенням складності зовнішнього середовища (рис. 2.12).





**Рис. 2.12** Динаміка цін на сировинні товари, дол. США

Зростання ВВП країн з розвинутою економікою, як очікується, збільшиться на 1,7 % в 2016 році, що на 0,5 процентного пункту нижче січня поточного року. Інвестиції й надалі залишаються повільними на фоні підвищення невизначеності політичного середовища, в той час як зростання експорту теж сповільнилося, відображаючи приглушений зовнішній попит. Проте, незважаючи на очікуване підвищення зростання від зниження цін на енергоносії, а також триваюче поліпшення ринку праці, зростання згідно з прогнозами, у 2016 році буде вирівнюватися, а не прискорюватися.

**Таблиця 2.3**

**Реальний ВВП, % (зміна порівняно з попереднім роком) [243]**

1	2013	2014	2015	2016	2017	2018	порівняно із січнем 2016			
	2	3	4	5	6	7	2015	2016	2017	2018
				"	"	"	8	9	10	11
Світ	2,4	2,6	2,4	2,4	2,8	3,0	0,0	-0,5	-0,3	-0,1
Країни розвинутою економікою	1,1	1,7	1,8	1,7	1,9	1,9	-0,1	-0,5	-0,2	-0,1
США	1,5	2,4	2,4	1,9	2,2	2,1	-0,1	-0,8	-0,2	-0,1
Євро зона	-0,3	0,9	1,6	1,6	1,6	1,5	0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Японія	1,4	-0,1	0,6	0,5	0,5	0,7	-0,2	-0,8	-0,4	-0,6

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Країни, де економіка розвивається</b>	<b>4,7</b>	<b>4,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,7</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,2</b>
<b>Регіон Східної Азії та Тихого океану</b>	<b>7,1</b>	<b>6,8</b>	<b>6,5</b>	<b>6,3</b>	<b>6,2</b>	<b>6,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,1</b>
Китай	7,7	7,3	6,9	6,7	6,5	6,3	0,0	0,0	0,0	-0,2
Індонезія	5,6	5,0	4,8	5,1	5,3	5,5	0,1	-0,2	-0,2	0,0
Таїланд	2,7	0,8	2,8	2,5	2,6	3,0	0,3	0,5	0,2	0,3
<b>Регіон Європи та Центральної Азії</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>-0,1</b>	<b>1,2</b>	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,0</b>
Росія	1,3	0,7	-3,7	-1,2	1,4	1,8	0,1	-0,5	0,1	0,3
Туреччина	4,2	3,0	4,0	3,5	3,5	3,6	-0,2	0,0	0,0	0,2
Польща	1,3	3,3	3,6	3,7	3,5	3,5	0,1	0,0	-0,4	-0,4
<b>Регіон Латинської Америки та Карибський басейн</b>	<b>2,9</b>	<b>1,0</b>	<b>-0,7</b>	<b>-1,3</b>	<b>1,2</b>	<b>2,1</b>	<b>0,2</b>	<b>-1,3</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,3</b>
Бразилія	3,0	0,1	-3,8	-4,0	-0,2	0,8	-0,1	-1,5	-1,6	-0,7
Мексика	1,4	2,3	2,5	2,5	2,8	3,0	0,0	-0,3	-0,2	-0,2
Аргентина	2,9	0,5	2,1	-0,5	3,1	3,0	0,4	-1,2	1,2	0,0
<b>Близький Схід та Північна Африка</b>	<b>2,0</b>	<b>2,9</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>-0,2</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,0</b>	<b>-0,5</b>
Саудівська Аравія	2,7	3,6	3,4	1,9	2,0	2,3	0,6	-0,5	-0,9	-0,6
Іран, Ісламська Республіка	-1,9	4,3	1,6	4,4	4,9	4,7	-0,3	-1,4	-1,8	-1,3
Єгипет, Арабська Республіка	2,1	2,2	4,2	3,3	4,2	4,6	0,0	-0,5	-0,2	-0,2
<b>Південна Азія</b>	<b>6,1</b>	<b>6,8</b>	<b>7,0</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>	<b>7,3</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,2</b>
Індія	6,6	7,2	7,6	7,6	7,7	7,7	0,3	-0,2	-0,2	-0,2
Пакистан	3,7	4,0	4,2	4,5	4,8	5,1	0,0	0,0	0,0	0,3
Бангладеш	6,0	6,1	6,5	6,3	6,8	6,0	0,0	-0,4	0,0	-0,8
<b>Країни Африки на південь від Сахари (Чорна Африка, SSA)</b>	<b>4,8</b>	<b>4,5</b>	<b>3,0</b>	<b>2,5</b>	<b>3,9</b>	<b>4,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>-1,7</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,3</b>

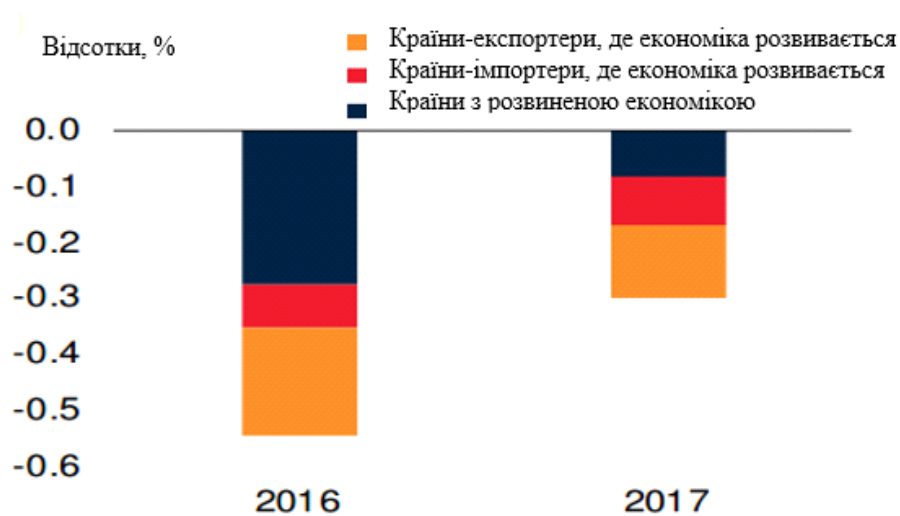
Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Південна Африка	2,2	1,5	1,3	0,6	1,1	2,0	0,0	-0,8	-0,5	0,4
Нігерія	5,4	6,3	2,7	0,8	3,5	4,0	-0,6	-3,8	-1,8	-1,3
Ангола	6,8	3,9	2,8	0,9	3,1	3,4	-0,2	-2,4	-0,7	-0,4
<b>Обсяг світової торгівлі</b>	3,3	3,8	3,1	3,1	3,9	4,1	-0,5	-0,7	-0,4	-0,4
<b>Ціни на сировинні товари:</b>										
Ціни на нафту	-0,9	-7,5	-47,3	-	32,5	6,5	-0,8	-	25,3	-0,7
				25,7				17,2		
Ціни на неенергетичні товари	-7,2	-4,6	-15,0	-	10,5	2,3	-0,2	-	8,6	0,4
				12,2				10,4		
<b>Приплив капіталу до країн, де економіка розвивається (у % до ВВП)</b>	5,4	4,3	1,8	3,2	3,8	4,2	-0,5	-0,1	-0,4	-0,2

Країни, де економіка розвивається, почали 2016 рік з послаблення виробничої активності. Зростання інвестицій в таких країнах також сповільнилося, особливо в сировинних експортерів, частково відображаючи невизначеність внутрішньої політики та слабкий приплив капіталу. Проте, у Китаї йде поступове відновлення рівноваги, де відбувається політика підтримки виробників. Бразилія та РФ, як і раніше, перебувають у стадії рецесії. Обсяг світової торгівлі товарами залишається на низькому рівні, що відображає зміну балансу в Китаї та послаблення з боку експортерів сировинних товарів, що у сукупності мало прямий вплив на скорочення загального обсягу імпорту товарів в країнах, де економіка розвивається.

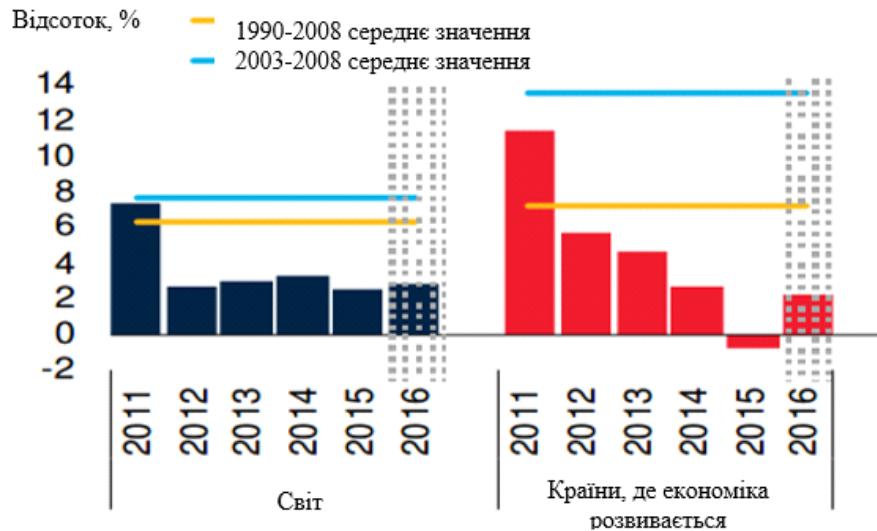
У 2016 році зростання в країнах, де економіка розвивається, прогнозується на рівні 3,5 %, проте на 0,6 процентних пунктів нижче порівняно із січнем 2016 року. Однак, ці дані нівелюють поточні розбіжності між експортерами та імпортерами. Експортери сировинних товарів в країнах,

де економіка розвивається, зокрема енергоносіїв – докладають чималих зусиль щодо пристосування до цін, які постійно знижуються. У 2015 році обсяг експорту в країнах, де економіка розвивається, збільшився на 0,2 %. Такий сповільнений темп був обумовлений наслідками світової фінансової кризи, тому на 2016 рік прогноз зростання було зменшено до 0,4 %, що на 1,2 процентних пунктів нижче порівняно із січнем 2016 року (рис. 2.13).



**Рис. 2.13. Внесок країн з розвинутою економікою та країн, де економіка розвивається, у зростання світової економіки, %**

Порівняно зі зниженням обсягів експорту в країнах, де економіка розвивається, обсяг імпорту залишається стійким, відображаючи стабільний внутрішній попит (рис. 2.14). Для цієї групи, зростання, як очікується, залишаться стабільними на рівні 5,8 % протягом усього прогнозованого періоду. Активність в області імпорту сировинних товарів в країнах, де економіка розвивається, за винятком Китаю, збільшилася і, як очікується, продовжить прискорюватися.



**Рис. 2.14. Частка імпорту країн, де економіка розвивається, у зростанні світової економіки, %**

Розглянемо детальніше економічне становище в європейському регіоні та країнах центральної Азії, де економіка розвивається. Як видно з табл. 2.4, майже у всіх країнах регіону спостерігається падіння в 2016 році порівняно з 2014-2015 рр. Зокрема, триваючий спад спостерігається у РФ, на частку якої припадає 37% загального ВВП в регіоні. За винятком РФ, регіональні зростання у 2015 році склали 2,5%, порівняно з попереднім.

**Таблиця 2.4**

**Прогноз ВВП в європейському регіоні та країнах центральної Азії**

*(реальне зростання ВВП за ринковими цінами в процентах) [243]*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Порівняно із січнем 2016			
				п	п	п	2015	2016	2017	2018
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
Албанія	1,1	2,0	2,6	3,2	3,5	3,8	-0,1	-0,2	0,0	0,3
Вірменія	3,3	3,5	3,0	1,9	2,8	2,9	0,5	-0,3	0,0	-0,1
Азербайджан	5,8	2,8	1,1	-1,9	0,7	1,3	-0,9	-2,7	-0,5	-1,4

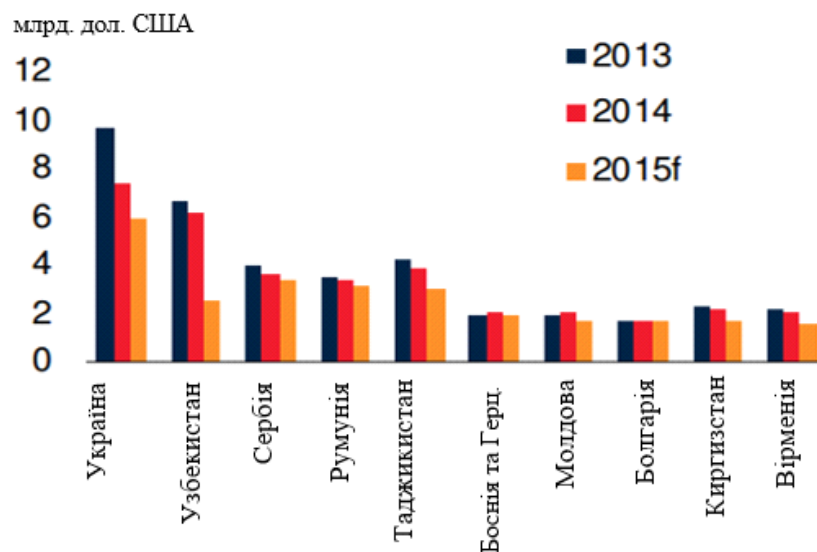
Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Білорусь	1,1	1,6	-3,9	-3,0	-1,0	0,3	-0,4	-2,5	-2,0	-0,7
Боснія та Герцеговина	2,3	1,1	3,2	2,6	3,1	3,5	1,3	0,3	0,0	0,0
Болгарія	1,3	1,6	3,0	2,2	2,7	3,0	0,1	0,0	0,0	0,3
Хорватія	-1,1	-0,4	1,6	1,9	2,0	2,4	0,6	0,5	0,3	0,4
Грузія	3,4	4,6	2,8	3,0	4,5	5,0	0,3	0,0	0,0	0,0
Угорщина	1,9	3,7	2,9	2,6	2,4	2,3	0,1	0,1	-0,3	-0,7
Казахстан	5,8	4,1	1,2	0,1	1,9	3,7	0,3	-1,0	-1,4	0,3
Косово	3,4	1,2	3,6	3,6	4,0	4,1	0,6	0,1	0,3	0,1
Киргизька Республіка	10,9	4,0	3,5	3,4	3,1	4,1	1,5	-0,8	-0,3	-0,2
Македонія	2,9	3,5	3,7	3,7	4,0	4,0	0,5	0,3	0,3	0,3
Чорногорія	3,5	1,8	3,4	3,7	3,1	3,0	0,0	0,8	0,1	0,1
Польща	1,3	3,3	3,6	3,7	3,5	3,5	0,1	0,0	-0,4	-0,4
Румунія	3,4	2,8	3,7	4,0	3,7	3,4	0,1	0,1	-0,4	-0,6
Російська Федерація	1,3	0,7	-3,7	-1,2	1,4	1,8	0,1	-0,5	0,1	0,3
Сербія	2,6	-1,8	0,8	1,8	2,3	3,5	0,0	0,0	0,1	0,0
Таджикистан	7,4	6,7	4,2	4,0	4,8	5,3	0,0	-0,8	-0,7	-0,2
Туреччина	4,2	3,0	4,0	3,5	3,5	3,6	-0,2	0,0	0,0	0,2
Туркменістан	10,2	10,3	6,5	5,0	5,0	5,0	-2,0	-3,9	-3,9	-3,9
Україна	0,0	-6,6	-9,9	1,0	2,0	3,0	2,1	0,0	0,0	1,0
Узбекистан	8,0	8,1	8,0	7,3	7,2	7,2	1,0	-0,2	-0,5	-0,5

Примітка: п – прогноз

Останні отримані дані станом на вересень 2016 року свідчать про посилення економічної нестабільності в регіоні, зокрема за рахунок зниження цін на нафту, що відображається на стані країн-експортерів

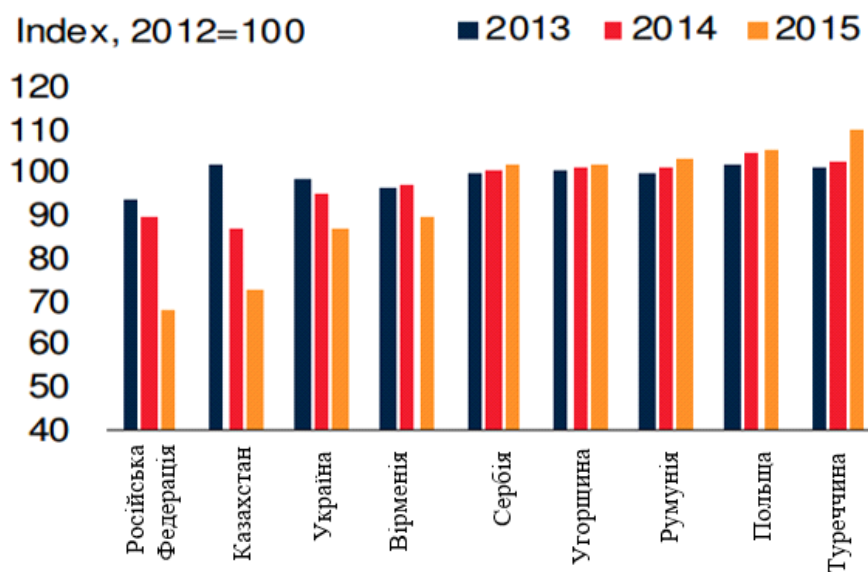
(Азербайджан, Казахстан та РФ), напруженої політичної ситуації між РФ та Україною, а також складністю отримання зовнішнього фінансування на фоні тотального зниження кредитних рейтингів країн. Зокрема, дана ситуація пояснюється тиском на курси валют, а в деяких країнах європейського регіону та країн центральної Азії спостерігається їх підвищений рівень. Все це призвело до прискорених темпів інфляції в регіоні, а спроби стабілізувати валютний курс в Азербайджані, Казахстані та РФ призвели до введення жорсткої грошово-кредитної політики. Так, обсяг зареєстрованих грошових переказів в регіоні знизився більше, ніж на 20 % у 2015 році, що було спровоковано падінням переказів в РФ, розмахом курсових різниць та зниженням споживання домашніх господарств в країнах-реципієнтах (рис. 2.15).



**Рис. 2.15** Динаміка грошових переказів, млрд. дол. США

У східній частині регіону, де зосереджені переважно країни-експортери сировинних товарів, спостерігався найбільший спад серед експортерів нафти, які продовжують адаптуватися до погіршених умов торгівлі (рис. 2.16), обумовлених падінням середніх цін на нафту на 47% до 51 дол. США за барель наприкінці 2015 року, та досягнення мінімуму цін 30 дол. США за

барель в січні 2016 року. Серед інших факторів погіршення умов міжнародної торгівлі в регіоні можна назвати зниження експортних надходжень, державних доходів країн та послаблення сальдо рахунку поточних операцій. Всі ці фактори сприяли погіршенню умов торгівельних операцій як для країн-експортерів сировинних товарів, так і для країн-імпортерів.



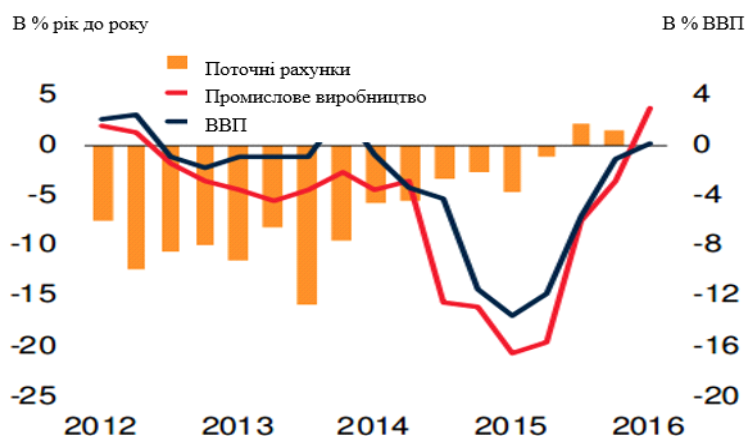
**Рис. 2.16. Співвідношення експортних та імпортних цін в обраних країнах східного регіону Європи**

Що стосується України, то порівняно з іншими країнами східного регіону Європи, зростання ВВП країни в першому кварталі 2016 року було зафіксовано на рівні 0,1 відсотка, а падіння майже на 10 відсотків наприкінці 2015 року стало не таким катастрофічним, як передбачалося раніше (рис. 2.17). Отримані дані поточного року дозволяють робити обережні оптимістичні прогнози щодо подолання рецесії економіки шляхом досягнення нижньої межі перед фазою поживлення.

Після різкого підвищення цін у 2014-2015 рр., обумовлених девальвацією національної валюти, в 2016 році рівень інфляції в країні сповільнився, внаслідок стабілізації валютного курсу.

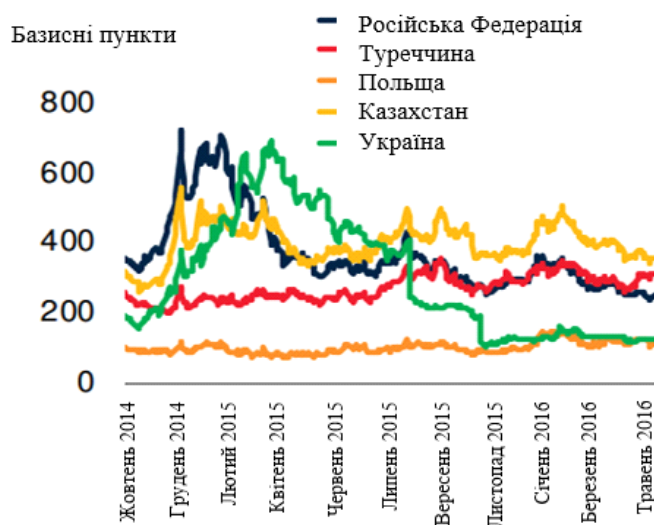


Також спостерігається зниження обсягів експорту та імпорту майже наполовину більше їх рівнів у 2012 році та продовження їх зниження у 2016 році. Можливості банківського сектору України залишаються обмеженими, зовнішнє фінансування є не завжди доступним у зв'язку з високою вартістю іноземної валюти.



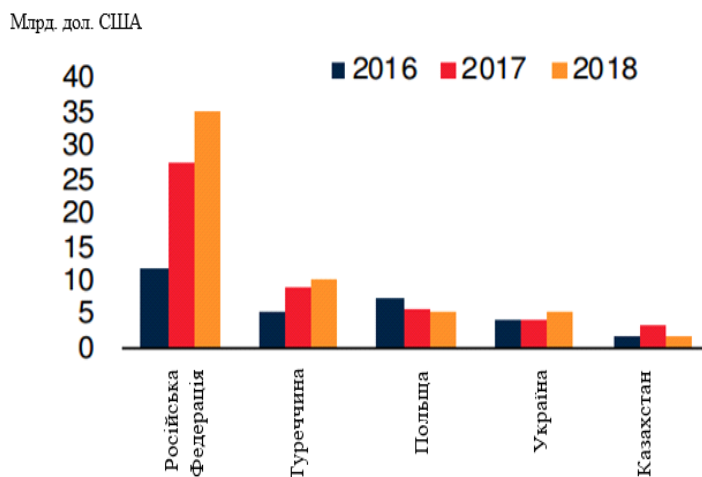
**Рис. 2.17.** Динаміка ключових показників розвитку України, %

Отримання зовнішніх кредитів ускладнюється тим, що позикові кошти більш, ніж на 400 базисних пунктів (мінімальна міра зміни ціни і доходу по облігаціях, один базисний пункт дорівнює 0,0001 або 0,01%) вищі в Україні (станом на перший квартал 2016 року), ніж в інших країнах регіону східної Європи (рис. 2.18, 2.19).



**Рис. 2.18.** Динаміка облігацій емітентів ринків країн, де економіка розвивається

Не сприяє привабливому інвестиційному клімату в країні і воєнний конфлікт з Росією на сході України та невирішені суперечності щодо боргових зобов'язань перед РФ.



**Рис. 2.19. Динаміка погашення облігацій, млрд. дол. США**

Складність зовнішнього економічного середовища України підсилюється політичною невизначеністю внутрішнього. Так, новий Уряд, призначений у середині квітня 2016 року, намагається зберегти прогрес щодо реалізації програми реформ, узгодженої з МВФ, присвячених боротьбі з корупцією та налагодження зв'язків з ЄС, проте, у зв'язку з існуванням накопичених протягом десятиліть структурних проблем в економіці країни, спостерігаємо уповільнення їх впровадження, що гальмує стале відновлення економічних процесів за багатьма напрямками.

Таким чином, аналіз макроекономічної динаміки країни за останнє п'ятиріччя свідчить про те, що, не дивлячись на загострення економіко-політичної кризи внаслідок воєнної агресії з боку РФ, національна економіка вже пережила перший шок та поступово відновлюється здебільшого завдяки фінансовій допомозі МВФ та інших країн світу. На даному етапі розвитку вітчизняної економіки та з огляду на нинішню ситуацію, нагальною є інтеграція України у світові виробничі, торговельні та фінансові мережі.

## 2.2 Оцінювання стану розвитку вітчизняного важкого машинобудування

За останніми даними у червні 2016 року порівняно з попереднім місяцем та червнем 2015 року індекс промислового виробництва становив відповідно 97,9% та 96,3%, за підсумками січня-червня 2016 року – 81,7% (рис. 2.20) та склав 796558,1 млн. грн. [234].

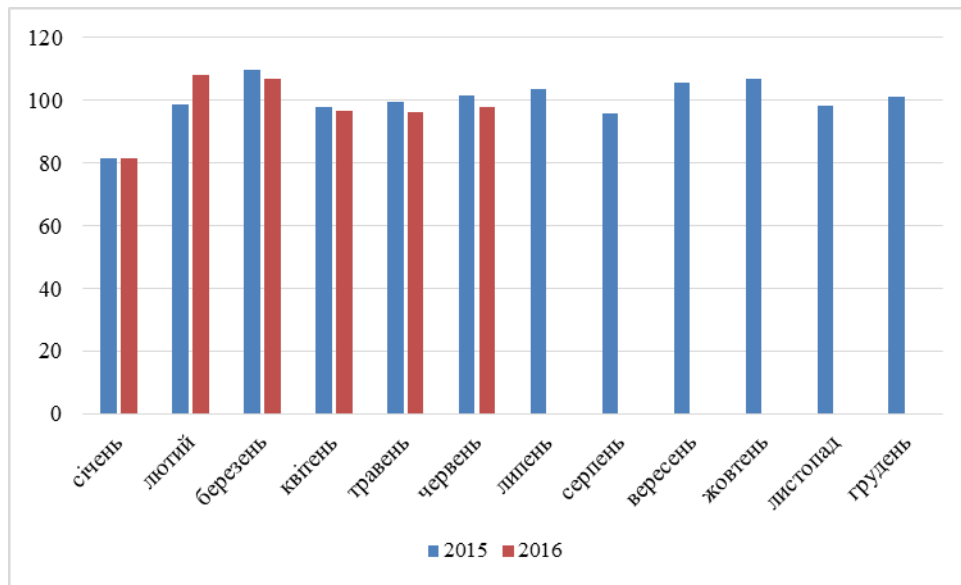


Рис. 2.20. Індекс промислової продукції, % за 2015-2016 (1 пів.) рр.

Тотальне скорочення обсягів промислового виробництва відбувається з середини 2014 року, внаслідок розгортання воєнного конфлікту на сході країни, де зосереджено потужний промисловий потенціал і стратегічно важливі для економіки держави металургійні та машинобудівні підприємства. Втрата Україною контролю над частиною Донецької та Луганської областей, переорієнтація з традиційних ринків збуту, девальвація національної валюти – основні фактори скорочення обсягів промислового виробництва, в першу чергу провідних галузей – металургії та машинобудування.

Як видно з таблиці 2.5, обсяг реалізованої машинобудівної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції за останні десять років коливався в середньому на рівні 10–11%. Найбільшу частку в обсязі

реалізованої машинобудівної продукції займає виробництво машин та устаткування, а також транспортних засобів.

Погіршення ситуації у машинобудуванні сталося під час загострення бойових дій на сході країни. Так, у довоєнний час обсяг виробленої машинобудівної продукції в Донецькій і Луганській областях мав значну питому вагу в загальному обсязі вітчизняного машинобудування.

До 2013 року питома вага однієї тільки Донецької області в структурі машинобудування України перевищувала 21%. Далі спостерігаємо повільний спад цієї частки з 17,7% (2013) до катастрофічних 5,2% в 2016 році (1 пів.) (табл.2.5).

**Таблиця 2.5**

**Обсяг виробленої машинобудівної продукції в Україні і питома вага  
Донецької області в структурі машинобудування [63; 236]**

<b>№ п/п</b>	<b>Найменування</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>січень- червень 2016</b>
1.	Обсяг виробленої машинобудівної продукції в Україні (млн. грн.), в т.ч.:	140539,3	113926,6	94088,4	44517,6
2.	у Донецькій області (млн. грн.).	24892,0	17215,2	9518,7	2352,7
3.	Питома вага Донецької області, %	17,7	15,1	10,1	5,2

У табл. 2.6 наведено обсяги реалізованої машинобудівної продукції за 2005-2016 (1 пів.) роки.

Таблиця 2.6

## Обсяги реалізованої машинобудівної продукції за 2005-2016 (1 пів.) роки [234, 235]

		Промисловість	Машино- будування	виробництво машин та устаткування	виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	виробництво транспортних засобів та устаткування
<b>2005</b>	млн грн.	<b>468562,6</b>	<b>59668,1</b>	20762,3	13530,5	25375,3
	у % до підсумку	<b>100</b>	<b>12,7</b>	4,4	2,9	5,4
<b>2006</b>	млн грн.	<b>551729</b>	<b>68730,6</b>	22423,2	15510,3	30797,1
	у % до підсумку	<b>100</b>	<b>12,5</b>	4,1	2,8	5,6
<b>2007</b>	млн грн.	<b>806550,6</b>	<b>85833</b>	34245,7	24504,7	27082,6
	у % до підсумку	<b>100</b>	<b>10,6</b>	4,2	3	3,4
<b>2008</b>	млн грн.	<b>1065108,2</b>	<b>116348,5</b>	39778,4	27708,9	48861,2
	млн.грн.	<b>806550,6</b>	<b>85833</b>	34245,7	24504,7	27082,6
<b>2009</b>	у % до підсумку	<b>100</b>	<b>10,6</b>	4,2	3	3,4
	млн.грн.	<b>1065108,2</b>	<b>116348,5</b>	39778,4	27708,9	48861,2
<b>2010</b>	млн грн.	<b>551729</b>	<b>68730,6</b>	22423,2	15510,3	30797,1
	у % до підсумку	<b>100</b>	<b>12,5</b>	4,1	2,8	5,6
<b>2011</b>	млн грн.	<b>717076,7</b>	<b>98339,9</b>	30100,4	21216,5	47023
	у % до підсумку	<b>100</b>	<b>13,7</b>	4,2	3	6,5
<b>2012</b>	млн грн.	<b>1367925,5</b>	<b>140539,3</b>	7876,8	22141,3	37567,8
	у % до підсумку	<b>100</b>	<b>10,3</b>	0,6	1,6	2,8
<b>2013</b>	млн грн.	<b>1322408,4</b>	<b>113926,6</b>	7508,7	21832,4	34782,4
	у % до підсумку	<b>100</b>	<b>8,6</b>	0,6	1,6	2,6
<b>2014</b>	млн грн.	<b>1389140,5</b>	<b>99387,1</b>	8104,4	19895,9	33028,2
	у % до підсумку	<b>100</b>	<b>7,2</b>	0,6	1,4	2,4
<b>2015</b>	млн грн.	<b>710267,3</b>	<b>44550,9</b>	16826,1	8862,2	15746,5
	у % до підсумку	<b>100</b>	<b>6,27</b>	2,36	1,24	2,21
<b>2016 (січень- червень)</b>	млн грн.	<b>796558,1</b>	<b>50852,7</b>	19503,8	10141,1	16733,5
	у % до підсумку	<b>100</b>	<b>6,4</b>	2,4	1,3	2,1

Як видно з таблиці 2.6, обсяг виробництва машинобудівної продукції знижувався разом із загальним обсягом виробництва в Донецькій області. 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 й виконувати замовлення.

Однак, більшості з тих підприємств, 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 довоєнному 2013 цей показник становив 17215,2 млн грн.

Разом з тим, ще до початку антитерористичної операції (АТО) 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 з метою для перероблення м'яса тварин чи свійської птиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Виробництво основних видів машинобудівної продукції  
за 2006-2016 (1 пів.) роки [44; 45]**

<b>Вид продукції</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Устаткування холодильне і морозильне промислове та насоси теплові, тис.шт.	146	170	173	153	109	215	228	226	265	39,7	8,9
Трактори для сільськогосподарського та лісового господарств	5543	3703	5282	6339	1445	5189	6,8	5,3	4,3	4,1	-

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ва, шт/тис.шт.											
Борони дискові, шт.	4520	4421	5751	5517	1084	4825	7400	1600	2000	2000	228
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	223
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	... <sup>3</sup>	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	27
Верстати для оброблення дерева, шт.	3722	3554	3160	2466	1419	1409	1500	2000	1300	1000	90
Конвертери й машини ливарні, виливниці і ковші, що використовуються у 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	777
Екскаватори, шт.	584	813	1044	921	143	114	116	78	48	... <sup>3</sup>	-
Машини та устаткування для перероблення м'яса тварин чи свійської птиці, шт.	489	6605	7016	7346	6662	8378	11000	33600	18900	10300	-

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Машини пральні, тис. шт.	322	208	173	230	164	167	312	297	225	220	27
Електродвигуни та генератори постійного струму, тис. шт.	148	290	327	91,8	53,0	79,1	95,9	54,1	41,9	30,8	1,3
Електродвигуни та генератори змінного струму, електродвигуни універсальні, тис. шт.	913	706	670	602	460	592	467	326	233	205	20,5
Трансформатори електричні, млн. шт.	7,9	13,1	19,5	17,4	12,1	4,0	5,1	4,6	4,8	6,1	0,6
Телевізори, тис. шт.	651	431	507	558	238	69,3	165	391	319	438	4
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	-

Значне скорочення машинобудівного виробництва відбулося через зупинення виробничого процесу на таких великих підприємствах машинобудування (дані по Донецькій та Луганській областях), як:

1. ТОВ «Ясинуватський машинобудівний завод» (завод частково зруйнований в ході артобстрілу).
2. ПАТ «Луганськтепловоз» (не працює).



3. ПАТ «Стаханівський вагонобудівний завод» (не працює).

4. Державна акціонерна холдингова компанія «Гопаз» (виробничі потужності вивезені в Росію).

5. ДП «Лутугинський науково-виробничий валковий комбінат» (завод зруйнований, частину обладнання вивезено до Росії).

6. Луганський завод електронного машинобудування «Машзавод-100» (не працює).

7. ПАТ «Донецькгірмаш» (не працює).

8. ПрАТ «Горлівський машинобудівник» (не працює) [90].

Варто відзначити, що в довоєнний час машинобудівний комплекс Донецької області налічував 146 підприємств, які працювали за трьома основними напрямками: виробництво машин та устаткування; виробництво транспортного обладнання; виробництво електронного обладнання [209].

Як видно з таблиці 2.8, експорт машинобудівної продукції в країни СНД в 2014 році зменшився на 71,2% або на 4676878 тис. дол. Найбільше скоротилися поставки електричних машин та устаткування, а також залізничних або трамвайних локомотивів. Проте, вже за перше півріччя 2016 року експорт до країн СНД склав 572001,7 тис. дол.

У 2015 році на пострадянському просторі серед основних покупців електричних машин була Білорусь – 13608,0 тис. дол. США, Казахстан – 10265,3 тис. дол. та РФ – 111002,0 тис. дол.

Поки найбільшим покупцем залізничних локомотивів залишається РФ – 42247,2 тис. дол. РФ була найбільшим споживачем вітчизняної промислової продукції, проте за нових умов українські промислові виробники за підтримки уряду шукають інші ринки збуту, перш за все європейські.

Таблиця 2.8

## Експорт машинобудівної продукції до країн СНД за 2005-2016 (1 пів.) роки, тис. дол. [140]

№п/п	Найменування	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (1 пів.)
1.	Котли, машини, апарати і механічні пристрої	1090766,6	1352438	2068340,2	2642333,7	1821859,8	2043247,5	2640705,5	2720319,9	2671981,9	1016817,2	1142060,4	354336,6
2.	Електричні машини й устаткування	399122,2	611947,9	1124461,8	1374344,3	930335,9	1031766,8	1364779,9	1457090,1	1332604,1	372915,5	386227,2	117990,3
3.	Залізничні або трамвайні локомотиви, шляхове обладнання	621499,2	850921,3	1624437,7	2398757	675617,8	2312091,4	3673601,1	3802036,8	2293755,1	420574,2	126900,1	75071,5
4.	Наземні транспортні засоби, крім залізничних	195611,4	496888,9	926567,5	1042035,8	278600,6	402663,9	553205,7	512111,2	270859,4	82016,5	81841,2	24603,3
6.	<b>Всього</b>	<b>2306999</b>	<b>3312196</b>	<b>5743807,2</b>	<b>7457471</b>	<b>3706414</b>	<b>5789770</b>	<b>8232292</b>	<b>8491558</b>	<b>6569201</b>	<b>1892323</b>	<b>1737028,9</b>	<b>572001,7</b>

Дані таблиці 2.9 свідчать про те, що 2014–2015 рр. вивилися кризовими і для експорту на європейський ринок. Проте за перше півріччя 2016 року, обсяг експорту до країн Європи вже склав 53,5% від загального обсягу експорту за попередній рік. Потенціал до збільшення обсягів мають постачання електричних машин та устаткування.

Так, упродовж першого півріччя 2016 року Німеччина придбала електричних машин на суму 163714,6 тис. дол., Польща – на суму 139204,1 тис. дол., Угорщина – на 250690,6 тис. дол.

Зростання експорту промислової продукції в країни Європи зумовлено підтримкою України Європейським Союзом (ЄС), який скасував мита на 95% товарів з України. Це означає, що українські товари експортують на ринки країн ЄС за тарифними ставками, аналогічними тим, які діяли протягом першого року дії Поглибленої та всеосяжної угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС.

Водночас європейські товари імпортують в Україну у звичайному режимі. На сьогодні у межах дії автономних преференцій вже сформувалося коло основних європейських споживачів вітчизняної продукції, серед яких Республіка Польща (15,6%), Італія (14,5%), Німеччина (9,4%), Угорщина (8,9%), Іспанія (6,9%), Нідерланди (6,5%).

Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС вимагатиме від промислових виробників, у першу чергу, відповідності європейським стандартам якості та впровадження екологічної технології виробництва. Для більшості машинобудівних підприємств даний факт зумовлює проведення модернізації обладнання та впровадження прогресивніших технологій в середньотерміновій перспективі.

Таблиця 2.9

## Експорт машинобудівної продукції до країн Європи за 2005-2016 (1 пів.) роки, тис. дол. [140]

№п/п	Найменування	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (1 пів.)
1.	Котли, машини, апарати і механічні пристрої	284399,8	297147,4	366698,3	467392,4	423853,6	367764,3	376036,1	372306,5	423404,4	198633,0	363994,3	190154,5
2.	Електричні машини і устаткування	308536,6	486017,5	988816,1	1230277,6	1036281,5	1248533,3	1561684,8	1507601,7	1510880,9	697408,9	1442404,1	780627,9
3.	Залізничні або трамвайні локомотиви, шляхове обладнання	71393,5	77833,3	152677,1	198207,5	72950,9	65173,2	93698,5	275027,6	131256,6	39824,0	52388,9	30803,8
4.	Наземні транспортні засоби, крім залізничних	20807,1	19798,4	31175,1	87969,9	26134,7	38508,3	35634,8	25326,6	26746,7	10962,4	41580,9	15807,7
<b>6.</b>	<b>Всього</b>	<b>685137</b>	<b>880796,6</b>	<b>1539366,6</b>	<b>1983847</b>	<b>1559220,7</b>	<b>1719979</b>	<b>2067054</b>	<b>2180262,4</b>	<b>2092289</b>	<b>946828,3</b>	<b>1900368,2</b>	<b>1017393,3</b>

Потенційним до збільшення експорту вітчизняної машинобудівної продукції також є ринок країн Азії (табл. 2.10). На відміну від європейського та російського ринків, тут найбільш затребувані вітчизняні котли, машини, апарати та механічні пристрої. До Індії впродовж першого півріччя 2016 року було поставлено ядерних реакторів, котлів і машин на суму 79068,5 тис. дол., до Китаю – на 27089,1 тис. дол.

Після вибору європейського напряму розвитку України, ЄС став найголовнішим партнером у зовнішньоекономічних зв'язках нашої держави. Водночас, поки йде політична і торгова війна з РФ, помітним є зміцнення позицій Китаю як торговельного партнера України. Перспективним є проект “Нова Євразія”», який передбачає об'єднання Китаю і Європи залізничним транспортом. Географічні дані свідчать, що найкоротший і швидкий шлях між Китаєм і Європою лежить не через Транссибірську магістраль, а через “Центральний коридор”, або, як його називають китайці, “Сухопутний міст Нова Євразія” [352].

Привабливим у перспективі є розвиток торговельних відносин з країнами Африки (табл. 2.11), у яких сформований попит на таку машинобудівну продукцію, як наземні транспортні засоби (крім залізничних).

Розвиток торгівлі з країнами ЄС, Азії та Африки є суттєвою альтернативою зовнішньоекономічним зв'язкам з РФ.

Таким чином, встановлено, що, не дивлячись на економіко-політичну кризу, вітчизняна машинобудівна продукція є затребуваною в ряді країн, в першу чергу – європейських. Останні тенденції свідчать, що частка сільськогосподарської продукції в структурі ВВП країни вже перевищує частку промислової, поступово відбувається переорієнтація вектора економіки з індустріальної до постіндустріальної. Проте потужний промисловий потенціал країни є вкрай затребуваним на європейських ринках, а Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС вимагатиме від промислових виробників, у першу чергу, відповідності

Таблиця 2.10

## Експорт машинобудівної продукції до країн Азії за 2005-2016 (1 пів.) роки, тис. дол. [140]

№п/п	Найменування	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (1 пів.)
1.	Котли, машини, апарати і механічні пристрої	200417,1	198406,8	233652,7	250549,1	440228,6	565341,9	408311,5	462972,9	588226,8	137503,6	402152,4	165173,8
2.	Електричні машини і устаткування	44886,4	72528,3	76865,7	87388,6	109842,8	171714,2	185237,9	170629,5	182529,2	46691,6	103034,8	69585,2
3.	Залізничні або трамвайні локомотиви, шляхове обладнання	93778,9	31147,6	30787,8	15357,5	15633,6	11098,9	17067,9	20636,3	23944,5	7566,9	5600,1	6402,5
4.	Наземні транспортні засоби, крім залізничних	87683,1	9545,2	17070,0	32744,8	40574,4	47024,1	22887,2	30266,5	25465,1	8956,9	5987,3	3700,2
6.	<b>Всього</b>	<b>426765,5</b>	<b>311627,9</b>	<b>358376,2</b>	<b>386040</b>	<b>606279,4</b>	<b>795179,1</b>	<b>633504,5</b>	<b>684505,2</b>	<b>820165,6</b>	<b>200719</b>	<b>516774,6</b>	<b>244861,7</b>

Таблиця 2.11

## Експорт машинобудівної продукції до країн Африки за 2005-2016 (1 пів.) роки, тис. дол. [140]

№п/п	Найменування	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (1 пів.)
1.	Котли, машини, апарати і механічні пристрої	18375,1	18563	23468,3	13985,9	30833,7	40861,5	22307,7	32628,5	40492,0	4614,2	23456,1	14482,2
2.	Електричні машини і устаткування	16553,1	12777,6	25091,1	23269	22829,3	34414	15658,0	43610,5	41975,7	14831,1	28933,3	13930,3
3.	Залізничні або трамвайні локомотиви, шляхове обладнання	160,8	1185,3	940,5	2202,8	2044,4	662	1303,6	3403,2	3172,4	796,4	1684,4	302,3
4.	Наземні транспортні засоби, крім залізничних	3773,9	7223,2	7951,0	18008	19542,2	39723,5	10661,8	9270,9	41216,0	20483,4	41592,0	17351,0
<b>6.</b>	<b>Всього</b>	<b>38862,9</b>	<b>39749,1</b>	<b>57450,9</b>	<b>57465,7</b>	<b>75249,6</b>	<b>115661</b>	<b>49931,1</b>	<b>88913,1</b>	<b>126856,1</b>	<b>40725,1</b>	<b>95665,8</b>	<b>46065,8</b>

європейським стандартам якості та впровадження екологічної технології виробництва. Для більшості машинобудівних підприємств даний факт зумовлює проведення модернізації обладнання та впровадження прогресивніших технологій у середньотерміновій перспективі.

### 2.3. Аналіз динаміки розвитку вітчизняних промислових підприємств

За перший квартал 2016 року підприємства промисловості загалом отримали збитку на суму (76874) млн. грн., прибутку на суму 24149,1 млн. грн. Більше 40% з вітчизняних промислових підприємств виявилось збитковими. Не дивлячись на існування в країні власного потужного промислового потенціалу, підприємства фінансової та страхової діяльності в поточному році отримали більшу величину прибутку, ніж підприємства промислового комплексу, сума якого складає 34785,9 млн. грн. У трійці лідерів, які отримали найбільший прибуток в поточному році є підприємства оптової та роздрібної торгівлі; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, отримавших прибуток на суму 10932,1млн.грн. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

#### Фінансові результати великих та середніх підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності за січень-березень 2016 року, (млн грн.) [339]

	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
1	2	3	4	5	6
<b>Усього</b>	<b>-58556</b>	<b>60,3</b>	<b>97518</b>	<b>39,7</b>	<b>156074</b>
сільське, лісове та рибне господарство	-376,9	87	306,3	13	683,2



Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6
промисловість	-52725	57,9	24149,1	42,1	76874
будівництво	-2213,3	58,1	777,9	41,9	2991,2
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-13384	65,8	10932,1	34,2	24316,5
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-1578,3	53,9	7325,9	46,1	8904,2
тимчасове розміщування й організація харчування	-1009,2	55	143,2	45	1152,4
інформація та телекомунікації	-5430	59,5	2025,4	40,5	7455,4
фінансова та страхова діяльність	19003,1	70,7	34785,9	29,3	15782,8
операції з нерухомим майном	-11893	45,3	1008,5	54,7	12901,9
професійна, наукова та технічна діяльність	12656,7	61,4	15178	38,6	2521,3
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-572,6	61,3	599,2	38,7	1171,8
освіта	30,1	64,2	35,2	35,8	5,1
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-259,4	66,1	113,7	33,9	373,1
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-802,4	31,3	116,8	68,7	919,2

## Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6
надання інших видів послуг	-1,5	73,9	20,6	26,1	22,1

За результатами 2015 року підприємства промисловості загалом отримали збитку на суму 269716 млн. грн. Найбільш збитковою галуззю виявилось виробництво хімічних речовин і хімічної продукції – 34648,9 млн. грн, металургійне виробництво – 56319,4 млн. грн.

Підприємства машинобудування закінчили 2015 рік зі збитком на суму 29122,9 млн. грн., майже чверть із існуючих на сьогодні підприємств є збитковими (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності за результатами 2015 року [339] (млн. грн.)**

1	Фінансовий результат до оподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
1	2	3	4	5	6
<b>Промисловість</b>	<b>-2E+05</b>	<b>72,7</b>	<b>90642</b>	<b>27,3</b>	<b>269716</b>
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-22678	60,9	16225,5	39,1	38903,1
Переробна промисловість	-122182	74,9	64971,8	25,1	187154
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	-14798	71,9	19927,3	28,1	34725
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	795,6	76,9	1772,7	23,1	977,1

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	-1057,1	77,8	3906,4	22,2	4963,5
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	-4364,3	63,6	1445,3	36,4	5809,6
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	-31633	74,8	3016,1	25,2	34648,9
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	1979,4	76	2698,2	24	718,8
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	-12867	74,8	4108,1	25,2	16974,6
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	-47061	73,6	9258,2	26,4	56319,4
машинобудування	-13006	73,5	16116,9	26,5	29122,9
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	205,3	72	1214,5	28	1009,2
виробництво електричного устаткування	-4143,1	73,7	1743,7	26,3	5886,8
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	-2610,1	75,3	5946,4	24,7	8556,5

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівприче пів та інших транспортних засобів	-6458,1	68,9	7212,3	31,1	13670,4
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	-171,8	75,8	2722,6	24,2	2894,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-31940	53,6	8909,7	46,4	40849,8
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-2273	64,3	535,4	35,7	2808,4

Динаміка розвитку підприємств промисловості свідчить про те, що результати їхньої діяльності на кінець 2015 року не будуть кращими, ніж у попередньому, лише в структурному відношенні зменшиться частка збиткових підприємств до загальної кількості підприємств (до 40% у машинобудуванні) (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності у 2014 році [339] (млн. грн.)**

	Чистий прибуток (збиток)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
1	2	3	4	5	6
<b>Промисловість</b>	<b>-178730,9</b>	<b>62,4</b>	<b>59910,7</b>	<b>37,6</b>	<b>238641,6</b>
Добувна	-9967,6	51,4	20820,4	48,6	30788,0

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
промисловість і розроблення кар'єрів					
Переробна промисловість	-142547,0	64,4	34597,8	35,6	177144,8
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	-16906,0	61,6	11377,4	38,4	28283,4
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та ін. матеріалів	-636,6	68,7	880,3	31,3	1516,9
Виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	-4278,7	66,9	1812,9	33,1	6091,6
Виробництво коксу та продуктів нафтопереробки	-4656,0	66,7	403,2	33,3	5059,2
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	-35006,4	64,2	1551,0	35,8	36557,4
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	501,0	65,5	1530,1	34,5	1029,1
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	-15378,8	61,3	1766,6	38,7	17145,4

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	-41948,8	62,0	5874,3	38,0	47823,1
Машинобудування	-22380,2	63,7	7622,2	36,3	30002,4
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	-1759,1	63,2	543,0	36,8	2302,1
Виробництво електричного устаткування	-4693,9	64,3	1108,9	35,7	5802,8
Виробництво машин і устаткування, не віднесені до ін. угруповань	-4425,7	64,7	3189,9	35,3	7615,6
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та ін. транспортних засобів	-11501,5	60,6	2780,4	39,4	14281,9
Виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	-1856,5	66,4	1779,8	33,6	3636,3
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-23823,3	50,4	4174,1	49,6	27997,4

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	-2393,0	51,7	318,4	48,3	2711,4

Сподіваємося, що з часом показники підприємств промисловості досягнуть рівня 2013 року, коли збиток підприємств був на 42,7% менше, ніж у кінці 2014 року та складав всього 4181,1 млн. грн., а підприємства машинобудування у загальній кількості були прибутковими – 2768,6 млн. грн. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності у 2013 році [339] (млн. грн.)**

1	Чистий прибуток (збиток)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
1	2	3	4	5	6
<b>Промисловість</b>	<b>-4181,1</b>	<b>62,3</b>	<b>64470,8</b>	<b>37,7</b>	<b>68651,9</b>
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	9022,4	52,8	21841,2	47,2	12818,8
Переробна промисловість	-10920,4	64,2	30327,5	35,8	41247,9
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	6531,7	62,1	11997,9	37,9	5466,2
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	162,5	66,2	504,7	33,8	342,2

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6
Виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	553,2	64,8	1613,3	35,2	1060,1
Виробництво коксу та продуктів нафтопереробки	-300,9	53,5	696,9	46,5	997,8
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	-8538,8	63,3	1404,0	36,7	9942,8
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	1068,0	66,7	1192,8	33,3	124,8
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	-948,5	62,0	2193,6	38,0	3142,1
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	-13022,3	63,9	1895,1	36,1	14917,4
Машинобудування	2768,6	64,2	7178,8	35,8	4410,2
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	199,4	65,1	396,7	34,9	197,3
Виробництво електричного устаткування	506,2	66,7	1326,5	33,3	820,3



Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6
Виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших угруповань	759,9	63,5	2393,9	36,5	1634,0
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	1303,1	61,6	3061,7	38,4	1758,6
Виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	806,1	66,7	1650,4	33,3	844,3
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-611,9	43,9	11912,7	56,1	12524,6
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-1671,2	55,1	389,4	44,9	2060,6

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

Не дивлячись на наслідки економіко-політичної кризи, які відобразилися майже на всіх галузях промисловості, на ДП “Антонов”, що входить до складу ДК “Укроборонпром”, за перші 3 місяці 2015 року чисті доходи зросли на 110 % (порівняно з аналогічним періодом минулого року) до 947 млн. грн. Спостерігаємо також позитивну динаміку таких показників,

як EBITDA та чистий прибуток: 403 млн. грн. та 330 млн. грн., зростання у 2,5 та 7 разів, відповідно (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Основні показники розвитку ДП “Антонов” за 2014–2015 роки**

Група показників	2014	1 кв. 2015
1	2	3
<b>Фінансові (млн. грн.)</b>		
Чистий дохід	449	947
Собівартість реалізованої продукції	290	624
Валовий прибуток/(збиток)	160	323
EBITDA	114	403
Амортизація	41	59
Операційний прибуток/(збиток)	74	344
Чистий фінансовий дохід/(збитки)	(14)	
Прибуток/(збиток) до оподаткування	73	353
Податок на прибуток	31	23
Чистий прибуток/(збиток)	43	330
Сплачені дивіденди	н/д	н/д
<b>Баланс (млн. грн.)</b>		
Активи, всього	6068	6367
Необоротні активи	2486	2469
Основні засоби	1466	1438
Оборотні активи	3581	3899
Дебіторська заборгованість	896	1049
Грошові кошти та їхні еквіваленти	461	730
Зобов’язання та власний капітал	6068	6367
Зобов’язання	2222	2336
Кредиторська заборгованість	852	893
Боргові зобов’язання	279	279

Продовження табл. 2.16

1	2	3
Власний капітал	3845	4031
<b>Фінансові коефіцієнти</b>		
Приріст чистого доходу (% до відповідного періоду минулого року)	2,4	110,8
Рентабельність за ЕВІТДА (%)	10,5	42,5
Чиста рентабельність (%)	1,2	34,9
Борг/власний капітал (%)	7,3	6,9
Рентабельність власного капіталу (%)	1,0	29,8
Рентабельність активів (%)	0,6	21,3
Рентабельність застосованого капіталу (%)	2,8	31,9
<b>Дані про компанію</b>		
Кількість працівників (тис.)	12698	12705
Середньомісячна заробітна плата (грн.)	5503	6214

Зростання чистих доходів відбулося через девальвацію гривні, оскільки літаки, як правило, оцінюють у твердій валюті. ДП “Антонов” має непогашені внутрішні облігації на суму 580 млн. грн., із купонним доходом 10,5–11,0 %, термін сплати за якими завершився у травні 2015 року. Підприємство випустило облігації у 2009 році з метою рефінансування банківської заборгованості та поповнення оборотного капіталу. Діючі контракти підприємства з кубинськими та північнокорейськими авіалініями фінансуються через російську лізингову компанію “Ільюшін Фінанс Ко”, з якою ДП “Антонов” продовжує співпрацювати через недостатність власних можливостей для лізингу.

У 2014 р. ДП “Антонов” втратило більше 200 млн. грн. через банкрутство “Брокбізнесбанку” (відповідна сума залишається у складі дебіторської заборгованості, під неї не був створений резерв) [10, с. 27].

Подолати вплив економіко-політичної ситуації в країні, що склалася, підприємству допомагає потужна ресурсна база, яка складається з:

- дослідно-конструкторського бюро з проектування, перспективним і експериментальним дослідженням, сертифікації, супроводу серійного виробництва та експлуатації;

- дослідного виробництва, основним завданням якого є виготовлення експериментальних зразків авіаційної техніки;

- льотно-випробувальної і доводочної бази, що призначена для проведення льотних випробувань, доопрацювання та сертифікації літаків, а також для навчання льотного та технічного персоналу;

- служби супроводу проектів провідними фахівцями [269].

Увесь цей комплекс дозволяє втілювати конструкторські ідеї в реальну авіатехніку. Таким чином, на ринку представлено конкурентоспроможну продукцію, у тому числі розробки, що надають партнерам підприємства можливості розвитку і модернізації власного авіабудування.

У той же час, експерти визначають наступні заходи, які необхідно втілити для успішного розвитку підприємств у сучасних умовах:

1. Для покращення продажів та просування українських літаків на світовий ринок компанії необхідні зміни в маркетинговій стратегії, у тому числі пошук нових можливостей лізингу та розширення сервісної мережі компанії у світі. Стабільний приток нових замовлень сприятиме економії за рахунок зростання масштабів виробництва та покращить фінансовий стан і ліквідність компанії (наприклад, у 2013 р. компанією Boeing було виготовлено 200 літаків, Embraer – 80, а російським ПАТ “ОАК” – 111 літаків). За оцінками ДП “Антонов”, його потреба в оборотному капіталі складає 100 млн. дол., для чого необхідно отримувати замовлення щонайменше на 6-7 літаків щороку з авансовим платежем у розмірі 50 % від суми замовлення.

2. Необхідними є інвестиції, які можуть бути надані державою шляхом збільшення акціонерного капіталу або довгострокової позики на пільгових

умовах. Держава також може розглянути можливість продажу міноритарного пакета акцій іноземному стратегічному інвестору з належною репутацією, що сприятиме просуванню компанії на висококонкурентні світові ринки.

3. Ще одним сприятливим фактором для ДП “Антонов” може стати отримання замовлень від клієнтів на внутрішньому ринку – як цивільних, так і військових, враховуючи складні завдання, які зараз стоять перед Україною у сфері оборони.

4. “Вузькі місця” та зниження обсягів виробництва (як одноразові, так і викликані розірванням зв’язків із РФ) можна подолати за рахунок створення або розширення місцевих виробничих потужностей (власних або шляхом інвестицій в інші державні компанії, наприклад ДП “Виробниче об’єднання “Південний машинобудівний завод ім. О.М.Макарова”), а також шляхом залучення іноземних (не російських) постачальників.

5. ДП “Антонов” повинне оптимізувати витрати за рахунок відмови від непрофільних активів і перегляду асортименту літаків із метою зосередження на перспективних моделях, включаючи Ан-158 і, потенційно, Ан-178 та Ан-70.

6. Компанія повинна оптимізувати структуру управління з урахуванням ризиків корпоративного управління, які виникли у 2014 р. [10, с. 27].

Іншим прибутковим підприємством у період тотального скорочення промислового виробництва є ПАТ «Турбоатом», яке належить до числа найбільших підприємств світу з проектування та виробництва:

- парових турбін для теплових електростанцій (ТЕС), теплоелектроцентралей (ТЕЦ), атомних електростанцій (АЕС);
- гідравлічних турбін для гідроелектростанцій (ГЕС), гідроакumuлюючих електростанцій (ГАЕС);
- гідравлічних затворів для ГЕС, ГАЕС і насосних станцій;
- іншого енергетичного обладнання.

Виробничі можливості дозволяють випускати парових і гідравлічних турбін загальною розрахунковою потужністю 8 млн. кВт і 2 млн. кВт відповідно на рік.

Виробництво турбін здійснюють за замкнутим циклом: від проектно-конструкторських і науково-дослідних робіт до виготовлення, складання, випробування турбін та відвантаження [97].

У I кварталі 2015 року чистий дохід ПАТ «Турбоатом» склав 655 млн. грн., що на 33 % вище порівняно з I кварталом 2014 р. (беручи до уваги експортно-орієнтований профіль підприємства, у доларовому еквіваленті чисті доходи скоротилися на 44%) (див. табл. 3). Чистий прибуток за квартал склав 685 млн. грн., що на 74% вище показника минулого року (-27% у доларовому еквіваленті).

Метою підприємства у 2015 році є збільшення доходів від реалізації продукції на 20 % у річному порівнянні. Станом на кінець I кварталу 2015 року підприємство не мало боргових зобов'язань, залишки грошових коштів склали 1,3 млрд. грн., що робить ПАТ «Турбоатом» одним з небагатьох прибуткових українських держпідприємств. У технічне переозброєння і капітальний ремонт в I кварталі 2015 року підприємство інвестувало 14,2 млн. грн. (табл. 2.17).

ПАТ «Турбоатом» є експортно-орієнтованим підприємством, питома вага експорту в загальній структурі доходів якого складала 74 % у I кварталі 2015 року. У 2014 році доходи від реалізації парових турбін становили 54 % від загальної суми доходів від реалізації продукції, гідротурбін – 35 %, запасних частин – 7 % та іншого обладнання – 4%. Підприємство реалізовувало турбіни та інше обладнання для атомних, ТЕС і ГЕС замовникам в Україні, РФ, Казахстані, Грузії, Таджикистані, Угорщині, Болгарії, Індії та Мексиці. У I кварталі 2015 року підприємство виготовило та відвантажило обладнання для АЕС і ТЕС в Україні та Казахстані. Також у I кварталі 2015 року було виготовлено обладнання для гідравлічних електростанцій в Україні, Грузії та РФ [10, с. 46].

Таблиця 2.17

## Основні показники розвитку ПАТ “Турбоатом” за 2014-2015 роки

Група показників	2014	1 кв. 2015
1	2	3
<b>Фінансові (млн. грн.)</b>		
Чистий дохід	491	655
Собівартість реалізованої продукції	345	415
Валовий прибуток/(збиток)	145	240
ЕВІТДА	355	634
Амортизація	11	14
Операційний прибуток/(збиток)	344	620
Чистий фінансовий дохід/(збитки)	8	6
Прибуток/(збиток) до оподаткування	418	724
Податок на прибуток	25	39
Чистий прибуток/(збиток)	393	685
Сплачені дивіденди	н/д	н/д
<b>Баланс (млн. грн.)</b>		
Активи, всього	4015	4530
Необоротні активи	682	748
Основні засоби	486	487
Оборотні активи	3333	3782
Дебіторська заборгованість	455	653
Грошові кошти та їхні еквіваленти	949	1342
Зобов’язання та власний капітал	4015	4530
Зобов’язання	1436	1266
Кредиторська заборгованість	1213	1043
Боргові зобов’язання	-	-
Власний капітал	2579	3264

Продовження табл. 2.17

1	2	3
<b>Фінансові коефіцієнти</b>		
Приріст чистого доходу (% до відповідного періоду минулого року)	5,8	33,5
Рентабельність за ЕВІТДА (%)	36,6	96,8
Чиста рентабельність (%)	34,6	104,5
Борг/власний капітал (%)	0,0	0,0
Рентабельність власного капіталу (%)	26,9	69,3
Рентабельність активів (%)	16,5	64,1
Рентабельність використаного капіталу (%)	24,4	76,0
<b>Дані про компанію</b>		
Кількість працівників (тис.)	5817	5208
Середньомісячна заробітна плата (грн.)	4735	4741

Проте для того, щоб досягнути докризового рівня ефективності виробничо-господарської діяльності, на думку експертів, підприємству необхідно впровадити наступні заходи:

1. У зв'язку з виникненням нових ризиків, що загрожують стабільності співробітництва із клієнтами з РФ/країнами Митного союзу, ПАТ “Турбоатом” повинне здійснювати подальшу диверсифікацію продажів на світовому ринку, для чого необхідним є зосередження маркетингових зусиль. У цьому аспекті також важливо зменшити залежність від постачань базових матеріалів з РФ, у тому числі і за рахунок підвищення локалізації виробництва.

2. Необхідно стимулювати місцеві електростанції (зокрема, ДП НАЕК “Енергоатом”, державного оператора АЕС), що сприятиме прискоренню імпортозаміщення.



3. Необхідно розробити довготермінову програму розвитку ПАТ “Турбоатом”, метою якої є збереження конкурентоспроможності підприємства на регіональному/світовому рівнях, незалежно від відносин з РФ, з можливим подальшим наближенням відповідних технічних стандартів до стандартів Європейського Союзу (ЄС), у рамках Поглибленої та всеосяжної угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС [10, с. 46].

Досвід діяльності розглянутих підприємств свідчить про те, що до зовнішніх умов легше пристосуватися, якщо постійно займатися пошуком нових шляхів ведення бізнесу, методів та засобів виготовлення продукції та нових видів виробів.

В умовах розірвання економічних та торгових відносин з основним споживачем вітчизняної промислової продукції – РФ, зараз як ніколи стають актуальними питання, пов’язані з адаптацією підприємств до вимог потенційних споживачів європейського та азіатського ринків.

Проте динаміка показників інноваційної діяльності на підприємствах свідчить про те, що в умовах виживання господарюючі суб’єкти роблять ставку не на отримання довготривалих конкурентних переваг за рахунок інновацій, а діють тактично, вирішуючи проблеми сьогодення.

Як видно з таблиці 2.18, щороку відбувається скорочення питомої ваги обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП, з 2005 року її частка становить менше 1%, хоча в розвинених європейських країнах – понад 30%.

Скорочується питома вага підприємств, що впроваджували інновації: у 2014 році її частка становила 12,1%, було впроваджено 1743 нових технологічних процесів, з них 447 маловідходних та ресурсозберігаючих.

Таблиця 2.18

## Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт [227]

Рік	Всього, у фактичних цінах	У тому числі				Питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП
		фундаментальні дослідження	прикладні дослідження	розробки	науково-технічні послуги	
	млн. грн.					%
1	2	3	4	5	6	7
1996	1111,7	140,6	321,6	606,9	42,6	1,36
1997	1263,4	188,5	309,2	693,7	72,0	1,35
1998	1269,0	205,5	297,5	682,8	83,2	1,24
1999	1578,2	220,5	330,4	918,6	108,7	1,21
2000	1978,4	266,6	436,7	1106,3	168,8	1,16
2001	2275,0	353,3	304,9	1317,2	299,6	1,11
2002	2496,8	424,9	343,6	1386,6	341,7	1,11
2003	3319,8	491,2	429,8	1900,2	498,6	1,24
2004	4112,4	629,7	573,7	2214,0	695,0	1,19
2005	4818,6	902,1	708,9	2406,9	800,7	1,09
2006	5354,6	1141,0	841,5	2741,6	630,5	0,98
2007	6700,7	1504,0	1132,6	3303,1	761,0	0,93
2008	8538,9	1927,4	1545,7	4088,2	977,7	0,90
2009	8653,7	1916,6	1412,0	4215,9	1109,2	0,95
2010	9867,1	2188,4	1617,1	5037,0	1024,6	0,90
2011	10349,9	2205,8	1866,7	4985,9	1291,5	0,79
2012	11252,7	2621,9	2057,7	5369,9	1203,2	0,80
2013	11781,1	2695,5	2087,8	5772,8	1225,1	0,81

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4	5	6	7
2014	10950,7	2475,2	1910,2	5341,5	1223,8	0,70
2015	12611,0	2465,6	2271,3	6523,0	1351,1	0,64

У кризовому 2014 році її значення досягнуло мінімального рівня, починаючи з 2000 року, – питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової становила лише 2,5% (табл. 2.19). Проте уже в 2015 році питома вага підприємств, що впроваджували інновації збільшилася, до 15,2%.

Таблиця 2.19

## Упровадження інновацій на промислових підприємствах [227]

Рік	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Впроваджено нових технологічних процесів, од.	у т.ч. маловідходних, ресурсозберігаючих	Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	з них нові види техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
1	2	3	4	5	6	7
2000	14,8	1403	430	15323	631	9,4
2001	14,3	1421	469	19484	610	6,8
2002	14,6	1142	430	22847	520	7,0
2003	11,5	1482	606	7416	710	5,6
2004	10,0	1727	645	3978	769	5,8
2005	8,2	1808	690	3152	657	6,5
2006	10,0	1145	424	2408	786	6,7
2007	11,5	1419	634	2526	881	6,7
2008	10,8	1647	680	2446	758	5,9

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4	5	6	7
2009	10,7	1893	753	2685	641	4,8
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3
2014	12,1	1743	447	3661	1314	2,5
2015	15,2	1217	458	3136	966	1,4

Як свідчать дані таблиці 2.20, у 2014 році найбільш інноваційно активними були промислові підприємства Харківської області (191 од.), м. Київ (168 од.), Львівської (129 од.), Дніпропетровської (109 од.) та Запорізької областей (108 од.).

Таблиця 2.20

**Інноваційна діяльність промислових підприємств  
у 2014 році за регіонами [107]**

Область	Кількість інноваційно активних підприємств		Обсяг реалізованої інноваційної продукції	
	усього, од.	у % до загальної кількості промислових підприємств	усього, млн грн.	у % до загального обсягу реалізованої промислової продукції
1	2	3	4	5
<b>Україна</b>	<b>1609</b>	<b>16,1</b>	<b>25669,0</b>	<b>2,5</b>
Вінницька	46	14,2	664,1	2,3
Волинська	30	10,8	316,6	2,5
Дніпропетровська	109	13,4	1563,1	0,7

Продовження табл. 2.20

1	2	3	4	5
Донецька	45	14,6	1018,0	1,7
Житомирська	48	12,5	255,2	1,4
Закарпатська	16	6,0	837,6	8,4
Запорізька	108	22,9	1530,0	1,7
Івано- Франківська	99	22,8	883,2	3,8
Київська	66	11,6	897,4	2,2
Кіровоградська	49	17,3	504,4	2,9
Луганська	16	12,2	38,0	0,2
Львівська	129	16,4	731,9	2,1
Миколаївська	67	19,9	363,8	1,5
Одеська	67	16,8	698,7	2,4
Полтавська	33	8,0	6519,5	8,9
Рівненська	45	14,9	134,6	0,8
Сумська	46	17,6	2610,7	10,4
Тернопільська	36	14,9	133,4	1,7
Харківська	191	22,4	2609,8	3,8
Херсонська	54	24,2	657,8	5,4
Хмельницька	38	11,0	162,8	0,9
Черкаська	37	10,6	556,3	1,6
Чернівецька	34	15,6	81,7	2,0
Чернігівська	32	13,1	151,7	1,0
м.Київ	168	21,7	1748,6	2,0

Таким чином, встановлено, що в умовах розірвання торговельних відносин з РФ та втрати російського ринку збуту для вітчизняної

машинобудівної продукції, деякі крупні підприємства змогли залишитися прибутковими у період тривалої економічної та політичної кризи в країні.

## **Висновки до розділу 2**

1. Здійснено аналіз динаміки соціально-економічного розвитку України. Результати даного аналізу свідчать про поступове, але повільне відновлення економічних процесів в країні, здебільшого завдяки фінансовій допомозі Міжнародного валютного фонду та інших країн світу.

2. Висвітлено особливості власного потужного промислового та сільськогосподарського потенціалу країни, проаналізовано структуру експорту України, встановлено, що структура експорту України залишається високозалежною від тенденцій світового товарообігу та стабільності світової економіки й світових цін. Провідні стратегічно важливі для держави промислові підприємства суттєво залежать від іноземного попиту, що також має вплив на інші сегменти економіки. Дана залежність робить вітчизняну модель економіки нестабільною, повільнозростаючою, із падіннями під час світових економічних криз, але й одночасно швидким відновленням у періоди зростання глобальної економіки. Показано, наскільки швидко в умовах існуючої макроекономічної ситуації стратегічно важливі для держави та економіки підприємства мають змогу та ресурси пристосовуватися до змін.

3. За результатами проведеного аналізу динаміки розвитку вітчизняного важкого машинобудування встановлено, що, попри економіко-політичну кризу, вітчизняна машинобудівна продукція є затребуваною в ряді країн, у першу чергу – європейських. Останні тенденції свідчать про те, що частка сільськогосподарської продукції у структурі ВВП країни вже перевищує частку промислової, поступово відбувається переорієнтація вектора економіки з індустріальної до постіндустріальної.

4. Встановлено, що паралельно з високою затребуваністю вітчизняної промислової продукції в європейських країнах-партнерах, існує проблема

щодо адаптації українських промислових виробників до умов європейського ринку, що гальмує імплементацію Угоди про асоціацію, у першу чергу в питанні відповідності європейським стандартам якості та екологічної технології виробництва. Даний факт обумовлює потреби більшості машинобудівних підприємств у проведенні модернізації обладнання та впровадження більш прогресивних технологій в середньостроковій перспективі.

5. На основі проведеного аналізу динаміки розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств встановлено, що в умовах розірвання традиційних торговельних відносин з РФ та втрати російського ринку збуту для вітчизняної машинобудівної продукції, деякі великі машинобудівні підприємства залишаються 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, що є запорукою сталого розвитку в непростих умовах, що склалися, тому що дають змогу підприємствам швидше адаптуватися до викликів мінливого екзогенного середовища.

Основні результати розділу опубліковано у наукових працях автора [11; 185; 186; 188; 197; 391; 444].

### РОЗДІЛ 3

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР

### 3.1. Ситуаційний підхід до управління адаптивним розвитком

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 реагування на динаміку та виклики зовнішнього середовища. Пристосування до змін таких складних об'єктів, як ВГС, вимагає ситуаційного реагування на збуреність зовнішнього середовища, тому, перш, ніж перейти до аналізу підходів до управління адаптивним розвитком ВГС безпосередньо через промислове підприємство, необхідно розглянути явище адаптивності як керуючого об'єкта.

П.О. Іващенко наголошує: “Сутність адаптації стосовно до економічних систем полягає у більш повному (за обсягом) і досконалому (за методами) обліку інформації, використовуваної у плануванні та управлінні, в наявності здатності навчатися й вдосконалюватися у мінливих умовах функціонування, з урахуванням глобальних цілей ... Здатність до адаптації, загалом, проявляється у кожній підсистемі економічної системи. Проте форми, інтенсивність прояву, глибина адаптації на різних рівнях ієрархії різні” [105, с. 67].

Вказуючи на проблеми традиційних методів системного структурного аналізу, С.І. Маторін до однієї з них відносить таку: “Незважаючи на існуючі спроби, ще не достатньо розроблені методи опису процесів адаптації та еволюції систем у зв'язку зі слабкою вивченістю самоорганізованих систем” [208, с.30]. Він продовжує: “Таким чином, у результаті адаптації зменшується надмірність властивостей системи, усе сильніше проявляються суттєві для даної надсистеми властивості ... Чим глибше система є



адаптованою до функціонального запиту надсистеми, тим яскравіше проявляються її істотні властивості, тим меншою є надмірність її властивостей” [208, с.45]. Адаптацією дослідник вважає “зростання узгодженості між властивостями системи (внутрішньої детермінанти) і певної заданої функції (функціонального запиту надсистеми – зовнішньої детермінанти) у вузлі мережі зв’язків надсистеми” [208, с.53].

У книзі І. Ансоффа розглянуто ряд питань теорії адаптивного пошуку для формулювання стратегії [300]. Метод адаптивного пошуку в даному описі застосовується для формулювання товарно-ринкової стратегії комерційної фірми. Однією з характеристик даного методу є “адаптивність як цілей, так і оцінювання первісної позиції”.

Розглядаючи чотири підходи до управління змінами в компанії, І. Ансофф виділяє серед них так звані адаптивні зміни. Він вважає, що на кожному підприємстві неминуче спостерігається процес поступового накопичення “невеликих зрушень, які протягом тривалого часу змінюють культуру і структуру влади в компанії. Соціологи називають цей процес органічною адаптацією, яка відбувається під впливом послідовних зовнішніх стимулів або через незадовільну роботу компанії. Органічна адаптація, по суті, є рухом вперед, методом “проб і помилок” ... Здійснення стратегічної зміни у вигляді поступових нововведень, розтягнутих у часі, ми називатимемо процесом адаптивної зміни ... Адаптивні зміни проходять повільно, але мають ефект зменшення рівня опору в кожен момент часу ... Адаптивні зміни дозволяють здійснити зміни в умовах, коли влада прихильників перетворень обмежена ... Ефективність адаптивних змін підвищується при управлінні ними зверху” [361].

До основних понять, які визначають сутність та основні положення теорії адаптації сучасного підприємства, Л.В. Соколова [298], відносить такі:

– адаптація – процес приведення можливостей підприємства у відповідність до змін його бізнес-середовища;

- вид адаптації – характеристика процесу реалізації комплексу адаптаційних заходів;
- тип адаптації – характеристика сутності сукупності адаптаційних заходів;
- адаптивність підприємства (організаційний підхід) – здатність підприємства та його стратегічних одиниць бізнесу і функціональних підрозділів до своєчасної й адекватної перебудови діяльності з метою забезпечення конкурентного становища на ринках збуту;
- адаптивність підприємства (кібернетичний підхід) – здатність системи і окремих елементів самозмінюватися для збереження своїх функціональних показників у заданих межах при змінах бізнес-середовища;
- адаптивна зона – комплекс умов середовища бізнесу підприємства, що визначають тип і вид його адаптації;
- адаптивна субзона – комплекс умов середовища бізнесу економічно близьких груп конкуруючих підприємств;
- мета адаптації – забезпечення виживання підприємства в перспективі і досягнення заданого рівня конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку;
- адаптаційний лаг – часовий розрив між здійсненням адаптаційних заходів і досягненням запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- потенціал адаптації – максимальна здатність підприємства забезпечувати стійке конкурентне становище на ринку в умовах зміни його бізнес-середовища;
- критерій адаптації – показник конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку збуту товарів, послуг;
- міра адаптації – інтегруючий показник, який характеризує чисельне значення рівня конкурентоспроможності підприємства в межах його адаптивної субзони;

– умови ефективності адаптації – гнучкість стійких характеристик підприємства (цілей, стратегій, систем, організаційної та виробничої структур, технологій), мультифункціональний характер процесу адаптації, наявність науково-обґрунтованої концепції адаптації, управління процесом адаптації.

В умовах невизначеності підприємству необхідно враховувати велику кількість складних стохастичних зв'язків як на самому підприємстві, так і з зовнішнім середовищем. Тому існує необхідність застосування адаптивного підходу до розвитку підприємства та формулювання основних принципів побудови й функціонування такої системи управління адаптивним розвитком.

Управління розвитком підприємства як відкритою системою потребує застосування у чистому вигляді одного чи комплексу підходів до управління. Переваги та обмеження в застосуванні основних з них буде розглянуто далі.

Серед основних підходів до управління розвитком промислового підприємства традиційно виділяють: ситуаційний, програмно-цільовий, функціональний, системний та маркетинговий.

У табл. 3.1 автором визначено теоретичну сутність, переваги та обмеження у використанні класичних підходів до управління розвитком промислових підприємств.

Базовими процедурами методології системного підходу є: визначення структури внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства; встановлення мети його розвитку; визначення факторів взаємного впливу, встановлення критеріїв стану, розробка механізму оцінки рівня стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [312].

З методологічних позицій системний підхід дозволяє застосовувати теорії пізнання й діалектики до дослідження процесів, які відбуваються на підприємстві та реалізувати вимоги загальної теорії систем, яка передбачає розгляд підприємства як великої і складної системи, що одночасно є елементом більш загальної системи [151].

Таблиця 3.1

**Підходи до розвитку промислових підприємств  
(доповнено автором на основі [94])**

<b>Під-хід</b>	<b>Автор</b>	<b>Сутність</b>	<b>Переваги у використанні</b>	<b>Обмеження у використанні</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Системний</b>	Р.Акофф, Л.А.Баїв, І.В.Блауберг, Д. Клїланд, Г.Кунц, Н.Н. Моїсеїв, Е.Г.Юдін	Дослідження способів організації елементів розвитку виробництва в єдине ціле та взаємодії усіх видів технологічної діяльності, які відбуваються в процесі функціонування підприємства	З методологічних позицій системний підхід дозволяє застосовувати теорії пізнання й діалектики до дослідження процесів, які відбуваються на підприємстві, та реалізувати вигоди загальної теорії систем	Необхідність комплексного дослідження підприємства у сукупності з факторами зовнішнього середовища, з яким воно тісно пов'язано. Це вимагає вивчення кожного елемента системи в його зв'язку і взаємодії з іншими
<b>Системно-комплексний</b>	О.В. Ланкін, В.І. Сумін, О.В. Воронова	Його використання обумовлено необхідністю визначення мети розвитку, структури управління інноваційним розвитком, що передбачає встановлення зв'язків та взаємодії між структурними підрозділами підприємства (тобто елементами системи). Поняття "система" стосовно технологічного розвитку підприємства повинне містити проведення НДДКР, цілісність їх здійснення в організації	З метою дослідження системи управління розвитком виробництва підприємства доцільно використовувати системно-комплексний, системно-структурний, системно-функціональний, системно-цільовий, системно-нормативний та системно-динамічний підходи	виявлення впливу властивостей окремих складових на поведінку системи в цілому, встановлення емерджентних властивостей системи, а також визначення оптимального режиму її функціонування

1	2	3	4	5
Програмно-цільовий	В.М. Гриньова, П.Н. Завлін, О.Г.Туровець	Теорія програмно-цільового підходу передбачає розгляд організації НДДКР у вигляді системи постановки цілей та їх реалізації. Постановка цілей містить: визначення складу задач, системи пріоритетів розвитку виробництва, обґрунтування необхідних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також розрахунок економічної ефективності від упровадження нової технології як для виробника, так і споживача. Серед засобів ціле-реалізації слід відзначити всі етапи здійснення НДДКР	Саме цей підхід дозволяє знижувати ризик, обумовлений невизначеністю результатів впровадження нової технології та необхідністю врахування значної кількості вимог для отримання соціально-економічного ефекту	Складним завданням у процесі впровадження програмно-цільового підходу є системний вибір цілей, які можуть забезпечувати ефективно проведення НДДКР
Ситуаційний	М.Х. Мескон, М. Альберт, Г. Мінцберг, Дж.Б. Куїн, Г. Кунц, Р.М. Лепа	Ситуаційний підхід заснований на результатах дослідження поведінки підприємства у будь-яких ситуаціях, які виникають у процесі розвитку, і дозволяє виконувати оцінювання й	Ситуаційний підхід дозволяє поєднувати конкретні концепції управління інноваційним розвитком з певними конкретними ситуаціями з метою ефективного досягнення	Ситуаційний підхід в управлінні розвитком виробництва підприємства вимагає великих витрат, які можуть бути виправданими у випадку немож

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Ситуаційний		<p>прогнозування його стану в динаміці. Він засновується на: формуванні ситуаційної інформаційної бази; результатах спостереження за ситуаціями; їх аналізі й класифікації; формуванні реакції керівництва підприємства на ситуацію; розробленні сценаріїв розвитку ситуації за рішеннями тощо</p>	<p>його цілей. Він також дає можливість здійснювати розроблення альтернативних концепцій, організаційних структур, інноваційної стратегії для досягнення мети щодо вибору найбільш ефективних рішень для конкретних ситуацій. Ситуаційний підхід сприяє збереженню цілісності підприємства при формуванні та реалізації загальної стратегії розвитку, визначенні сукупності факторів, які суттєво впливають на ефективність функціонування, забезпечення необхідного рівня гнучкості та визначення рівня стабільності підприємства на основі встановлення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх соціально-економічних факторів</p>	<p>ливості реалізувати традиційні підходи. Крім того, необхідним є розроблення класифікаторів ситуацій та побудови відповідних алгоритмів рішень</p>

Продовження табл. 3.1

	2	3	4	5
Системно-ресурсний	Заруба В.Я.	У відповідності із системно-ресурсним підходом об'єктами управління на всіх рівнях є кількісні характеристики ресурсів у предметно функціональній визначеності їх складу. У номенклатурі ресурсів стратегічного рівня окремо не виділяються ресурси, що використовуються для коректувальних дій на тактичному та оперативному рівнях.	Перевагою підходу є можливість будувати стратегічні плани розвитку, відштовхуючись від фактичного стану ресурсного забезпечення підприємства, проводити постійний моніторинг формування та використання ресурсної складової розвитку, вносити управлінські коригування величини ресурсів	Обмеженням у використанні запропонованого підходу є відсутність оперативності в отриманні необхідних даних, що уповільнює процес підготовки та ухвалення управлінських рішень
Системно-ресурсний		Різний зміст коригувальних дій на тактичному та оперативному рівнях обумовлює комплексний та індивідуалізований характер інформаційного відображення ресурсів у процесі управління. Стратегічному, тактичному та оперативному рівням управління відповідають різні ситуації діяльності, що характеризуються різним складом об'єктів і ресурсів управлінських дій [100]		

Продовження табл. 3.1

	2	3	4	5
Маркетинговий	О.О.Віханський, Б.І.Карлоф, Ж.Ж.Ламбен, Н.В.Куденко	Застосування маркетингового підходу передбачає орієнтацію промислових підприємств на ринкові цінності та споживацькі вподобання, загальноринкові тенденції. У даному підході має місце певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу, що поєднує такі основні позиції: маркетингову спрямованість підприємства та основну виробничу діяльність	Основною перевагою у використанні даного підходу є орієнтація підприємства на зовнішнє середовище при розробленні та випуску продукції підприємства	Обмеженням у використанні даного підходу є збір та аналіз даних, проведення актуальних досліджень, що є релевантними актуальній ринковій кон'юктурі

У роботі [70] подано аналіз системно-цільового, системно-ресурсного, системно-мультиплікаційного, системно-динамічного та ситуаційного підходів.

Системно-цільовий (програмно-цільовий) підхід заснований на науково обґрунтованому формулюванні цілей функціонування й розвитку підприємства, взаємному пов'язуванні між собою. Цей підхід передбачає єдність чіткої цільової орієнтації підприємства, комплексності розроблених заходів, визначеності термінів їх реалізації, адресності та встановлення джерел отримання ресурсів. Практичне використання цього підходу дозволяє:

- науково обґрунтовувати цілі розвитку підприємства;
- здійснювати розробку альтернативних способів їх досягнення;
- обґрунтовувати обсяг і структуру необхідних ресурсів;



- розробляти моделі ефективного функціонування підприємства на основі встановлення можливого з'єднання наявних і необхідних ресурсів у перспективі;

- встановлювати критерії для обґрунтованого вибору найбільш ефективної альтернативи.

Системно-ресурсний підхід полягає в ретельному виявленні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для ефективного функціонування та перспективного розвитку підприємства.

Системно-мультиплікаційний підхід є конкретизацію і додатком системного підходу до дослідження процесів, пов'язаних з виникненням і мультиплікацією ефектів, який:

- належить постійно нарощувати, він може бути реалізований, якщо нововведення конкретне (новий метод виробництва, зміна в організації виробництва, удосконалення технології тощо);

- уведений в певному структурному підрозділі підприємства викликає ефект, поширюваний на інші його структурні підрозділи, що відповідно збільшується при переході від одного до іншого;

- будучи загальним ефектом, є незрівнянно більшим від сумарного ефекту системи.

Тому його важливими рисами є спільність і одночасність, він є інтегральним ефектом, охоплюючи всі сфери виробничого процесу підприємства.

Системно-динамічний підхід передбачає дослідження, розроблення та обґрунтування заходів, які сприяють забезпеченню динамізму в розвитку підприємства і підвищенню результатів його діяльності. В основі цього підходу лежать положення про те, що, при вирішенні завдань стратегічного управління, підприємство повинне обґрунтовувати й передбачати, наскільки реалізація рішень, які ним підготовлені, сприятиме його ефективному розвитку в перспективі.

Ситуаційний підхід заснований на результатах дослідження поведінки

підприємства в будь-яких ситуаціях і дає змогу здійснювати оцінювання й прогнозування його стану в динаміці. Він ґрунтується на:

- формуванні ситуаційної інформаційної бази;
- результатах спостереження за ситуаціями;
- їх аналізі та класифікації;
- формуванні реакції керівництва підприємства на ситуацію;
- розробленні сценаріїв розвитку ситуації за рішеннями тощо.

Аналіз розглянутих підходів до розвитку ВГС свідчить про внутрішню несуперечність та самодостатність кожного з них, що дозволяє зробити висновок про можливість їхнього використання як методології стратегічного управління. Але деякі автори надають переваги ситуаційному підходу [43], який найбільш доцільний у випадку взаємодії підприємства з нестійким зовнішнім середовищем. У той же час, його недоліками є орієнтованість на прості управлінські рішення, яка потребує розроблення додаткових процедур їх пов'язування, а також націленість на одну ситуацію, яка описує стан всіх ресурсів підприємства і фактори зовнішнього середовища на певний час без внутрішнього розподілу [71].

Таким чином, результати методологічного аналізу підходів до розвитку ВГС довели, що вони не повністю відповідають вимогам динамічного конкурентного середовища та потребують удосконалення або дослідження їхніх нових комбінацій.

В умовах невизначеності підприємству необхідно враховувати велику кількість складних стохастичних зв'язків як на самому підприємстві, так і з зовнішнім середовищем. Тому існує необхідність застосування адаптивного підходу до розвитку підприємства і формулювання основних принципів побудови й функціонування такої системи управління адаптивним розвитком на базі комплексного використання ситуаційного та окремих аспектів системно-комплексного, системно-структурного, системно-функціонального, системно-цільового, системно-нормативного та системно-динамічного підходів.

За способами функціонування системи, якими управляють, поділяють

на два класи: неадаптивні та адаптивні (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2**

**Характеристика адаптації системних об'єктів [298; 105; 70]**

<b>Вид системи</b>	<b>Визначення адаптації</b>
Біологічна	Процес пристосування будови і функцій організмів та їх органів до умов існування
Кібернетична	Доцільне реагування складних ієрархічних самоврядних систем на зміни зовнішнього середовища
Технічна	Процес пристосування сукупності засобів людської діяльності, створених для виробництва та обслуговування при зміні умов їх реалізації; процес пристосування виробництва виробів, які складаються з окремих одиниць і деталей, вироблених за новими технологіями
Економічна	Процес пристосування виробничих відносин до певного рівня розвитку виробничих сил суспільства
Соціальна	Приведення індивідуальної та групової поведінки людей у відповідність до прийнятої в даному суспільстві, класі, соціальній групі системи цінностей і норм поведінки
Виробнича	Процес пристосування виробничих структур, які виконують різні функції до змін бізнес-середовища
Інформаційна	Процес отримання і пристосування запасів інформації, зафіксованих на матеріальних носіях
Фінансова	Процес пристосування фінансових ресурсів до змін внутрішнього і зовнішнього середовища
Організаційна	Оперативна й гнучка зміна організаційної структури управління залежно від ступеня її відповідності стратегічним цілям підприємства

У табл. 3.3 наведено можливі характеристики параметрів процесу управління розвитком промислового підприємства і його адаптивного розвитку.

Таблиця 3.3

**Характеристики параметрів управління розвитком та адаптивним розвитком промислового підприємства [71]**

Параметри	Характеристика параметрів	
	Розвиток підприємства	Адаптивний розвиток підприємства
1	2	3
Характер процесу розвитку	Пасивний, як відповідь на різко скорочений обсяг продажів та зростаючу конкуренцію  Активний, як стратегічно орієнтовані дії з метою пристосування до нових умов	Активний, що полягає в стратегічно орієнтованих діях з метою пристосування до нових умов
Відношення до фактора часу	Підпорядкування обставинам в поточному режимі часу. Орієнтація на випередження, прогнозовані обставини. Орієнтація на зміни зовнішнього середовища з метою пристосування до них і збереження цієї здатності на тривалий період	Орієнтація на зміни зовнішнього середовища з метою пристосування до них і збереження цієї здатності на тривалий період

## Продовження табл. 3.3

1	2	3
Прояв мінливості зовнішнього середовища	Нестабільність Непередбачуваність Невизначеність	Нестабільність
Ступінь гнучкості системи управління	Визначається: адаптацією до поточних умов; адаптацією до поточних умов і збереженням цієї здатності на тривалий період; передбаченням прийдешніх змін і підготовкою до них	Визначається: адаптацією до поточних умов і збереженням цієї здатності на тривалий період; передбаченням прийдешніх змін і підготовкою до них
Схема управління	Централізована Децентралізована	Централізована Децентралізована
Характер стратегій, що використовуються в процесі прийняття рішень при вирішенні проблем розвитку	Еволюційний – стратегії націлені на використання внутрішнього потенціалу і зовнішніх можливостей для пристосування  Революційний – стратегії націлені не лише на пристосування до зовнішнього середовища, а й на активне використання внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення	Еволюційний – стратегії націлені на використання внутрішнього потенціалу і зовнішніх можливостей для пристосування

Адаптивному розвитку властиві такі характеристики:

1. Його розглядають як активний процес, що полягає у стратегічно орієнтованих діях з метою пристосування до нових умов.

2. Адаптивний розвиток орієнтований на зміни зовнішнього середовища з метою пристосування результатів діяльності соціально-економічної системи до них і збереження цієї здатності на тривалий період.

3. Необхідною умовою адаптивного розвитку є нестабільність зовнішнього середовища.

В основі управління адаптивним розвитком лежать наступні умови:

– ступінь гнучкості системи управління визначається необхідністю адаптації до реальних умов та збереження цієї здатності на тривалий період;

– залежно від масштабу та специфіки проблем, які розв'язують, можуть використовувати як централізовану, так і децентралізовану схеми управління;

– стратегії мають еволюційний характер і націлені на використання внутрішнього потенціалу розвитку та зовнішніх можливостей для пристосування до змін зовнішнього середовища.

Отже, під управлінням адаптивним розвитком пропонуємо розуміти стратегічно орієнтовані дії та управлінські рішення щодо забезпечення цілеспрямованої зміни параметрів, властивостей і структури соціально-економічної системи та її підсистем у відповідь на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі.

Таким чином, гнучкість в управлінні, здатність перебудовуватися, використовуючи сильні сторони підприємства і можливості, що відкриваються ринком, стають набагато важливішими за пряму економію управлінських витрат. Це обумовлено тим, що в основу нової парадигми управління покладені постійна орієнтація на споживача, ефективна реалізація науково-технічної, кадрової і збутової політики, безперервне прагнення до нововведень. Для цього потрібно визначити якість процесу адаптивного розвитку, яка піддається оцінюванню й змінам. Інструментом оцінювання

може бути адаптивність, що є оцінюванням здатності підприємства як соціально-економічної системи до адаптації до змін зовнішнього середовища, і результат процесу адаптивного розвитку.

Використовуючи ситуаційний підхід до управління адаптивним розвитком, визначимо напрямки розроблення механізму управління:

1. Діагностика ситуації в адаптивному розвитку промислового підприємства (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Діагностика ситуації в процесі адаптивного 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).

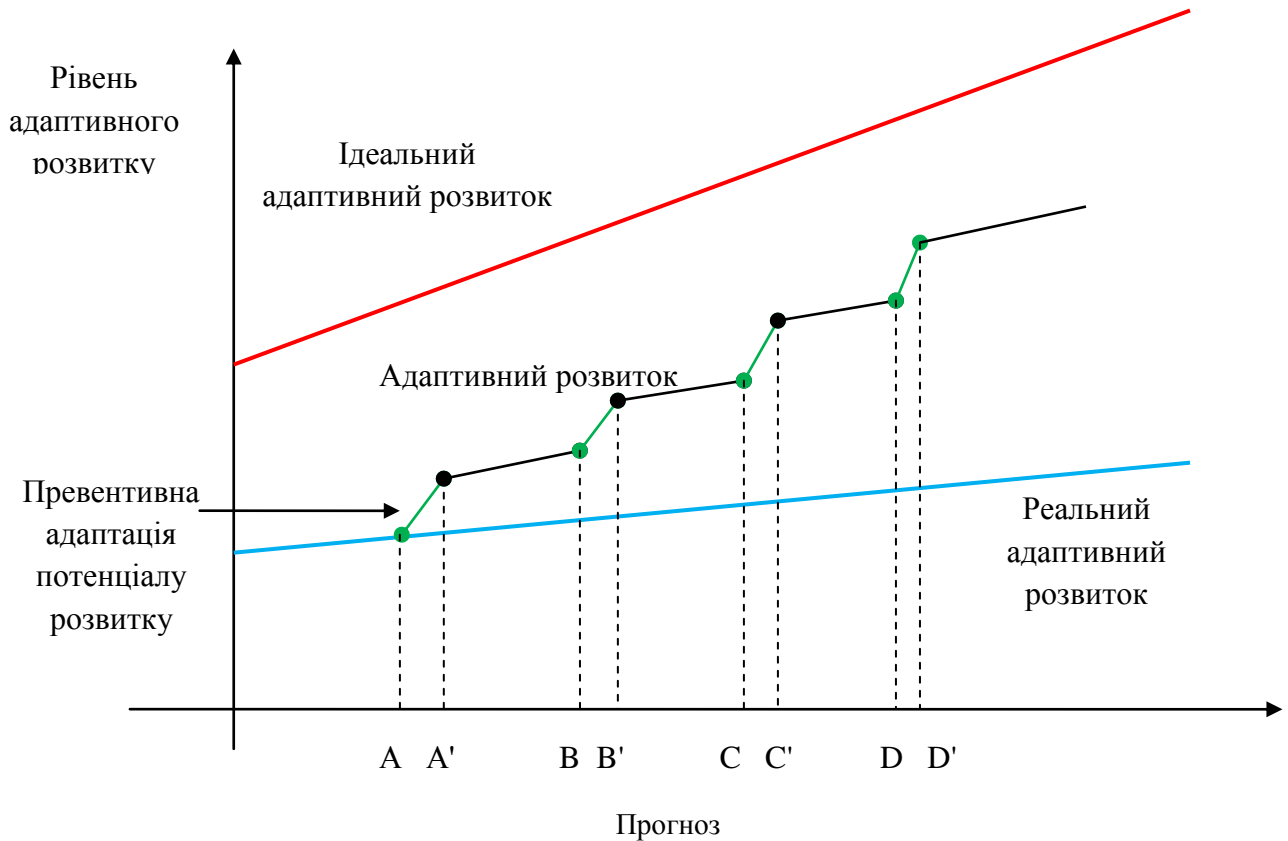
Діагностика ситуації у процесі адаптивного розвитку промислового підприємства реалізується поетапно:

- побудова об'єктної моделі (ОМ) адаптивного розвитку;
- створення бази типових (можливих) ситуацій у процесі адаптивного розвитку;
- сканування ситуації у процесі адаптивного розвитку;
- виявлення проблемних ситуацій у процесі адаптивного розвитку;
- ідентифікація ситуації у процесі адаптивного розвитку.

Результат оцінювання ситуації у процесі адаптивного розвитку може бути основою для побудови прогнозів адаптивного розвитку (рис. 3.2). На рис. 3.2, відрізки AA', BB' тощо – 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 роботі для якісної зміни рівня потенційного адаптивного розвитку, пропонуємо регулювати потенціал адаптивного розвитку на основі процесу превентивної адаптації, тобто попереджувальних внутрішніх змін на підприємстві з урахуванням завчасних додаткових регулятивно-коригувальних впливів.





**Рис. 3.2.** Графічна інтерпретація прогнозів адаптивного розвитку

Таким чином, запропоновано використання ситуаційного підходу до управління адаптивним розвитком промислового підприємства, як складової одиниці в системі ВГС. Даний підхід є основою для побудови механізму управління адаптивним розвитком, який складається з таких елементів: діагностика ситуації в адаптивному розвитку промислового підприємства; прогноз реального адаптивного розвитку (еволюційний шлях); прогноз ідеального адаптивного розвитку (революційний шлях); оцінювання й регулювання потенціалу адаптивного розвитку; прийняття рішень щодо регулювання адаптивного розвитку.

### **3.2. Теоретико-прикладні аспекти побудови механізму управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур**

Розроблення відповідних заходів, методів та інструментів дозволяють сформулювати механізм управління адаптивним розвитком промислового

підприємства. В економічному словнику термін “механізм” інтерпретують наступним чином:

1) це послідовність станів, процесів, що визначають собою яку-небудь дію, явище;

2) це система, пристрій, що визначає порядок якої-небудь дії [231, с. 134].

Дж. К. Лафта подає таке визначення механізму управління: “це сукупність засобів впливу, що використовуються в управлінні, або, точніше, комплекс важелів, використовуваних в управлінні” [161, с. 349].

Р. Дафт описує механізм управління як “сукупність дій і методів впливу на діяльність людей з метою спонукання їх до досягнення організаційних цілей” [78, с. 202].

Механізм управління – найбільш активний елемент системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об’єкта. Механізм управління підприємством може бути реалізований лише у межах системи управління, яка забезпечує вирішення проблем підприємства, що виникають. Механізмом, що забезпечує сталий розвиток підприємства, є ефективний управлінський процес [127].

Аналіз означень у [265; 340] дозволив зробити висновок, що автори під механізмом управління розуміють методи, упорядковані дії, засоби управління, які регулюють зв’язки між елементами виробництва та зовнішнього середовища, що поєднано зі стимулюванням праці, управлінням технічними засобами й фінансами, засобами регулювання і контролю для здійснення виробництва товарів із найефективнішим застосуванням усіх наявних ресурсів і засобів.

Основою ідеї синтезу механізму управління розвитком промислових підприємств є наступні концептуальні положення:

– здатність до реакції на прогнозовані зміни середовища і застосування релевантних їй управлінських підходів;

- вирішення проблем невизначеності та маневреність параметрів діяльності підприємства з точки зору його економічного зростання та розвитку;
- урахування різномірності елементів у процесі розвитку;
- адекватність рішень щодо розвитку й реального стану підприємства;
- мультикритеріальне оцінювання ефективності розвитку підприємства;
- можливість формулювання критеріїв управління, виходячи з аналітичних висновків і результатів контролю та координації процесів розвитку [321].

Модерація, вимірювання і аналіз процесів розвитку та оцінювання станів підприємства, виявлення проблемних ситуацій, подій, негативних тенденцій, загроз і можливостей, у тому числі “слабких сигналів” і помилок базується на принципах:

- економічності;
- системності;
- адекватності й релевантності;
- навченості [265, с.42].

Розроблення механізму управління адаптивним розвитком потребує виявлення факторів, що визначають процес адаптивного розвитку і, отже, рівень адаптивності. Так, П.Хорват вважає, що застосування “збалансованої системи показників”, що охоплює важливі аспекти діяльності підприємства – споживчої, господарської, фінансової та інноваційної, дозволить об’єктивно оцінити діючу стратегію розвитку підприємства [331]. Тому підхід, пов’язаний з пріоритетною значимістю власних ресурсів та можливостей підприємства їх нарощувати, є більш об’єктивним і важливим у плані управління адаптивним розвитком підприємства.

При цьому, основне завдання управління повинно полягати в тому, щоб розвивати внутрішній потенціал підприємства, який дозволить забезпечити йому конкурентну перевагу в тривалому періоді часу. Під фактором

адаптивного розвитку пропонуємо розуміти компоненти внутрішнього середовища організації, що визначають здатність підприємства соціально-економічної системи до адаптивного розвитку, які обмежують або посилюють можливості такого розвитку. Очевидно, що фактори зовнішнього середовища в даному контексті не повинні розглядатися, оскільки їхня зміна є причиною адаптивного розвитку підприємства. До факторів, що визначають здатність підприємств до адаптивного розвитку, віднесено:

- фактори цілей підприємства;
- фактори ресурсного забезпечення;
- фактори, обумовлені діяльністю промислово-виробничого персоналу;
- фактори рівня реалізації основних функцій менеджменту.

При аналізі складних систем застосування поняття мети є особливо корисним, оскільки відображає характеристику поведінки всієї системи незалежно від того, в якому стані знаходиться кожна з її окремих частин і які збурення діють на неї. Ступінь досягнення системою своєї мети можна використовувати як основний критерій ефективності функціонування системи.

Погоджуючись з думкою І.Філіпішина в роботі [321], приймаємо наступні твердження:

1. Одним із способів синтезу механізмів управління розвитком підприємства в складі ВГС є інтеграція та модифікація управлінських технологій різних економічних шкіл, при цьому закордонні альтернативи застосовують з урахуванням вітчизняної специфіки національної економіки. Різноманітні механізми й технології управління різними процесами для розвитку підприємства (інноваційними, інвестиційними, фінансовими, маркетинговими, виробничими, організаційними тощо) не можуть бути відокремленими і є складною категорією загального механізму управління підприємством, націленого на сприятливі зміни.

2. Механізм управління розвитком приводить в дію систему управління, реалізує економічні, мотиваційні, організаційні та інформаційні способи цілеспрямованої та узгодженої взаємодії суб'єктів у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [64].

Система управління адаптивним розвитком підприємства в складі ВГС є збалансованим організмом, що тісно взаємодіє з навколишнім середовищем. У зв'язку з тим, що умови функціонування системи постійно змінюються, підтримання її життєздатності може бути забезпечене тільки за рахунок адаптації розвитку до змін, іноді спровокованих самою системою.

Виділяють два типи факторів, що впливають на функціонування системи управління адаптивним розвитком підприємства в складі ВГС: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносять некеровані параметри зовнішнього середовища. Різка, непередбачувана зміна цих параметрів носить характер збурювального впливу і, як правило, перешкоджає досягненню мети, відхиляючи траєкторію поведінки системи. Ці фактори не залежать від внутрішніх особливостей системи, їх важко прогнозувати і з їх допомогою неможливо управляти поведінкою системи.

Внутрішні властивості системи управління адаптивним розвитком підприємства в складі ВГС, у тому числі адаптивність (*адаптивність* – властивість системи, що відображає можливість цілеспрямованої зміни її параметрів, структури і функцій, у відповідь на що відбуваються зміни умов функціонування [257; 303]), містять:

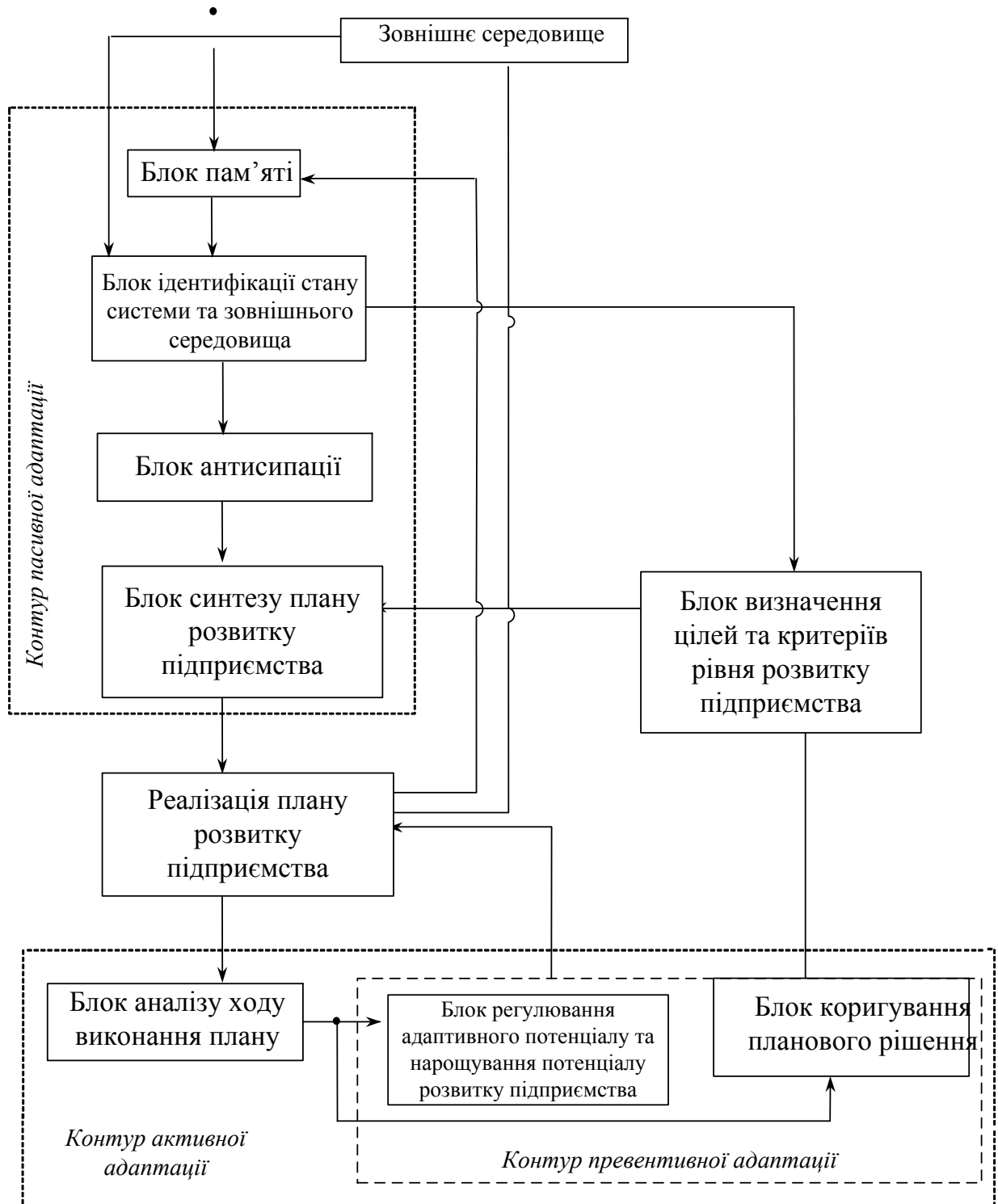
- можливості вибору правильного шляху розвитку підприємства;
- можливості протистояння збурюючому впливу;
- ступінь узгодженості функціонування окремих підсистем;
- інші характеристики, що дозволяють системі найбільш ефективним шляхом рухатися до досягнення мети, максимально наближаючись до ідеально можливого в даних умовах адаптивного розвитку підприємства.

Деякі з цих характеристик закладено в систему ще на стадії формування її функціональної структури та їхня зміна пов'язана з великими

капіталовкладеннями. Інші можуть незначно змінюватися й удосконалюватися у відповідності з очікуваннями майбутніх періодів. Поняття адаптивності містить усі можливості пристосування системи до змін, включаючи структурну, технологічну, організаційну та інші види господарської перебудови і, що особливо важливо, можливість ідентифікації проблеми, що виникла, і пошуку оптимального шляху її вирішення [300; 350].

Основою функціонування адаптивних систем в умовах нестабільного зовнішнього середовища є закон Р. Ешбі: “лише різноманітність може впоратися з різноманітністю” [365]. При цьому важливим наслідком закону Ешбі є те, що управління може бути забезпечене тільки в тому випадку, якщо різноманітність керуючої системи є, принаймні, не меншою, ніж різноманітність керованої системи. Під різноманітністю при цьому розуміють кількість станів, що може приймати система. Зміст даного наслідку полягає в тому, що для підтримки життєздатності системи повинен бути забезпечений як зовнішній, так і внутрішній стан, тобто підтримання критичних параметрів системи в заданих межах [99; 238; 302].

Згідно У.Р. Ешбі [365], для того, щоб знизити невизначеність наслідків впливу зовнішнього середовища, підприємство в складі ВГС повинно оперувати досить потужними різноманітними інструментами управління – “запасом міцності”, який проявляється в різноманітності можливих відгуків 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 (знизити 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. 3.3).



**Рис. 3.3. Схема процесів управління адаптивним розвитком ВГС**

Одним із важливих завдань управління адаптивним розвитком підприємства є попереднє визначення максимально можливого рівня його розвитку в плановому періоді, який визначають з урахуванням можливих

факторів, що збурюють, і за допомогою зіставлення витрат, пов'язаних з локалізацією їх впливу, та витрат, спрямованих на посилення адаптаційного потенціалу, який ці впливи міг би попередити.

Завдання управлінням адаптивним розвитком підприємства в складі ВГС є попереднє визначення якомога вищого рівня розвитку в плановому періоді, який визначають з урахуванням можливих збурювальних факторів і зіставлення витрат, пов'язаних з локалізацією їхнього впливу, а також витрат, спрямованих на посилення адаптивного потенціалу, який ці впливи міг би попередити.

І лише після моделювання максимально можливого рівня розвитку підприємства доцільно переходити до планування механізму управління адаптивним розвитком підприємства, який би цей рівень забезпечував. Таким чином, моделювання максимально можливого рівня розвитку підприємства є завданням як дескриптивного, так і нормативного моделювання.

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 володіти не лише здатністю відповідати на плановані події, але й мати можливість регулювати потенціал для превентивного реагування на несподівані, як правило, незнайомі події, що виникають у навколишньому середовищі.

Схема організації процесів управління адаптивним розвитком підприємства в складі ВГС, на основі основних видів адаптації – пасивної і активної [257; 258; 43; 237; 311], представлена на рис. 3.4.

Активна адаптація розвитку промислового підприємства є механізмом реалізації адаптивних якостей, закладених в систему, з можливістю коригування планового рішення [151].



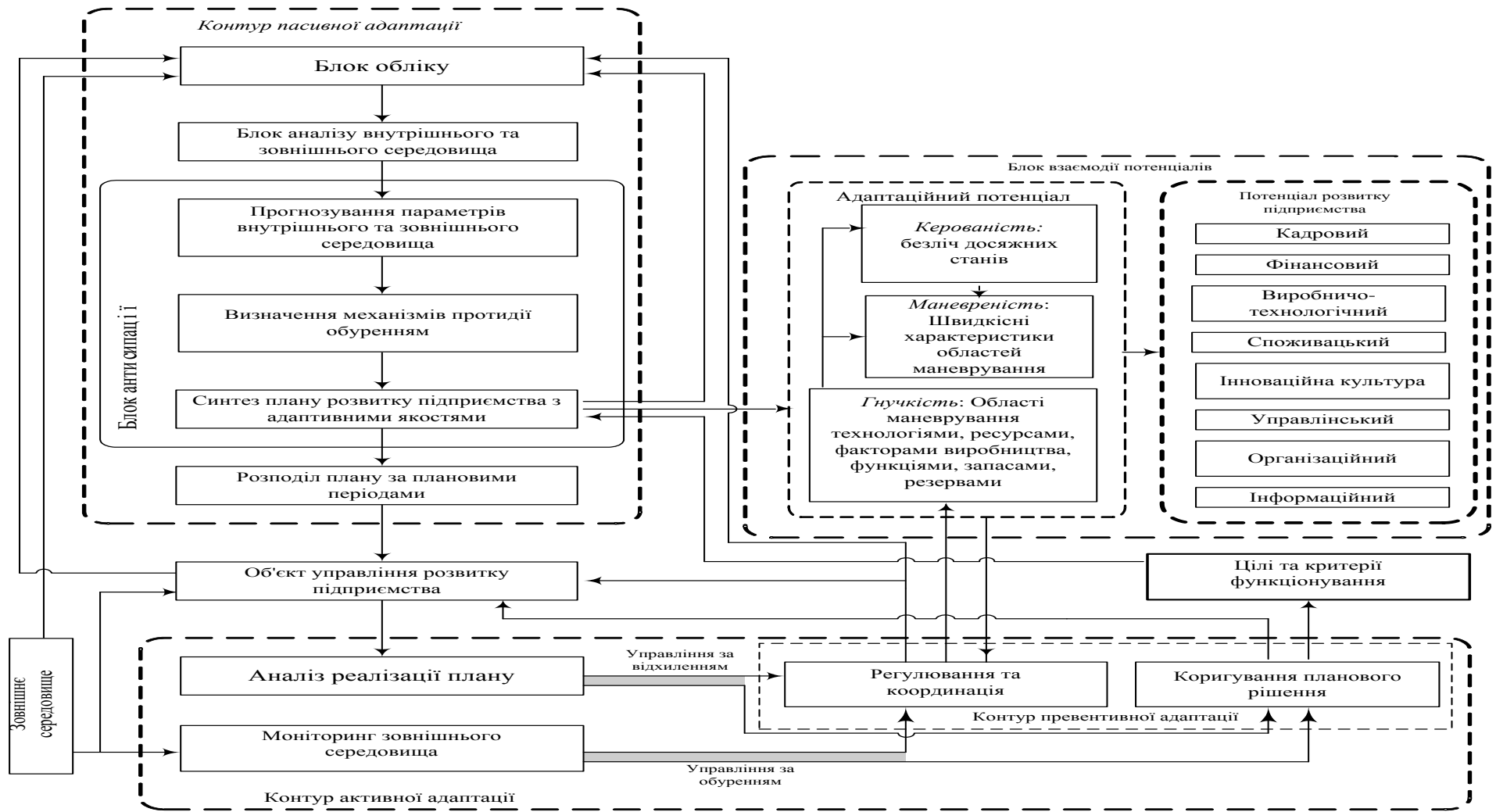


Рис.3.4. Схема організації процесів управління адаптивним розвитком ВГС

Активна адаптація забезпечує постійний контроль над виконанням плану розвитку і його відповідне коригування у випадку змін умов функціонування системи, а також параметрів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

У плані зазначають елементи адаптаційного потенціалу системи управління розвитком (діапазони маневрування, гнучкість, керованість і т.д.) та елементи потенціалу розвитку промислового підприємства (виробничо-технологічні, фінансові, організаційні, кадрові). Пасивна адаптація розвитку промислового підприємства ґрунтується на накопиченні інформації щодо реалізації планів за попередні періоди, забезпечуючи цим самонавчання системи.

Контур пасивної адаптації містить блок пам'яті, який зберігає весь накопичений досвід роботи системи за попередні періоди (дії зовнішнього середовища, а також внутрішні стани та сигнали в системі управління адаптивним розвитком підприємства). Цей блок забезпечує навченість системи, що, в свою чергу, обумовлює більш ефективну адаптацію.

Результатом процесу пасивної адаптації розвитку промислового підприємства є отримання такого плану, який, з урахуванням можливих тенденцій розвитку як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування системи, містив би адаптаційний потенціал для реагування на усі можливі зміни.

Блок ідентифікації стану системи і зовнішнього середовища визначає поточні умови (внутрішні та зовнішні), в яких система функціонує. У блоці антисипації визначається динаміка зміни зовнішніх і внутрішніх параметрів, тенденції їхнього розвитку, на підставі чого формується план розвитку системи з адаптивними якостями.

Процес виконання плану контролюється блоком аналізу процесу виробництва. У разі виявлення відхилень фактичних показників від планових, є ймовірність виникнення необхідності регулювання ходу виконання плану шляхом перерозподілу потенціалу розвитку промислового

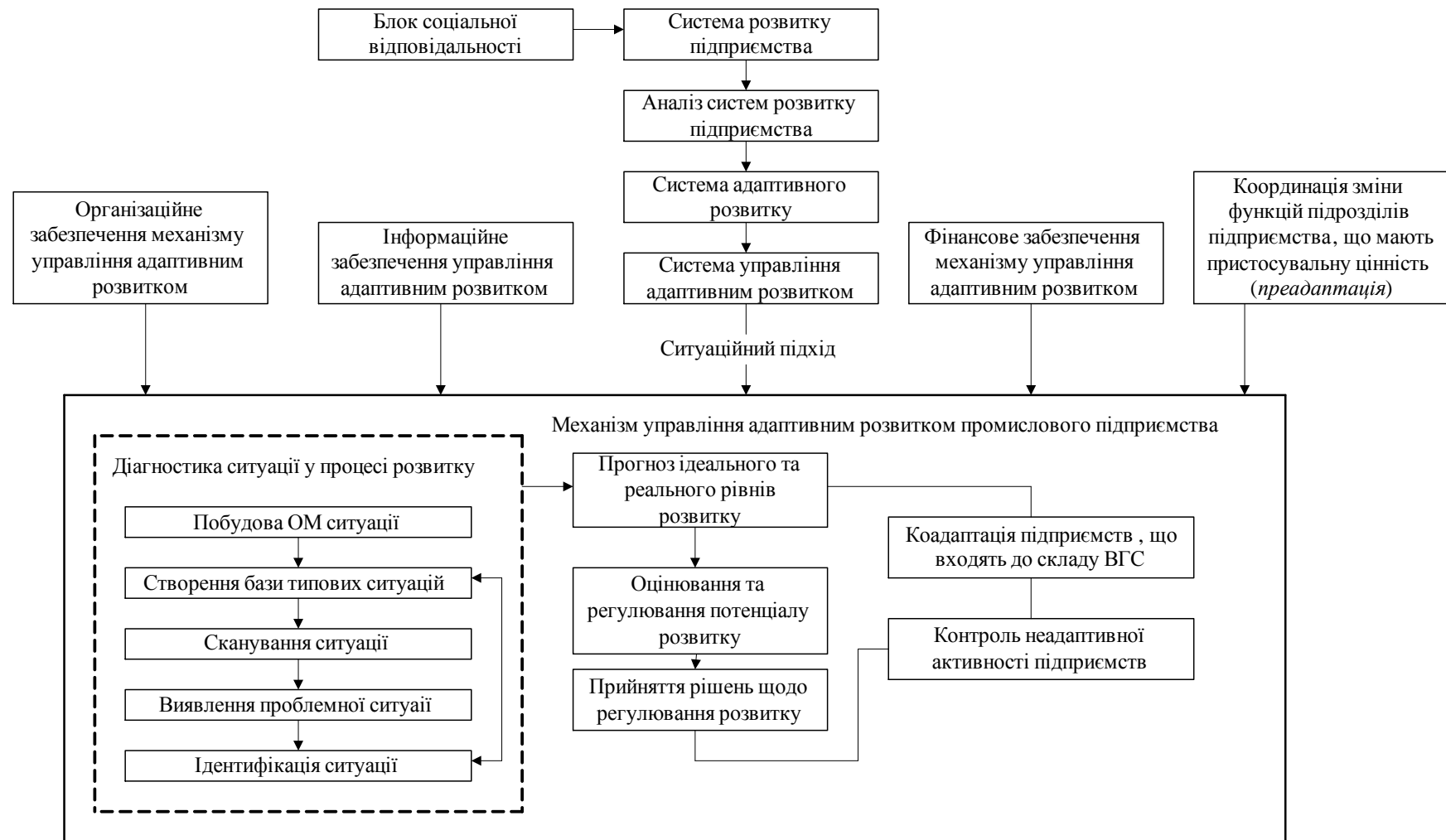
підприємства (ресурсів, потужностей), закладеного пасивною адаптацією. Якщо ж такого регулювання виявиться недостатньо, і діапазон маневрування, закладений пасивною адаптацією, не дозволяє відновити нормальну роботу системи, необхідним є переосмислення критеріїв функціонування системи, коректування або розроблення нового плану, тобто застосування методів превентивної адаптації. При їх застосуванні відбувається процес переосмислення потенціалу підприємства, його стратегічних складових згідно з прогнозованими змінами рівня розвитку підприємства та з експертним аналізом менеджерів про перспективні напрями розвитку підприємства [70].

Таким чином, активна адаптація забезпечує постійний контроль над виконанням плану розвитку і його відповідне коригування у випадку змін умов функціонування системи, параметрів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

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 на її основі.

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. 3.5).



**Рис. 3.5. Механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС (розроблено на основі [173; 174])**

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.

Безпосередній вплив на систему розвитку підприємства і механізм управління його адаптивним розвитком має блок корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). У звіті Форуму соціально відповідального бізнесу України [300] запропоновано визначення КСВ як “відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем”.

Соціально-відповідальні ВГС щорічно подають нефінансову звітність, висвітлюючи у ній такі основні питання як внесок компанії в економіку держави і регіонів, екологічні аспекти їх функціонування, етика стосунків всередині структури й з контрагентами, взаємодія з місцевою громадою та персоналом, а також корпоративна благодійність. У процесі адаптивного розвитку підприємства ці нематеріальні напрями діяльності дозволяють вирішувати проблеми безробіття, екології, розвивати науку, культуру, охорону здоров'я. У довгостроковій перспективі вони є підґрунтям економічного зростання підприємства, оскільки така стратегія ведення бізнесу, прояв соціальної відповідальності дозволяють покращити імідж компанії, залучити нових контрагентів, збільшити обсяг продажу продукції та вартість акцій. Важливими питаннями розвитку ВГС є репутація, лояльність споживачів, надійність, інтелектуальний капітал, інноваційність.

Однак, впровадження КСВ як принципу діяльності і складової стратегії бізнесу можливе лише на добровільних засадах та реальній зацікавленості власників і керівників ВГС. Без усвідомлення важливості нематеріальної складової неможливі не тільки соціальна відповідальність, але й адаптивний розвиток підприємства загалом. Принцип КСВ є основою для прийняття не тільки стратегічних, але і тактичних рішень під час виробництва та реалізації продукції, у роботі персоналу та в стосунках із партнерами і споживачами. Цей принцип є основою для техніки безпеки та охорони праці, турботи про навколишнє середовище та суспільство.

Крім вищого керівництва підприємства політика соціальної відповідальності повинна підтримуватися кожним працівником організації. В таких умовах формується Кодекс професійної поведінки та етики, який визначає норми ділової поведінки та етичні питання на підприємстві і є обов'язковими для кожного працівника. Ділова етика як один з аспектів корпоративної соціальної відповідальності є одним із показників успіху компанії.

Діяльність підприємства в плані соціальної відповідальності повинно бути системним і спрямованим на вирішення актуальних проблем компанії, регіону і громади. У 2014-2016 рр. яскравим прикладом КСВ є діяльність власників компанії "Систем Кепітал Менеджмент" щодо надання благодійної допомоги мешканцям прифронтових та окупованих територій Донецької і Луганської областей.

Як свідчить міжнародний та український досвід, соціальна відповідальність дає значні конкурентні переваги [264]: підвищення репутації та зростання зацікавленості інвесторів; доступ до нових джерел фінансування та інвестиційних фондів; доступ до нових ринків збуту; підвищення вартості нематеріальних активів; опосередковане зростання прибутків завдяки покращенню якості управління людськими ресурсами та ефективності.

Відповідальне ставлення до працівників є однією із складових соціальної відповідальності, оскільки в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища проведення адаптивних заходів нерідко супроводжується негативними наслідками. Знаходження внутрішніх і зовнішніх компенсаторів є складною проблемою для керівництва, але воно повинна бути ключовим питанням при ухваленні рішень щодо технічного переоснащення підприємства, модернізації та зміни виробничих процесів тощо. Техніка безпеки і запобігання нещасним випадкам безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства.

Не менш важливими є стратегічні підходи до підвищення кваліфікації персоналу. Великий бізнес в Україні та світі обирає ті напрями навчання і формування навичок, які необхідні для реалізації певної діяльності у рамках діяльності їх структур. Наприклад, компанією “Систем Кепітал Менеджмент” профінансовано проект “Україна професійна” в сумі більше 200 млн.грн. [264]. Мета й завдання проекту: створити систему взаємодії суспільства, бізнесу й влади, що забезпечить державу необхідними професіоналами. В результаті виконання проекту розроблено механізми взаємодії між учасниками сфери професійної підготовки й споживання трудових ресурсів, що дало можливість учням загальноосвітніх шкіл здійснювати більш усвідомлений вибір професії, маючи про неї чітке уявлення й розуміння соціально-трудова відносин, які існують між роботодавцем і працівником.

Невід’ємною частиною КСВ є відповідальність перед споживачами, яка в процесі адаптивного розвитку підприємства реалізується шляхом впровадження найсучасніших технологій і матеріалів; забезпечення якості та безпечності товарів; дотриманням екологічної безпеки при виробництві продукції.

Актуальною проблемою КСВ підприємства є залучення до соціальної відповідальності контрагентів. У процесі коадаптації етика поведінки і толерантність у стосунках із зовнішнім оточенням та адекватне ставлення у відповідь є основою взаємного фінансового успіху учасників.

Саме тому блок КСВ є “входом” у механізмі управління адаптивним розвитком підприємства і одночасно “виходом” у результаті проведення адаптивних заходів.

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, у відповідь 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.

Таким чином, механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС дає змогу бачити увесь спектр можливих сфер діяльності та 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, а саме:

– здійснювати поточне регулювання, дотримуватися обраної політики заходів;



- здійснювати корегування обраної політики, робити акцент на розвитку функціональних сфер підприємства;
- здійснювати заходи з антикризового регулювання;
- проводити диверсифікацію виробництва.

### **3.3. Особливості формування концепції процесу управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур**

Існуючі методологічні підходи до формування ефективної системи управління адаптивним розвитком промислового підприємства не повною мірою враховують динамічні зміни в конкурентному середовищі.

На думку Й.М. Петровича [260], вихідним моментом процесу зміни профілю підприємства є визначення завдань економічного і соціального розвитку країни та потреб ринку на найближчу і віддаленішу перспективу. Ці завдання та потреби визначають вимогу до продукції, необхідної для їхнього задоволення. Як зазначає Й.М. Петрович, однією із головних причин, що об'єктивно спонукають до розширення або зміни профілю промислових підприємств, є протиріччя, яке посилюється в динамічних умовах науково-технічного процесу, між необхідністю швидкого оновлення продукції та неможливістю забезпечення високої ефективності виробництва за допомогою традиційних технологій і методів організації виробництва. Даний факт пояснюється тим, що у разі зміни умов зовнішнього середовища жорсткість виробничих систем, які представляють промислові підприємства, входить у протиріччя з необхідністю ефективного оновлення продукції, що змушує формувати гнучкіший профіль підприємства, а це дає йому змогу адаптуватись до динамічних змін. Ця думка є справедливою для сьогоденних умов, у яких змушені функціонувати вітчизняні підприємства промисловості. Забезпеченість власними ресурсами, жорстка інтеграція бізнесу – ось дві основні складові, що є основою для життєздатності підприємства в умовах сьогодення.

У роботі [260] зазначено, що необхідність ефективного задоволення змінних суспільних потреб дає змогу виділити наступні завдання, що повинні вирішуватись під час підтримання необхідного рівня гнучкості профілю промислового підприємства:

- 1) управління перспективним розвитком продукції;
- 2) управління перспективним розвитком технічних ресурсів;
- 3) управління перспективним розвитком кадрового потенціалу;
- 4) управління перспективним розвитком інформаційних технологій;
- 5) управління перспективним розвитком просторових ресурсів;
- 6) управління перспективним розвитком організаційно-виробничої структури.

Вирішення цих завдань стає першочерговим при розробленні стратегії розвитку організації, проте ефективність їхнього вирішення ще не гарантує підприємству стабільний розвиток, адже динамічність впливу факторів зовнішнього середовища має полярну дію на обрані стратегічні заходи. Тому, завдання формування та використання потенціалу розвитку також можна віднести до вищеперелічених.

Адаптація підприємства до впливів зовнішнього середовища передбачає:

- внесення значної кількості змін у діяльність підприємства;
- розуміння характеру, масштабів змін і ресурсів, необхідних для підтримання цих змін при значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища. У цьому випадку визначення характеру всіх змін діяльності підприємства, їхня локалізація та взаємозв'язок, а також контроль за їхнім внесенням є складним процесом [66]. Тому серед найголовніших питань, що постають у процесі розроблення концепції управління адаптивним розвитком є управління змінами, їхнє своєчасне відстеження, локалізація та здійснення адекватного реагування.

Зі змінами парадигми управління підприємством в умовах адаптації до нових умов функціонування в зовнішньому середовищі змінюються й

концептуальні основи цього процесу, що описані в науковій літературі та реалізуються у практичній діяльності підприємств промисловості.

І.В. Амеліна у роботі [9] і Н.В. Дятлов у [87], при розробленні концептуальних положень щодо управління розвитком підприємства характеризують цей розвиток як перехід від нижчої до вищої стадії життєвого циклу під впливом трансформацій та перетворень у підсистемах управління підприємством відповідно до встановлених стратегічним вибором напрямів. У даному випадку автори підкреслюють таку характеристику розвитку, як його циклічність. Від стадії життєвого циклу, на якому перебуває підприємство, залежить вибір тих чи інших стратегічних заходів розвитку.

Ю.П. Шаров у дослідженні [342] наголошує на тому, що розвиток повинен бути керованим і здійснюватися через цілеспрямоване управління. Проте, повністю керованим даний процес не може бути. Завжди існує вирогідність отримання похибки в результаті прийняття управлінських рішень.

У роботі [255] авторська концепція управління розвитком базується на таких положеннях: збалансованість розвитку означає перехід до інтенсивного шляху на підставі раціонального використання ресурсів; зниження витрат досягають завдяки реінжинірингу, орієнтованому на системне переосмислення й радикальне перепроєктування управління та бізнес-процесів. Дана думка є доречною в межах нашого дослідження, адже постулат збалансованості є одним з найголовніших у процесі адаптації підприємства до нових умов функціонування. В даному випадку збалансованість розвитку досягають завдяки виробничому реінжинірингу, що також може бути використано в процесі розроблення концепції управління адаптивним розвитком.

О. Шведчиков при розробленні концепції управління розвитком підприємства в дослідженні [344] стверджує, що сталість розвитку може бути забезпечена завдяки здійсненню якісних перетворень у підсистемах

підприємства, використанню позитивних факторів зовнішнього середовища, розробленню комплексу проектів і програм, які здатні забезпечити тривалий збалансований розвиток підсистем. Однак, цю концепцію можна застосовувати лише за сприятливих умов зовнішнього середовища. Тому незрозумілою і невирішеною проблемою, особливо у сучасних умовах, є неврахування негативного впливу факторів зовнішнього середовища, його рефлексія та адекватне реагування підприємства.

У роботах К.А. Дєєвої [82] та Н.В. Олексієнко [4] концепція розвитку ґрунтується на сукупності принципів, які визначають напрям розвитку та засоби вирішення поставлених у межах того чи іншого виду діяльності завдань; за основу побудови концепції приймають відповідні принципи. Принципи є лише основою, на яких повинні розроблятися концептуальні положення. Однак, не завжди визначені класичні принципи управління можуть бути актуальними за своїм науковим значенням в умовах сьогодення.

У дослідженні Н.М. Бондар [32] концепція розвитку передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах:

– у межах структурного: за допомогою організаційного регулювання створюють сприятливі умови для досягнення підприємством поставлених цілей;

– у межах кадрового: проводять заходи щодо підвищення кваліфікації працівників (розвиток персоналу) та їх стимулювання до впровадження інновацій, підвищення творчої активності.

З даного підходу не зрозуміло, які завдання обумовлюють потребу структурних та кадрових змін, яким чином будуть створюватися сприятливі умови для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Також не зрозуміло, чому в запропонованому підході проігноровано такі важливі складові розвитку, як матеріальна, фінансова, технологічна та ін.

У роботі [94] дістала подальшого розвитку концепція формування стратегії інноваційно-технологічного розвитку машинобудівного підприємства, яка базується на якісному розмежуванні й кількісному

співставленні внутрішніх факторів і зовнішніх проявів інноваційно-технологічного розвитку підприємства, що дозволяє покращити результати його фінансово-господарської діяльності. Обмеженням використання даного підходу є незрозумілість змісту внутрішніх факторів та те, які саме зовнішні прояви інноваційно-технологічного розвитку мають вплив на формування стратегії розвитку.

З.І. Нестерова в дослідженні [230] запропонувала концепцію управління збалансованим інноваційним розвитком промислового підприємства, яка, на відміну від існуючих, дає змогу вирішити два основні завдання:

1) планування траєкторії інноваційного розвитку, який містить забезпечення можливостей балансування варіантів реалізації відповідних методів управління інноваційним розвитком промислового підприємства;

2) забезпечення максимально можливої відповідності керованого показника запланованої траєкторії інноваційного розвитку, що дає можливість покращити результати операційної діяльності промислового підприємства.

Даний підхід характеризує можливості гнучкого управління розвитком, що є актуальним у межах нашого дослідження. Особливої уваги заслуговує розроблення керованих показників траєкторії розвитку, можливість їхнього контролю та коригування в залежності від умов зовнішнього середовища.

Узагальнення основних положень концепцій, обґрунтованих вище зазначеними вченими, дає змогу виділити найбільш важливі при розробленні концепції принципи, що повинні стати її основою:

- принцип неперервності розвитку підприємства як відкритої системи;
- принцип керованості розвитку;
- принцип раціонального розподілу ресурсів щодо забезпечення розвитку;

- принцип врахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів (як позитивних, так і негативних) на ефективність систем та підсистем управління підприємством;
- принцип використання інтелектуального і соціального капіталу для розвитку;
- принцип загальної мотивації та стимулювання кадрового забезпечення розвитку підприємства;
- принцип психологічної та освітньо-професійної готовності менеджменту до проведення організаційно-структурних змін.

У даному дослідженні у якості основного підходу до управління розвитком підприємства в складі ВГС будемо використовувати ситуаційний, основні положення якого стануть основою при розробленні механізму управління адаптивним розвитком підприємства, як однієї з складових концепції управління адаптивним розвитком підприємства (рис. 3.6).

Основу представленої концепції складає механізм та блоки управління:

- оцінювання потенціалу адаптивного розвитку промислового підприємства в складі ВГС;
- прогноз адаптивного розвитку промислового підприємства в складі ВГС;
- виявлення проблемних ситуацій під час адаптивного розвитку промислового підприємства в складі ВГС;
- регулювання адаптивного розвитку промислового підприємства в складі ВГС.

Далі детальніше розглянемо зміст та суть кожного з блоків управління та їхню концептуальну взаємодію і взаємозв'язок. Особливе значення у розробленій концепції належить блоку управління проблемними ситуаціями на етапах преадаптації, коадаптації та адаптації підприємств у складі ВГС.

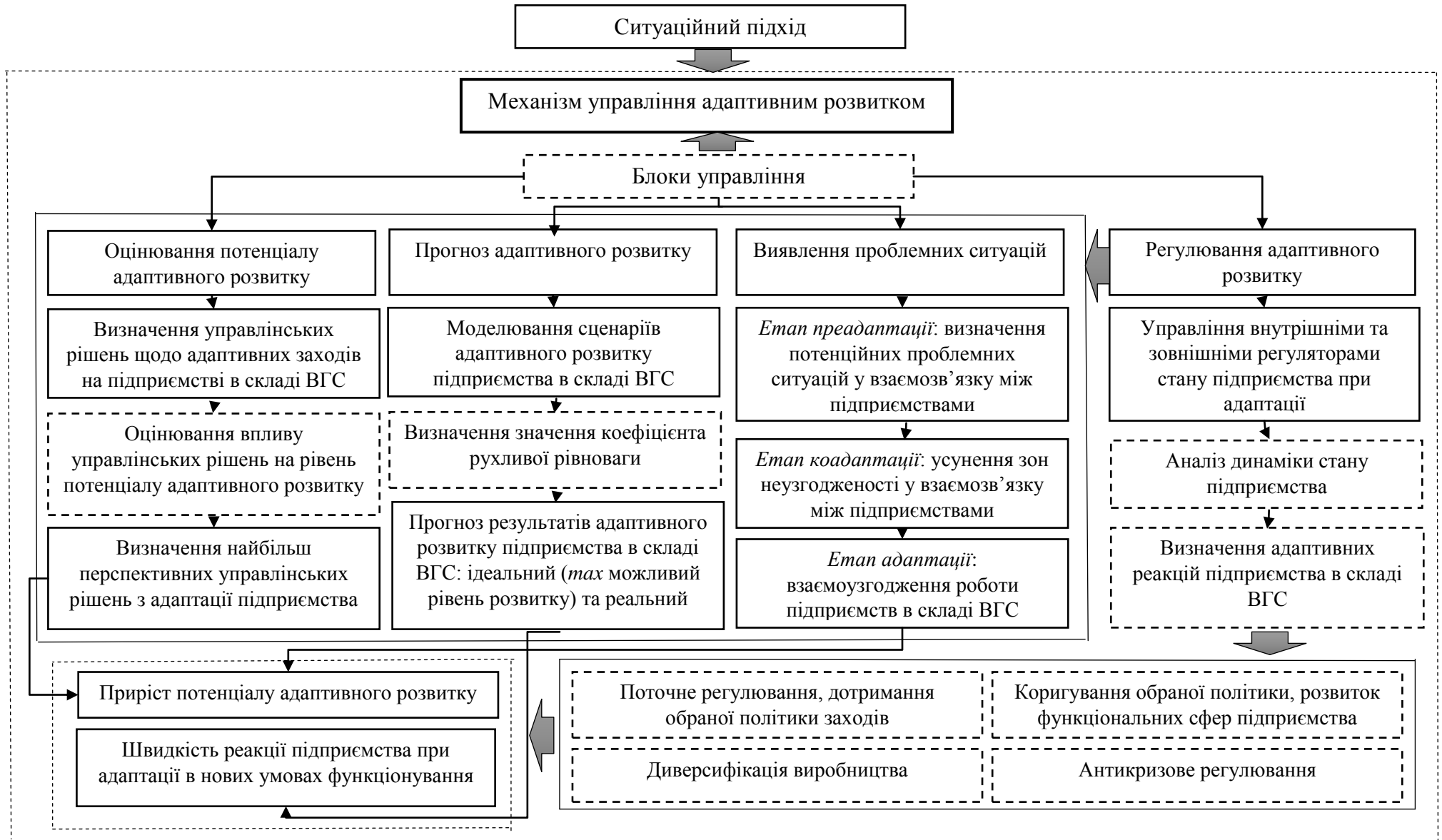


Рис. 3.6. Схематичне зображення концепції управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС

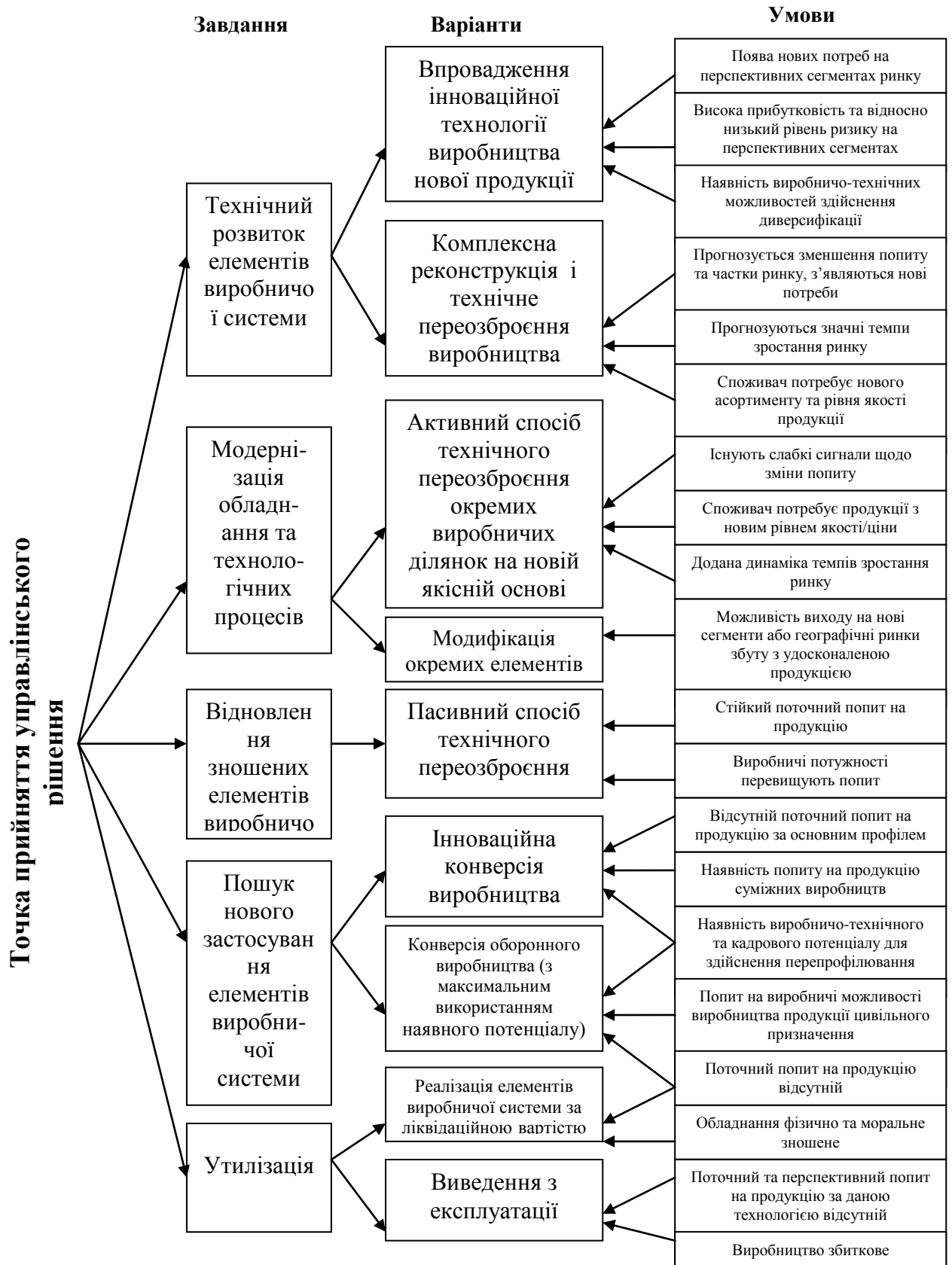
На етапі преадаптації підприємств пропонується проводити аналіз складових частин підприємства та аналіз ефективності підсистем управління, що дозволяє в певному часовому інтервалі оцінити динаміку зміни основних параметрів функціонування підприємств і тим самим визначити основні напрямки розвитку підприємства в рамках ВГС. За отриманими результатами на етапі преадаптації можна визначити створення потенційних проблемних ситуацій у взаємозв'язку між підприємствами (дублювання функцій та процесів, конфлікт інтересів), що, в свою чергу, обумовлює виникнення відповідних зон неузгодженості, які пропонується регулювати на етапі коадаптації. Таке регулювання дозволить досягти взаємоузгодженої роботи підприємств та матиме вплив на швидкість реакції ВГС в процесі адаптації до нових умов функціонування.

Дієвим інструментом в блоці прогнозування адаптивного розвитку виступає коефіцієнт рухливої рівноваги, в залежності від значення якого буде спостерігатися різний вплив факторів зовнішнього середовища на зміну основних показників діяльності підприємства в процесі адаптивного розвитку.

Для приросту потенціалу адаптивного розвитку в концепції розроблено блок до оцінки зміни рівня потенціалу адаптивного розвитку підприємства під впливом реалізації обраних управлінських рішень з 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.

На рис. 3.7 представлено систему управлінських рішень в залежності від поставлених завдань на підприємстві в складі ВГС при адаптації, варіантів їх виконання та умов зовнішнього середовища.





**Рис. 3.7. Схема прийняття управлінських рішень щодо приросту потенціалу адаптивного розвитку підприємства в складі ВГС (розроблено автором на основі [93])**

Сформована система обмежень моделі вибору альтернативних управлінських рішень, що дозволяє оцінити зміну рівня потенціалу адаптивного розвитку внаслідок реалізації обраного управлінського рішення.

Модель дозволяє визначити найбільш перспективний управлінський захід щодо адаптивного розвитку з точки зору приросту потенціалу, з урахуванням їхньої сумісності, уточнити вплив управлінського рішення на кожен із структурних елементів потенціалу, що дає змогу розширити арсенал практичних інструментів при формуванні стратегії управління адаптивним розвитком промислового підприємства.

Окремим блоком є блок регулювання адаптивного розвитку підприємства, в основі якого – система внутрішніх та зовнішніх регуляторів стану підприємства при адаптації. За результатами обчислення інтегрального показника динаміки стану підприємства при адаптації можна побудувати карту адаптивних реакцій підприємства при регулюванні розвитку та сформулювати визначений тип стратегічних заходів, що є відображенням дії впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

Таким чином, запропоновано концептуальний підхід 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 їх функціонування у процесі розвитку.

### **Висновки до розділу 3**

1. Результати методологічного аналізу підходів до управління адаптивним розвитком ВГС показали, що існуючі методологічні підходи для формування ефективної системи управління адаптивним розвитком промислового підприємства не в повній мірі відповідають вимогам динамічного конкурентного середовища. Встановлено, що в умовах невизначеності підприємству необхідно враховувати велику кількість

складних стохастичних зв'язків як на ньому самому, так і з зовнішнім середовищем.

2. 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 містить такі компоненти: 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.

3. Розроблено механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства на основі застосування превентивної адаптації потенціалу розвитку підприємства до максимально можливого рівня розвитку. Кожен елемент представленого механізму є об'єктом управлінських рішень. Окремим блоком, який не входить до складу механізму, але підлягає його впливу, є блок координації зміни функцій підрозділів підприємства, що мають пристосувальну цінність. Складовою частиною даного блоку є інформація, що надходить під час преадаптаційного періоду.

4. Показано, що етап преадаптації полягає в тому, що деякі сформовані підрозділи підприємства в складі ВГС спочатку виконують інші функції (в багатьох випадках – не ключові бізнес-процеси), ніж на кінцевій стадії свого розвитку. У певний момент у відповідь 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 зміщення акцентів в діяльності підрозділу в новому напрямку може призвести до втрати попередньої функції.

5. Важливим 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 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.

6. У механізмі управління адаптивним розвитком підприємства запропоновано блок корпоративної соціальної відповідальності як важливого чинника етики, культури і відповідальності вищого керівника ВГС при ухваленні рішень про проведення адаптивних заходів та їх реалізації.

7. Обгрунтовано, що представлений механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства при відповідному забезпеченні (організаційному, інформаційному, фінансовому) може стати основою концепції управління адаптивним розвитком промислового підприємства.

8. У процесі узагальнення основних концепцій управління розвитком промислових підприємств у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, виділено найбільш значимі, які було застосовано при розробленні авторського концептуального підходу до управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС. Основою цього підходу є 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.

Основні результати розділу опубліковано у наукових працях автора [185; 189; 195; 198; 200; 224; 403].

## РОЗДІЛ 4

### РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР

#### 4.1. Виявлення проблемних ситуацій у процесі розвитку підприємств у складі виробничо-господарської структури

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.

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:

- 1) підприємства мають суттєву невідповідність технологічного, виробничого, організаційного потенціалу вимогам зовнішнього середовища;
- 2) 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 пропонуємо такий підхід, використання якого дозволяє виявляти та корегувати проблемні ситуації, що виникають на етапах преадаптації, коадаптації та адаптації підприємств.

Логічну схему підходу представлено на рис.4.1. Далі детальніше розглянемо управління проблемними ситуаціями на кожному з етапів та їхній вплив на адаптивний розвиток ВГС у цілому.



**Рис. 4.1. Процес управління проблемними ситуаціями в процесі адаптивного розвитку ВГС**

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, що входить 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.

Аналіз виявлення проблемних ситуацій у діяльності промислового підприємства в процесі його розвитку передбачає застосування принципів системного, процесного, функціонального та ресурсного підходів. Використовуючи переваги вказаних підходів, визначимо складові частини, що підлягають аналізу на етапі преадаптації підприємств в складі ВГС (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

#### Характеристика складових частин підприємства в складі ВГС

№ п/п	Складова	Характеристика
1	2	3
1.	Фінансова	Інвестиції в НДДКР, нематеріальні активи, джерела фінансування, фінансова стійкість, автономність, інвестиційна привабливість, ліквідність та платоспроможність

## Продовження табл. 4.1

1	2	3
2.	Кадрова	Склад працівників, частка працівників інтелектуальної сфери (програмісти, дослідники, конструктори, технологи) у загальній чисельності працюючих, вік працівників, плинність кадрів
3.	Матеріально-технічна	Сучасні інноваційні та інформаційні технології, рівень автоматизації праці, інформаційне забезпечення, частка прогресивного обладнання, матеріали, рівень технічного забезпечення діючої технології виробництва
4.	Організаційно-управлінська	Організаційна та управлінська структури підприємства, система управління якістю, організаційна культура, ефективність використання нормативно-технічної документації, регламентація прав та обов'язків працівників. Сучасні форми організації та управління виробничою діяльністю підприємства
5.	Інформаційна	Сукупність різних видів науково-технологічної інформації та інформації щодо розробок та використання прогресивних методів виробництва, технологічних винаходів, нових наукомістких технологій, систем та обладнання, комп'ютерні системи управління виробництвом, науково-технічна документація у вигляді звітів, регламентів, інша проектно-конструкторська документація, інформація про рівень технологічності виробничої діяльності конкурентів



## Продовження табл. 4.1

1	2	3
6.	Маркетингова	Збір та аналіз даних про конкурентів, їхню діяльність, асортимент продукції, ціни, коло споживачів, наявність попиту, розроблення необхідних маркетингових заходів

Здатність ВГС до адаптації в нових умовах функціонування залежить від ефективності діяльності складових управлінських підсистем підприємств у складі ВГС: організаційної, маркетингової, фінансової, кадрової, виробничої (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2

## Підсистеми управління підприємством на етапі преадаптації

№ п/п	Складова	Характеристика
1.	Організаційна	Характеризує ефективність організаційно-управлінської структури підприємства, регламентованість виробничих процесів
2.	Маркетингова	Встановлює частку підприємства на ринку, ємність ринку, насиченість ринку, діяльність конкурентів
3.	Фінансова	Характеризує забезпеченість підприємства ресурсами, здатність до довготривалого фінансування інвестиційних проектів, нових виробництв
4.	Виробнича	Рівень техніко-технологічного розвитку підприємства, стан виробничого парку обладнання, рівень морального та фізичного зносу ОВФ
5.	Кадрова	Ефективність діяльності персоналу (основного та допоміжного)

На основі досліджень [59; 80; 81; 101; 348] визначимо показники для аналізу складових частин підприємства в складі ВГС на етапі преадаптації (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Показники для аналізу складових частин підприємства в складі ВГС на етапі преадаптації**

Показники	Розрахункова формула	Нормативне значення
1	2	3
<b>Фінансова складова</b>		
Сума внутрішніх витрат на НДДКР, придбання (розроблення) технологій та дослідне виробництво $C_{rd}$ і супровідного технічного забезпечення $C_t$ у загальних витратах на виробництво $TC$	$S_1 = (C_{rd} + C_t) / TC$	3%
Витрати на виробництво та випуск наукомісткої промислової продукції $C_{prod}$	$S_2 = C_{rd} / C_{prod}$	2,5-3,5%
Частка витрат на забезпеченість виробництва прогресивним обладнанням $C_{pf}$ в структурі витрат на його технічне забезпечення $C_{tm}$	$S_3 = C_{pf} / C_{tm}$	
Частка витрат на придбання нематеріальних активів $C_{na}$ в структурі внутрішніх витрат на НДДКР, придбання (розроблення) технологій та дослідне виробництво	$S_4 = C_{ia} / C_{rd}$	
Частка витрат на підвищення кваліфікації кадрів $C_{pt}$ у загальному	$S_5 = C_{pt} / C_{rd}$	

Продовження табл. 4.3

1	2	3
обсязі внутрішніх витрат на НДДКР, придбання (розроблення) технологій та дослідне виробництво		
Частка державного фінансування внутрішніх та зовнішніх технологічних розробок, обсяг державних інвестицій $G_f$ у структурі внутрішніх витрат на НДДКР, придбання (розроблення) технологій та дослідне виробництво	$S_6 = G_f / C_{rd}$	
<b>Кадрова складова</b>		
Частка працівників зайнятих дослідженнями й розробками $P_{rd}$ у загальній чисельності персоналу $P_t$	$S_7 = P_{rd} / P_t$	12%
Забезпеченість кадрами вищої кваліфікації $P_{hs}$ в загальній кількості персоналу, задіяного у виробництві прогресивної продукції	$S_8 = P_{hs} / P_t$	5%
Рівень зарплати працівників, задіяних у виробництві прогресивної продукції $W_{ap}$ , відносно зарплати інших працівників $W_e$	$S_9 = W_{ap} / W_e$	>1
<b>Матеріально-технічна складова</b>		
Частка прогресивного обладнання $E_{ad}$ у загальному парку виробничого обладнання підприємства $E_t$	$S_{10} = E_{ad} / E_t$	25-35%
Частка технологічно-прогресивного обладнання та його технічного	$S_{11} = E_{adts} / E_t$	65%

Продовження табл. 4.3

1	2	3
забезпечення $E_{adts}$ у загальному парку виробничого обладнання підприємства		
Частка модернізованого обладнання або удосконаленого за деякими технологічними критеріями $E_{up}$ у загальному парку виробничого обладнання підприємства	$S_{12} = E_{up} / E_t$	40%
<b>Інформаційна складова</b>		
Частка витрат на інформаційне забезпечення промислового підприємства та програмні продукти $C_{is}$ в структурі витрат на комп'ютеризацію виробництва $C_c$	$S_{13} = C_{is} / C_c$	>2
Частка персоналу, що працює в інформаційному забезпеченні та у сфері	$S_{14} = P_{ip} / P_{rd}$	
програмної підтримки $P_{ip}$ в загальній сукупності персоналу, задіяного в інноваційному виробництві $P_{rd}$		
<b>Маркетингова складова</b>		
Показник освоєння нової продукції на ринках збуту $M_s$	$S_{15} = M_s / V_w$	
Частка інноваційної продукції $V_{ip}$ в загальному обсязі промислової продукції $V_o$	$S_{16} = V_{ip} / V_o$	>40%
Рентабельність продажів нових видів промислової продукції (прибуток від продажу нових видів продукції $Pr_{ip}$ по відношенню до собівартості виготовлення такої продукції $C_s$ )	$S_{17} = Pr_{ip} / C_s$	

Далі розрахуємо показники, що характеризують ефективність підсистеми управління підприємством в складі ВГС на етапі преадаптації (на основі [375; 118; 143; 155; 165]), табл. 4.4.

Таблиця 4.4

**Показники, що характеризують ефективність підсистеми управління підприємством в складі ВГС на етапі преадаптації**

Показники	Розрахунок	Умовні позначення
1	2	3
<b>Організаційна підсистема</b>		
Частка управлінського персоналу в загальній кількості працівників	$q_{man} = A_p / P$	$A_p$ – адміністративно-управлінський персонал; $P$ – середньоспискова чисельність працівників
Ефективність управління адміністративного персоналу	$E_{aman} = Pr_g / A_p$	$Pr_g$ – величина чистого прибутку; $A_p$ – адміністративно-управлінський персонал
<b>Маркетингова підсистема</b>		
Рентабельність продажів основної продукції підприємства	$ROS = Pr_n / TR$	$Pr_n$ – прибуток від продажів; $TR$ – валовий дохід
Частка охоплення ринку збуту	$MS = U_{ent} / U_{mar}$	підприємства на ринку присутності; $U_{mar}$ – загальний обсяг продажів на даному ринку

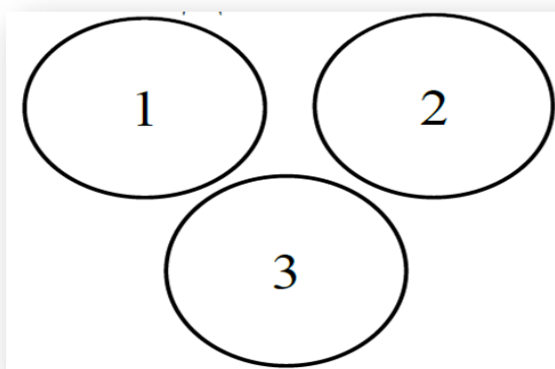
1	2	3
<b>Фінансова підсистема</b>		
Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства	$CR = CA / CL$	CA – оборотні активи підприємства; CL – короткотермінові зобов'язання
Коефіцієнт фінансової автономності	$R_{aut} = K_o / TA$	$K_o$ – капітал та фінансові резерви підприємства; TA – валюта балансу на поточний період
Норма прибутку	$N_{pr} = Pr_n / S_n$	$S_n$ – собівартість виробництва продукції
<b>Виробнича підсистема</b>		
Зношення основних виробничих фондів підприємства	$D_{fa} = D / FA$	D – зношення ОВФ; FA – кількість ОВФ на початок періоду
Фондовіддача	$CP = TR / V_{fa}$	$V_{fa}$ – середньорічна вартість ОВФ

За результатами аналізу складових підприємств, що входять до ВГС, та ефективності їхніх 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.

Проте, може виникнути така ситуація, коли в рамках однієї ВГС декілька підприємств будуть дублювати функціональні процеси, які вони виконують. Це, у свою чергу, призведе до конфлікту інтересів на етапі коадаптації, коли особливого значення набуває тіснота взаємозв'язку та взаємодоповнюваності підприємств як одного цілого. Щоб уникнути можливості виникнення проблемних ситуацій необхідно розробити метод виявлення та усунення неузгоджених інтересів підприємств у процесі коадаптації (етап другий).

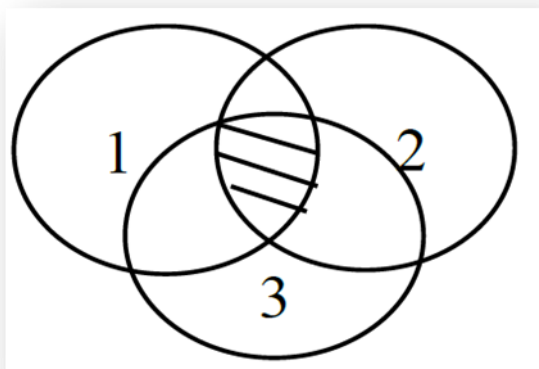
Рівень неузгодженості між підприємствами на етапі коадаптації в початковій фазі циклу регулювання має максимальне значення (представлено на рис. 4.2 характеристиками низької результативності процесу, коли кола 1,2,3 не перетинаються). При цьому, коефіцієнт ефективності управління адаптивним розвитком за показниками узгодження – мінімальний (0,01-0,39 за шкалою Е. Харрінгтона [167]), а величини цільових характеристик знаходяться у зоні “високої неузгодженості” внаслідок низької якості управління адаптивним розвитком підприємства в межах ВГС.



**Рис. 4.2. Зона високої неузгодженості між підприємствами в складі ВГС у процесі коадаптації**

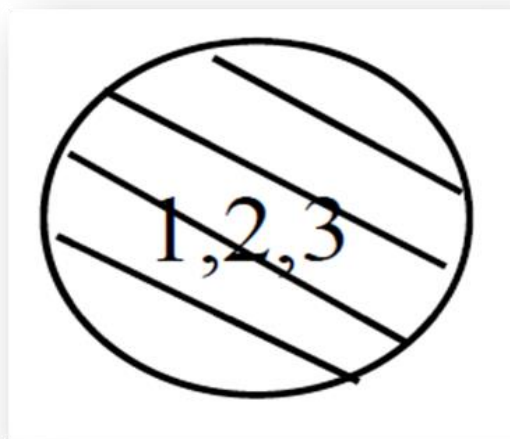
Зона низької неузгодженості, показана частковим перетином кіл 1,2,3, є ефективним і прийнятним станом балансу інтересів підприємств у складі

ВГС на етапі коадаптації (рис. 4.3). Для цієї ситуації характерні умови взаємної домовленості та підтримки між підприємствами за їх сильними функціональними характеристиками, виявленими під час аналізу на етапі преадаптації.



**Рис. 4.3. Зона низької узгодженості між підприємствами в складі ВГС у процесі коадаптації**

Ідеальна зона консенсусу у вигляді заштрихованого кола 1,2,3 свідчить про недосяжно високий рівень узгодженості інтересів між підприємствами в складі ВГС (рис. 4.4).



**Рис. 4.4. Зона узгодженості між інтересами підприємств у складі ВГС в процесі коадаптації**



Коефіцієнт ефективності управління адаптивним розвитком за показниками узгодженості може змінюватися від мінімального, або початкового значення, до нормативного (0,39-0,8), а потім – до максимального (0,8-1). Для цього необхідно підвищити якість та інтенсивність застосування функцій управління адаптивним розвитком за показниками узгодженості інтересів підприємств в складі ВГС на етапі коадаптації.

Інтегральними показниками, або показниками результативності процесу управління адаптивним розвитком на етапі коадаптації підприємств у складі ВГС, є рівень узгодження та коефіцієнт ефективності управління адаптивним розвитком за показниками узгодженості. Факторними показниками, що визначають ці результати, є цільові критерії ефективності виконання спеціальних функцій управління на етапі коадаптації. Мета й критерії підвищення ефективності управління адаптивним розвитком підприємств в складі ВГС за наступними показниками неузгодженості в процесі коадаптації:

$$\begin{aligned} LI &\rightarrow \min; \\ MEM &\rightarrow 1; \\ LC &\rightarrow 1. \end{aligned} \quad (4.1)$$

де  $LI$  – рівень неузгодженості між підприємствами;

$MEM$  – показник ефективності управління неузгодженістю між підприємствами в складі ВГС;

$LC$  – рівень узгодженості між підприємствами.

Зниження рівня неузгодженості між підприємствами в процесі коадаптації з метою підтримання життєздатності ВГС як системи можна описати наступним рівнянням:

$$LI = \frac{|MEM_{av.f} - MEM_{pl}|}{|MEM_{\max} - MEM_{\min}|} \leq 1. \quad (4.2)$$

Показник ефективності управління неузгодженістю між підприємствами в складі ВГС розраховують за формулою:

$$MEM = \frac{|GC_{av.f} - GC_{pl}|}{|GC_{max} - GC_{min}|} \leq 1. \quad (4.3)$$

де  $GC_{av.f}$ ,  $GC_{pl}$ ,  $GC_{max}$ ,  $GC_{min}$  – середнє фактичне, планове, максимальне та мінімальне значення показника цільового критерію ефективності виконання спеціальних функцій управління на етапі коадаптації.

Паралельно з етапом коадаптації підприємств у складі ВГС відбувається її адаптація до зовнішнього середовища, що також передбачає виникнення проблемних ситуацій у процесі впровадження необхідних змін на підприємствах у відповідності з новими вимогами ринку.

Під змінами в роботі [54] розуміють відхилення певних характеристик системи або середовища у віддалені моменти часу. Зміни середовища призводять до втрати адекватності характеристик (конструкції) системи, і, як наслідок, до зменшення ефективності та стійкості системи. Тому актуальним для нашого дослідження є твердження щодо динамічної адекватності: для підтримання або збільшення ефективності та стійкості системи необхідна відповідна реакція її внутрішніх характеристик у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Для цього необхідно постійно виявляти і вимірювати зміни середовища та відповідним чином на них реагувати. Управління змінами – це процес прогнозування і планування майбутніх змін, оцінювання ефективності та організації моніторингу їхнього впровадження.

Характер зміни залежить від обсягу виробництва, ціни, стану середовища, якості та собівартості (табл. 4.5), а завдання управління змінами полягає у виборі такого вектору змін, який дасть бажаний (за

найсприятливіших умов – максимальний) ефект при обмеженнях споживаних ресурсів і витрат [56].

Таблиця 4.5

## Зв'язок характеру змін та реакцій підприємства в складі ВГС [44]

Характер змін	Вид реакції	Характеристика
Зміни у ринковому попиті	Зміна виду продукції	Пасивна або активна
Зміни у податковій політиці	Зміна розмірів підприємств або їхньої кількості	За вхідною змінною
Зміни у вимогах споживачів	Зміна якості, маркетингу, виробництва	Екстремальна
Зміни у поведінці конкурентів	Зміна цінової політики, стратегії, обсягів виробництва, ринків	Стратегічна
Збільшення помилок персоналу	Перенавчання, відбір, набір персоналу	Контрольна

У роботі [55] автором описано наступні закономірності процесу змін:

1. Адекватна конструкція: організація за своїми характеристиками повинна бути адекватною характеристикам зовнішнього середовища; якщо середовище має  $N_c$  елементів та  $R_c$  відносин, система має відповідно  $N_s$ ,  $R_s$ , то адекватність  $A$  розраховують як добуток функцій приналежності елементів і відносин системи та середовища.

2. Збереження рівноваги: будь-яка система знаходиться в рівновазі, якщо в організації виникають проблеми, то відбувається перерозподіл ресурсів і рівновага відновлюється. У той же час, стійкість системи визначається її розвитком, тому час від часу при порушенні адекватності відбуваються зміни системи, спрямовані на інноваційний розвиток.

3. Ефективність змін: результат змін повинен перевищувати витрати на їхнє здійснення. При цьому, зміни повинні охоплювати ключові сфери з найбільшим ефектом.

4. Зворотний зв'язок: у стохастичному середовищі все передбачити неможливо, тому управління змінами має ґрунтуватися на зворотному зв'язку, який виявляється на основі обробки отриманих результатів.

5. Закон збереження й перетворення енергії: для перетворень і розвитку організації повинні бути або внутрішні зміни (перетворення потенціалу в кінетику перетворень), або зовнішній вплив (вимоги ринку, середовища, вищого керівництва).

6. Соціальна інерція: психологічна консервативність людей призводить до опору змінам, який потрібно долати за допомогою спеціальних технологій.

7. Необхідність креативу та лідерства: зміни на основі нових ідей, творчого підходу і лідерства є найбільш ефективними.

Швидкість змін є важливою характеристикою економічного механізму підприємств у складі ВГС, адже від того, наскільки оптимально в часі така структура скористається необхідними економічними методами й засобами для пристосування до змін в зовнішньому середовищі, настільки її стан буде адекватним умовам функціонування.

Особливе значення для управління адаптацією підприємства має співвідношення точності та швидкості реакції управління на зміни в зовнішньому середовищі і швидкості змін макросередовища, тобто співвідношення точності та швидкості спрямованих змін у внутрішньому

середовищі підприємства в порівнянні зі швидкістю і напрямом змін у зовнішньому середовищі [279].

Проте, в процесі адаптації ВГС до змін у зовнішньому середовищі є можливість виникнення проблемних ситуацій, коли система може хаотично реагувати на ті чи інші виклики. Для уникнення цієї ситуації необхідно ранжувати події, які вимагають швидкої реакції.

Беручи за основу дослідження [20], оцінювання актуальності події необхідно здійснювати за наступним співвідношенням:

$$\Delta T = \frac{\Delta T_{res}}{\Delta T_{red}}, \quad (4.4)$$

де  $\Delta T$  – оцінювання актуальності події;

$\Delta T_{res}$  – час, що залишився до настання події;

$\Delta T_{red}$  – час, необхідний для прийняття заходів щодо ціленаправленого впливу на процеси, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Запропонований метод оцінювання підвищить ефективність прийнятих рішень у сфері управління адаптацією підприємства до макроекономічних змін, заощадить час та ресурси на реакцію, якої потребує зовнішнє середовище з огляду на актуальність події, та значно полегшить оцінювання ефективності вжитих адаптивних заходів у процесі розвитку підприємства в складі ВГС.

Таким чином, запропоновано підхід до управління проблемними ситуаціями на етапах преадаптації, коадаптації та адаптації підприємств у межах ВГС.

На етапі преадаптації підприємств пропонуємо здійснювати аналіз складових частин підприємства та аналіз ефективності підсистем управління, що дає змогу в часовому інтервалі оцінити динаміку зміни основних параметрів функціонування підприємств і, завдяки цьому, визначити основні напрямки розвитку підприємства у складі ВГС.

Результати, отримані на етапі преадаптації, дають можливість прогнозувати створення потенційних проблемних ситуацій між підприємствами (дублювання функцій та процесів, конфлікт інтересів), що, в свою чергу, обумовлює виникнення відповідних зон неузгодженості, які пропонуємо регулювати на етапі коадаптації. Останнє дозволить досягти взаємоузгодженої роботи підприємств та матиме вплив на швидкість реакції ВГС у процесі адаптації до нових умов функціонування.

#### **4.2. Оцінювання потенціалу адаптивного розвитку підприємства**

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.

Сьогодні у вітчизняній і зарубіжній літературі відсутній єдиний погляд на формування структури потенціалу розвитку та вибір оптимальної методології його оцінювання.

Так, у роботі [149] подано результати дослідження методів оцінювання потенціалу інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, які свідчать про те, що таке оцінювання повинне поєднувати сукупність часткових показників ефективності та релевантності й отриманий у результаті їхнього поєднання узагальнюючий показник. На основі цього, О.М. Кузьменко удосконалила сукупність показників потенціалу інноваційної діяльності підприємства шляхом уведення критеріїв ефективності використання потенціалу інноваційної діяльності (що відповідає взаємодії матеріальних об'єктів у процесі виробництва інноваційної продукції) та його релевантності її цілям (що відповідає

взаємодії суб'єктів управління). Використання даного методу передбачає оцінювання потенціалу розвитку вже після здійснення конкретних заходів, на основі встановлених критеріїв результативності його використання. Даний метод унеможлиблює проведення поточного оцінювання потенціалу, визначення ефективності його формування та використання в динаміці.

У дослідженні [123] показано, яким чином процес формування та нарощування виробничого потенціалу залежить від його складових елементів. Автор пропонує виробничий потенціал регіону розглядати як сукупність локальних потенціалів: природного, трудового, науково-технічного, інформаційного, управлінського, інвестиційного та матеріально-технічного. Також запропоновано застосовувати багатофакторну лінійну модель для оцінювання сили впливу факторів на формування та нарощування виробничого потенціалу регіону з метою передбачення і запобігання їхньому негативному впливу. Впровадження даного методу передбачає аналіз великого масиву даних, що робить отримання результатів оцінювання неоперативним і уповільнює час на підготовлення та ухвалення управлінських рішень щодо його ефективності. Також необхідно враховувати високу ймовірність наявності похибок у результатах, що обумовлено використанням статистичних методів оцінювання.

Надаючи перевагу статистичним методам оцінювання, автор роботи [47] обґрунтовує методику оцінювання потенціалу підприємств, що має такі складові: інноваційні ресурси (техніко-технологічні, інформаційні, інтелектуальні, фінансові, маркетингові); інноваційна активність менеджменту (наявність кваліфікованого інноваційного менеджменту, інноваційної культури, організаційної структури для впровадження інновацій); інноваційні мережі (взаємодія підприємства з ринком, державними та місцевими органами влади, партнерами по бізнесу, навчальними закладами і науковими установами); результативність використання інноваційного потенціалу (наявність та рівень новизни інновацій; фактори інноваційності; фінансові показники від упровадження

інновацій). Експертним шляхом визначено коефіцієнти вагомості кожної складової інноваційного потенціалу та її елементів; здійснено бальну оцінку цих показників за шкалою оцінювання, яка має інтервали від 0 (відсутність значень показника) до 1 (найвище значення). Шляхом множення вагомості на бали визначено оцінку кожної складової та інтегральну оцінку інноваційного потенціалу підприємства. Використання запропонованого методу, як і попереднього, суттєво обмежує оперативність отримання результатів оцінювання, що, у результаті, впливає на прийняття та якість управлінських рішень у зв'язку з високою ймовірністю наявності статистичних похибок у даних.

У роботі [136] представлено метод для визначення рівня потенціалу наукоємних організацій та ефективності його використання на основі матриці «Складові інноваційного потенціалу (ІП) – їхнє ресурсне забезпечення», призначену для оцінювання забезпеченості кожної складової ІП (організаційно-економічної, виробничо-технологічної, науково-технічної і комерціалізації) ресурсами різних типів (інтелектуальними, матеріально-технічними, фінансовими та інформаційними), що дало змогу сформулювати критеріальну базу й алгоритм моделювання рівня потенціалу підприємства та ефективності його використання. Проте структура даної матриці не враховує слабкі сторони існуючого потенціалу підприємства, джерела їхнього виникнення та засоби усунення.

О.П. Косенко пропонує при визначенні рівня ефективності використання потенціалу враховувати не рівень потенційно-гіпотетичних можливостей підприємства, а фактичний рівень потенціалу, який і слід приймати за максимальну величину, досягну в практичній діяльності підприємства: чим меншою є різниця між фактичним використанням інноваційних можливостей підприємства та його потенціалом, тим більш ефективно цей потенціал використовують. Основну ідею запропонованого методу можна використати при розробленні авторського методу оцінювання



потенціалу. Використання фактичних даних дасть змогу отримати наявні результати, беручи до уваги власні можливості підприємства.

І.М. Кирчатою у роботі [115] подано методичний підхід до комплексного оцінювання конкурентного потенціалу підприємства та розроблено рекомендації щодо виявлення його резервів як у цілому, так і за кожною зі складових, що обумовлено використанням ієрархічної системи показників з виокремленням одиничних та групових у складі кожного локального потенціалу. Так, автором здійснено аналіз сучасних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який виявив, що жоден з усіх відомих методів не може бути застосовний для системного відбору та аналізу всіх факторів, які можуть мати вплив на конкурентні переваги підприємства. Проблематичною є відсутність механізму визначення та врахування, а також приведення до спільного виміру всіх факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Систематизація складових конкурентоспроможності підприємства дала змогу дослідниці вдосконалити методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який ґрунтується на комплексному оцінюванні як конкурентного потенціалу, так і конкурентної стійкості підприємства, що дозволяє враховувати вплив дестабілізуючих факторів невизначеного зовнішнього середовища шляхом оцінювання рівня загрози з боку конкурентних сил (зокрема, постачальників, споживачів та конкурентів). На нашу думку, даний підхід перевантажено запропонованими інструментами оцінювання, що ускладнює його практичну реалізацію. Також автором запропонованого методу не вказано, вплив яких саме факторів зовнішнього середовища слід відносити до загрозливих.

У роботі [285] запропоновано критерії оцінювання оптимальних розмірів економічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства в умовах нелінійних динамічних змін ситуації на ринку за обсягом та резервами формування, а також розроблено теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання та оптимізації використання зазначеного

потенціалу. Вони дають змогу враховувати взаємозв'язок і взаємовплив між усіма складовими економічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства, вплив на його величину та ефективність використання широкого спектру внутрішніх та зовнішніх чинників, дають можливість оперативного внесення змін до визначених оптимальних величин економічного потенціалу підприємства та його складових і прийняття дієвих управлінських рішень щодо вдосконалення господарської діяльності, пов'язаної з використанням зазначеного потенціалу. За своїм змістом даний підхід можна вважати універсальним. Перевагою його використання є урахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на величину потенціалу та можливість паралельного коригування дії впливу цих факторів. Особливої уваги в даному підході заслуговує можливість визначити оптимальний розмір потенціалу, беручи до уваги результативність його складових частин.

У дослідженні [159] автором запропоновані та обґрунтовані теоретичні й методичні підходи до формування, оцінювання і моделювання інвестиційного потенціалу промислового підприємства. Для оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства запропоновано використовувати метод потенційної прибутковості. Залежно від сукупності чинників, фінансові результати виражають через такі показники, як чистий дохід, чистий прибуток, амортизаційні відрахування. Відповідно до цього, вартісне оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства визначається величиною сумарних фінансових результатів, що можуть бути отримані протягом часу функціонування інвестиційних ресурсів. Є.В.Лапін зазначає, що оцінювання економічного потенціалу підприємства в натуральному вираженні передбачає визначення кількості економічних ресурсів підприємства та кількості його продукції, робіт і послуг, які можуть бути вироблені підприємством при повному і ефективному використанні цих ресурсів. При цьому, оцінювання потенціалу підприємства здійснюють на основі натуральних показників. Для оцінювання економічного потенціалу підприємства у вартісному вираженні доцільно визначати вартість активів

підприємства і величину економічних надходжень, які воно може одержати в майбутньому. Оцінювання економічних ресурсів підприємства і економічних надходжень здійснюють на основі вартісних показників. При використанні даного методу враховують лише економічний аспект оцінювання потенціалу. В процесі розвитку підприємства не менш важливими є матеріальна, технологічна та ринково-збутова складові. За результатами запропонованого методу можливо оцінювати потенціал лише з позиції прибутковості підприємства, що робить даний підхід вузькоспрямованим у практичній реалізації.

У роботі [291] обґрунтовано теоретичні засади, концептуальні підходи та способи адаптації технологій обліку й системи оцінювання економічного потенціалу діяльності підприємства на основі розвитку корпоративної системи управління. Здійснено аналіз критеріїв оцінювання економічних вигод за технологіями облікової системи; доповнено методика облікового відображення механізму формування економічного потенціалу діяльності в корпоративних інтересах; розроблено та обґрунтовано облікову технологію трансформації показників економічного потенціалу діяльності підприємства для усунення впливу податкових процедур. Також розроблено й обґрунтовано імітаційну модель оцінювання потенціалу діяльності підприємства, щоб підтримати прийняття управлінських рішень для узгодження інтересів власників, персоналу та держави. Формалізовано технологію прийняття рішень у сфері управління потенціалом підприємства на основі застосування матриці адаптації економічного потенціалу до динамічного середовища та інтерпретації даних бухгалтерської звітності в контексті розвитку економічної системи за рахунок використання економічних вигод та ринкових переваг. Використання даного підходу вимагає розроблення відповідного інформаційного та програмного забезпечення для формування та аналізу даних, донесення результатів до отримувачів внутрішньої інформації на підприємстві. Даний аспект ускладнює практичну реалізацію запропонованого методу. Окремим

обмеженням у його використанні є також складність в отриманні та обробленні великої кількості даних.

Таким чином, проблеми оцінювання потенціалу підприємства вітчизняні науковці пропонують вирішувати за допомогою статистичних, експертних та матричних методів. Результати використання цих методів дають змогу визначити поточний рівень потенціалу та ефективність його формування за структурними складовими.

На нашу ж думку, вказані методи не мають універсального характеру, тому 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 сформувати 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:

$$\sum_j^{q_i} y_j^i \leq 1, i = 1 \dots n, \quad (4.5)$$

де  $y_j^i = 1$ , якщо управлінське рішення  $i$  з адаптивних заходів у процесі розвитку здійснюється за варіантом  $j$ ,  $i = 1 \dots n, j = 1 \dots q_i$ ;

$q_i$  – кількість альтернативних управлінських рішень щодо 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  $q_i = 1$ .

Для правильного вибору ефективного управлінського рішення щодо

стратегії адаптивного розвитку необхідно встановити можливі стратегічні альтернативи. Питання визначення стратегічних альтернатив є важливим, оскільки лише за умови правильного вибору стратегії можна досягти високого рівня потенціалу адаптивного розвитку. Процес стратегічного вибору представлено на рис. 4.5.



**Рис. 4.5. Процес відбору стратегічних альтернатив [38]**

Далі встановимо обмеження за виробничою складовою використання потенціалу адаптивного розвитку:

$$\sum_{i=1}^{n_i} p_t^{w_j}(t)y_j^i \leq P^w(t), w = 1 \dots P, t = 0 \dots T, \quad (4.6)$$

де  $p_i^{w_j}(t)y_j^i$  – виробничі ресурси  $w$ -го виду, що мають бути використані при реалізації управлінського рішення  $i$  щодо адаптивних заходів у процесі розвитку, яке здійснюється за варіантом  $j$ , в обраний часовий період  $t, w = 1 \dots P, t = 0 \dots T$ ;

$P$  – кількість видів необхідних виробничих ресурсів потрібної якості;

$P^w(t)$  – максимально доступний обсяг виробничих ресурсів  $w$ -го виду та рівня якості в обраний часовий період  $t, w = 1 \dots P, t = 0 \dots T$ ;

$T$  – часовий масштаб планування.

Далі встановимо обмеження за фінансовою складовою використання потенціалу адаптивного розвитку:

$$\sum_{i=1}^{n_i} f_t^{w_j}(t)y_j^i \leq F^w(t), w = 1 \dots F, t = 0 \dots T, \quad (4.7)$$

де  $f_i^{w_j}(t)y_j^i$  – фінансові ресурси  $w$ -го виду, що повинні бути використані при реалізації управлінського рішення  $i$  щодо адаптивних заходів у процесі розвитку, яке здійснюється за варіантом  $j$ , в обраний часовий період  $t, w = 1 \dots F, t = 0 \dots T$ ;

$F$  – кількість видів необхідних фінансових ресурсів (зовнішні, внутрішні);

$F^w(t)$  – максимально доступний обсяг фінансових ресурсів  $w$ -го виду (зовнішні, внутрішні) в обраний часовий період  $t, w = 1 \dots F, t = 0 \dots T$ ;

$T$  – часовий масштаб планування.

Також встановимо обмеження за технологічною складовою використання потенціалу адаптивного розвитку:

$$\sum_{i=1}^{n_i} s_t^{w_j}(t)y_j^i \leq S^w(t), w = 1 \dots S, t = 0 \dots T, \quad (4.8)$$

де  $s_i^{w_j}(t)y_i^j$  – технологічні ресурси  $w$ -го виду, що мають бути використані при реалізації управлінського рішення  $i$  щодо адаптивних заходів у процесі розвитку, яке здійснюється за варіантом  $j$ , в обраний часовий період  $t, w=1\dots S, t=0\dots T$ ;

$S$  – кількість видів необхідного технологічного обладнання потрібного рівня прогресивності;

$S^w(t)$  – максимально доступний обсяг технологічного обладнання  $w$ -го виду та рівня прогресивності в обраний часовий період  $t, w=1\dots S, t=0\dots T$ ;

$T$  – часовий масштаб планування.

Далі встановимо обмеження за трудовою складовою використання потенціалу адаптивного розвитку:

$$\sum_{i=1}^{n_i} k_i^{w_j}(t)y_j^i \leq K^w(t), w=1\dots K, t=0\dots T, \quad (4.9)$$

де  $k_i^{w_j}(t)y_j^i$  – трудові ресурси  $w$ -го виду, що мають бути використані при реалізації управлінського рішення  $i$  щодо адаптивних заходів у процесі розвитку, яке здійснюється за варіантом  $j$ , в обраний часовий період  $t, w=1\dots K, t=0\dots T$ ;

$K$  – кількість видів необхідних трудових ресурсів (за кваліфікацією, досвідом та віком);

$K^w(t)$  – максимально доступна кількість трудових ресурсів  $w$ -го виду (за кваліфікацією, досвідом та віком) в обраний часовий період  $t, w=1\dots K, t=0\dots T$ ;

$T$  – часовий масштаб планування.

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:

$$\sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{q_j} B_i^j(t) y_i^j \geq 0, \quad (4.10)$$

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  $j, t = 0 \dots T$ .

Вплив реалізації обраних управлінських рішень щодо використання потенціалу адаптивного розвитку (з урахуванням встановлених обмежень) на рівень потенціалу визначали наступним чином. Встановлено критерій ефективності використання потенціалу адаптивного розвитку 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:

$$E = \left( \sum_{i=1}^n Y_i^j / \sum_{j=1}^q C_i^j \right) \rightarrow \max, \quad (4.11)$$

де  $E$  – ефективність використання потенціалу адаптивного розвитку;

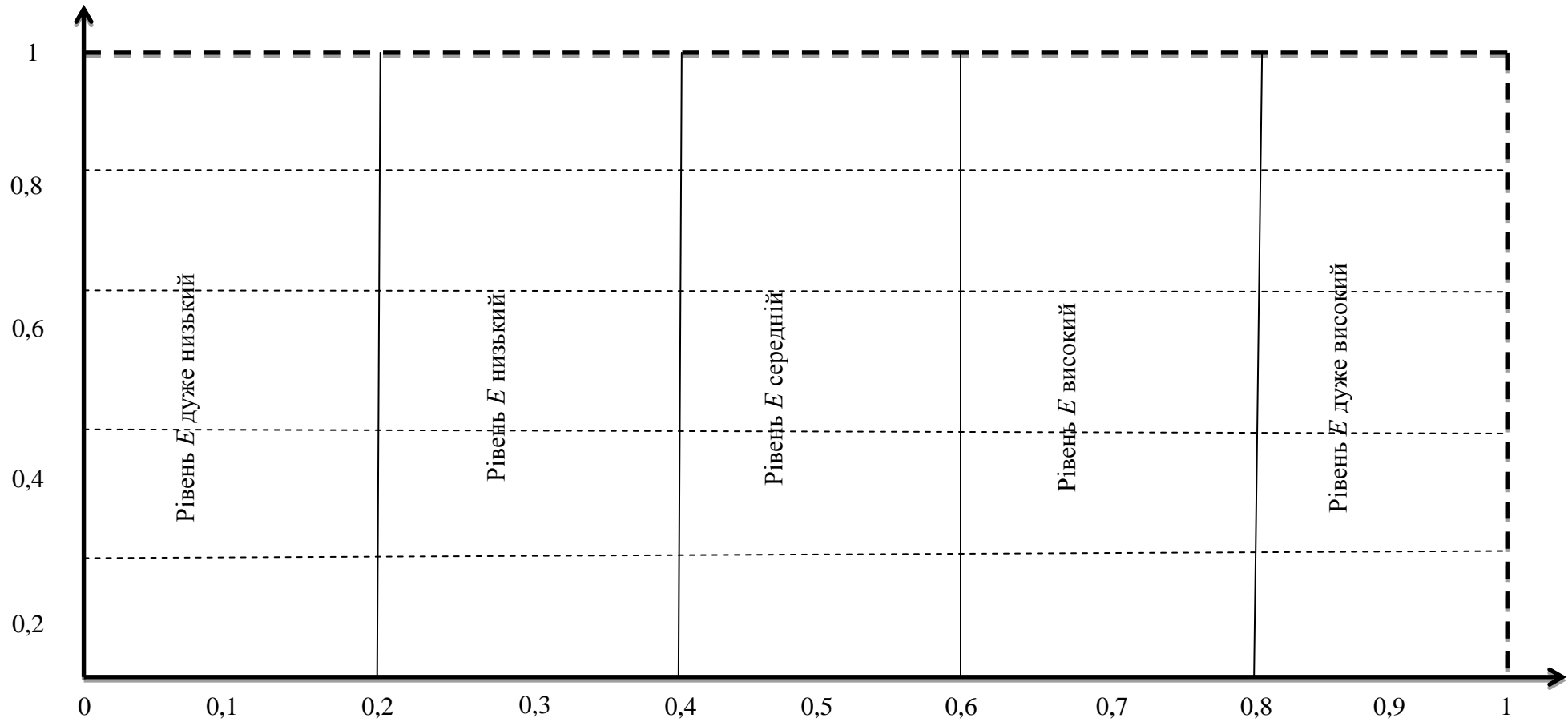
$\sum_{i=1}^n Y_i^j$  – ступінь задоволення потреби, що виникла на підприємстві під

впливом мінливого зовнішнього середовища;

$\sum_{j=1}^q C_i^j$  – витрати на забезпечення потреби.

Найбільш адекватним для збереження достовірності отриманих результатів оцінювання, є застосування в якості інструмента для розпізнавання рівня значень  $E$  нечітко-множинних описів, які полягають у заміні точкових числових значень на їхні якісні характеристики за типом “низький-середній-високий”. Шкалою можливих точкових числових оцінок  $E$  є інтервал  $(0; 1)$  у вигляді стандартного п’ятирівневого нечіткого класифікатора (рис. 4.6) [25, 170].





**Рис. 4.6.** Шкала можливих значень рівня ефективності використання потенціалу адаптивного розвитку під впливом реалізації обраних управлінських рішень щодо адаптивних заходів [25]

На підставі представленої системи обмежень з використання потенціалу адаптивного розвитку із виділенням фінансових, виробничих, технологічних та трудових складових, представимо  $E$  у вигляді нечіткого показника, модель якого матиме вигляд:

$$E = H(A, F, P, S, K, M), \quad (4.12)$$

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 оціночних 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 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. Сформована система обмежень моделі вибору альтернативних управлінських рішень, що дозволяє оцінити зміну рівня потенціалу адаптивного розвитку внаслідок реалізації обраного управлінського рішення. Модель дає можливість визначити найбільш перспективний управлінський захід щодо адаптивного розвитку з точки зору приросту потенціалу, з урахуванням їхньої сумісності, уточнити вплив

управлінського рішення на кожен із структурних елементів потенціалу, що дозволяє розширити арсенал практичних інструментів при формуванні стратегії управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС.

### **4.3. Прогнозування адаптивного розвитку підприємства**

При розробленні механізму управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС виникає необхідність у побудові обґрунтованого прогнозу результатів пристосування підприємства до зовнішнього середовища. Проте, в даний час немає універсального методу прогнозування внаслідок відсутності методичного забезпечення, відповідного сучасним умовам нестабільної економіки, який би враховував ймовірність виникнення нових та непередбачуваних факторів, що мають вплив на діяльність підприємства в умовах адаптації. Необхідність вирішення зазначеної проблеми обумовлює потребу в розробленні сучасного методичного забезпечення побудови прогнозу адаптивного розвитку підприємства.

Проведемо аналіз існуючих методів прогнозування розвитку підприємств, що працюють у різних сферах діяльності.

Сидорова А.В. у роботі [290] при розробленні методів аналізу і прогнозування розвитку підприємств сфери послуг доводить, що ефективність управління обумовлена наявністю своєчасної інформації, системи показників, що всебічно відображають діяльність підприємств сфери послуг і адекватними методами аналізу та прогнозування. Автор зазначає, що обґрунтування управлінських рішень потребує узагальнюючих й інтегральних методів оцінки підприємств сфери послуг як об'єкта управління. Для макрорівня і міжнародних співставлень запропоновано інтегральний коефіцієнт, обчислення якого базується на використанні середньої геометричної й структурних характеристик сфери послуг. Для підприємств сфери послуг регіонів комплексну оцінку доцільно виконувати з

використанням системи показників регіональної статистики і методу багатомірної середньої. Для підтримання управлінських рішень дослідником розроблено графічну модель сегментування за видами послуг. Також в якості інструменту управління важливого значення набувають економіко-статистичні методи і моделі аналізу та прогнозування розвитку підприємств сфери послуг.

Сидоровою А.В. також доведено, що використання індексного і кореляційно-регресійного методів дозволило оцінити вплив соціально-економічних чинників на обсяги реалізації послуг, установити диференціацію регіонів України за рівнем розвитку підприємств сфери послуг, визначити напрямки її подальшого розвитку і необхідні обсяги інвестицій. Обмеженням у використанні статистичних методів прогнозування розвитку є необхідність у зібранні великого масиву даних, не завжди актуальних, тому практичне значення запропонованого автором методу є суперечливим.

У дослідженні [137] Костюченко Т.І. використовує методи витратно-цінового аналізу як базу для формування ефективної системи планування та прогнозування розвитку аграрних підприємств в умовах ринку. Автор доводить, що необхідність ефективного вирішення різноманітних за структурою та змістом економічних проблем вимагає удосконалення планування як системи. Автор зазначає, що новим економічним умовам в найбільшій мірі відповідає індикативне планування. На зміну традиційному перспективному плануванню має прийти стратегічне. Особливу увагу при цьому доцільно звернути на такий його вид, як бізнес-планування. Важливими елементами ефективної організації планування є його належне інформаційне забезпечення і організація контролінгу, які в сучасних умовах майже відсутні.

Запропонований автором метод можна віднести до класичних методів прогнозування, в основі яких лежить планування діяльності підприємства. Даний метод має суттєві обмеження у використанні, а саме – відсутність

математичного інструментарію щодо врахування зовнішнього впливу та чинників бізнес-середовища, в якому функціонує підприємство, на результати прогнозу його розвитку.

Зубовою О.В. у роботі [102] розроблено методичні підходи щодо оцінювання та прогнозування сталості розвитку сільськогосподарських підприємств, застосування яких дає можливість отримати статичне уявлення про стан підприємств у певному періоді часу, а також дослідити динаміку показників економічної, екологічної та соціальної складових виробничо-господарської діяльності підприємств, побудувати прогнози, визначити міру впливу факторів, проводити рейтингове оцінювання розвитку сільськогосподарських підприємств району на основі запропонованого показника – коефіцієнта сталості. Автором встановлено, що з метою прогнозування показників сталості розвитку, враховуючи високий рівень їх варіації, найзручнішим способом є застосування лінійної форми тренду.

Даний аспект може бути обмеженням при використанні запропонованого методу, оскільки існує ймовірність похибки в результатах побудови лінійного тренду та достовірної інтерпретації отриманих результатів.

Кондрат І.Ю. у дослідженні [128] пропонує використовувати ситуаційний підхід до вибору адекватного методу прогнозування економічного розвитку підприємства. Цей підхід передбачає вивчення прогностичної ситуації, визначення й оцінювання факторів, які обумовлюють вибір методу, обґрунтування можливості та обмеження застосування потенційно придатних тут методів, розроблення критеріїв остаточного вибору. Автор доводить, що використання такого підходу дозволить спростити процедуру вибору методу прогнозування і покращити точність прогнозних розрахунків.

Поділяємо думку Кондрат І.Ю. про необхідність оцінювання і врахування впливу зовнішнього середовища на результати економічної діяльності підприємств. У зв'язку з цим, у роботі дістав подальшого розвитку

підхід до систематизації факторів зовнішнього середовища, які обумовлюють економічний розвиток підприємств, за такими групами: економічні, технологічні, організаційні, соціокультурні, екологічні. За результатами оцінювання ймовірного впливу цих факторів керівники зможуть виявляти в зовнішньому середовищі можливі шанси та ризики для своїх підприємств, коректувати стратегію тощо.

Розроблений Кондрат І.Ю. факторно-результатний метод прогнозування, сутність якого полягає у виявленні колективної думки спеціально сформованої групи експертів щодо ймовірного впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства, призначений як для визначення перспектив економічного розвитку окремого підприємства, так і для прогнозування розвитку підприємництва в цілому. Перевагою даного методу є те, що керівники підприємств можуть використовувати його для обґрунтування стратегічних планів, прийняття рішення про доцільність розширення чи скорочення економічної діяльності, про заснування нового підприємства, фінансування підприємства потенційним інвестором чи кредитором тощо. На макрорівні прогнозні оцінки можуть застосовувати органи виконавчої влади для забезпечення розвитку підприємств. Проте сумнівною є достовірність результатів при застосуванні експертних методів оцінювання та прогнозування. В запропонованому автором методичному підході не вистачає дієвого математичного інструментарію, формалізації процесів прогнозування.

Левицьким В.В. у роботі [163] проведено дослідження з формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку кондитерської промисловості. Автор доводить, що найрезультативнішими з погляду короткотермінового прогнозування попиту та пропозиції є методи аналітичного вирівнювання й екстраполяції. Для визначення величини довірчих інтервалів Левицьким В.В. використано значення коефіцієнта апроксимації, який відображає рівень коливань та розвитку ринку в ретроспективному періоді, що зменшує величини довірчих

інтервалів і підвищує точність прогнозних значень величини витрат на купівлю кондитерських виробів та обсягу виробництва кондитерських підприємств України.

Перевагою запропонованого методу є розроблення такого математичного інструментарію, який дає змогу отримати найбільш точні прогнозні дані, що підвищує якість управлінських рішень. Проте, в даному методі не враховують вплив внутрішніх факторів на діяльність підприємства, не представлено їхній взаємозв'язок із зовнішніми чинниками.

Для ефективного формування стратегії інноваційного розвитку підприємства на засадах прогнозування кон'юнктури ринку автомобілебудування Радіщук Т.П. в роботі [272] запропоновано механізм багатоваріантного прогнозування попиту і пропозиції, який, на відміну від існуючих, поєднує в собі детерміновані та ймовірнісні методи, дає змогу здійснювати обґрунтований та достовірний прогноз кон'юнктури ринку продукції автомобілебудування у форматі раціонального оцінювання перспектив розвитку ринку та формування оптимальної стратегії інноваційного розвитку.

Перевагою даного методу формування стратегії інноваційного розвитку автомобілебудівних підприємств є те, що він базується на прогнозуванні кон'юнктури ринку і містить обґрунтування ефективної діяльності підприємств за різних сценаріїв розвитку ринку, а також дає змогу вибрати найбільш оптимальний варіант інноваційного розвитку, адаптований до його ресурсних можливостей, коливань ринкової кон'юнктури й фази економічного циклу для зміцнення ринкових позицій. Обмеженням у використанні даного підходу є те, що за умови врахування фази економічного циклу в процесі прогнозування, до алгоритму не включено поточну стадію життєвого циклу підприємства.

З метою розвитку теорії прогнозування на основі аналізу та систематизації літературних джерел у роботі [169] Ліпич Л.Г. вперше дано визначення поняття “прогнозування розвитку ринку товарів підприємства” як

процесу наукового передбачення виробництва товарів підприємства, що будуть користуватись попитом у споживача, тобто, процесу координації попиту на продукцію з можливостями реалізації продукції. В умовах ринку цей прогноз має визначальний вплив на діяльність підприємства тому, що сприяє чіткому виокремленню ринкових сегментів споживачів, а це, в свою чергу, дає змогу сконцентрувати наявні ресурси на стратегічно важливих напрямках. Саме з урахуванням цих фактів пропонується здійснювати подальші дослідження у сфері економіки, організації і управління підприємствами.

Запропоноване автором теоретичне узагальнення і нове вирішення класифікації методів прогнозування дає можливість ідентифікувати для кожного з визначених видів оптимальні умови функціонування, які зможуть задовольнити усі вимоги суб'єктів прогнозування розвитку ринку товарів підприємства. Також у дослідженні рекомендовано використовувати для побудови комплексної прогнозно-аналітичної моделі можливості існуючих методів у рамках єдиного прогнозного апарату, за допомогою якого підприємства-виробники зможуть дослідити і передбачити закономірності поведінки певної групи покупців в певних економічних умовах і визначити оптимальні напрями своєї діяльності [168, 169]. Запропонований підхід може бути використаним при розробленні маркетингової стратегії підприємства, як одного з аспектів загальної стратегії управління.

У роботі [48] автором запропоновано розвинути системну класифікацію прогнозів, яка містить такі класифікаційні ознаки: напрямок прогнозування, період прогнозування, періодичність складання, повнота, рівень агрегування показників, об'єкт прогнозу, кількість прогнозованих характеристик, спосіб обґрунтування показників, рівень складності, інформаційна основа методу прогнозування, характер відображення результатів прогнозу.

Також Воляник Г.М. пропонує удосконалити методологічні підходи до систематизації методів прогнозування за основними характерними ознаками:



джерелами отримання інформації, достовірністю інформації, що використовується для прогнозування, рівнем складності, врахуванням фактору часу, способом математичного опису об'єкта прогнозування. На основі запропонованої класифікації обґрунтовано можливості використання сучасних методів прогнозування для розроблення різних видів прогнозів. Перевагою у використанні даного методу є детально прописаний автором інструментарій складових частин при розробленні методу прогнозування, проте не висвітлено алгоритму самої процедури проведення прогнозу розвитку досліджуваного підприємства.

У дослідженні [75] розглянуто особливості та склад стратегічного планування, досліджено формальні моделі стратегічного аналізу, в тому числі моделі життєвого циклу товару. Автор пропонує нові методологічні підходи до моделювання кривої життєвого циклу товару на основі п'яти S-подібних функцій, а також їхнє застосування при прогнозуванні ключових точок (максимуму, перегину) та коефіцієнтів еластичності. За допомогою розробленої теоретичної моделі стратегічного аналізу здійснено практичне прогнозування виробництва ковбасних виробів, рекомендовані корегуючі зміни стратегічного плану на підприємстві м'ясопереробної галузі.

Гурою О. Л. обґрунтовані основні об'єкти прогнозування в тактичному плануванні, наведені результати прогнозування обсягів збуту варених ковбас та найважливіших показників маркетингової програми й фінансового плану м'ясопереробних підприємств за допомогою граничного аналізу. Зокрема, побудовано трьохфакторне рівняння регресії з метою прогнозування збуту ковбасних виробів, визначені точки беззбитковості, максимального прибутку, оптимальної ціни товару, його цінова еластичність. Перевагою у використанні даного підходу є розроблена модель прогнозу за економічними

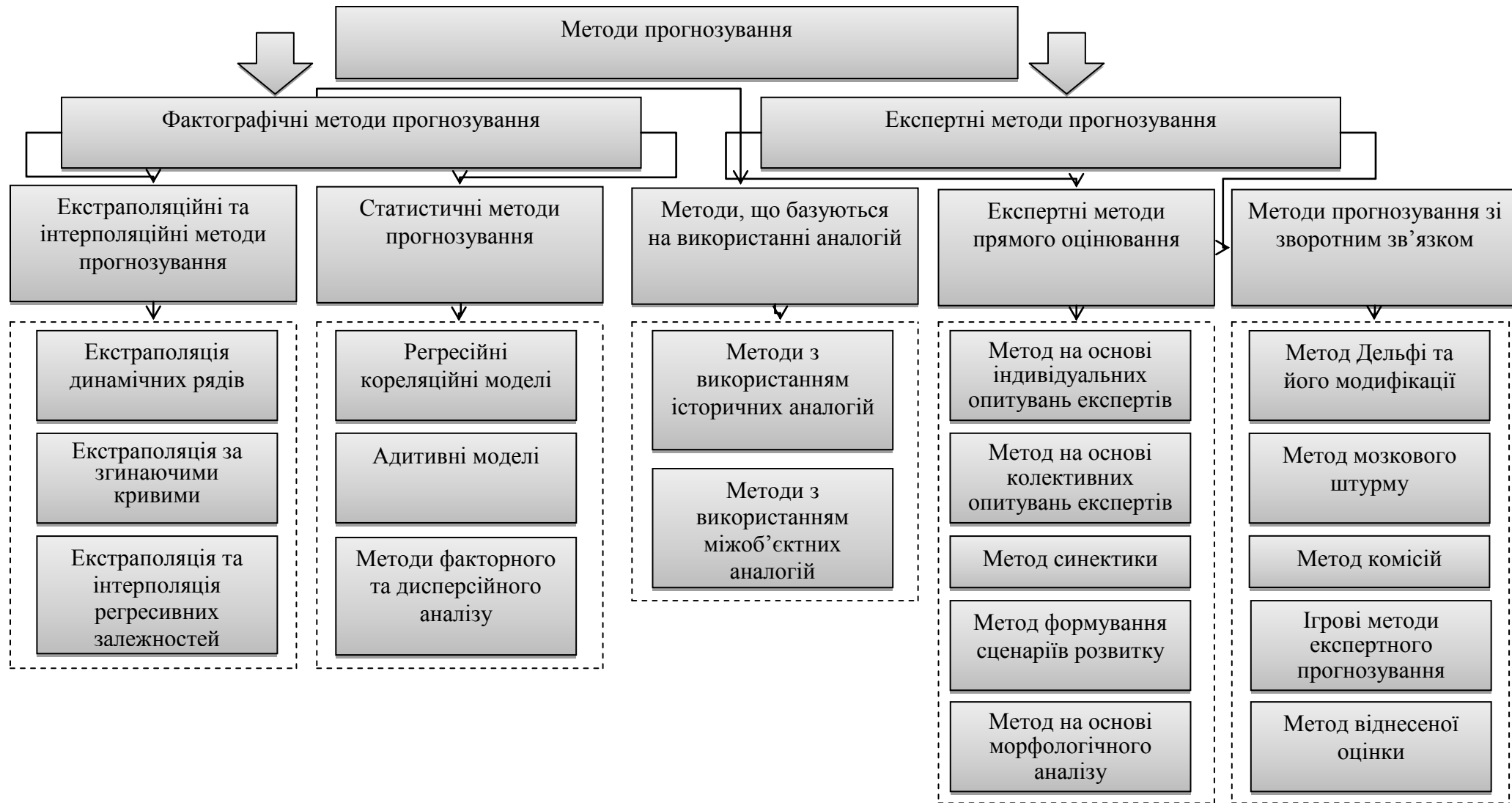


Рис. 4.7. Класифікаційна схема сучасних методів прогнозування розвитку підприємства [25]

показниками розвитку підприємства. В межах даного дослідження доречним є застосування методів прогнозу збуту продукції, рівня беззбитковості та максимального прибутку за умови врахування впливу зовнішніх факторів.

На основі розглянутих методів прогнозування розвитку підприємства нами побудовано класифікаційну схему застосовуваних у сучасній науці представлених методів (рис. 4.7), на підставі якої можна зробити загальний висновок, що сучасні методи базуються на різних за рівнем, масштабами та науковою обґрунтованістю, прийомах і методиках прогнозування.

У зв'язку з тим, що прогнозування адаптивного розвитку підприємства в складі ВГС передбачає врахування значної кількості факторів впливу зовнішнього середовища на його діяльність та ухвалення управлінських рішень щодо адаптації, у даному дослідженні в якості математичного інструментарію пропонуємо використовувати статистичні методи прогнозування.

Процес прогнозування адаптивного розвитку пропонуємо реалізовувати за наступною схемою (рис. 4.8).

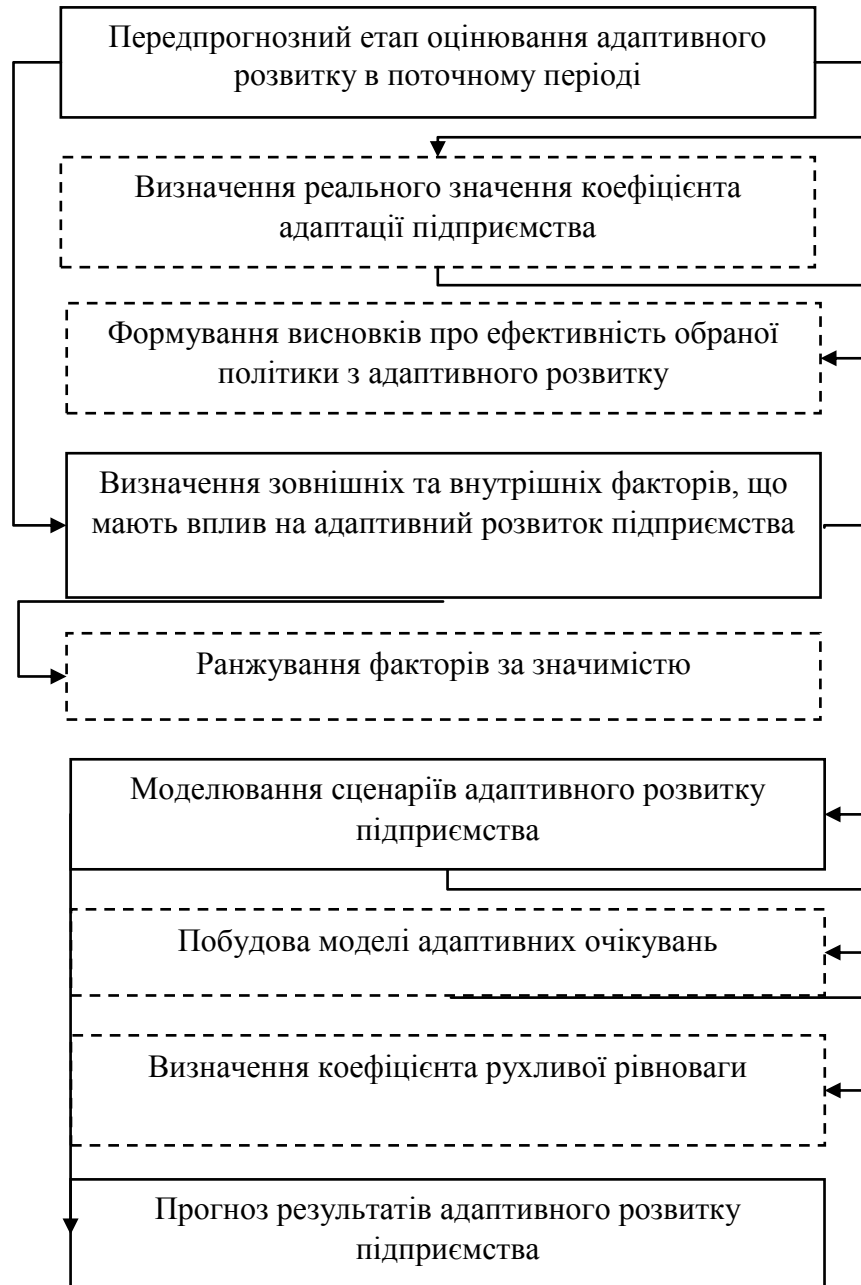
Для прогнозування адаптивного розвитку підприємства в складі ВГС пропонуємо використовувати коефіцієнт адаптації  $K_a$ , який відображає взаємозв'язок зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, при якому би зберігалася відносна рівність двох процесів – динамічність впливу факторів зовнішнього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

Для визначення поточного значення коефіцієнта рухливої рівноваги підприємства до змін у зовнішньому середовищі (макроекономічних змін) на передпрогнозному етапі, введемо співвідношення індексу реалізації продукції на підприємстві до індексу промислового виробництва в країні:

$$K_a = I_p / I_{ip}, \quad (4.13)$$

де  $I_p$  – індекс реалізації продукції на підприємстві за поточний період;

$I_{ip}$  – індекс промислового виробництва в країні за поточний період.



**Рис. 4.8. Схема прогнозування адаптивного розвитку підприємства**

Економічний зміст цього коефіцієнта полягає в тому, що при впливі макроекономічної нестабільності на діяльність підприємства відбуваються подібні зміни і на самому підприємстві (при падінні загальної ділової активності в країні знижуються обсяги реалізації продукції чи послуг підприємствами). Якщо значення коефіцієнта буде більше одиниці або дорівнюватиме їй, це свідчатиме про позитивний ефект прийнятих

адаптивних заходів. І, навпаки, значення показника менше одиниці буде означати, що підприємство прийняло неправильні адаптивні заходи, в неправильному напрямку або ж взагалі їх не вживало (сформульовано на основі [279]).

Таким чином, якщо значення коефіцієнта є задовільним, це свідчить про виважену політику щодо розроблення та впровадження адаптаційних заходів, яку слід підтримувати і надалі. Якщо значення є незадовільним (не лише за представленим співвідношенням, а й за розрахунком інших груп показників внутрішнього та зовнішнього середовищ), то даний факт вказує, на що саме необхідно звернути увагу при дотриманні рухливої рівноваги із зовнішнім середовищем.

Аналіз отриманих показників дає змогу виявити фактори, що мають найбільший вплив на рівень рухливої рівноваги підприємства (як внутрішні, так і зовнішні, табл. 4.6).

Таблиця 4.6

**Фактори, що впливають на адаптивний розвиток підприємства**

[доповнено на основі 328]

Зовнішні фактори			Внутрішні фактори		
Загально-економічні фактори	Ринкові фактори	Інші фактори	Операційні фактори	Інвестиційні фактори	Фінансові фактори
1	2	3	4	5	6
Скорочення обсягів національного доходу, зростання внутрішнього та зовнішнього боргу	Скорочення місткості внутрішнього ринку, зростання імпорту	Політична нестабільність, економічна криза	Неефективний маркетинг, відсутність маркетингової стратегії	Неефективний інвестиційний портфель, відсутність технологічних ініціатив	Неефективна структура активів (низька ліквідність), переважання пасивів

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5	6
Зростання безробіття, скорочення кількості населення	Посилення монополізму на ринку, жорсткі умови входу на ринок	Негативні демографічні тенденції, швидке старіння населення	Неефективна структура поточних витрат, перевищення постійних витрат	Неефективний інвестиційний менеджмент, низька інвестиційна привабливість	Висока частка позикового капіталу, низька фінансова автономія підприємств
Зниження рівня реальних доходів населення, девальвація національної валюти	Суттєве зниження попиту, проведення політики імпортозаміщення	Погіршення криміногенної ситуації	Низький рівень використання основних фондів, їх повільне оновлення	Недосягнення запланованих обсягів прибутку за інвестиційними проектами, тривалість їхньої окупності	Неефективна фінансова стратегія, відсутність фінансових альтернатив у стратегії
Нестабільність регулюючого законодавства, зміна вектору розвитку	Зростання пропозиції товарів-субститутів	Стихійні лиха, ескалація воєнних конфліктів	Низька диверсифікація продукції та диверсифікація виробничих процесів	Суттєві перевитрати інвестиційних ресурсів	Неефективний фінансовий менеджмент
Нестабільність податкової системи, зростання тіньового сектору економіки	Зниження активності фондового ринку, скорочення присутності	Стабільність міжнародних відносин	Неефективний виробничий маркетинг	Висока тривалість окупності інвестицій та низький дисконтований	Високі фінансові ризики

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5	6
	зовнішніх інвесторів			потік	
Зростання інфляції, збільшення курсових різниць	Нестабільність валютного ринку	Світові технологічні тенденції, винаходи, інновації			Висока вартість капіталу та складність у його отриманні
Сповільнення платіжного обороту, довгоривалість обігу коштів	Платоспроможність населення, зниження реальних доходів	Виникнення нових технологій виробництва, його технічного забезпечення			

Процес функціонування підприємства в складі ВГС можна представити часовим рядом у динаміці за допомогою економетричної моделі – моделі часового ряду, в якій поточні значення ряду залежать як від минулих значень цього ряду, так і від поточних та минулих значень інших часових рядів [174].

Для вирішення описаного завдання в деяких моделях використовують непрямий метод, відомий як процес адаптивних очікувань. Цей процес виражено в коригуванні очікувань, коли в кожний період часу реальне значення змінної порівнюють з її очікуваним значенням. Якщо реальне значення виявляється більшим, то значення, якого очікують в наступному періоді, коригують у сторону його підвищення; якщо менше – то в сторону зменшення. Передбачають, що розмір коригування є пропорційним різниці між реальним та очікуваним значенням змінної [84, с. 325].

Таким чином, розглядаючи довготривалу залежність між прогнозним значенням коефіцієнта адаптації  $Y$  та фактора зовнішнього середовища  $X$ , показано, як рівноважне значення  $Y$  пов'язане з рівноважним значенням  $X$ , якщо такої рівноваги досягнуто. Позначивши рівноважні значення  $Y$  та  $X$  як  $\bar{Y}$  та  $\bar{X}$  відповідно, в точці рівноваги маємо  $Y_t = \bar{Y}$  та  $X_t = X_{t-1} = X_{t-2} = \dots = \bar{X}$ .

Отже,

$$\begin{aligned} \bar{Y} &= \beta_1 + \beta_2 \lambda \bar{X} + \beta_2 \lambda (1 - \lambda) \bar{X} + \beta_2 \lambda (1 - \lambda)^2 \bar{X} + \dots = \\ &= \beta_1 + \beta_2 \bar{X} [\lambda + \lambda(1 - \lambda) + \lambda(1 - \lambda)^2 + \dots] = \beta_1 + \beta_2 \bar{X} \end{aligned} \quad (4.14)$$

де  $\beta$  – коефіцієнт, який показує абсолютну зміну прогнозного значення коефіцієнта адаптивності  $Y$ ;

$\lambda$  – середньозважена реального та очікуваного значення змінної  $\bar{X}$ ,  $0 \leq \lambda \leq 1$  [84, с. 328].

Тобто, довготривалу дію  $X$  на  $Y$  описують коефіцієнтом  $\beta_2$ . Зміна фактора зовнішнього середовища  $X_t$  в момент  $t$  на одну умовну одиницю призведе до зміни результату на  $\beta_2 + \beta_3 + \dots + \beta_m$  абсолютних одиниць, що показує абсолютну зміну прогнозного значення коефіцієнта адаптивності підприємства  $Y$ .

На основі даної моделі побудуємо багатofакторну модель у межах визначеного часового інтервалу:

$$Y_t = F(X_1, X_2, \dots, X_t). \quad (4.15)$$

Тоді коефіцієнт рухливої рівноваги може бути розрахований із співвідношення:

$$K_{de} = \frac{\bar{X}_t}{\bar{Y}}. \quad (4.16)$$

Залежно від результатів обчислення прогнозованого значення коефіцієнта рухливої рівноваги, аналізують вплив факторів зовнішнього середовища на зміну основних показників його діяльності в процесі адаптивного розвитку.



Таким чином, запропоновано підхід до прогнозування адаптивного розвитку промислового підприємства на основі обчислення коефіцієнта рухливої рівноваги в результаті побудови рівняння регресії для оцінювання ступеня впливу зовнішніх факторів на зміну основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства в процесі адаптивного розвитку.

#### **4.4. Регулювання процесу адаптивного розвитку підприємства**

Нестабільність зовнішнього середовища, його мінливість та неоднозначна динаміка змушують сучасні промислові підприємства перетворюватися на все більш складні виробничі системи. Для забезпечення керованості таких систем необхідні удосконалені методи та підходи, які були б відповідні складності та вимогам зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, які б сприяли його сталому розвитку в галузі та надання своєчасного реагування на нові вимоги функціонування.

Сформовані на основі традиційних методів заходи щодо регулювання розвитку підприємства можуть виявитися неефективними та неактуальними через неврахування зовнішніх впливів та внутрішніх причинно-наслідкових зв'язків і реакцій, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах підприємства з прискоренішими темпами, ніж 15-20 років назад.

Так, надаючи переваги в використанні ресурсно-функціонального підходу до регулювання розвитку машинобудівних підприємств, автор в роботі [233] пропонує проводити розподіл обраних діючих підприємств машинобудування відповідно до ступеня необхідності проведення структурних перетворень; приводить формування інтегрального показника результатів здійснення структурних перетворень на основі ресурсно-функціонального підходу та наводить механізм прогнозування результатів проведення структурних перетворень машинобудівних підприємств на основі ресурсно-функціонального підходу. Перевагою у використанні

запропонованого методу є те, що за результатами його впровадження буде визначено основні функціональні взаємозв'язки як всередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі. Проте обмеженням у використанні даного підходу є застосування ресурсної складової, адже автором не визначено її системоутворюючі елементи.

В роботі [48] Воляник Г.М. на засадах використання таких методів досліджень, як статистичний та економічний аналіз, експертне прогнозування, логічні узагальнення пропонує визначити вплив множини факторів на діяльність підприємства. Також у даному дослідженні виділено чотири групи факторів, які впливають на розвиток промислових підприємств: економічні, організаційно-виробничі, соціальні та політико-правові.

Для регулювання обсягів виробництва менеджерам підприємств потрібна достовірна інформація стосовно ситуації на споживчому ринку. Таку інформацію можна отримати в результаті проведення маркетингових досліджень, наголошує автор. Обмеженням у використанні даного методу є неврахування автором внутрішніх факторів, що мають вплив на діяльність підприємства, а також зі змісту запропонованого підходу не зрозуміло, за яким періодом у коротко- чи довготерміновій перспективі можлива реалізація даного підходу.

Для забезпечення конкурентоспроможності і економічної безпеки національної економіки і окремих господарюючих суб'єктів в дослідженні [122] автор наголошує на необхідності активізувати інноваційний розвиток. Інноваційний розвиток машинобудівних підприємств є комплексним поняттям, яке характеризують: кількість і рівень економічної ефективності впровадження на машинобудівному підприємстві інновацій; потенціал машинобудівного підприємства щодо розроблення і впровадження інновацій; готовність персоналу машинобудівного підприємства до змін. Передумовою результативності реалізації досліджуваних функцій у процесі управління інноваційним розвитком є створення на машинобудівному підприємстві

дієвої системи моніторингу. Практична реалізація запропонованого підходу матиме суттєве обмеження у фінансовому забезпеченні перелічених заходів. Також можливий опір персоналу до змін. Вирішення лише цієї частини питань буде довготривалим процесом.

У роботі [121] Князем О.В. уточнено складові системи моніторингу і взаємозв'язки між ними. Очікуваним результатом застосування на практиці системи моніторингу є своєчасне виявлення факторів, які зумовлюють проблеми інноваційного розвитку, а також розроблення і застосування заходів та механізмів їх усунення або попередження.

Князь О.В. визначає, що найбільш актуальними проблемами оцінювання та регулювання розвитку машинобудівних підприємств є: невідповідність кадрового складу фахівців, які залучені до реалізації інновацій, фактичним потребам; неготовність працівників машинобудівного підприємства до змін; наявність негативного досвіду щодо реалізації інновацій у минулому; нестача коштів та інших засобів для якісної реалізації контролюючих і регулюючих заходів; нерозвиненість ринкової інфраструктури; недосконалість правової бази; невідповідність діючої організаційної структури управління підприємством його цілям і обраній стратегії інноваційного розвитку; нечіткість і невідповідність системи цілей машинобудівного підприємства системі цілей інноваційного розвитку. Формалізація опису перелічених факторів, що стримують проведення регулювання діяльності підприємств, є досить складним завданням для практичної реалізації запропонованого методу, що потребує додаткового інформаційного забезпечення.

Керівники машинобудівних підприємств стверджують, що сьогодні найбільш проблематичним є залучення до роботи: робітників технічних спеціальностей, які володіють необхідним досвідом і є готовими до освоєння нових технічних засобів; керівників різних рівнів управління, які мають досвід у реалізації інноваційних проектів і відповідну освіту; наукових

кадрів, які здатні виступати в ролі консультантів щодо удосконалення інноваційних розробок, впровадження інновацій, а також розробників інноваційних проектів [120].

Бобровською О.Ю. сформульовано поняття процесу регулювання економічного розвитку підприємств як сталого стійкого цілісного процесу реалізації сукупності загальних функцій управління у напрямку позитивних змін економічного стану і розвитку підприємств, що дозволяє глибше розкрити природу механізму регулювання і зміст його складових елементів і методів, які потребують удосконалення з метою підвищення рівня управлінського впливу на економічний розвиток підприємств [27]. Акцент на кадровому забезпеченні в запропонованому підході стає причиною обмеження при його впровадженні, адже кадрове забезпечення потребує додаткових коштів для організації роботи.

Далі Бобровська О.Ю. пропонує використання методичного підходу до управління економікою підприємств промисловості, який базується на впровадженні ряду показників економічного розвитку, що дозволяють дати кількісну оцінку рівня розвитку економічних процесів підприємств, з метою визначення і обґрунтування подальших напрямків підвищення їх ефективності. Обмеженням у використанні даного підходу є його економічна вузькоспрямованість та неврахування таких важливих складових частин розвитку, як технологічна, матеріальна, інноваційна та ін.

У системі управління та регулювання адаптивного розвитку підприємств дослідники виділяють наступні основні позиції [334]:

- 1) завдання регулювання та планування повинні вирішуватися в єдиній цілісності як інтегральна задача адаптації;
- 2) для забезпечення адекватності системи управління розробляють не адаптивні моделі, а алгоритми розв'язання задач регулювання та планування, здатні розкривати шляхи, засоби, способи та стратегії відображення впливів ринкового середовища;

3) розрахунок планової траєкторії руху системи обумовлює отримання достовірних оцінок очікуваного ефекту діючої системи;

4) налаштування параметрів системи управління здійснює адаптер як пристрій вибору алгоритму та типу моделі;

5) перевірка достовірності існування системи реалізується методами імітаційного моделювання (імітаційною моделлю реальної системи регулювання та імітаційною моделлю об'єкта);

6) адаптер обумовлює узгодження властивостей системи з ринковим середовищем функціонування шляхом параметричної та структурної адаптації; втрати, пов'язані з реалізацією розрахункового плану варто відносити до критеріїв оптимізації;

7) чинна система адаптивного управління повинна бути повністю релевантною із реальними процесами виробничо-господарської діяльності.

Перелічені позиції в запропонованому підході можуть бути основоутворюючими позиціями при розробленні авторського підходу до регулювання адаптивного розвитку підприємства в складі ВГС. Особливої уваги заслуговують запропоновані методи імітаційного регулювання.

Т.В. Гринько в роботі [70] подає алгоритм регулювання адаптації інноваційних аспектів розвитку сучасного підприємства до умов зовнішнього середовища, основні етапи якого такі:

1) визначається мета та основні завдання інновацій, які планує упровадити підприємство;

2) визначаються шляхи адаптації, яким відповідає обраний організацією напрямок інноваційного розвитку;

3) визначаються критерії відбору факторів для майбутньої моделі адаптації;

4) робиться прогноз поведінки середовища, визначається ступінь його стабільності або динамічності;

5) формується графічна аналітична модель адаптації інновації до потреб підприємства;

6) сформована модель реалізується відповідно до етапів, зазначених для процесу відображення:

– виробляється група прийнятних узагальнених альтернатив;

– здійснюється вибір однієї з них;

– вироблена узагальнена альтернатива розкладається на конкретні варіанти й процес відбору повторюється. Процес розукрупнення альтернатив припиняється в тому разі, якщо отримана альтернатива дає рішення, відповідне рішення адаптаційної моделі;

7) відповідно до етапів, зазначених для процесу відображення, а також з урахуванням якісних характеристик адаптаційного процесу, здійснюється розробка умов і механізму практичної реалізації конкретної адаптаційної моделі;

8) на основі передбачення подій, що виникають в процесі адаптації, мета, зазначена в п. 1, досягається за оптимальними результатами;

9) генерується нове “надзавдання” і формується система, що забезпечує її успішну реалізацію.

Даний підхід відносять до ітераційного моделювання, що супроводжується великим масивом даних та складністю в практичній реалізації. Проте заслуговує на увагу думка автора про необхідність розроблення прогнозу стану зовнішнього середовища як одного із інструментів регулювання.

На нашу думку, для регулювання гнучкості підприємства при адаптації в зовнішньому середовищі необхідно використовувати наступну систему зовнішніх регуляторів:

1. Інноваційний регулятор – є носієм інформації щодо ефективності впроваджених інновацій або тих, що знаходяться на підготовчій стадії.

Рекомендоване значення характеризується значенням еталонного підприємства в галузі, його розраховують наступним чином:

$$R_{in} = \frac{(R_p + R_{tech} + R_{eq})}{3}, \quad (4.17)$$

де  $R_p$  – регулятор продуктивних або процесних інновацій, що мають відбуватися в зовнішньому середовищі під впливом нових вимог;

$R_{tech}$  – регулятор технологічних інновацій;

$R_{eq}$  – регулятор технічних інновацій.

Регулятор продуктивних або процесних інновацій  $R_p$  розраховують за формулою:

$$R_p = \frac{V_p}{V_{pk}}, \quad (4.18)$$

де  $V_p$  – обсяг інноваційної продукції, або інноваційних процесів, впроваджених на досліджуваному підприємстві під впливом нових умов функціонування;

$V_{pk}$  – обсяг інноваційної продукції, або інноваційних процесів, впроваджених на еталонному підприємстві в галузі під впливом нових умов функціонування.

Регулятор технологічних інновацій  $R_{tech}$  розраховують за формулою:

$$R_{tech_i} = \frac{K_i}{K_{i_{max}}}, \quad (4.19)$$

де  $K_i$  – пріоритет за значимістю та новизною технологічного процесу, що використовується в  $i$ -му виробничому процесі;

$K_{i_{max}}$  – пріоритет за значимістю та новизною найбільш сучасного технологічного процесу, що використовується в  $i$ -му виробничому процесі.

Регулятор технічних інновацій  $R_{eq}$  розраховують за формулою:

$$R_{eq} = \frac{D_f}{D_{fk}}, \quad (4.20)$$

де  $D_f$  – частка вивільненого технічного обладнання на досліджуваному підприємстві;

$D_{fk}$  – частка вивільненого технічного обладнання на еталонному підприємстві в галузі.

2. Регулятор надійності постачання виробничої сировини та матеріалів:

$$R_{del} = \frac{(Q_n \times s_{def})}{(Q_t)} \times 100, \quad (4.21)$$

де  $Q_n$  – кількість вчасно отриманих замовлень з постачання виробничої сировини та матеріалів у даного постачальника;

$s_{def}$  – частка замовлень з постачання виробничої сировини та матеріалів, що не містила дефектів або браку у даного постачальника;

$Q_t$  – загальна кількість замовлень з постачання виробничої сировини та матеріалів у даного постачальника.

3. Дилерський регулятор (збуту продукції через посередницькі організації):

$$R_d = \frac{V_{dp}}{V_p}, \quad (4.22)$$

де  $V_{dp}$  – обсяг продукції, збут якої відбувається через обрані посередницькі організації;

$V_p$  – загальний обсяг продукції досліджуваного підприємства.

4. Конкурентний регулятор:

$$R_c = \frac{S}{\max_{i=\{1;x\}} S_i}, \quad (4.23)$$

де  $S$  – ринкова частка продукції підприємства;

$S_i$  – ринкова частка продукції  $i$ -го підприємства-конкурента;

$x$  – загальна кількість конкурентів в галузі.

5. Дебіторський регулятор:



$$R_{deb} = \sum_{i=1}^{\delta} \left( T_i \times \frac{D_i}{D} \right) / \max_{i=\{1;\delta\}} T_i, \quad (4.24)$$

де  $T_i$  – період погашення  $i$ -ї дебіторської заборгованості;

$D_i$  – обсяг  $i$ -ї дебіторської заборгованості;

$D$  – загальний обсяг дебіторської заборгованості на досліджуваному підприємстві;

$\delta$  – загальна кількість дебіторів на досліджуваному підприємстві.

6. Кредиторський регулятор:

$$R_b = \frac{(C - Z)}{O}, \quad (4.25)$$

де  $C$  – оборотні кошти досліджуваного підприємства в певний період;

$Z$  – робочий капітал підприємства;

$O$  – короткострокові зобов'язання досліджуваного підприємства в певний період часу.

Рекомендоване значення кредиторського регулятора дорівнює одиниці.

7. Акціонерний регулятор:

$$R_a = A_i / \max_{i=\{1;5\}} A_i, \quad (4.26)$$

де  $A_i$  – дивіденди в поточному періоді;

$A_i$  – максимальний розмір дивідендів за останні п'ять років.

Для регулювання гнучкості підприємства при адаптації в зовнішньому середовищі пропонуємо використовувати наступну систему внутрішніх регуляторів:

1. Кадровий регулятор:

$$R_l = L_{con} \times L_{cv} \times L_{sal}, \quad (4.27)$$

де  $L_{con}$  – коефіцієнт плинності кадрів;

$L_{cv}$  – коефіцієнт кваліфікації працівників;

$L_{sal}$  – середній темп росту заробітної плати працівників на досліджуваному підприємстві.

Коефіцієнт плинності кадрів  $L_{con}$  розраховують за формулою:

$$L_{con} = \frac{K_w}{K_t}, \quad (4.28)$$

де  $K_w$  – кількість працівників на підприємстві за досліджуваний період;

$K_t$  – загальна кількість працівників;

2. Виробничий регулятор:

$$R_{prod} = \frac{F_{car}}{F_{max}}, \quad (4.29)$$

де  $F_{car}$  – задіяні виробничі фонди у виробничому процесі;

$F_{max}$  – максимальна виробнича потужність досліджуваного підприємства.

3. Регулятор продажів:

$$R_{sl} = \frac{V_{real}^f}{V_{real}^p} \quad (4.30)$$

де  $V_{real}^f$  – фактичний обсяг продажів;

$V_{real}^p$  – плановий обсяг продажів.

4. Фінансовий регулятор:

$$R_{fin} = \frac{M_f}{M_p}, \quad (4.31)$$

де  $M_f$  – фактичний грошовий потік;

$M_p$  – плановий грошовий потік.

5. Маркетинговий регулятор:

$$R_{mar} = \frac{V_{mar}^f}{V_{mar}^p}, \quad (4.32)$$

де  $V_{mar}^f$  – фактичний обсяг збуту продукції;

$V_{mar}^p$  – плановий обсяг збуту продукції.

6. Регулятор технічного забезпечення виробничого процесу:

$$R_{mat} = 1 - \left( \sum_1^n J_f - J_p \right) / \sum_1^n J_p, \quad (4.33)$$

де  $J_f$  – фактичний обсяг технічного обладнання в забезпеченні функціонування виробничого процесу;

$J_p$  – плановий обсяг технічного обладнання в забезпеченні функціонування виробничого процесу.

7. Регулятор споживання ресурсів (виробничої сировини, матеріалів):

$$R_{res} = \frac{G_f}{G_p}, \quad (4.34)$$

де  $G_f$  – фактична потреба у виробничій сировині та матеріалах;

$G_p$  – планова потреба у виробничій сировині та матеріалах.

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

$$R_{out,in} = \sum_{i=1}^n \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n R_i} \quad (4.35)$$

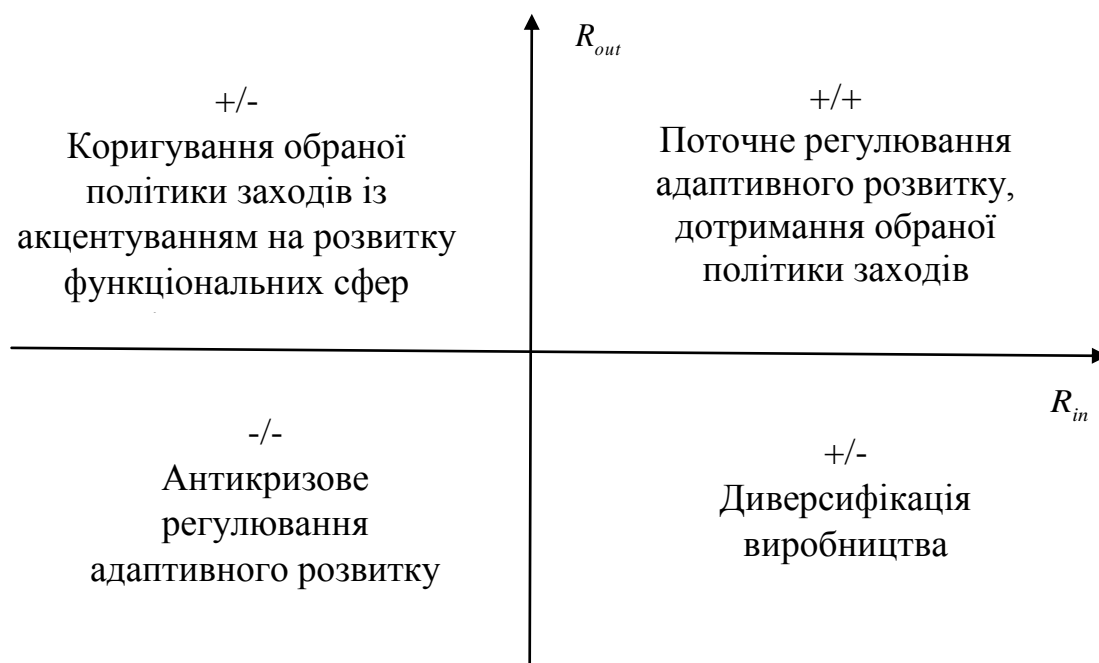
де  $R_{out,in}$  – регулятор внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

$R_i$  – регулятор внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства при адаптації за  $i$ -м показником внутрішньої чи зовнішньої системи показників;

$n$  – кількість показників;

$\Pi$  – 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. 4.9).



**Рис. 4.9. 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 сформулювати визначений тип стратегічних заходів, що є відображенням дії впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

#### **Висновки до розділу 4**

1. Обґрунтовано необхідність вирішення завдання своєчасного виявлення та усунення проблемних ситуацій під час адаптивного розвитку

підприємств в складі ВГС, що зумовлено швидшим темпом змін зовнішнього середовища підприємства, ніж час реакції на них системи управління.

Встановлено, що наслідком даної ситуації є такі проблемні ситуації: 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.

2. Розроблено та запропоновано підхід до управління проблемними ситуаціями на етапах преадаптації, коадаптації та адаптації підприємств у межах ВГС.

На етапі преадаптації підприємств пропонуємо здійснювати аналіз складових частин підприємства та аналіз ефективності підсистем управління, що дає змогу в часовому інтервалі оцінити динаміку зміни основних параметрів функціонування підприємств і, завдяки цьому, визначити основні напрямки розвитку підприємства в складі ВГС.

3. У межах представленого підходу до управління проблемними ситуаціями на етапі преадаптації можливим є визначення потенційних проблемних ситуацій між підприємствами (дублювання функцій та процесів, конфлікт інтересів), що, в свою чергу, обумовлює виникнення відповідних зон неузгодженості, які пропонуємо регулювати на етапі коадаптації. Це дасть змогу досягнути взаємоузгодженої роботи підприємств та вплине на швидкість реакції ВГС у процесі адаптації до нових умов функціонування.

4. Встановлено, що при розробленні механізму управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС виникає необхідність у побудові обґрунтованого прогнозу результатів пристосування підприємства до зовнішнього середовища.

Проте сьогодні в науці немає універсального методу прогнозування через відсутність методичного забезпечення, відповідного сучасним умовам

нестабільної економіки, який би ураховував ймовірність виникнення нових та непередбачуваних факторів, що мають вплив на діяльність підприємства при адаптації.

5. На основі використання моделі адаптивних очікувань розроблено підхід до прогнозування адаптивного розвитку промислового підприємства, використання якого дає змогу визначити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на зміну основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства за обраний часовий інтервал і визначити здатність підприємства до утримання рівноваги в процесі адаптації.

6. Розроблено підхід до оцінювання зміни рівня потенціалу адаптивного розвитку підприємства під впливом реалізації обраних управлінських рішень, пов'язаних з адаптивними заходами. Застосування даного підходу забезпечує оптимальний вибір найбільш раціональних управлінських рішень і розподіл ресурсів підприємства в процесі адаптивного розвитку та в умовах обмеженості необхідних коштів.

7. Сформовано систему обмежень моделі вибору альтернативних управлінських рішень, що дає змогу оцінити зміну рівня потенціалу адаптивного розвитку внаслідок реалізації обраного управлінського рішення.

Модель дає змогу визначити найбільш перспективний управлінський захід щодо адаптивного розвитку з точки зору приросту потенціалу, з урахуванням їхньої сумісності, уточнити вплив управлінського рішення на кожен із структурних елементів потенціалу, результатом чого є розширення арсеналу практичних інструментів при формуванні стратегії управління адаптивним розвитком промислового підприємства.

8. 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 побудовано систему адаптивних реакцій підприємства при регулюванні

розвитку, що дає змогу формувати визначений тип стратегічних заходів у відповідь на дію факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

Основні результати розділу опубліковано у наукових працях автора [88; 181; 185; 190; 193; 194; 201; 225; 401; 402; 405; 411; 412; 413].

## РОЗДІЛ 5

### ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ АДАПТИВНИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВ У СКЛАДІ ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР

#### 5.1. Модель визначення процесів, що потребують адаптивних заходів

Стратегічно важливим завданням для збереження конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах є його здатність до забезпечення гнучкості та адаптивності виробництва. Здатність вирішення цього завдання визначається ефективністю діючих виробничих процесів на підприємстві, при цьому найважливішою складовою цього завдання є своєчасне впровадження адаптивних заходів у реалізацію виробничих процесів, у відповідь на зміни в конкурентному середовищі. Це вимагає як стратегічного планування, так і швидких тактичних управлінських рішень.

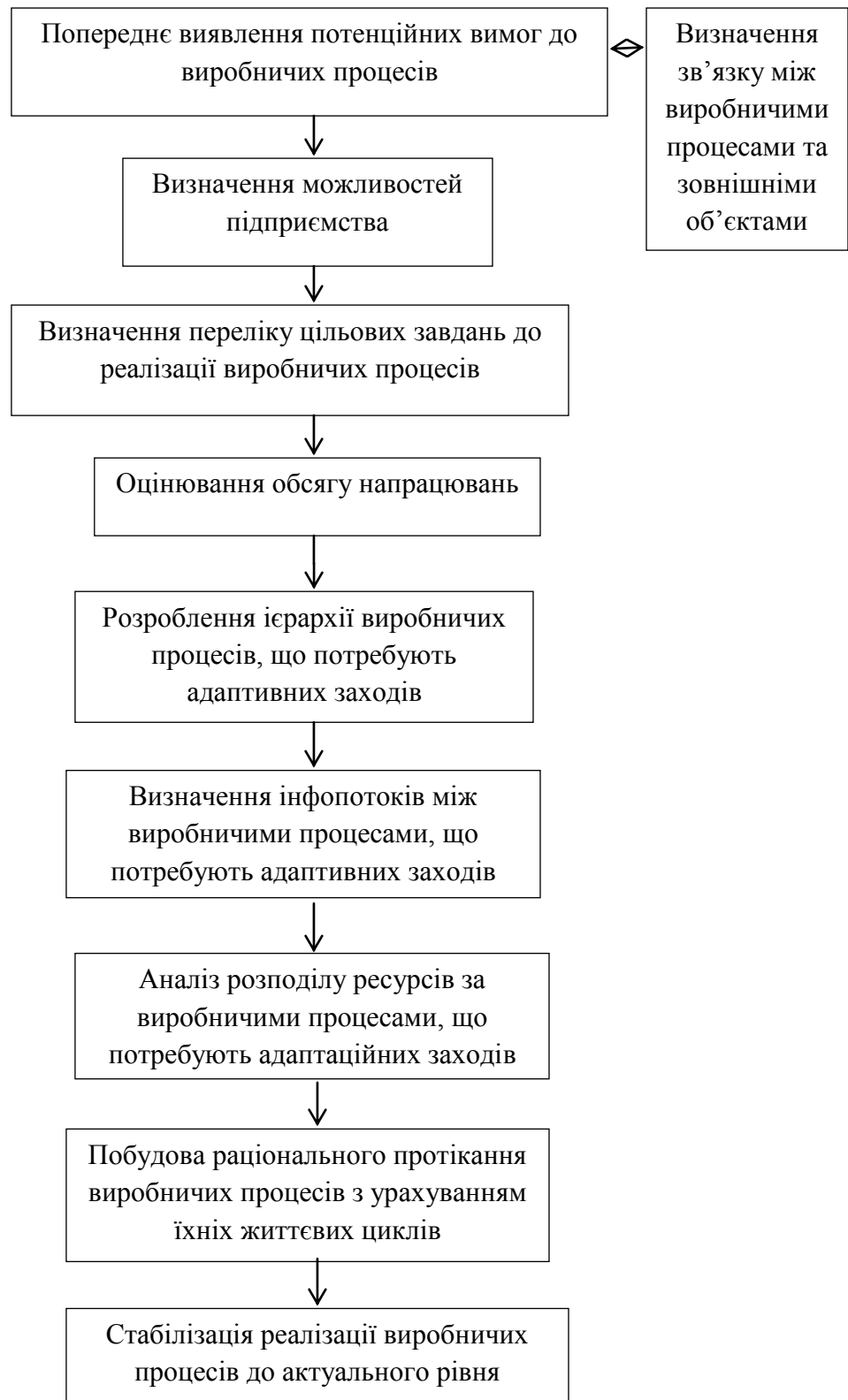
Метою розроблення плану адаптації та стабілізації виконання окремих виробничих процесів (або їх складових) є впровадження ефективних адаптивних заходів у виробництво для своєчасної реакції на зміни вимог конкурентного середовища до реалізації цих процесів, що пов'язано з формуванням ефективної організаційної системи забезпечення їхньої реалізації з перерозподілом ресурсів (рис. 5.1).

Це дає змогу впорядкувати витрати, заздалегідь їх передбачити та збалансувати намічені витрати підприємства з наявними ресурсами.

Для цього необхідним є вирішення таких завдань:

- визначення джерел і розмірів власних ресурсів підприємства;
- прийняття рішень про необхідність залучення зовнішніх ресурсів;
- визначення потреби та встановлення оптимальної пропорції розподілу ресурсів;





**Рис. 5.1. Схема адаптації окремих виробничих процесів (або їх складових) до нових вимог конкурентного середовища**

- уточнення доцільності й економічної ефективності планованих заходів щодо адаптації окремих процесів до нових вимог;
- виявлення резервів раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів і оборотних коштів.

При цьому, необхідно оптимально розподіляти ресурси, які знаходяться у резерві для заходів щодо адаптивної реакції на зміни вимог до виробничих процесів.

Для оптимізації ресурсів необхідно:

- проаналізувати витрати на адаптивні заходи;
- здійснити перевірку достатності ресурсів;
- оцінити конкретні заходи коригування виробничого процесу щодо трудомісткості.

На першому етапі необхідно провести аналіз первинних вимог і планування робіт, що передуює ініціації робіт щодо організації адаптивних заходів. Основними завданнями цього етапу є: попереднє вивчення завдання, аналіз первинних бізнес-вимог, попередня економічна оцінка адаптивних заходів, побудова план-графіка виконання робіт.

На етапі попереднього вивчення завдання доцільно побудувати оглядову діаграму функціональних потоків для оцінювання існуючої ситуації з метою її використання для зв'язку всіх елементів виробничих процесів (або їх складових) і виявлення недоліків при їх реалізації. У процесі попереднього вивчення необхідно обґрунтувати часові витрати та вартість адаптивних заходів.

Детальне вивчення ґрунтується на фактах, виявлених під час попереднього вивчення та проведення обмеження виробничих процесів (або їх складових), і передбачає більш детальне та точне визначення обмежень реалізації адаптивних заходів, а також уточнення рівня, необхідного для модернізації виробничих процесів (або їх складових).

Головним результатом детального вивчення є формування вимог до виробничого процесу (або його складових), тобто побудова моделей поточного і цільового стану виробничого процесу (або його складових), вироблення пропозицій щодо їх вдосконалення.

Для реалізації адаптивних заходів необхідним також є відповідне організаційне забезпечення, тому проводять оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів підприємства, що забезпечують реалізацію виробничих процесів (або їх складових) (рис. 5.2).

За результатами аналізу здійснюють оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів підприємства, на основі якого формують пропозиції щодо вдосконалення його структури, технологій роботи структурних підрозділів і підприємства в цілому для своєчасної реакції на вимоги конкурентного середовища.



**Рис. 5.2. Оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів, спрямованих на реалізацію адаптивних заходів**

Для практичної адаптації виробничих процесів (або їх складових) необхідною є інформація про те, який саме процес потребує впровадження адаптивних заходів і наскільки терміново, адже потрібним є оцінювання ефективності виробничих процесів (або їх складових).

Оцінювання ефективності виробничих процесів (або їх складових) є інтегрованою частиною комплексної системи цілей розвитку підприємства, яка охоплює ряд факторів та заходів, що визначають рівень організації виробництва.

У теорії організації виробництва існують різні підходи до оцінки ефективності виробничих процесів (або їх складових) підприємства. Для оцінки ефективності виробничого процесу та його складових запропоновано класифікацію виробничих процесів та напрями їх оцінки: за номенклатурою (ефективність виробничої діяльності, використання основних засобів, оборотних коштів, трудових ресурсів, ступінь розвитку виробництва); за бізнес-одинацями (рівні ритмічності, прямоточності, серійності виробництва); за функціональним критерієм (рівні організаційного, матеріального, інформаційного забезпечення процесу, рівень ефективності організації виробництва); пов'язувальні процеси (рівні організаційного, матеріального та інформаційного забезпечення) [319, с.9].

Результати оцінювання складають основу для прийняття управлінських рішень, при цьому вони можуть бути використані як для визначення стратегічних, так і тактичних цілей. Дане дослідження має стати теоретичною базою для визначення виробничих процесів (або їх складових), які першочергово потребують прийняття раціональних управлінських рішень щодо впровадження адаптивних заходів. Для цих цілей пропонується застосування бенчмаркінгу як інструменту оцінки ступеня ефективності виробничих процесів (або їх складових) та їх відповідності викликам зовнішнього середовища.

Залученню бенчмаркінгу в процес управління у науковій літературі приділяють достатньо уваги, особливо в провідних галузях промислового виробництва. Сутність і технологію бенчмаркінгу висвітлено в працях І. Грозного [72], Г. Лейдіга [400], К. Дервітсіотісона [376], І. Прайса [421], Г. Усової [319] та ін.

У практиці вітчизняних промислових підприємств використання бенчмаркінгу досить обмежене. На сьогодні існує декілька різних визначень поняття “бенчмаркінг”. Наведемо лише деякі з них.

К. Дервітсіотіс у [376] трактує бенчмаркінг як систематичне вивчення й порівняння ключових виробничих показників компанії з аналогічними показниками своїх конкурентів і лідерів у цій галузі.

Як зазначає І. Прайс, бенчмаркінг – це відкрита колегіальна оцінка якості послуг і процесу діяльності з метою порівняння та вдосконалення кращої наявної практики [421].

За Усовою Г.В. бенчмаркінг працює як еталонне порівняння інтегральних показників для ранжування виробничих процесів (або їх складових) за ступенем ефективності їх виконання, що дозволяє на основі ситуаційного аналізу визначити ступінь ефективності виробничого процесів (або його складових) на промисловому підприємстві [319].

Об’єкт порівняння найкраще обирати такий, у якому показники виробничих процесів для порівняння сягають максимальних значень, і в результаті аналізу можна однозначно оцінити необхідність термінового реагування у вигляді проведення адаптивних заходів. Якщо ж досліджуване підприємство є лідером у своїй галузі, ці показники можуть бути такими, які теоретично або в плановому порядку можна досягти у галузі.

Проте, бенчмаркінг як процес, що заснований на ретроспективному аналізі минулого досвіду, часто не забезпечує конкурентної переваги у тривалій перспективі [72].

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.

Таким чином, користуючись принципами бенчмаркінгу на базі методу аналізу ієрархій (МАІ) Т. Сааті, який ґрунтується на ієрархічному представленні елементів складної проблеми та використовує оцінки в шкалі відношень [423], пропонуємо модель визначення операцій основних процесів типового виробничого процесу виготовлення продукції важкого машинобудування, що потребують невідкладних управлінських рішень.

Підприємство у складі ВГС представимо у вигляді ієрархічної системи, що містить  $n$  об'єктів (операцій основних процесів), які порівнюють за  $m$  ознаками. Тоді, вихідними даними для аналізу є:

- матриця вимірності  $m \times m$  попарних порівнянь критеріїв аналізу ефективності безвідносно до об'єктів, які будуть за ними порівнюватися;
- $m$  матриць вимірності  $n \times n$  попарних порівнянь  $n$  об'єктів (виробничих процесів) за кожним з  $m$  критеріїв [253].

Для кожної матриці потрібно розрахувати 2 вектори – головний власний вектор та вектор пріоритетів за формулами:

- головний власний вектор:

$$W_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n k_{ij}}, \quad (5.1)$$

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

- вектор пріоритетів:

$$R_j = \frac{W_i}{\sum_{j=1}^n W_j}. \quad (5.2)$$

Узгодженість висновків для кожної з матриць оцінюють за результатами обчислення вектору власних чисел матриці, максимального власного числа матриці, індексу узгодженості та відношення узгодженості:

– вектор власних чисел матриці:

$$\lambda_i = \frac{\sum_{j=1}^n k_{ij} * W_j}{W_i}; \quad (5.3)$$

– максимальне власне число матриці:

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum_{j=1}^n \lambda_j}{n}; \quad (5.4)$$

– індекс узгодженості:

$$I_y = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}; \quad (5.5)$$

– відношення узгодженості:

$$B_y = \frac{I_y}{BI}, \quad (5.6)$$

де  $BI$  – значення випадкового індексу, його визначають із таблиці 5.1 [423]:

**Таблиця 5.1**

**Значення випадкового індексу**

n	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
BI	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Розрахувавши головний власний вектор, встановлюють ієрархію пріоритетів альтернатив за відсотковим розподілом пріоритетів між  $n$  об'єктами, що порівнюються за  $m$  критеріями.

Обчислення векторів власних чисел матриць парних порівнянь альтернатив за вагомістю критеріїв та загальних пріоритетів альтернатив проводять з допомогою ієрархічного синтезу [262].

Наступним кроком є оцінювання узгодженості отриманих результатів, яку проводять, обчислюючи індекси та відношення узгодженості для всієї ієрархії. Якщо значення  $V_\gamma$  не перевищує 0.1, то узгодженість вважають ідеальною, при значенні в інтервалі від 0.1 до 0.5 – прийнятною, а відповідну ієрархічну модель – адекватною [423; 424; 425]. Вищі значення цього відношення є свідченням неадекватності прийнятої моделі та оцінок експертів [23].

Отже, для визначення операцій основних процесів, що потребують невідкладних адаптивних заходів, та складання плану їхньої послідовної (або паралельної) реалізації з врахуванням наявних фінансових ресурсів на адаптацію, скористаємось узагальненою схемою, представленою на рис. 5.3.



**Рис. 5.3. Узагальнена схема результатів застосування моделі вибору послідовності реалізації адаптивних заходів**



Розглянемо 7 типових операцій основних процесів машинобудівного підприємства, які оцінені експертами на предмет проведення їхнього бенчмаркінгу (див. анкету в додатку Б):

1. Термічна обробка деталей.
2. Хіміко-термічна обробка деталей.
3. Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок.
4. Фінішна обробка високоточних деталей.
5. Фрезерування шпоночних пазів валів.
6. Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей.
7. Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами.

У зв'язку із різноманіттям методик розрахунку ефективності виробничих процесів (або їх складових) та якості їхньої реалізації у виробничій діяльності, пропонуємо визначати ефективність процесів машинобудівного підприємства із врахуванням специфіки галузі за наступною сукупністю показників, що її характеризують:

1. Частка активної частини основних виробничих фондів у їхній загальній вартості.
2. Частка прогресивного обладнання в загальному парку.
3. Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання.
4. Частка модернізованого обладнання.
5. Коефіцієнт, що характеризує структуру трудомісткості.
6. Коефіцієнт використання матеріалів.
7. Коефіцієнт технологічної оснащеності.

Матрицю попарних порівнянь зазначених показників складають, використовуючи експертні оцінки показників ефективності згідно зі шкалою Сааті [423].

За кожним із показників порівняють між собою попарно вищезазначені типові операції основних процесів металообробного цеху машинобудівного підприємства. В результаті отримують матриці попарних порівнянь об'єктів

(таблиці 5.4 – 5.10). Безумовно, експертні оцінки за шкалою Сааті, представлені в табл. 5.2 та у таблицях 5.4 – 5.10, можуть бути сформовані не одним експертом, а експертною групою. Врахування думок декількох експертів підвищують адекватність досліджуваної ієрархічної моделі. Їх можна враховувати з використанням середнього геометричного. При цьому елементи  $a_{ij}$  матриці попарних порівнянь показників обчислюють за формулою:

$$k_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{m=1}^n k_{ij}^{(m)}} , \quad (5.7)$$

де  $k_{ij}^{(m)}$  – елементи матриці парних порівнянь  $m$ -го експерта;

$n$  – кількість експертів, що беруть участь в оцінюванні.

Формулу (5.7) використовують у випадку однакової кваліфікації експертів або у випадку, коли кваліфікацію експертів визначити неможливо. Якщо в експертному опитуванні беруть участь фахівці різної кваліфікації, то формула (5.7) набуде наступного вигляду:

$$k_{ij} = \prod_{m=1}^n [k_{ij}^{(m)}]^{l_m} , \quad (5.8)$$

де  $l_m$  – ваговий коефіцієнт  $m$ -го експерта,  $l_m > 0, \sum_{m=1}^n l_m = 1$ .

Приклад проведення розрахунку ефективності виробничих процесів за МАІ. Числові дані експертних оцінок, представлених у таблиці 5.3, дають можливість розрахувати значення компонентів головного власного вектору, вектору пріоритетів та вектору власних чисел для показників ефективності виробничих процесів. Згідно із даними табл. 5.1, значення  $BI = 1.32$ ,  $I_Y = 0.644$ ;  $B_Y = 0.488$ . Застосуємо формули (5.1) – (5.6) для матриць попарних порівнянь процесів за кожним із показників. З табл. 5.1. встановлюємо, що  $BI = 1.32$ . Експертні оцінки за шкалою Сааті, наведені в таблицях 5.4 – 5.10, є основою для проведення розрахунку ефективності кожного з досліджуваних виробничих процесів.

Результати обчислень представлені у таблицях 5.11 – 5.17.

Таблиця 5.2

## Матриця попарних порівнянь показників у МАІ

Показники ефективності виробничих процесів	Частка активної частини основних виробничих фондів в загальній їх вартості	Частка прогресивного обладнання в загальному парку	Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання	Частка модернізованого обладнання	Коефіцієнт, що характеризує структуру трудоемності	Коефіцієнт вико ристання матеріалів	Коефіцієнт технологічної оснащеності
Частка активної частини основних виробничих фондів у їхній загальній вартості	1	1/3	1/3	5	3	1/8	5
Частка прогресивного обладнання в загальному парку	3	1	6	3	1/3	8	5
Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання	3	1/6	1	5	9	4	3
Частка модернізованого обладнання	1/5	1/3	1/5	1	1/5	1/3	1/3
Коефіцієнт, що характеризує структуру трудоемності	1/3	3	1/9	5	1	5	4
Коефіцієнт використання матеріалів	8	1/8	1/4	3	1/5	1	5
Коефіцієнт технологічної оснащеності	1/5	1/5	1/3	3	1/4	1/5	1

У табл. 5.3 представлені обчислення вказаних компонентів для матриці попарних порівнянь ознак за формулами (5.1) – (5.3).

Таблиця 5.3

## Розрахунок пріоритетів ознак

Показники ефективності виробничих процесів	Частка активної частини основних виробничих фондів у їх загальній вартості	Частка прогресивного обладнання в загальному парку	Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання	Частка модернізованого обладнання	Коефіцієнт, що характеризує структуру трудоемності	Коефіцієнт використання матеріалів	Коефіцієнт технологічної оснащеності	$W_i$	$R_i$	$\lambda$
Частка активної частини основних виробничих фондів в загальній їх вартості	1	1/3	1/3	5	3	1/8	5	1,006	0,113	10,515
Частка прогресивного обладнання в загальному парку	3	1	6	3	1/3	8	5	2,560	0,288	11,749
Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання	3	1/6	1	5	9	4	3	2,225	0,250	11,238
Частка модернізованого обладнання	1/5	1/3	1/5	1	1/5	1/3	1/3	0,313	0,035	8,145
Коефіцієнт, що характеризує структуру трудоемності	1/3	3	1/9	5	1	5	4	1,411	0,159	12,537
Коефіцієнт використання матеріалів	8	1/8	1/4	3	1/5	1	5	0,960	0,108	13,715
Коефіцієнт технологічної оснащеності	1/5	1/5	1/3	3	1/4	1/5	1	0,412	0,046	8,142

Обчислимо показники узгодженості за формулами (5.4) – (5.6). Максимальне власне число матриці  $\lambda_{\max} = 10.86$ .

Таблиця 5.4

**Матриця попарних порівнянь процесів за показником “Частка активної частини основних виробничих фондів в загальній їх вартості”**

<b>Частка активної частини основних виробничих фондів в загальній їх вартості</b>	<b>Термічна обробка деталей</b>	<b>Хіміко-термічна обробка деталей</b>	<b>Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок</b>	<b>Фінішна обробка високоточних деталей</b>	<b>Фрезерування шпоночних пазів валів</b>	<b>Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей</b>	<b>Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами</b>
Термічна обробка деталей	1	1/5	2	1/2	1/7	3	9
Хіміко-термічна обробка деталей	5	1	1/3	4	1/9	7	1/4
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	1/2	3	1	5	1/5	1/8	8
Фінішна обробка високоточних деталей	2	1/4	1/5	1	8	6	1/4
Фрезерування шпоночних пазів валів	7	9	5	1/8	1	1/5	1/6
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	1/3	1/7	8	1/6	5	1	7
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	1/9	4	1/8	4	6	1/7	1

Таблиця 5.5

## Матриця попарних порівнянь процесів за показником “Частка прогресивного обладнання в загальному парку”

Частка прогресивного обладнання в загальному парку	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей	1	8	1/6	5	1/9	1/3	1/7
Хіміко-термічна обробка деталей	1/8	1	5	1/4	3	6	1/5
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	6	1/5	1	1/4	1/3	4	7
Фінішна обробка високоточних деталей	1/5	4	4	1	2	1/5	1/3
Фрезерування шпоночних пазів валів	9	1/3	3	1/2	1	1/6	3
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	3	1/6	1/4	5	6	1	5
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	7	5	1/7	3	1/3	1/5	1

Таблиця 5.6

## Матриця попарних порівнянь процесів за показником “Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання”

Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей	1	1/4	5	1/6	1/7	4	1/2
Хіміко-термічна обробка деталей	4	1	4	4	1/8	1/3	9
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	1/5	1/4	1	1/8	4	1/3	3
Фінішна обробка високоточних деталей	6	1/4	8	1	3	3	3
Фрезерування шпоночних пазів валів	7	8	1/4	1/3	1	1/9	1/4
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	1/4	3	3	1/3	9	1	9
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	2	1/9	1/3	1/3	4	1/9	1

Таблиця 5.7

## Матриця попарних порівнянь процесів за показником “Частка модернізованого обладнання”

Частка модернізованого обладнання	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей	1	1/8	2	1/2	8	9	1/2
Хіміко-термічна обробка деталей	8	1	1/4	1/5	2	1/4	6
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	1/2	4	1	4	1/6	8	4
Фінішна обробка високоточних деталей	2	5	1/4	1	4	9	1/7
Фрезерування шпоночних пазів валів	1/8	1/2	6	1/4	1	1/7	9
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	1/9	4	1/8	1/9	7	1	1/9
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	2	1/6	1/4	7	1/9	9	1



Таблиця 5.8

## Матриця попарних порівнянь процесів за показником “Коефіцієнт, що характеризує структуру трудомісткості”

Коефіцієнт, що характеризує структуру трудомісткості	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей	1	1/5	4	1/2	1/3	1/7	8
Хіміко-термічна обробка деталей	5	1	4	1/7	7	1/3	1/5
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	1/4	1/4	1	4	7	1/9	6
Фінішна обробка високоточних деталей	2	7	1/4	1	9	1/8	1/9
Фрезерування шпоночних пазів валів	3	1/7	1/7	1/9	1	8	1/5
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	7	3	9	8	1/8	1	1/4
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	1/8	5	1/6	9	5	4	1

Таблиця 5.9

## Матриця попарних порівнянь процесів за показником “Коефіцієнт використання матеріалів”

Коефіцієнт використання матеріалів	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей	1	7	1/6	6	1/4	1/3	1/3
Хіміко-термічна обробка деталей	1/7	1	1/4	2	3	4	1/2
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	6	4	1	1/8	1/4	8	3
Фінішна обробка високоточних деталей	1/6	1/2	8	1	1/9	1/6	1/3
Фрезерування шпоночних пазів валів	4	1/3	4	9	1	3	8
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	3	1/4	1/8	6	1/3	1	1/6
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	3	2	1/3	3	1/8	6	1

Таблиця 5.10

## Матриця попарних порівнянь процесів за показником “Коефіцієнт технологічної оснащеності”

Коефіцієнт технологічної оснащеності	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей	1	6	1/2	1/3	5	1/9	1/2
Хіміко-термічна обробка деталей	1/6	1	2	1/7	2	1/3	8
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	2	1/2	1	3	1/9	1/7	3
Фінішна обробка високоточних деталей	3	7	1/3	1	7	2	1/5
Фрезерування шпоночних пазів валів	1/5	1/2	9	1/7	1	1/8	1/4
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	9	3	7	1/2	8	1	4
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	2	1/8	1/3	5	4	1/4	1

Таблиця 5.11

**Розрахунок пріоритетів процесів за показником “Частка активної частини основних виробничих фондів в загальній їх вартості”**

<b>Частка активної частини основних виробничих фондів в загальній їх вартості</b>	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	<b>Wi</b>	<b>Ri</b>	<b><math>\lambda</math></b>
Термічна обробка деталей	1	1/5	2	1/2	1/7	3	9	0,964	0,137	14,961
Хіміко-термічна обробка деталей	5	1	1/3	4	1/9	7	1/4	1,038	0,147	17,801
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	1/2	3	1	5	1/5	1/8	8	1,060	0,151	15,522
Фінішна обробка високоточних деталей	2	1/4	1/5	1	8	6	1/4	1,026	0,146	18,184
Фрезерування шпоночних пазів валів	7	9	5	1/8	1	1/5	1/6	1,040	0,148	22,034
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	1/3	1/7	8	1/6	5	1	7	1,121	0,159	18,700
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	1/9	4	1/8	4	6	1/7	1	0,789	0,112	19,875

Максимальне власне число матриці  $\lambda_{\max} = 18.154$ .  $I_Y = 1.859$ ;  $B_Y = 1.408$ .

Таблиця 5.12

## Розрахунок пріоритетів процесів за показником “Частка прогресивного обладнання в загальному парку”

Частка прогресивного обладнання в загальному парку	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	$W_i$	$R_i$	$\lambda$
Термічна обробка деталей	1	8	1/6	5	1/9	1/3	1/7	0,620	0,086	21,581
Хіміко-термічна обробка деталей	1/8	1	5	1/4	3	6	1/5	0,921	0,127	21,389
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	6	1/5	1	1/4	1/3	4	7	1,158	0,160	16,176
Фінішна обробка високоточних деталей	1/5	4	4	1	2	1/5	1/3	0,885	0,123	13,791
Фрезерування шпоночних пазів валів	9	1/3	3	1/2	1	1/6	3	1,123	0,155	12,631
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	3	1/6	1/4	5	6	1	5	1,520	0,210	13,149
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	7	5	1/7	3	1/3	1/5	1	1,000	0,138	13,447

Максимальне власне число матриці  $\lambda_{\max} = 16.023$ .  $I_Y = 1.504$ ;  $B_Y = 1.139$ .

Таблиця 5.13

## Розрахунок пріоритетів процесів за показником “Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання”

Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	$W_i$	$R_i$	$\lambda$
Термічна обробка деталей	1	1/4	5	1/6	1/7	4	1/2	0,668	0,082	17,890
Хіміко-термічна обробка деталей	4	1	4	4	1/8	1/3	9	1,575	0,192	13,439
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	1/5	1/4	1	1/8	4	1/3	3	0,590	0,072	11,119
Фінішна обробка високоточних деталей	6	1/4	8	1	3	3	3	2,284	0,279	9,029
Фрезерування шпоночних пазів валів	7	8	1/4	1/3	1	1/9	1/4	0,747	0,091	25,790
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	1/4	3	3	1/3	9	1	9	1,798	0,220	11,494
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	2	1/9	1/3	1/3	4	1/9	1	0,525	0,064	11,778

Максимальне власне число матриці  $\lambda_{\max} = 14.363$ .  $I_V = 1.227$ ;  $B_V = 0.930$ .

Таблиця 5.14

## Розрахунок пріоритетів процесів за показником “Частка модернізованого обладнання”

Частка модернізованого обладнання	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	$W_i$	$R_i$	$\lambda$
Термічна обробка деталей	1	1/8	2	1/2	8	9	1/2	1,240	0,164	12,972
Хіміко-термічна обробка деталей	8	1	1/4	1/5	2	1/4	6	1,026	0,136	18,326
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	1/2	4	1	4	1/6	8	4	1,710	0,227	11,555
Фінішна обробка високоточних деталей	2	5	1/4	1	4	9	1/7	1,440	0,191	11,640
Фрезерування шпоночних пазів валів	1/8	1/2	6	1/4	1	1/7	9	0,739	0,098	27,632
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	1/9	4	1/8	1/9	7	1	1/9	0,466	0,062	22,213
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	2	1/6	1/4	7	1/9	9	1	0,926	0,123	19,836

Максимальне власне число матриці  $\lambda_{\max} = 17.739$ .  $I_Y = 1.79$ ;  $B_Y = 1.356$ .

Таблиця 5.15

## Розрахунок пріоритетів процесів за показником “Коефіцієнт, що характеризує структуру трудомісткості”

Коефіцієнт, що характеризує структуру трудомісткості	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	$W_i$	$R_i$	$\beta$
Термічна обробка деталей	1	1/5	4	1/2	1/3	1/7	8	0,764	0,102	23,667
Хіміко-термічна обробка деталей	5	1	4	1/7	7	1/3	1/5	1,042	0,139	13,083
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	1/4	1/4	1	4	7	1/9	6	1,022	0,136	17,619
Фінішна обробка високоточних деталей	2	7	1/4	1	9	1/8	1/9	0,889	0,119	16,960
Фрезерування шпоночних пазів валів	3	1/7	1/7	1/9	1	8	1/5	0,524	0,070	33,174
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	7	3	9	8	1/8	1	1/4	1,735	0,231	15,546
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	1/8	5	1/6	9	5	4	1	1,520	0,203	16,153

Максимальне власне число матриці  $\lambda_{\max} = 19.457$ .  $I_V = 2.76$ ;  $B_V = 1.573$ .



Таблиця 5.16

## Розрахунок пріоритетів процесів за показником “Коефіцієнт використання матеріалів”

Коефіцієнт використання матеріалів	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	$W_i$	$R_i$	$\lambda$
Термічна обробка деталей	1	7	1/6	6	1/4	1/3	1/3	0,791	0,096	14,258
Хіміко-термічна обробка деталей	1/7	1	1/4	2	3	4	1/2	0,886	0,108	15,304
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	6	4	1	1/8	1/4	8	3	1,511	0,184	12,665
Фінішна обробка високоточних деталей	1/6	1/2	8	1	1/9	1/6	1/3	0,456	0,055	30,553
Фрезерування шпоночних пазів валів	4	1/3	4	9	1	3	8	2,737	0,333	10,263
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	3	1/4	1/8	6	1/3	1	1/6	0,610	0,074	11,896
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	1/5	1/4	6	1/3	7	1/3	1	1,240	0,151	9,081

Максимальне власне число матриці  $\lambda_{\max} = 14.860$ .  $I_Y = 1.310$ ;  $B_Y = 0.992$ .

Таблиця 5.17

## Розрахунок пріоритетів процесів за показником “Коефіцієнт технологічної оснащеності”

Коефіцієнт технологічної оснащеності	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	$W_i$	$R_i$	$\lambda$
Термічна обробка деталей	1	6	1/2	1/3	5	1/9	1/2	0,833	0,099	11,670
Хіміко-термічна обробка деталей	1/6	1	2	1/7	2	1/3	8	0,822	0,098	14,243
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок	2	1/2	1	3	1/9	1/7	3	0,757	0,090	13,957
Фінішна обробка високоточних деталей	3	7	1/3	1	7	2	1/5	1,530	0,182	12,865
Фрезерування шпоночних пазів валів	1/5	1/2	9	1/7	1	1/8	1/4	0,455	0,054	19,090
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	9	3	7	1/2	8	1	4	3,142	0,373	8,382
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами	2	1/8	1/3	5	4	1/4	1	0,882	0,105	14,909

Максимальне власне число матриці  $\lambda_{\max} = 13.588$ .  $I_V = 1.098$ ;  $B_V = 0,832$ .

Проведемо синтез локальних пріоритетів, перемноживши матрицю, складену з векторів пріоритетів табл. 5.11 – 5.17, та вектор пріоритетів з табл. 5.3.

0,137	0,086	0,082	0,164	0,102	0,096	0,099
0,147	0,127	0,192	0,136	0,139	0,108	0,098
0,151	0,160	0,072	0,227	0,136	0,184	0,090
0,146	0,123	0,279	0,191	0,119	0,055	0,182
0,148	0,155	0,091	0,098	0,070	0,333	0,054
0,159	0,210	0,220	0,062	0,231	0,074	0,373
0,112	0,138	0,064	0,123	0,203	0,151	0,105

 $\times$ 

0,113
0,288
0,250
0,035
0,159
0,108
0,046

 $=$ 

0,098
0,145
0,135
0,162
0,137
0,198
0,126

На основі аналізу виробничих процесів, їх можна поділити на три категорії управління щодо проведення адаптивних заходів:

- 1) процеси, які не потребують корегування на виклики зовнішнього середовища;
- 2) процеси, які потребують проведення не термінових адаптивних заходів;
- 3) процеси, які потребують проведення термінових адаптивних заходів.

Критерії, за якими досліджувані процеси відносять до тієї чи іншої категорії, встановлюють залежно від наявних фінансових ресурсів на адаптацію, можливості передачі частини з них в аутсорсинг тощо.

Зрозуміло, що чим нижчі показники встановлено, тим у ширших масштабах потрібно проводити адаптивні заходи. Розрахувати значення показників щодо проведення цих заходів можна, розрахувавши максимальне значення відношення узгодженості (0,5), при якому економічна ефективність виробничого процесу відсутня (рівна 0) або набуває від'ємних значень.

Наприклад, установимо наступні значення для віднесення процесів до тієї чи іншої категорії управління:

- 1) процеси, які мають більше 15% переваги, не потребують корегування;

2) процеси, які мають від 10% до 15% переваги, але потребують проведення нетермінових адаптивних заходів;

3) процеси, які мають менше 10% переваги, потребують термінового проведення адаптивних заходів.

Таким чином, до першої категорії процесів слід віднести наступні:

1. Фінішна обробка високоточних деталей (16,2% переваги);
2. Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей (19,8 % переваги).

Для наступних процесів слід застосувати проведення адаптивних заходів, але не терміново:

1. Хіміко-термічна обробка деталей (14,5% переваги);
- 2 Чорнова, напівчистова та чистова обробки (13,5% переваги);
3. Фрезерування шпоночних пазів валів (13,7% переваги);
4. Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами (12,6% переваги).

Операції термічної обробки, які мають лише 9,8% переваги, – слід терміново проводити адаптивні заходи у відповідних обсягах.

## **5.2. Модель управління формуванням фінансових резервів для реалізації адаптивних заходів**

Умови, в яких функціонують вітчизняні промислові підприємства, не завжди відповідають рівню їхнього розвитку та сприяють нарощуванню конкурентних переваг. Політична та економічна нестабільність країни, інституційні особливості функціонування організацій в зовнішньому середовищі, ненадійність постачальників сировини, якість матеріалів, нестабільність доходів споживачів продукції, рівень інфляції, курс валют, високий рівень конкуренції в галузі – все це вимагає адекватної реакції підприємства на виклики зовнішнього середовища.

Тому сьогодні існує нагальна проблема в здійсненні такого управління фінансовими ресурсами промислових підприємств, в т.ч. формування фінансових резервів, яке б забезпечувало їх ефективну адаптацію до умов мінливого зовнішнього середовища. Без цього неможливо покриття актуальних потреб підприємства для ефективного функціонування в складних ринкових умовах.

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 у межах ВГС.

Слід зазначити, що в умовах високого рівня зносу основних фондів, коливання цін на виробничу сировину, проблематичності впровадження новітніх ресурсозберігаючих технологій, нестабільності банківської сфери в Україні в останні два роки, питання фінансового забезпечення розвитку підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища є однією з найбільш значущих. Ситуація погіршується тим, що подальша лібералізація товарно-сировинних та фінансових ринків має значний вплив на зростання ризиків з розгойдування фінансової стійкості промислових підприємств як суб'єктів ринкових відносин. Усе це пояснюється тим, що за останні роки в країні значно ускладнились проблеми виробництва та реалізації продукції в силу зростання невизначеності в оцінках попиту та пропозиції, загострення жорстких умов конкурентної боротьби за платоспроможних споживачів та дії ряду інших зовнішніх факторів.

У процесі формування та управління фінансовим забезпеченням адаптивних заходів підприємства постає питання ефективного використання резервів – наявних і потенційних. В умовах мінливого зовнішнього середовища підприємствам для отримання максимальної ефективності від використання резервів необхідна не тільки своєчасна їх реалізація, а й економічно найбільш обгрунтоване застосування в кожному конкретному адаптивному заході [30; 35; 36; 53].

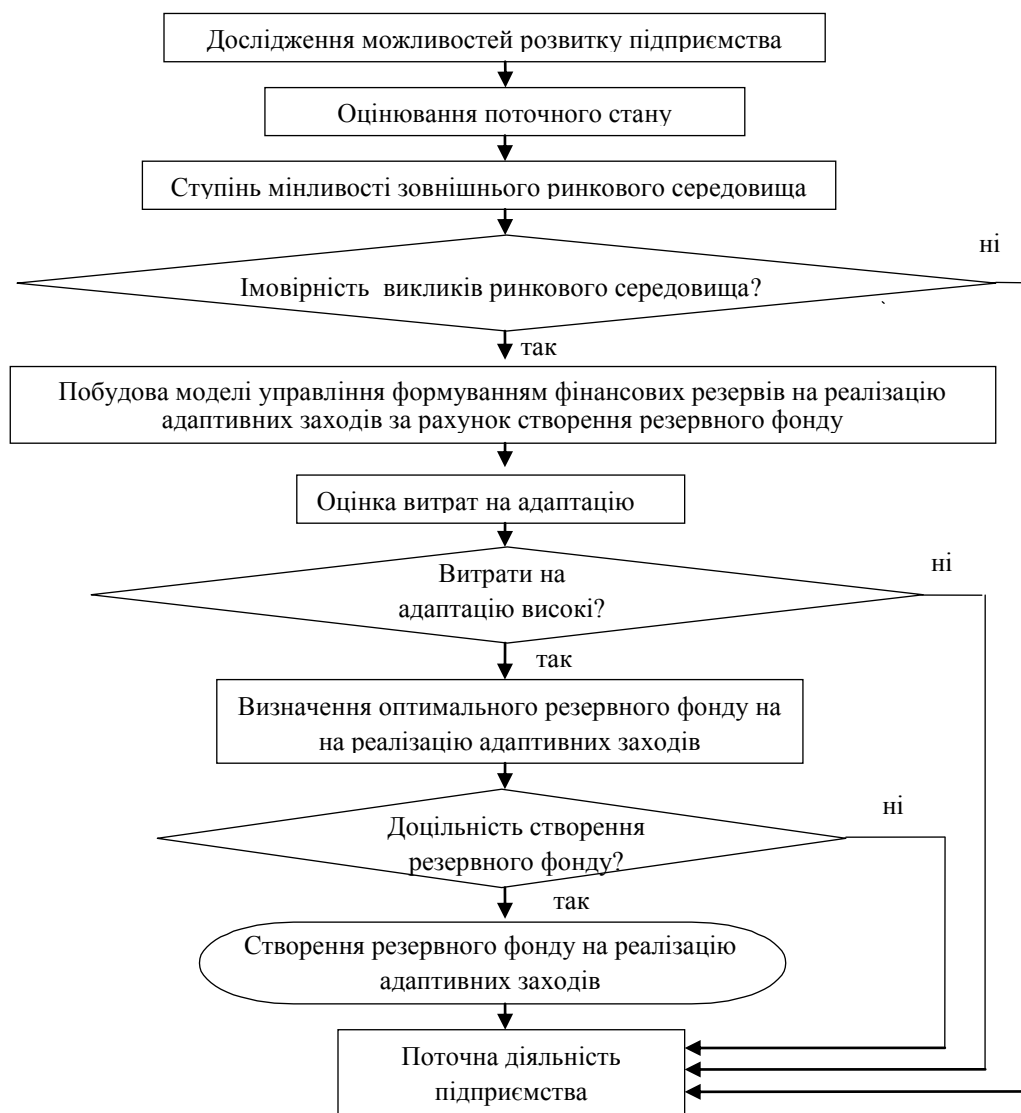
Очевидно, що в силу динамічності даного процесу, розробка фінансового забезпечення підприємства вимагає врахування об'єктивних факторів, що визначають перспективи та обмеженість наявного фінансового потенціалу з проведення адаптивних заходів. Формування фінансового забезпечення визначається здатністю моделювати різні фінансові сценарії та ситуації, своєчасно виявляти необхідність змін, а також передбачати вектор та тенденції майбутніх змін [266].

Важливим напрямком у вирішенні окресленого кола проблем у фінансовому забезпеченні підвищенні ринкової стійкості ВГС є збалансованість інтересів підприємства і його контрагентів (як у межах ВГС, так і з зовнішніми контрагентами) у протидії викликам зовнішнього середовища. Адже протистояти разом викликам зовнішнього середовища простіше, ніж протистояти один одному. Синергія двох та більше суб'єктів господарювання підвищує шанси на успіх у пристосуванні до нових умов функціонування.

Отже, існує необхідність розроблення математичного інструментарію, використання якого забезпечувало б збалансованість фінансових інтересів підприємства та його контрагентів з метою створення для сторін можливостей і стратегій взаємодії, навіть якщо вихідні параметри фінансових ресурсів опинилися за межами збалансованості. Це надасть можливість не лише

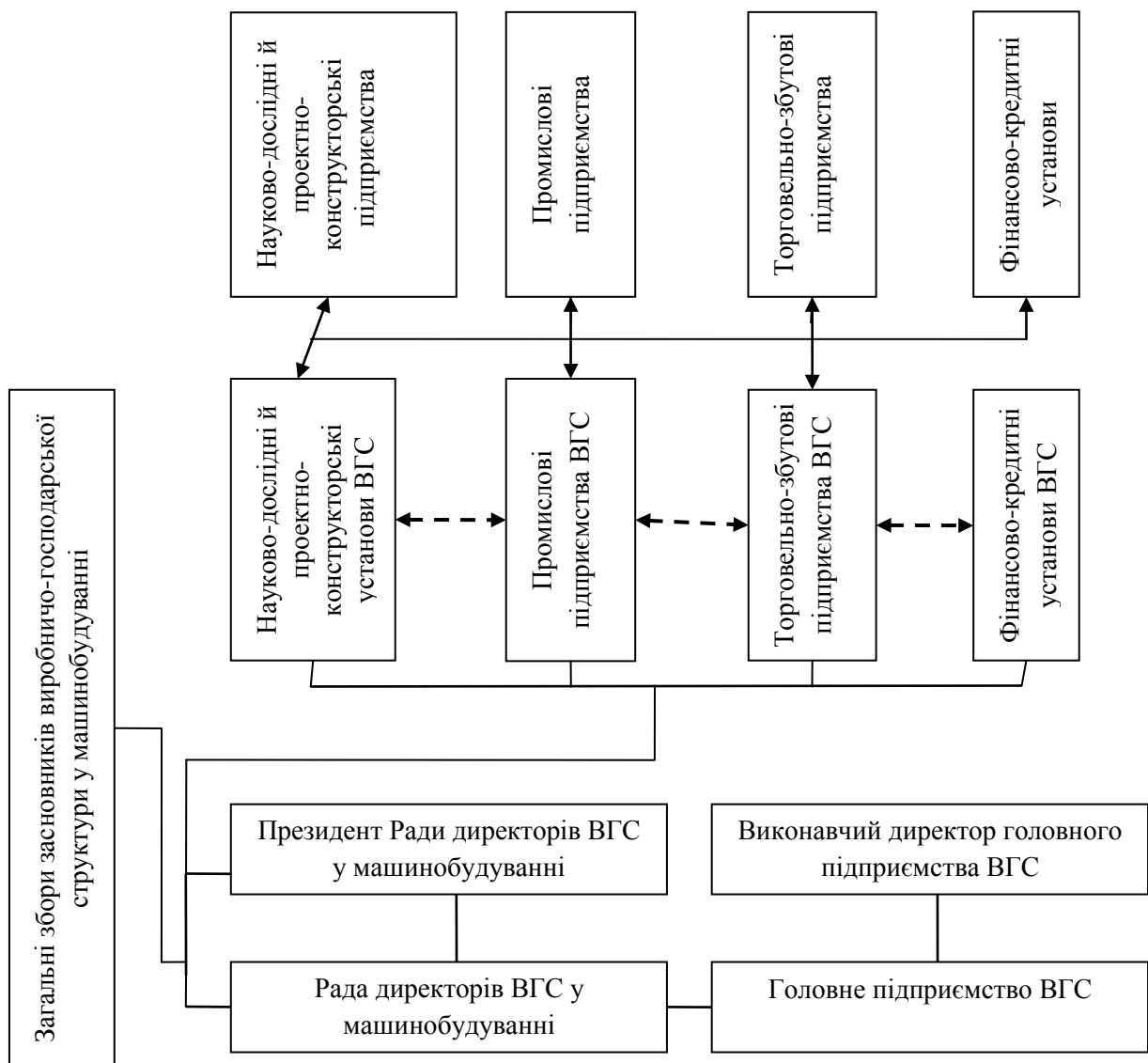
розглядати проблеми управління ризиками, що виникають у разі несвоєчасної реакції на зміни, в імітаційному режимі, але й запропонувати підхід до застосування економіко-математичних методів, зокрема теорії ігор для вирішення поставленого завдання [113; 141; 176].

На основі розгляду резервів у якості активів (витрат) може бути побудована модель, що дозволяє за рахунок створення резервного фонду знизити ризики (рис. 5.4).



**Рис. 5.4. Алгоритм створення резервного фонду на реалізацію адаптивних заходів**

Створення резервів є одним зі способів зниження ризиків, тому ВГС необхідно формувати резервний фонд для реалізації адаптивних заходів (запас грошових коштів або їх еквівалентів на випадок необхідності адекватної відповіді на виклики зовнішнього середовища), як об'єкт фінансових ресурсів, спрямованих на зниження ризику. 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 (рис. 5.5).



**Рис. 5.5.** Схема взаємодії ВГС із внутрішніми та зовнішніми контрагентами



Будемо вважати, що попри різноманітність клієнтури, кількість клієнтів, різноманітні виробничі й фінансові рішення, які вони приймають, всі вони є “агрегованими” і представленими у вигляді одного крупного контрагента підприємства, з яким підприємство взаємодіє.

Цей контрагент виконує дві основні функції – фінансову та виробничу. Підприємство також виконує вказані функції. Тому необхідне досягнення балансу інтересів підприємства і його контрагента на основі узгодженості дій для формування фінансових резервів на реалізацію адаптивних заходів, необхідних для адекватної реакції на виклики зовнішнього середовища. Але взаємодія підприємств у складі ВГС, як підприємства і контрагента має особливості, тому їх відносини потрібно корегувати на *коефіцієнт лояльності* ( $\eta$ ), у порівнянні з відносинами підприємство з ВГС – контрагент зовні ВГС.

Передбачається, що в 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  $t+1$  уведемо такі позначення.

Позначимо через:

$E$  – 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;

$u(t), v(t)$  ( $0 \leq u(t), v(t) \leq 1$ ) – частки від величин ресурсів  $\alpha_1(t)*x(t)$  і  $\alpha_2(t)*y(t)$  відповідно  $E$  та  $K$ , виділені ними на проведення поточної виробничої діяльності у момент часу  $t$ ;

$$\beta_{1i}(t), \beta_{2i}(t) (0 \leq \beta_{1i}(t), \beta_{2i}(t) \leq 1,$$

$\sum_{i=1}^4 \beta_{1i}(t) = 1, \sum_{i=1}^4 \beta_{2i}(t) = 1)$  – частки від величин ресурсів  $u(t)*\alpha_1(t)*x(t)$  та  $v(t)*\alpha_2(t)*y(t)$   $E$  та  $K$  відповідно, виділені ними на здійснення поточних витрат, для витрат по розширеному відтворенню, для виконання фінансових зобов'язань, для накопичення, в спеціальні резервні фонди в момент часу  $t$  відповідно;

$a_{1i}(t)$  ( $i = 1,2$ ) – коефіцієнт, який визначає середньозважені процентні ставки за кредитами, виданими  $E$  і  $K$  відповідно, на періоді  $[t, t + 1]$ , тобто  $a_{1i}(t) * 100\%$  – процентні ставки;

$r_{1i}(t)$  ( $i = 1,2$ ) – коефіцієнт, який визначає середньозважену частку тіла кредиту, що повертається (погашається)  $E$  і  $K$  відповідно, на періоді  $[t, t + 1]$ ;

$b_{2i}(t)$  ( $i = 1,2$ ) – коефіцієнт, що визначає середньозважені процентні ставки по депозитах, розміщених  $E$  і  $K$  відповідно, на періоді  $[t, t + 1]$ , тобто  $b_{2i}(t) * 100\%$  – процентні ставки;

$m_{2i}(t)$  ( $i = 1,2$ ) – коефіцієнт, який визначає середньозважену частку тіла депозиту, що повертається  $E$  і  $K$  відповідно, на періоді  $[t, t + 1]$ ;

$\gamma_{3i}(t)$  ( $i = 1,2$ ) – коефіцієнт, що визначає величину фінансових ресурсів, одержуваних  $E$  і  $K$  відповідно, на періоді  $[t, t + 1]$  при випуску продукції  $\Pi$  і  $\text{КП}$  відповідно з використанням оборотних коштів, які вони придбали. Тобто цей коефіцієнт характеризує випуск продукції  $E$  і  $K$ ;

$\delta_{4i}(t)$  ( $i = 1,2$ ) – коефіцієнт, що визначає величину фінансових ресурсів, одержуваних  $E$  і  $K$  відповідно, на періоді  $[t, t + 1]$  при випуску продукції  $E$  і  $K$  відповідно з використанням основних фондів, які вони придбали. Тобто цей коефіцієнт характеризує амортизацію основних фондів  $E$  і  $K$ ;

Тоді величини ресурсів  $E$  і  $K$  у момент часу  $t+1$  визначають таким чином:

$$x(t+1) = \alpha_1(t) * x(t) + u(t) * \alpha_1(t) * x(t) * [-1 + a_{11}(t) * \beta_{11}(t) + r_{11}(t) * \beta_{11}(t) + b_{21}(t) * \beta_{12}(t) + m_{21}(t) * \beta_{12}(t) + \gamma_{31}(t) * \beta_{13}(t) + \delta_{41}(t) * \beta_{14}(t)] + v(t) * \alpha_2(t) * y(t) * [1 - a_{12}(t) * \beta_{21}(t) - r_{12}(t) * \beta_{21}(t) - b_{22}(t) * \beta_{22}(t) - m_{22}(t) * \beta_{22}(t) - \gamma_{32}(t) * \beta_{23}(t) - \delta_{42}(t) * \beta_{24}(t)];$$

*(корегуємо на коефіцієнт лояльності ( $\eta$ ), якщо і підприємство, і його контрагент з ВГС);*

$$y(t+1) = \alpha_2(t) * y(t) + v(t) * \alpha_2(t) * y(t) * [-1 + a_{12}(t) * \beta_{21}(t) + r_{12}(t) * \beta_{21}(t) + b_{22}(t) * \beta_{22}(t) + m_{22}(t) * \beta_{22}(t) + \gamma_{32}(t) * \beta_{23}(t) + \delta_{42}(t) * \beta_{24}(t)] + u(t) * \alpha_1(t) * x(t) * [1 - a_{11}(t) * \beta_{11}(t) - r_{11}(t) * \beta_{11}(t) - b_{21}(t) * \beta_{12}(t) - m_{21}(t) * \beta_{12}(t) + \gamma_{31}(t) * \beta_{13}(t) - \delta_{41}(t) * \beta_{14}(t)];$$

*(корегуємо на коефіцієнт лояльності ( $\eta$ ), якщо і підприємство, і його контрагент з ВГС).*

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  $K$  (насправді – він неможливий, оскільки діє закон збереження енергії). Четвертий варіант відображає здатність суб'єктів продовжувати взаємодію. Тобто наведена інтерпретація ілюструє по суті закон збереження енергії, віднесений на процес взаємодії  $E$  і його  $K$  – зменшення ресурсу однієї сторони призводить до збільшення ресурсу іншої сторони.

Інструментарій теорії ігор дає можливість за інформацією про початкові величини ресурсів – фінансового ресурсу  $E$ , фінансового ресурсу  $K$ , темпи їхнього росту, процентні ставки по виділених ресурсах; рівні, що характеризують частки повернення ресурсів; величини часток, що характеризують купівлю оборотних засобів, основних фондів, – визначити час можливої втрати ресурсів сторін взаємодії, знайти їхні оптимальні стратегії управління.

Крім того, він дозволяє визначити області можливих початкових станів ресурсів взаємодіючих сторін, що мають наступну властивість: якщо взаємодія починається з цих станів, то в один з моментів часу можлива втрата фінансових ресурсів або однією стороною взаємодії, або іншою, або взаємодію можна продовжувати як завгодно довго. Для цього розв'язується багатокрокова гра якості з двома термінальними поверхнями, рішення якої полягає у визначенні множин переваги сторін, а також стратегій (управляючих дій) сторін, застосовуючи які можна отримати результати, що задовольняють кожну зі сторін. Під множиною переваги будь-якої із сторін взаємодії мається на увазі множина втрати ресурсів протилежною стороною.

Якщо припустити, що всі параметри взаємодії, за винятком величин ресурсів, стратегій управління, є деякими числовими величинами, не залежними від часового параметра, можна знайти рішення такої багатокрокової гри (наводиться нижче). Розглянутий підхід пропонується використовувати в практичній діяльності для управління фінансовими ресурсами та фінансовими ризиками при реалізації адаптаційних заходів підприємства.

*Постановка задачі.* Задача буде вирішуватися абсолютно симетрично як з боку (точки зору)  $E$  так і з боку  $K$ . Надалі будемо ототожнювати  $E$  з гравцем (I), а  $K$  – з гравцем (II). Приведену вище взаємодію будемо розглядати в рамках схеми позиційної багатокрокової гри з повною інформацією [176; 177]. У рамках цієї схеми взаємодія “породжує” дві задачі – з точки зору першого

гравця-союзника і з точки зору другого гравця-союзника. Унаслідок симетричності достатньо обмежитися однією з них, наприклад, з точки зору першого гравця-союзника. Для цього визначимо стратегії першого гравця-союзника. Позначимо через  $T = \{0, 1, \dots\}$  дискретну множину, що характеризує зміну часового параметра. Відзначимо, що часовий крок може відповідати або дню, або місяцю, або кварталу, або року.

Чистою стратегією першого гравця-союзника називається функція  $u: T \times [R] \times [R] \rightarrow [0, 1]$ , що відповідає стану інформації (позиції)  $(t, (x(0), y(0)))$  значення  $u(t, (x(0), y(0)))$ :  $0 \leq u(t, (x(0), y(0))) \leq 1$ .

Іншими словами, чистою стратегією першого гравця-союзника є функція, що відповідає стану інформації в момент  $t$  величину  $u(t, (x(0), y(0)))$ , яка визначає величину фінансового ресурсу  $E$ , яку він виділив для реалізації своїх функцій.

Щодо поінформованості гравця-суперника (у рамках схеми позиційної гри) ніяких припущень не робиться: це вказує на те, що гравець-суперник обирає свою управлінську дію  $v(t)$  на підставі будь-якої інформації. Множина переваги першого гравця  $W_1$  буде визначатися таким чином.

$W_1$  – це множина початкових ресурсів  $(x(0), y(0))$  гравців, що мають властивість: для таких початкових ресурсів існує стратегія першого гравця, яка для будь-яких реалізацій стратегії другого гравця «приводить» в один з моментів часу  $t=k+1$  стан системи  $(x(t), y(t))$  в такий, при якому буде виконуватися умова (1). При цьому в другого гравця не існує стратегії, яка може «привести» до виконання умов (2) або (3) в один з попередніх моментів часу. Стратегія першого гравця, що має вказану властивість, називається оптимальною. Рішення задачі полягає в знаходженні множин переваги першого гравця і його оптимальних стратегій.

*Рішення задачі.* Припустимо, що для будь-якого моменту часу  $t$  виконуються умови:  $\alpha_1(t) = \alpha_1$ ;  $\alpha_2(t) = \alpha_2$ ;  $\beta_{1i}(t) = \beta_{1i}$ ,  $\beta_{2i}(t) = \beta_{2i}$ ,  $a_{1i}(t) = a_{1i}$ ;

$r_{1i}(t) = r_{1i}$ ;  $b_{2i}(t) = b_{2i}$ ;  $m_{2i}(t) = m_{2i}$ ;  $\gamma_{3i}(t) = \gamma_{3i}$ ;  $\delta_{4i}(t) = \delta_{4i}$ ; де  $i = 1, \dots, 4$ ; тобто параметри є константами.

Позначимо через  $q_1$  і  $q_2$  наступні величини:

$$q_1 = -1 + a_{11} * \beta_{11} + r_{11} * \beta_{11} + b_{21} * \beta_{12} + m_{21} * \beta_{12} + \gamma_{31}(t) * \beta_{13} + \delta_{41} * \beta_{14};$$

$$q_2 = -1 + a_{12} * \beta_{21} + r_{12} * \beta_{21} + b_{22} * \beta_{22} + m_{22} * \beta_{22} + \gamma_{32} * \beta_{23} + \delta_{42} * \beta_{24}.$$

Можливі чотири випадки:

а)  $q_1 \geq 0$ ;  $q_2 \geq 0$ ;

б)  $q_1 < 0$ ;  $q_2 < 0$ ;

в)  $q_1 > 0$ ;  $q_2 \leq 0$ ;

с)  $q_1 \leq 0$ ;  $q_2 > 0$ .

Окрім цього, можливі різні співвідношення інших параметрів взаємодії, наприклад темпів росту  $\alpha_1$ ,  $\alpha_2$  та інших параметрів.

Розглянемо випадок *а*).

У випадку *а*) існує нескінченне число множин переваги  $W_1^i$  першого гравця-союзника, які мають таку властивість, що якщо  $(x(0), y(0)) \in W_1^i$ , то перший гравець за  $i$  кроків зможе одержати виконання умови (1), як би не діяв другий гравець. Причому, у другого гравця існує стратегія, яка не дозволяє першому гравцю виконати умову (1) за менше число кроків. Множина  $W_1^i$  записується таким чином:

$$W_1^i = \{ (x(0), y(0)) : k(i-1) * x(0) \leq y(0) < k(i) * x(0) \},$$

$$\text{де } k(i) = (\alpha_1 / \alpha_2) * (q_1 + q_1 * k(i-1) + k(i-1)) / (1 + q_2 + q_2 * k(i-1)), \quad k(0) = 0.$$

Об'єднання множин  $W_1^i$  визначає множину переваги першого гравця  $W_1$ , яке записується таким чином:

$$W_1 = \{ (x(0), y(0)) : y(0) \leq (q^*) * x(0) \};$$

причому з будь-якого стану  $(x(0), y(0))$  цієї множини перший гравець може за кінцеве число кроків досягти виконання умови (1),

де  $q^* : q^* = (\alpha_1 / \alpha_2)^* (q^* + q^* q_1 + q_1) / (1 + q_2 + q^* q_2)$ .

Оптимальна стратегія першого гравця в даному випадку полягає у “виділенні” всього фінансового ресурсу на виконання своїх функцій за умови приналежності ресурсів  $(x(0), y(0))$  множині переваги першого гравця.

У випадку *в*) вся множина  $R_+^2$  є переважною і для гравця-союзника, і для гравця-суперника. За будь-яких стратегій гравці матимуть можливість продовжувати взаємодію.

У випадку *с*) і  $(\alpha_1 / \alpha_2)^* (q_1 + 1) \geq 1$ , множиною переваги першого гравця  $W_1$  є всі допустимі початкові ресурси, тобто  $R_+^2$ . Оптимальною стратегією першого гравця є виділення всього фінансового ресурсу на виконання своїх функцій.

Множиною переваги буде нескінченна множина.

У випадку *d*) і  $(\alpha_1 / \alpha_2)^* (q_1 + 1) < 1$ , множиною переваги першого гравця  $W_1$  є множина:

$$W_1 = \{(x(0), y(0)) : y(0) \leq (q_*)^* x(0)\};$$

де  $q_* : q_* = (\alpha_1 / \alpha_2)^* q_1 / (1 - (q_1 + 1)^* (\alpha_1 / \alpha_2))$ .

У цьому випадку існує розрахункове число множин переваги  $W_1^i$  першого гравця-союзника: якщо  $(x(0), y(0)) \in W_1^i$ , то перший гравець за  $i$  кроків зможе одержати виконання умови (1), як би не діяв другий гравець. Причому, у другого гравця існує стратегія, яка не дозволяє першому гравцю виконати умову (1) за менше число кроків. Множини  $W_1^i$  записуються таким чином:

$$W_1^i = \{(x(0), y(0)) : k(i-1)^* x(0) \leq y(0) < k(i)^* x(0)\},$$

де  $k(i) = (\alpha_1 / \alpha_2)^* (q_1 + q_1^* k(i-1) + k(i-1))$ ,  $k(0) = 0$ ;

Оптимальною стратегією першого гравця-союзника є виділення всього фінансового ресурсу на виконання своїх функцій.

У випадку *e*) множини переваги  $W_1$  у першого гравця-союзника не існують.

Отже, розглянуто всі випадки співвідношення параметрів взаємодії.

*Примітки.* Вирішивши задачі для гравця I і II з точки зору  $E$  (I) і з точки зору  $K$  (II), можна в площині  $(x(0), y(0))$  побудувати множини переваги першого й другого гравців. У випадку  $a$ ) множини переваги гравців є двома конусами в позитивному ортанті площини  $(x(0), y(0))$ , розділених між собою променем. Цей промінь можна назвати променем збалансованої взаємодії сторін або променем збалансованості. У випадку, якщо ресурси сторін знаходяться на промені збалансованості, то у сторін існують стратегії, які дозволять їм знаходитися на цьому промені як завгодно довго, тобто в усі моменти часу виконується умова (4).

Якщо початкові ресурси не знаходяться на промені збалансованої взаємодії, то можна спробувати змінити параметри взаємодії для того, щоб початкові ресурси опинилися на промені збалансованості. Це дасть можливість сторонам продовжувати взаємодію безкінечно.

Слід зазначити, що можливі ситуації, коли параметри взаємодії змінилися. Тоді викладену процедуру можна провести при нових параметрах і знайти нові оптимальні стратегії взаємодії сторін, тобто запропонована схема управління взаємодією підприємства та його контрагента є адаптивною.

На практиці, на підприємстві є багато виробничих процесів), які взаємодіють між собою при виробництві продукції підприємства. Їх частки у випуску всієї продукції відрізняються. Темп зростання продукції всього підприємства є опуклою комбінацією темпів зростання продукції цих виробничих процесів. Це дає можливість отримувати бажаний результат для підприємства при взаємодії підприємства з контрагентом шляхом зміни часток продукції виробничих ліній, що випускається в загальному обсязі продукції, оскільки тоді можна змінити величину темпу росту продукції всього підприємства.

Запропоновану модель можна розглядати як імітаційну, а саме щоразу обирати конкретні управлінські фінансові рішення (частки фінансового ресурсу



на адаптацію, які визначаються числами від нуля до одиниці) і дивитися, яке значення фінансового ресурсу матимуть сторони в наступний момент часу.

Проте 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 в 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.

Скориставшись описаним у цьому підрозділі методом, можна визначати області переваг фінансових ресурсів підприємства і його контрагента, а саме:

- для підприємства (підприємство зберігає свої фінансові ресурси для реалізації адаптивних заходів);
- для контрагента (контрагент зберігає свої фінансові ресурси для реалізації своїх адаптивних заходів);
- для підприємства і для контрагента (у сторін взаємодії є вибір управлінських фінансових рішень, що дозволяє їм продовжувати реагувати на зовнішні виклики в процесі взаємодії).

### **5.3. Оцінювання економічної ефективності концепції управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур**

Оцінювання економічної ефективності концепції управління адаптивним розвитком ВГС (за видами ВГС) проведемо на базі таких підприємств: ВІК ДТЕК, машинобудівний холдинг “Corum Group” (детальніше – на прикладі його підрозділу Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод”), ФПГ “СКМ”, ТОВ “Метінвест Холдинг”.

“Corum Group” є найбільшим в Україні холдингом з виробництва гірничо-шахтного устаткування [268]. Його діяльність зосереджена на інжинірингу, виробництві, комплексних поставках і сервісному обслуговуванні обладнання для гірничодобувної галузі. До складу “Corum Group” входять: ПАТ “Дружківський машинобудівний завод”, “Горлівський машинобудівник”, “Донецький енергозавод”, “Донецькгірмаш”, “Каменський машинобудівний завод” (РФ) та інші.

Основний вид діяльності холдингу – це механізовані кріплення, очисні й прохідницькі комбайни, скребкові та стрічкові конвейери, електровози і вагонетки, насосні станції, вентилятори головного провітрювання, електрообладнання, трансформаторні підстанції, підйомні машини, роторні екскаватори та інше гірничо-шахтне обладнання (всього близько 400 найменувань).

Робота гірничо-шахтного устаткування здійснюється під багатоступеневим інженерним контролем з боку сервісних центрів та заводу-виробника. З метою забезпечення стабільної роботи нових очисних і прохідницьких комплексів в складних умовах українських шахт створена та постійно вдосконалюється система оперативної розробки, виготовлення й сервісного обслуговування індивідуальних виконань практично всієї нової техніки з обов’язковим урахуванням вимог замовника. При цьому постійно підвищується рівень комплексної механізації підземних технологічних процесів, включаючи допоміжні, виключено великі обсяги ручних робіт при неодмінному забезпеченні безпечних і відповідних санітарним нормам умов праці обслуговуючого персоналу.

Проведемо аналіз вихідного виробничого, фінансового, ринково-збутового та економічного стану досліджуваного підприємства до впровадження заходів, спрямованих на урахування впливу зовнішнього середовища.

У таблиці 5.18 подано характеристику вартості основних виробничих засобів Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” у 2013-2015 рр.

Таблиця 5.18

**Характеристика вартості основних виробничих засобів**

**Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” у 2013–2015 рр.**

№ п/ п	Основні засоби	Рік, тис. грн.		
		2013	2014	2015
1	Залишкова вартість	34553	35340	22442
2	Первісна вартість	101037	103998	53882
3	Знос	63483	67648	30441

Характеристика виробничого потенціалу підприємства свідчить про те, що рівень зносу основних засобів Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” у аналізованому періоді має тенденцію до збільшення з 63,1% у 2013 р. до 65% у 2015 р.

Досить повільно відбувається оновлення та вибуття основних виробничих засобів (табл. 5.19).

Таблиця 5.19

**Коефіцієнти, що характеризують виробничий потенціал**

**Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод”, %**

Групи основних засобів	Знос основних засобів (на кінець року)			Оновлення основних засобів			Вибуття основних засобів		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Будівлі,	63,1	64,7	65,0	3,4	0,4	0,6	0,2	0,1	0,7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
споруди та передаточні прилади									
Машини та обладнання	68,4	66,3	58,7	6,1	12,7	0,2	1,7	0,2	0,2
Транспортні засоби	68,0	77,6	72,1	8,3	0,7	-	0,7	0,1	0,8
Виробничі інструменти та інвентар	40,5	42,1	51,1	23,2	4,8	0,1	1,6	0,1	0,1
Інші основні засоби	54,5	63,2	73,5	32,4	0	0	0	0	0

Показники ефективності використання основних засобів Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” приведено у табл. 5.20.

Таблиця 5.20

**Показники ефективності використання основних засобів на Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” у 2013–2015 рр.**

Показник	2013	2014	2015	Темп росту в 2014 р., %	Темп росту в 2015 р., %
1	2	3	4	5	6
Обсяг випуску продукції, тис. грн.	567618	310718	572525	54,74	184,26
Виторг від реалізації	214274	104491	193305	48,77	185,00

1	2	3	4	5	6
продукції, тис. грн.					
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	35990	29947	35892	83,21	119,85
Фондовіддача, к	4,7	3,2	2,3	68,09	71,88
Фондоємність, к	0,3	0,2	0,4	66,67	200,00
Фондорентабельність, к	5,9	2,9	3,1	49,15	106,90

Наведені дані свідчать про те, що фондовіддача або технічна ефективність використання основних засобів на кінець аналізованого періоду знизилась, а показник фондоємності мав тенденцію до збільшення (за рахунок перевитрати коштів на основні фонди).

Показники фінансового стану Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” наведено в таблиці 5.21.

Аналізуючи дані цієї таблиці, слід відзначити, що значення коефіцієнта грошової платоспроможності свідчить про те, що підприємство має достатньо коштів у своєму розпорядженні для покриття всіх поточних короткострокових і довгострокових зобов’язань.

Значення коефіцієнта розрахункової платоспроможності є більшим 1, що свідчить про наявність на підприємстві достатньої кількості власних оборотних коштів, за рахунок яких є можливість погашення поточних зобов’язань. Значення коефіцієнта ліквідної платоспроможності також є більшим 1, тобто у підприємства достатньо оборотних коштів для покриття своїх боргових зобов’язань.

## Показники фінансового стану

Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” у 2013-2015 рр.

№ п/ п	Показники	Рік		
		2013	2014	2015
1	Показник грошової платоспроможності	0,074	0,066	0,072
2	Показник розрахункової платоспроможності	2,55	1,50	1,86
3	Коефіцієнт ліквідної платоспроможності	1,41	1,22	1,33
4	Коефіцієнт критичної ліквідності	1,79	1,58	1,61
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	2,48	1,47	1,59
6	Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,72	0,58	0,69
7	Показник фінансового левериджу	0,17	0,12	0,15
8	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	3,27	2,15	2,07

На кінець 2015 року сума власних коштів перевищує позикові, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства і відносну незалежність від зовнішніх фінансових джерел та інвесторів.

Для детальної оцінки рівня та динаміки фінансових результатів досліджуваного підприємства проведено аналіз звіту про фінансові результати та визначено темпи росту (приросту) окремих видів прибутку (табл. 5.22).

## Аналіз звіту про фінансові результати

Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” у 2013–2015 рр.

Показники	2013 р., тис. грн.	2014 р., тис. грн.	2015 р., тис. грн.	Відхилен -ня 2014 р. до 2013 р., тис. грн.	2014 р., у % до 2013 р.	Відхилен -ня 2015 р. до 2014 р., тис. грн.	2015 р., у % до 2014 р.
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
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	-2671	-6752	-50467	-4081	252,79	-43715	747,44

1	2	3	4	5	6	7	8
діяльності: прибуток (збиток)							
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

Аналізуючи динаміку фінансових результатів Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод”, варто відзначити такі тенденції:

– показник собівартості реалізованої машинобудівної продукції зростає швидше, ніж дохід від реалізації та валовий прибуток підприємства, що свідчить про зростання витрат на основний та допоміжні виробничі процеси;

– темп зростання витрат є вищим, ніж темп зростання доходів (це негативно позначається на собівартості одиниці продукції, що пов’язано з кризовими явищами в економіці країни у 2014 році).

Аналіз структури активу балансу Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” (табл. 5.23) свідчить про зниження обсягів виробничо-господарської діяльності підприємства.



**Аналіз структури активу балансу Корум груп ПАТ “Дружківський  
машинобудівний завод” у 2013-2015 рр. (тис. грн.)**

Найменування статей активу балансу	Значення					
	2013 р.	пит. вага (%)	2014 р.	пит. вага (%)	2015 р.	пит. вага (%)
I. Необоротні активи, в т.ч. довгострокові інвестиції	172	0,06	172	0,07	172	0,06
II. Оборотні активи, в т.ч. виробничі запаси	16616	5,76	8170	3,44	10500	3,95
незавершене виробництво	12359,5	4,28	12621	5,32	15906	5,99
готова продукція	2561,4	0,89	2852	1,20	4062	1,53
дебіторська заборгованість	47566,2	16,48	57487	24,22	70224	26,44
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	355,6	0,12	953	0,4	101	0,04
інша поточна дебіторська заборгованість	24523,4	8,49	16919	7,13	10323	3,89
грошові кошти	6805	2,36	2703	1,14	1210	0,46
інші оборотні активи	9920,4	3,44	7873	3,32	9359	3,52
III. Витрати майбутніх періодів	3124,7	1,08	0	0	0	0
Баланс	288680, 5	100	23735 6	100	26555 8	100

Здійснено аналіз інноваційного потенціалу Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” і визначено характер динаміки

кількості впроваджених розробок, новітніх технологій виробництва та нових видів продукції (табл. 5.24).

Дані таблиці 5.24 свідчать про те, що на досліджуваному підприємстві у 2013 році проводилися внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки.

**Таблиця 5.24**

**Аналіз інноваційного потенціалу Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” у 2013-2015 рр. (тис. грн.)**

<b>Показники</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Темп росту в 2014 р., %</b>	<b>Темп росту в 2015 р., %</b>
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, всього, в т.ч.	205196,4	67732,8	167436,8	33,01	247,20
за кордон, у т.ч.	156881,9	73342,0	121568,3	46,75	165,76
країни СНД	62175,3	47728,4	87642,3	76,76	183,63
Кількість впроваджених інноваційних видів продукції, шт.	2	2	2	100,00	100,00
Витрати на інноваційний розвиток підприємства	14372	3160	12715	21,99	402,37

У результаті впровадження і проведення нових розробок у виробничий процес заводу довелося освоїти ряд нових технологічних процесів, які сьогодні застосовують на підприємстві. Дослідження характеру інноваційної діяльності Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” показало негативну динаміку обсягів реалізованої інноваційної продукції на підприємстві, яка

зменшилася в 2014 році на 137463,6 тис. грн., що пов'язано зі зниженням попиту на продукцію, що випускається машинобудівним підприємством через неможливість споживачів її придбати. А в 2015 році обсяг реалізованої інноваційної продукції збільшився на 99704 тис. грн.

Підприємство успішно працює в Україні, РФ, Білорусі, Казахстані, Республіці Польща, В'єтнамі, Індії, Республіці Китай. Крім цього, компанія здійснює постачання своєї продукції в Румунію, Грузію, Вірменію, Естонію, Македонію, Боснію і Герцеговину, Чорногорію й інші країни. Серед постійних клієнтів компанії – більше 30 найбільших видобувних холдингів, активи яких налічують понад 400 шахт і кар'єрів, збагачувальні фабрики, металургійні та машинобудівні підприємства.

Характеристику ринково-збутового потенціалу Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” та його аналіз представлено в таблиці 5.25.

**Таблиця 5.25**

**Аналіз ринково-збутового потенціалу Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” у 2013-2015 рр.**

<b>Показники</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Темп росту в 2014 р., %</b>	<b>Темп росту в 2015 р., %</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Обсяг реалізованої продукції, всього, в т.ч.:	567618	310718	572525	54,74	184,26
експорт	256871,9	103372,0	206681,2	40,24	199,94
Відсоток експорту	45,25	33,27	36,10	73,52	108,51
Залишки готової продукції на складі	22554	43972	32045	194,96	72,88

1	2	3	4	5	6
Витрати на збут продукції	5375	4385	6460	81,58	147,32

Аналіз динаміки показників, що характеризують ринково-збутовий потенціал Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод”, свідчить про те, що після кризового 2014 року спостерігали його зростання.

Проведений аналіз стану Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” за досліджуваний період дає змогу зробити висновок про те, що кризова ситуація 2014 року змінилась підйомом і в 2015 році підприємству вдалося вийти на показники рівня 2013 року. При цьому важливо визначити причинно-наслідкові зв’язки, а також заходи в рамках концепції управління, за рахунок яких підприємство адаптувалося до умов зовнішнього середовища.

У вересні 2014 року керівництво підприємства завершило програму його реформування, яка передбачала придбання нового виробничого обладнання та вдосконалення технології виробництва. Проте, важливим елементом успіху діяльності досліджуваної організації 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. Зміна вектору адаптивного розвитку на інтеграцію існуючих машинобудівних продуктів підприємства-виробника у бізнес підприємств-споживачів забезпечила позитивну динаміку розвитку підприємства Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод”.

При реалізації концепції адаптивного управління в процесі його розвитку у 2015 році, було впроваджено наступні заходи:

1. Підвищено продуктивність прохідницького комбайну КПД за рахунок конструктивного вдосконалення комбайна: розроблено конструкцію стріловидного телескопічного виконавчого органу з поперечною або поздовжньою віссю обертання, що забезпечує ефективне руйнування гірського масиву із збереженням стійкого положення комбайна; є можливість встановлення трьох типів електродвигунів виконавчого органу: 110 і 132 кВт ( $n = 1500$  об/хв), 90 кВт ( $n = 1000$  об/хв), що забезпечують вибір найбільш економічно ефективного режиму різання; запропоновано навантажувальний орган, що забезпечує високу продуктивність та ефективну роботу в різних умовах; здійснюється охолодження робочої рідини, що забезпечує температуру нагрівання мастила в гідросистемі комбайна не більше  $65^{\circ}\text{C}$ ; скребковий конвейер армовано смугами із зносостійкої сталі, що підвищує його ресурс у 2-3 рази; розроблено конструкцію поворотної секції конвейера підвищеної надійності; встановлено універсальний електричний блок, який дозволяє підключення і управління додатковим обладнанням; встановлення більш ефективної і надійної системи освітлення на основі світлодіодів, що дозволяє підвищити безпеку роботи обслуговуючого персоналу та підвищити продуктивність комбайна при проходженні забою; вдосконалено апаратуру управління та діагностики, що забезпечує дистанційне, провідне й радіоуправління комбайном, контроль та візуальне відображення параметрів основних вузлів і систем комбайна; порівняно з існуючими засобами автоматизації, нова універсальна апаратура управління має ряд переваг, найголовніша з яких – розширення функціональних можливостей, за рахунок яких забезпечується: управління, захист, контроль стану та технічної діагностики до восьми приводів; функції збору, зберігання і передачі інформації; контроль руйнування породи. Додатково можна надсилати на пульт управління диспетчера узагальнену інформацію про роботу прохідницького комбайна.

2. Підвищено експлуатаційні характеристики машини буронавантажувальної БПР за рахунок: оснащення навантажувального органу (живильника) навантажувальними лапами, які забезпечують більш високу продуктивність машини порівняно з аналогами; покращено маневреність і прохідність машини за рахунок підвищення кліренсу до 290 мм та застосування гідравлічного приводу гусеничного візка; оснащення потужним (30 кВт) електродвигуном дозволяє підвищити продуктивність робіт виконавчого органу до 3 м<sup>3</sup>, а також розвивати більше зусилля на навантажувальних лапах за рахунок синхронізації роботи навантажувальних лап за допомогою циліндричних зубчастих коліс; збільшення швидкості буріння до 48 м/год.; обладнання робочого місця машиніста додатковою апаратурою дозволяє під час процесу навантаження гірської маси більш ефективно і безпечно керувати машиною.

3. Підвищено експлуатаційні властивості очисного комбайну УКД 400 за рахунок: збільшення ресурсу трансмісії редукторної групи шляхом оптимізації конструктивних параметрів і застосування високоміцних матеріалів; встановлення сучасної системи візуалізації та контролю управління із можливістю зв'язку з локальною мережею замовника; забезпечення надійності роботи обладнання завдяки наявності систем електричного і механічного захистів; можливості адаптації конструкції машини до конкретних гірничо-геологічних умов.

Як свідчать результати здійсненого аналізу, в діяльності машинобудівного холдингу “Согум Group” найважчим був 2014 рік. З початку бойових дій на сході країни відбулося скорочення реалізації машинобудівної продукції холдингу на основний ринок збуту – в РФ. Також дана тенденція торкнулася і внутрішнього українського ринку. Ці фактори мали вплив на формування чистого збитку холдингу на кінець 2014 року в розмірі 2366,0 млн. грн. Проте вже за рік, у 2015 р., керівництву підприємства вдалося скоротити майже втричі

розмір чистого збитку до 632 млн. грн., збільшити консолідовану виручку на 7% до 1,7 млрд. грн. та на 22% збільшити чистий оборотний капітал. Аналізуючи значення коефіцієнта рухливої рівноваги, що відображає траєкторію адаптації підприємства, було визначено швидкість реакції машинобудівного холдингу “Corum Group” на вимоги зовнішнього середовища та заходи, що були здійснені в процесі адаптації холдингу (рис. 5.6).



**Рис. 5.6. Траєкторія адаптації “Corum Group” у 2014-2016 рр.**

З рис. 5.6 бачимо, що траєкторія адаптації холдингу мала найменше значення у вересні 2014 року. Основний акцент діяльності холдингу було зосереджено на виробництві та поставках гірничо-шахтного обладнання. Вже наприкінці 2014 – початку 2015 рр., спостерігаємо тенденцію до зростання значення коефіцієнта рухливої рівноваги.

Це пов’язано з тим, що керівництво холдингу, беручи до уваги вимоги ринку, впровадило в діяльність групи підприємств адаптивні заходи, зокрема:

1. Розширило можливості з ремонту та модернізації екскаваторів та електровозів, що дозволило заключити нові вигідні контракти на 2017–2018 рр.

2. Зробили основний акцент діяльності холдингу на сервісні рішення. Так, частка сервісу в 2015 році в загальному обсягу діяльності збільшилася до 67%.

3. Запустили пілотний проект з сервісу обладнання для відкритих робіт. Ефективність даного проекту забезпечила компанії додатковий прибуток у розмірі 8,16 млн. грн. та дозволило оформити пілотний проект в самостійний напрямок діяльності на постійній основі.

Своєчасна реакція керівництва Корум груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” на зміни зовнішнього середовища за рахунок реалізації концепції адаптивного управління дозволила підприємству збільшити обсяг реалізованої продукції на 261807 тис. грн. у 2015 році порівняно з кризовим 2014 роком.

Далі на прикладі одного виду з ВГС, ВІК ДТЕК, визначимо ефективність управління адаптивним розвитком.

У зв’язку з тим, що ДТЕК є найбільшою енергетичною компанією країни, вплив негативних економічних тенденцій в першу чергу відобразився на фінансових показниках.

Так, чистий збиток підприємства у 2015 році склав 37399 млн. грн., собівартість виробництва в абсолютному вираженні збільшилася на 9% або на 7 млрд. грн. у порівнянні з 2014 роком. Не дивлячись на те, що обсяги виробництва ДТЕК у 2015 році скоротилися (більшість добувних підприємств холдингу знаходяться у зоні проведення АТО), собівартість впродовж усього року залишалася високою і компанія працювала з від’ємним значенням показника рентабельності (табл. 5.26).



## Основні виробничі показники ДТЕК у 2014-2015 рр.

Показники	од. вим.	2015 р.	2014 р.	Зміна, (+/-)	Зміна, (%)
Видобуток вугілля	тис. тонн	28 692,0	37 122,0	-8 430,0	-22,7
Збагачення рядового вугілля	тис. тонн	19 965,8	26 400,8	-6 435,0	-24,4
Випуск концентрату	тис. тонн	12 279,4	17 091,8	-4 812,5	-28,2
Генерація електроенергії	млн. кВт год	37 650,1	47 138,1	-9 488	-20,1
Передача електроенергії по мережах	млн. кВт год	45 086,4	53 809,7	-8 723,3	-16,2
Експорт електроенергії	млн. кВт год	3 555,0	7 988,0	-4 433	-55,5
Експорт вугілля	тис. тонн	1 387,1	4 057,1	-2 670	-65,8
Імпорт вугілля	тис. тонн	404,1	1 687,0	-1 282,9	-76,0
Імпорт газу	млн. куб. м	23,7	0,0	23,7	100,0

У зв'язку із специфікою діяльності, керівництво компанії не в змозі швидко реагувати на зовнішні чинники. Тому такі фактори, як високі темпи інфляції, збільшення вартості технологічного палива та вартості обслуговування виробничого обладнання, не були враховані при встановленні нових тарифів, що обумовило збільшення собівартості реалізованої електроенергії та тепла, адже її величина перевищувала встановлені тарифи на їхнє виробництво.

Тривалий спад у діяльності підприємства пояснюється тим, що вертикально-інтегрована енергетична компанія з жорсткими взаємозв'язками

в середині групи не мала змоги здійснити диверсифікацію виробництва або змістити акценти діяльності. Впродовж аналізованого періоду керівництво ДТЕК лише мало можливості тільки пом'якшити наслідки зовнішніх факторів на фінансово-виробничий стан компанії. Тому адаптацію до нових умов зовнішнього середовища ДТЕК розпочав у середині групи підприємств, що входять до складу компанії. В умовах неможливості адекватно реагувати та впливати на загальні економічні тенденції в економіці країни та енергетичну політику діючого уряду, керівництвом компанії було прийнято рішення про перегляд планів щодо модернізації та реконструкції підприємств з метою оптимізації капітальних витрат до рівня, необхідного для підтримання виробничих планів. Даний внутрішній адаптивний захід мав економічний ефект у розмірі 1306 млн. грн., капітальні витрати в 2015 році були знижені на 24,3% у порівнянні з 2014 роком – до 4061 млн. грн.

Напружена ситуація у країні та тотальне зниження світових цін на сталь за останні десять років мали негативний вплив і на діяльність металургічного ТОВ “Метінвест Холдинг”. На кінець 2015 року виручка компанії знизилась на 3,732 млн. дол., або на 35% у порівнянні з 2014 роком та склала 6,832 млн. дол. (табл. 5.27).

Як видно з таблиці 5.27, на кінець 2015 року чистий збиток підприємства склав більше одного мільярду доларів – 1,003 млн. дол.

**Таблиця 5.27**

**Основні фінансові результати ТОВ “Метінвест Холдинг” у 2014-2015 рр.**

Показники	2015	2014	Зміна	
			млн. дол.	%
1	2	3	4	5
Виручка	6,832	10,565	-3,732	-35%
Чистий прибуток	-1,003	159	-1,161	-732%

Продовження табл. 5.27

1	2	3	4	5
Звіт про рух грошових коштів				
Операційний грошовий потік	625	1,489	-864	-58%
Грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності	-237	-559	322	-58%
В т.ч. покупка основних засобів та нематеріальних активів	-275	-549	274	-50%
Грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	-309	-1,542	1,233	-80%
В т.ч. дивіденди	0	-388	388	-100%
Основні фінансові результати	31.12.2015	31.12.2014	Зміна	
			млн. дол.	%
Загальний борг	2,946	3,232	-286	-9%
Грошові кошти	180	114	66	58%

На формування чистого збитку компанії мали вплив такі фактори: скорочення виробництва сталі на 17%, залізородного концентрату на 8%, коксівного вугільного концентрату на 20% (табл. 5.28).

Скорочення обсягів виробництва основних груп продукції пов'язано з існуючими перебоями в роботі підприємств Групи через конфлікт на сході України. З цієї причини, на тлі проблем з постачанням сировини і електроенергії, інші підприємства на території Донбасу відчували регулярні проблеми через пошкодження залізниць, трубопроводів і енергетичної інфраструктури, а також блокування поставок сировини [247].

Фінансові та операційні показники ТОВ "Метінвест Холдинг" у 2014-2015 рр. відображають умови, що склалися як в українській економіці, так і на світових ринках. Не маючи можливості вплинути на зовнішні умови,

керівництво ТОВ “Метінвест Холдинг”, як і у випадку попередньої аналізованої компанії ДТЕК, впроваджувало адаптивні заходи всередині групи підприємств, що входять до складу компанії.

Повільна траєкторія адаптації ТОВ “Метінвест Холдинг” впродовж аналізованого періоду пов’язана з тим, що в арсеналі управлінських інструментів щодо реагування на зовнішні виклики бізнес-середовища є лише внутрішні засоби адаптації до змін. Так, на підприємстві було реалізовано політику скорочення витрат за рахунок заходів щодо підвищення операційної ефективності, а також поліпшення управління оборотним капіталом.

Таблиця 5.28

**Основні виробничі результати ТОВ “Метінвест Холдинг” у 2014-2015 рр.**

Показники	2015	2014	Зміна	
			тис. тонн	%
Сталь	7,669	9,205	-1,536	-17%
Азовсталь	3,206	3,599	-393	-11%
ММКІ	2,645	3,544	-899	-25%
ЄМЗ	1,818	2,062	-244	-12%
Залізорудний концентрат	32,208	34,888	-2,680	-8%
Північний гірничо-збагачувальний комбінат (ГЗК)	13,152	13,420	-268	-2%
Інгулецький ГЗК	12,903	15,056	-2,153	-14%
Центральний ГЗК	6,154	6,412	-258	-4%
Коксівний вугільний концентрат	3,285	4,098	-813	-20%
Краснодонвугілля	346	1,522	-1,176	-77%
United Coal	2,940	2,577	363	14%

У порівнянні з 2014 роком собівартість реалізованої продукції знизилася

на 26% до 6 087 млн. дол., витрати на дистрибуцію – на 13% до 920 млн. дол. а загальні та адміністративні витрати – на 26% до 211 млн. дол.

Серед інших адаптивних заходів ТОВ “Метінвест Холдинг” слід виокремити внесені корективи до географії продажів, за умови збереження присутності компанії на ключових стратегічних ринках. Особливої уваги заслуговує збільшення частки європейських ринків у загальних обсягах продажів на 5% в порівнянні з 2014 роком (табл. 5.29).

Таблиця 5.29

**Географія продаж ТОВ “Метінвест Холдинг” на ринках у 2014-2015 рр.**

Показники	2015		2014		Зміна	
	млн. дол.	% від виручки	млн. дол.	% від виручки	млн. дол.	% від виручки
Усього	6,832	100%	10,565	100%	- 3,732	-35%
Україна	1,619	24%	2,496	24%	-876	-35%
Європа	2,255	33%	2,950	28%	-695	-24%
Близькій Схід та Північна Африка	1,305	19%	1,872	18%	-567	-30%
СНД (крім України)	602	9%	1,074	10%	-472	-44%
у т.ч. РФ	470	7%	721	7%	-251	-35%
Південно-Східна Азія	751	11%	1,666	16%	-915	-55%
Північна Америка	229	3%	405	4%	-177	-44%
Інші регіони	71	1%	102	1%	-31	-30%

Зокрема, на тлі загального спаду фінансових показників від продажу продукції ВІХ “Метінвест”, переорієнтація ринків збуту, зокрема, налагодження поставок чушкового чавуну на європейські ринки, забезпечило підприємству

отримання прибутку в розмірі 45 млн. дол. у 2015 році.

Економіко-політична криза в країні мала значний вплив на ФПГ СКМ. На кінець 2015 року валовий дохід компанії склав 11,923 млн. дол., що на 7,164 млн. дол. менше у порівнянні з 2014 роком (табл. 5.30).

Причина падіння показників пов'язана з тим що, багато активів компанії знаходяться на території, де ведуться бойові дії.

**Таблиця 5.30**

**Основні консолідовані фінансові показники СКМ у 2014-2015 рр.**

<b>Показники</b>	<b>2014 р.</b>	<b>2015 р.</b>
Валовий виторг	18,457	11,293
Прибуток за рік до оподаткування	-1,840	-3,011
Поточний податок на прибуток	0,181	0,143

Частина основних металургійних заводів та вугледобувних підприємств вимушено зупинялася у зв'язку з проблемами постачань виробничої сировини і енергопостачанням, вивезенням готової продукції, адже більша її частина зосереджена на експорт.

У зв'язку із значними масштабами діяльності СКМ, у керівництва компанії немає можливості швидко реагувати на вплив зовнішнього середовища.

Тому, для виходу з кризи, серед основних адаптивних заходів СКМ у 2014-2015 рр., була реалізація продажу активу Euroasia Telecommunications Holdings B.V. покупцю Turkcell за 100 млн. дол. Як видно з табл. 5.31, продаж активів у кризові роки для національної економіки є класичним заходом в рамках такої масштабної компанії, як СКМ.

## Продаж активів фінансово-промислової групи СКМ

Актив	Покупець	Рік угоди	Продано акцій, %	Акцій на поточну дату в портфелі СКМ, %
1	2	3	4	5
Euroasia Telecommunications Holdings B.V.	Turkcell	2015	44,96	0
Український аптечний холдинг	не розголошується	2013	100	0
Артемівський завод шампанських вин	не розголошується	2012	15,02	0
ВАТ “Луганський пивоварний завод” (Україна)	ТОВ “КЕГ-СЕРВІС”	2009	90,60	0
ТОВ “Емпоріум-К” (Україна)	не розголошується	2009	99	0
ТОВ “Судноремонтний завод” (Україна)	не розголошується	2008	100	0
ТОВ “Торговий флот Донбасу” (Україна)	не розголошується	2008	100	0
ВАТ “ПБК “Крим” (Україна)	не розголошується	2008	93,98	0
ВАТ “Словважмаш” (Україна)	не розголошується	2008	24,99	0
ЗАТ “Сармат” (Україна)	SABMiller plc	2008	99,85	0

1	2	3	4	5
ВАТ “Кременчуцький сталеливарний завод” (Україна)	ФПГ “ТАС” і компанії, близькі до акціонерів “Приват-банку”	2008	19,41	0

Таким чином, на основі оцінювання економічної ефективності концепції управління адаптивним розвитком ВГС (за видами ВГС) у 2014–2015 рр. було встановлено, що:

1. Вертикально-інтегрована компанія як один з видів ВГС – ДТЕК, у якості адаптивних заходів для підтримання розвитку організації впроваджувало засіб зниження капітальних витрат.

2. Холдинг “Corum Group”, як адаптивний захід, використовував розширення можливостей з ремонту та модернізації обладнання, змістивши акцент з виробничої діяльності на сервісне обслуговування.

3. У процесі впровадження запропонованих концептуальних методів управління адаптивним розвитком на підприємстві, що входить до складу “Corum Group” – Корум Груп ПАТ “Дружківський машинобудівний завод”, було встановлено, що ефективним адаптивним заходом в умовах, що склалися, є вдосконалення експлуатаційних можливостей продукції, яку виробляють, що дозволило отримати економічний ефект у розмірі 261,807 тис. грн.

4. ТОВ “Метінвест Холдинг” скоректував географію продажів, змістивши акцент на європейські ринку збуту.

5. ФПГ СКМ у 2015 році здійснила продаж активів.

### **Висновки до розділу 5**

1. Доведено, що метою розроблення плану адаптації та стабілізації виконання окремих виробничих процесів є впровадження ефективних



адаптивних заходів у виробництво для своєчасної реакції на зміни вимог конкурентного середовища до реалізації виробничих процесів, що пов'язано із формуванням ефективної організаційної системи забезпечення їхньої реалізації з перерозподілом ресурсів.

2. Для впорядкування витрат та їхнього прогнозування, збалансування запланованих витрат підприємства з наявними ресурсами, встановлено такі завдання: визначено джерела й розміри власних ресурсів підприємства; прийнято рішення про необхідність залучення зовнішніх ресурсів; визначена потреба і встановлено оптимальні пропорції розподілу ресурсів; уточнено доцільність та економічну ефективність запланованих заходів щодо адаптації окремих процесів до нових вимог.

3. Встановлено, що для всебічного оцінювання ефективності виконання виробничих процесів (або їх складових) на підприємстві, ступеня потреби та своєчасної реакції на зміну умов зовнішнього середовища, для вибору послідовності реалізації адаптивних заходів удосконалено підхід до реалізації бенчмаркінгу виробничих процесів за рахунок моделі визначення процесів, що потребують невідкладних адаптивних заходів у відповідних обсягах, побудованої на базі методу аналізу ієрархій.

Бенчмаркінг, як інструмент, дозволяє ранжувати виробничі процеси (або їх складові) за ступенем їх ефективності, що дасть можливість підприємству своєчасно та у відповідному обсязі направити свої ресурси саме та той процес, який є ключовим для вирішення проблеми.

4. Для створення передумови щодо нарощування фінансового резерву на адаптацію і з метою взаємної реакції на волатильність ринкового середовища, удосконалено підхід до управління формуванням фінансових резервів на реалізацію адаптивних заходів ВГС, основою якого є економіко-математична модель, використання якої забезпечить збалансованість фінансових інтересів підприємств у складі ВГС та її контрагентів з метою створення можливості

сторін перебувати у взаємодії за умови, як того потребує конкретний момент часу та знаходити оптимальні стратегії поведінки.

Підхід дозволяє визначати сфери переваги фінансових ресурсів: *для підприємства* (підприємство зберігає свої фінансові ресурси для реалізації адаптивних заходів); *для контрагента* (контрагент зберігає свої фінансові ресурси для реалізації своїх адаптивних заходів); *і для підприємства, і для контрагента* (у сторін взаємодії є вибір управлінських фінансових рішень, що дозволяє їм, взаємодіючи, реагувати на зовнішні виклики).

5. Здійснено оцінювання економічної ефективності концепції управління адаптивним розвитком ВГС на базі таких підприємств: ВІК ДТЕК, машинобудівного холдингу “Согум Group” (на прикладі його підрозділу “Корум Дружківський машинобудівний завод”), ФПГ “СКМ”, ТОВ “Метінвест Холдинг”. На прикладі впровадження запропоновані концепції в діяльність одного з підприємств – “Корум Дружківський машинобудівний завод”, що входить до даної структури, встановлено, що своєчасне реагування керівництва досліджуваного підприємства на зміни зовнішнього середовища, в першу чергу, орієнтація на потреби споживача, дала змогу підприємству плавно вийти з кризового 2014 року й збільшити обсяг реалізованої продукції на 261807 тис. грн. у 2015 році та змінивши вектор адаптивного розвитку на інтеграцію існуючих продуктів підприємства-виробника в бізнес підприємства-споживача, розподілити відповідальність за кінцевий результат роботи.

Основні результати розділу опубліковано у наукових працях автора [177; 178; 183; 184; 185; 191; 202].

## 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 середовищ підприємства.

10. З 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 „Согум 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраамова Е. Адаптация промышленных предприятий к рыночным условиям / Е. Авраамова, И. Гурков // Вопросы экономики. – 1997. – №11. – С.145–149.
2. Адаптація (біологія) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Адаптація\\_\(біологія\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Адаптація_(біологія))
3. Адаптивные системы. Выпуск 1 / Под ред. Л.А. Растригина. – Рига : Изд-во “Зинатне”, 1972. – 156 с.
4. Алексеенко Н.В. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий / Н.В. Алексеенко // Економіка і організація управління. – 2009. – Вип. № 6. – С. 50–60.
5. Алексеев І. В. Система підтримки прийняття управлінських рішень як складова механізму адаптації машинобудівних підприємств в середовище невизначеності / І.В. Алексеев, Т.О. Смирнова, А.І. Хоменко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №5. – Т.1. – С. 47–50.
6. Алексеев І.В. Стратегії та регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур : дис. ... д-ра екон. наук : 08.02.03 / Алексеев Ігор Валентинович ; Національний ун-т “Львівська політехніка”. – К., 2002. – 409 с.
7. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия / С.Б. Алексеев. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 165 с.
8. Амбарцумов А. А. 1000 терминов рыночной экономики / А. А. Амбарцумов, Ф. Ф. Стерликов. – М. : Крон-Пресс, 1993. – 218 с.
9. Амеліна І.В. Концепція організаційного розвитку машинобудівних підприємств в умовах кризи [Електронний ресурс] / І.В. Амеліна. – Режим доступу :

[http://professura.at.ua/publ/koncepcija\\_organizacijnogoro\\_zovitku\\_mashinobudivnikh\\_pidpriemstv\\_v\\_umovakh\\_krizi/1-1-0-8](http://professura.at.ua/publ/koncepcija_organizacijnogoro_zovitku_mashinobudivnikh_pidpriemstv_v_umovakh_krizi/1-1-0-8)

10. Аналітичний огляд ТОП-100 найбільших державних підприємств України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=f6738525-4eb4-4460-92b9-ab6ef8ac9481&title=MinekonomrozvitkuOpriljudniloNoviZvitiProRezultatiRoboti100-NaibilshikhDerzhpidprimstvUkraini>

11. Андрушків Б. 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 журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15abmeru.pdf>.

12. Андрушків Б. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник / Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта. – Тернопіль : ТНТУ. – 2010. – 230 с.

13. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.

14. Анохин П. К. Очерки по физиологии функциональных систем / П.К. Анохин. – М. : Медицина. – 1975. – 477 с.

15. Атавина А.А. Выбор направлений стратегического развития предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.А. Атавина ; ГОУ ВПО “Санкт-Петербургский государственный политехнический университет”. – СПб, 2008. – 193 с.

16. Аубакирова Г.М. Адаптивный подход к управлению предприятием [Электронный ресурс] / Г.М. Аубакирова. – Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/DN2006/Economics/10\\_aubakirova.doc.htm](http://www.rusnauka.com/DN2006/Economics/10_aubakirova.doc.htm)

17. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : моногр. / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х. : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.



18. Багриновский К.А. Прогнозные стратегии развития потенциала предприятия: (модельный подход) / К.А. Багриновский, М.А. Бендиков, Е.Ю. Хрусталеv // Проблемы прогнозирования. – 2000. – № 2. – С. 34-37.
19. Бажанова А. І. Організування та інвестування інтегрованих виробничо-господарських структур : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / А.І. Бажанова ; Національний ун-т “Львівська політехніка”. – Львів, 2003. – 20 с.
20. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия : монография / С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. – М. : Центрполиграф, 2004. – 493 с.
21. Беник Н.Г. Поняття і сутність категорії “адаптація підприємств” [Електронний ресурс] / Н.Г. Беник. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vodt/2012\\_3/narezka/Vnutr\\_3\\_15\\_2012\\_8\\_5\\_.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Vodt/2012_3/narezka/Vnutr_3_15_2012_8_5_.pdf)
22. Бечелова Т.Р. Производственно-экономические системы как основа регионального развития [Електронний ресурс] / Т.Р. Бечелова, Р.В. Гурфова, З.Т. Кучукова. – Режим доступу: [http://science-bsea.narod.ru/2009/ekonom\\_2009\\_2/bechelova\\_proizv.htm](http://science-bsea.narod.ru/2009/ekonom_2009_2/bechelova_proizv.htm)
23. Бешелев С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич – М. : Статистика, 1974. – 160 с.
24. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства // Н.В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №12. – С. 101–104.
25. Блажевич Г.О. Методичний підхід до прогнозування розвитку інноваційно-технологічного потенціалу в різні моменти часу / Г.О. Блажевич // Науковий журнал “Економічний вісник Донбасу”. – 2012. – №4(14). – Луганськ : Вид. ДЗ “ЛНУ ім. Тараса Шевченка”. – С. 8–16.

26. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. – К. : МП “Итем” ЛТД, “Юнайтед Лондон Трейд Лимтед”, 1995. – 448 с.
27. Бобровська О. Ю. Регулювання економічних процесів розвитку підприємств промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.01 / Бобровська Олена Юріївна ; Національний технічний ун-т “Харківський політехнічний ін-т”. – Харків, 2001. – 16 с.
28. Бондарчук М. К. Теоретичні аспекти управління фінансами виробничо-господарських структур / М. К. Бондарчук, О. І. Кобилецька // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 704. – С. 3–9.
29. Болдычева А.Г. Стратегия экономического развития предприятия в условиях монополистической конкуренции : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.Г. Болдычева ; ГОУ ВПО “Московский государственный университет пищевых производств”. – Москва, 2004. – 194 с.
30. Болотов С.П. Динамика внешней среды и адаптация предприятия к рыночным условиям [Электронный ресурс] / С.П. Болотов. – Режим доступа : <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2010/2010-4/1/1.htm>
31. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bse.sci-lib.com>.
32. Бондар Н.М. Сучасні тенденції розвитку підприємств / [Електронний ресурс] / Н.М. Бондар. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/4724>
33. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент : навчальний посібник / О.В. Бондар. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 388 с.
34. Браунинг П. Современные экономические теории // П. Браунинг. – М. : Экономика, 1987. – 342 с.

35. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / М.М. Буднік ; Харківський держ. економічний ун-т. – Харків, 2002. – 231 с.
36. Бурцев М.С. Эволюционно-кибернетический подход к моделированию адаптивного поведения / М.С. Бурцев // 8-ая национальная конференция по искусственному интеллекту с международным участием. – М. : Физматлит, 2002. – С. 790–798.
37. Бушмелева Г. В. Адаптивное управление промышленным предприятием в конкурентной среде: монография / Г. В. Бушмелева. – Екатеринбург : Изд-во Ин-та экономики УрО РАН, 2008. – 502 с.
38. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
39. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В.А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 56. – С. 100–107.
40. Василенко В.А. Ситуаційний менеджмент : навч. посібник / В.А. Василенко, В.І. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2003. – 285 с.
41. Ващенко Н.В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства / Н.В. Ващенко // Академічний огляд. – 2014. – № 1 (40). – С. 94–102.
42. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К., Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2004. – 1440 с.
43. Виноградский С. Б. Концепция адаптивного менеджмента экономических систем / С.Б. Виноградский // Модели управления в рыночной экономике : сб. науч. трудов. Общ. ред. Ю. Г. Лысенко. – Вып. 3. – Донецк : ДонГУ, 2000. – С.114–116.
44. Виробництво основних видів промислової продукції за 2003–2010 роки [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим

доступу :

[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/pr/prm\\_ric/prm\\_ric\\_u/vov2004\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/pr/prm_ric/prm_ric_u/vov2004_u.html)

45. Виробництво основних видів промислової продукції за 2011–2014 роки [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу :

[https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2006/pr/prm\\_ric/prm\\_ric\\_u/vov2005\\_u.html](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2006/pr/prm_ric/prm_ric_u/vov2005_u.html)

46. Власова О. М. Формування системи управління економічною адаптивністю коксохімічного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О.М. Власова ; Нац. акад. наук України, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. – Харків, 2012. – 18 с.

47. Вовчок С.В. Теоретико-методичні основи формування та оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / С. В. Вовчок ; Київський національний ун-т технології та дизайну. – Київ, 2009. – 20 с.

48. Воляник Г. М. Методичні підходи до прогнозування розвитку і розміщення деревообробної галузі / Г.М. Воляник, Н.І. Колінько, Т.В. Коломієць // Науковий вісник: зб. наук.-техн. праць Українського державного лісотехнічного університету / М-во освіти України, УкрДЛТУ. – Львів, 2001. – Вип. 11.4. – С. 225–228.

49. Гавриленко О. В. Управление компанией : особенности формирования корпоративной культуры / О. В. Гавриленко // Лизинг. – 2011. – № 8. – С. 43–50.

50. Гаврилова М.А. Научно-методические основы устойчивого экономического развития предприятий молочной промышленности : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / М.А. Гаврилова ; ГОУ ВПО “Московский государственный университет пищевых производств”. – Москва, 2006. – 155 с.

51. Галкина Н.В. Социально-экономическая адаптация менеджмента и операционного персонала угледобывающего предприятия / Н.В. Галкина, Л.В. Лабунский // Управление персоналом. – 2006. – №22. – С. 60–63.

52. Галушко Є.С. Обґрунтування організаційно-економічного механізму адаптації підприємства [Електронний ресурс] / Є.С. Галушко, С.А. Галушко. – Режим доступу : [http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5515/1/130\\_07.pdf](http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5515/1/130_07.pdf)

53. Галушко Є.С. Сутність механізму адаптації промислового підприємства / Є.С. Галушко, С.А. Галушко, П.С. Лопатьєв // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою : зб. наук. праць. ДонДУУ. – 2012. – С. 245–250.

54. Гамалей Н. Ю. Методы решения задач управления организационными изменениями на предприятии / Н. Ю. Гамалей // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2011. – № 2. – С.34–36.

55. Гамалей Н. Ю. Технология управления организационными изменениями предприятия / Н. Ю. Гамалей // Инженерный вестник Дона. – 2011. – № 2.

56. Гамалей Н. Ю. Управление изменениями фирмы в конкурентной среде / Н. Ю. Гамалей, С. А. Иващенко // Международный научный альманах. – Актыбе : Актыб. ун-т, 2010. – Вып. 8. – С. 71–73.

57. Гарафонова О.І. Тенденції розвитку вітчизняних інтегрованих корпоративних структур // Вісник Тернопільської академії народного господарства (Вісник ТАНГ). – 2005. - №2. – 280с. – С. 163-172.

58. Гвишиани Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани. – М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 332 с.

59. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства: монографія / Л. Л. Гевлич. – Донецьк : ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2007. –199 с.

60. Геворкян А. Ю. Теоретико-методологічна сутність категорії “адаптація” підприємств / А. Ю. Геворкян // Вісник Нац. техн. ун-ту “ХПІ” : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ “ХПІ”. – 2011. – № 14. – С. 29–35.

61. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

62. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д. Доннелли ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

63. Головне управління статистики у Донецькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://donetskstat.gov.ua/statinform1/industry.php>

64. Гонов А.А. Управление стратегическим развитием предприятий машиностроения : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.А. Гонова ; ФГБОУ ВПО “Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского”. – Нижний Новгород, 2013. – 168 с.

65. Гончарук А. Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия / А. Г. Гончарук // Економіка промисловості. – 2009. – № 2. – С. 164–175.

66. Горохова Т. В. Визначення тактичних проблем адаптації металургійних підприємств України в умовах євроінтеграційних процесів / Тетяна Вадимівна Горохова, Михайло Ігорович Лукаш // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 18. – № 2. – С. 127–133.

67. Горощенко В.В. Інноваційний розвиток підприємств вугільної галузі на основі механізму його фінансового забезпечення : автореф. дис. ... канд. екон.

наук : 08.00.04 / В.В. Горощенко ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2009. – 20 с.

68. Грибик І.І. Управління процесом адаптації промислових підприємств до ринкових умов господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / І.І. Грибик ; Національний ун-т “Львівська політехніка”. – Львів, 2005. – 205 с.

69. Гринько Т.В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади : монографія / Т. В. Гринько; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011. – 352 с.

70. Гриньов А.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / А.В. Гриньов ; Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. – Харків, 2004. – 485 с.

71. Грозний І. С. Аналіз підходів до управління розвитком промислового підприємства / І. С. Грозний // Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища : зб. наук. праць ДонДУУ. Серія “Економіка”. – Т. XIII, вип. 224. – Донецьк, 2012. – С. 51–57.

72. Грозний І.С. Застосування методу аналізу ієрархій до задач бенчмаркінгу виробничих процесів промислового підприємства / І.С. Грозний, Г.О. Тарасова // Економіка і управління: науковий журнал. – Київ : Європ. універ., 2014. – №3 (63). – С. 130–138.

73. Грузнов И. И. Механизмы интенсификации обновления продукции (теоретические и прикладные вопросы): монография / И. И. Грузнов. – Одесса : ИПРЭЭИ НАНУ, 2004. – 288 с.

74. Група “Укрпромінвест” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Група\\_«Укрпромінвест»](https://uk.wikipedia.org/wiki/Група_«Укрпромінвест»)

75. Гура О.Л. Прогнозування у системі планування розвитку промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О.Л. Гура ; Одес. держ. екон. ун-т. – Одеса, 2007. – 20 с.

76. Дакус А.В. Економічний розвиток підприємства : сутність та визначення [Електронний ресурс] / А.В. Дакус, Н.О. Сімченко. – Режим доступу : <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-3.pdf>

77. Данік О. Л. Активізація процесу формування перспективних напрямків розвитку промислового потенціалу України в умовах ринкової економіки: теоретичний аспект / О. Л. Данік // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №2, т. 3. – С. 120–125.

78. Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. ; пер. с англ. / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2013. – 656 с.

79. Дем'яненко Т.І. Вдосконалення системи адаптивного управління на промислових підприємствах / Т.І. Дем'яненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. – 2014. – Випуск 9-1, частина 3.– С. 96–99.

80. Демченко Т. А. Методи економічного аналізу та їх особливості / Т. А. Демченко, Н. О. Лисенко // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2011. – № 2 (116). – С. 179–184.

81. Дерій В. Проблеми науки, методика й організації навчання і практики економічного аналізу / В. Дерій // Бухгалтерський облік і аудит. — Київ : Екаунтинг, 2014. – № 6. – С. 3–11.

82. Деєва К.А. Еволюція концепцій стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / К.А. Деєва // Режим доступу : <http://eme.ucoz.ua>.

83. Дорофеева В.В. Концептуальный подход к разработке механизма обеспечения адаптации предприятия / В.В. Дорофеева // Известия ИГЭА. – 2010. – № 6 (74). – С. 83–88.

84. Доугерти К. Введение в эконометрику: учебник для студ. экон. спец. вузов / К. Доугерти ; пер. с англ. О.О. Замков [и др.]. – 2. изд. – М. : Инфра-М, 2004. – 419 с.



85. Дуйсебаев А.Ж. Совершенствование управления стратегическим развитием предприятий молочной промышленности на основе обеспечения конкурентоспособности продукции : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.Ж. Дуйсебаев ; ГНУ “Сибирский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства”. – Новосибирск, 2011. – 196 с.

86. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття “розвиток підприємства” [Електронний ресурс] / С. П. Дунда. – Режим доступу : <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/380/369>.

87. Дятлов Н. Три модели жизненных циклов и развития организации / Н. Дятлов // Антикризисный менеджмент. – 2008. – № 11. – С. 11–15.

88. 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.

89. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Том 1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавн. Центр “Академія”, 2000. – 864 с.

90. Елена Посканная. Заводы Донбасса. Разбомбили, работают, вывезли в Россию? [Электронный ресурс] / Елена Посканная. – Режим доступа : <http://gordonua.com/news/society/Promyshlennost-Donbassa-Svobodnyy-polet-ili-svobodnoe-padenie-74032.html>

91. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посібник / В.А. Євтушевський. – К. : Знання-Прес, 2002. – 317 с.

92. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Г. В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.

93. Єременко В.В. Визначення оптимальної стратегії інноваційно-технологічного розвитку машинобудівного підприємства / В.В. Єременко // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины :

сб. науч. тр. – Вып. 1; в 2 ч., ч. 2 / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2008. – С. 12–25.

94. Єременко В.В. Концепція формування стратегії інноваційно-технологічного розвитку машинобудівного підприємства / В.В. Єременко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 243 – 247.

95. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. Учеб. Пособие / П.В. Забелин. – М. : ПРИОР, 1998. – 176 с.

96. Завадський Й.С. Економічний словник / Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич. – Київ : ТОВ “Кондор-Видавництво”. – 2006. – 355 с.

97. Загальні відомості ПАТ “Турбоатом” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.turboatom.com.ua/company/about.html>

98. Зборовська О.М. Форми адаптації підприємств машинобудівної галузі до невизначеності ринку/ О.М. Зборовська, Б.М. Марков // Маркетинг: теорія і практика. – 2013.– №20. – С. 82–88.

99. Залунин В. Ф. Диверсификационные возможности и адаптационные качества строительных организаций в условиях рынка. – Д. : Наука и образование, 1998. – 56с

100. Заруба В. Я. Системно-ресурсний підхід до управління діяльністю підприємства / В. Я. Заруба // Модели оценки и анализа сложных социально-экономических систем: монография / ред. В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанова, Н. А. Кизим. – Харьков : ИД “ИНЖЭК”, 2013. – С. 354–371.

101. Зонзов В. И. Экономический выбор и модели для его анализа / В. И. Зонзов // Фондовый рынок. – 2002. – №44. – С. 21–25.

102. Зубова О.В. Оцінка і прогнозування сталості розвитку сільськогосподарських підприємств регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. В. Зубова ; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків, 2011. – 20 с.

103. Ивашковская И.В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4. – С. 19–34.

104. Ивашковский С.Н. Экономика для менеджеров: микро- и макроуровень. Учебное пособие / С.Н. Ивашковский. – 4-е изд., испр. – М. : Дело, 2011. – 440 с.

105. Иващенко П.А. Адаптация в экономике / П. А. Иващенко. – Харьков : Вища шк. Изд-во при Харьк. ун-те, 1986. – 144 с.

106. Иванова К.В. Методи та прийоми підвищення адаптивності логістичної підсистеми управління / К.В. Иванова // Економіка, фінанси, право. – 2013. – № 5. – С. 41–44.

107. Інноваційна діяльність промислових підприємств України у 2014 році [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm)

108. Калайков И. Цивилизация и адаптация / И. Калайков. – М. : “Прогресс”, 1984. – 240 с.

109. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства : теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник. – 2010. – №4(29). – с.106–115.

110. Карлей М.В. Формирование сбалансированной инновационной политики промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М.В. Карлей ; Сибирский институт финансов и банковского дела. – Новосибирск, 2006. – 188 с.

111. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

112. Карпов Л. Е. Адаптивное управление по прецедентам, основанное на классификации состояний управляемых объектов [Электронный ресурс] / Л.Е.

Карпов, Л.Е. Юдин. – Режим доступа :  
<http://www.citforum.ru/consulting/VI/karpov>.

113. Кини Р. Л. Принятие решений при многих критериях предпочтения и замещения / Р. Л. Кини, Х. Ралфа. – Москва : Радио и связь, 1981. – 154 с.

114. Кирич Н. Б. Конкурентоспроможність переробних підприємств – запорука економічної стабільності галузі та сталого розвитку суспільства / Н. Б. Кирич // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1(26). – С. 45–50.

115. Кирчата І.М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / І.М. Кирчата ; Приазовський держ. технічний ун-т. – Маріуполь, 2007. – 20 с.

116. Клебанова Т. С. Математические модели трансформационной экономики / Т. С. Клебанова, Е. В. Раевнева. – Х. : ИНЖЭК, 2004. – 280 с.

117. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов ; под общ. ред. С.А. Панова. – М. : ОАО “Изд-во Экономика”, 1997. – 288 с.

118. Клименко С. Є. Аналіз підходів до реструктуризації підприємств переробної промисловості / С. Є. Клименко // Фондовый рынок. – Київ, 2010. – № 39. – С. 30–36.

119. Князева О.А. Інноваційний розвиток підприємств поштового зв'язку: теорія, методологія, практика : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / О.А. Князева ; Ін-т пробл. ринку та екон.-еколог. дослідж. НАН України. – Одеса, 2009. – 36 с.

120. Князь О. В. Аналіз та оцінювання факторів, які впливають на рівень інноваційного розвитку підприємства / О.В. Князь // Економіка промисловості. – 2006. – №3. – С. 128–135.

121. Князь О. В. Інноваційний розвиток підприємства: сутність і методи оцінювання / О. В. Князь // Економіка: проблеми теорії та практики (Збірник наукових праць). – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – Т. 4, №. 4. – С. 997–1007.

122. Князь О. В. Проблеми оцінювання та регулювання інноваційного розвитку підприємства і шляхи їх розв’язання / О.В. Князь // Аналітично-інформаційний журнал “Схід”. – 2006. – №3(75). – С. 10–13.

123. Ковальська Л. Л. Методичні підходи до аналізу і оцінювання конкурентоспроможності регіону / Л.Л. Ковальська // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 109–124.

124. Кокорина Д. Б. Реструктуризация и реинжиниринг в современных организациях: общее и особенное / Д. Б. Кокорина. – М. : Ломоносовские чтения. – 2003. – Т. 2.

125. Колісник М. К. Виробничо–господарські структури у машинобудуванні як ефективна форма об’єднання промислових підприємств із фінансовими посередниками / М. К. Колісник, А. М. Ульянова // Управління у сферах фінансів, страхування та кредиту : тези доповідей II Всеукраїнської науково–практичної конференції, 18–21 листопада 2009 року, присвяченої 165–річчю Національного університету “Львівська політехніка” та 15–річчю Кафедри фінансів / Національний університет “Львівська політехніка”. – Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. – С. 88–91.

126. Колісник М.К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні: монографія / М.К. Колісник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2009. – 208 с.

127. Кондаурова Д. С. Совершенствование механизма устойчивого развития промышленного предприятия / Д. С. Кондаурова // Экономика, управление, финансы: материалы II междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 130–132.

128. Кондрат І.Ю. Прогнозування економічного розвитку малих підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / І.Ю. Кондрат ; Національний ун-т “Львівська політехніка”. – Львів, 2003. – 20 с.

129. Контракти UA. Підприємства України. Група Приват [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://companies.kontrakty.ua/holdings/9.html>

130. Контракти UA. Підприємства України. Група СКМ / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://companies.kontrakty.ua/holdings/20.html>

131. Контракти UA. Підприємства України. Корпорація група Укрпромінвест [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://companies.kontrakty.ua/holdings/17.html>

132. Концепція адаптивного управління ризиками у виробничо-економічних системах / А. А. Петренко, В. Л. Петренко, Ю. Г. Лисенко, А. А. Орлов. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1997. – 36 с.

133. Коротков Э.М. Исследование систем управления / Э.М. Коротков. – М. : Издательско-консалтинговая компания “Дека”, 2000. – 288 с.

134. Коротков Э.М. Концепция менеджмента : Учеб. пособие для студентов и слушателей по направлению менеджмент / Э.М. Коротков. – М. : ДеКА, 1996. – 301 с.

135. Коршунова Е.Д. Моделирование процесса адаптивного управления организационным развитием предприятия инвестиционно-промышленной сферы / Е.Д. Коршунова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №2. – С. 34–39.

136. Косенко О.П. Економічна оцінка інноваційного потенціалу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.02 / О.П. Косенко ; Національний технічний ун-т “Харківський політехнічний ін-т”. – Харків, 2006. – 20 с.

137. Костюченко Т. І. Формування ефективної системи планування та прогнозування розвитку аграрних підприємств в умовах ринку : автореф. дис. ...

канд. екон. наук : 08.06.01 / Т.І. Костюченко ; Миколаївський держ. аграрний ун-т. – Миколаїв, 2004. – 20 с.

138. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Кравченко. – Режим доступу : [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf)

139. Кравченко С.А. Методи оцінки рівня адаптації економічного механізму функціонування підприємств до ринку / С. А. Кравченко // Університетські наукові записки. – 2012. – № 2. – С. 205–216.

140. Країни за товарною структурою зовнішньої торгівлі на 2 зн. УКТЗЕД [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/zd/kr\\_tstr/arh\\_kr\\_2015.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/zd/kr_tstr/arh_kr_2015.htm)

141. Красовский Н.Н. Позиционные дифференциальные игры / Н.Н. Красовский, Субботин А.И. – М. : Наука, 1974. – 456 с.

142. Кривенко Е. И. Адаптивное развитие предприятий на основе инноваций (на примере предприятий винодельческой отрасли) / И.П. Богомолова, Е. И. Кривенко. – Воронеж : “ИСТОКИ”. – 2009. – 182 с.

143. Кривозв’язюк І. В. Кризові явища в українській економіці та їх зв’язок з циклічністю / І. В. Кривозв’язюк // Фондовый рынок. – Київ, 2011. – № 7. – С. 20–27.

144. Криворак А.Д. Адаптація систем управління промисловими підприємствами в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / А.Д. Криворак ; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. – Одеса, 2008. – 17 с.

145. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж.Л. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 38-42.

146. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття “адаптація підприємств” / С.В. Кудлаєнко // Вісник Хмельницького національного університету. Вип. “Економічні науки”. – 2009. – № 5(2). – С. 172–174.

147. Кузькін Є.Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища: монографія / Є.Ю. Кузькін. – К. : Зовнішня торгівля, 2008. – 236 с.

148. Кузьменко В.В. Теоретические аспекты функционирования адаптивной системы управления предприятием / В.В. Кузьменко, Д.В. Гришин // Вестник СевКавГТУ. Серия “Экономика”. – 2003. – № 2 (10). – С. 25–33.

149. Кузьменко О.М. Оцінка потенціалу інноваційної діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О.М. Кузьменко ; Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2009. – 19 с.

150. Кулик Н. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством / Н. М. Кулик, Т. М. Соколенко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 96–100.

151. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О’Доннелл ; пер. с англ. – В 2-х т. – М. : Прогресс, 1981. – Т.1. – 495 с., Т.2.– 511 с.

152. Кутин М.В. Технология целеполагания как элемент механизма стратегического планирования в условиях обострения конкурентной борьбы // М.В. Кутин // Вестник финансовой академии. Международно-теоретический и научно-практический журнал. – 2010. – №5(59). – С. 57–60.

153. Кучеренко А.А. Адаптивная реакция как элемент адаптации предприятия к изменениям условий внешней среды // Бизнес-Информ.– 2008. – №10. – С. 66–68.



154. Лазарев В.Н. Управление стратегическим развитием предприятия: трансдисциплинарный теоретико-методологический подход: монография / В.Н. Лазарев. – Ульяновск : Изд-во УлГТУ, 2008. – 191 с.
155. Лазаришина І. Д. Економічний аналіз в Україні: історія, методологія, практика: монографія / І.Д. Лазаришина. – Рівне : НУВГП, 2005. – 369 с.
156. Лактионова О.Е. Формирование логистических систем: методология и практика: монография / О.Е. Лактионова. – Донецк : НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти, 2002. – 319 с.
157. Ландіна Т.В. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку. – К. : Наукова думка, 1994. – 283 с.
158. Ланкин О. В. Системно-комплексный кибернетический подход к формированию методологических основ интеллектуальной защиты информации от несанкционированного доступа / О. В. Ланкин, В. И. Сумин, Е. В. Воронова // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2011. – Выпуск № 8, том 7.
159. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.07.01 / Є.В. Лапін ; Національний технічний ун-т “Харківський політехнічний ін-т”. – Харків, 2006. – 36 с.
160. Лаушкина Н.С. Формирование инновационной политики промышленных предприятий на основе механизма эффективного управления их инновационным потенциалом : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н.С. Лаушкина ; Орловский государственный технический университет. – Орел, 2006. – 198 с.
161. Лафта Дж. К. Менеджмент ; пер.с англ./ Дж. К. Лафта. – М. : ТК Велби, 2004. – 592 с.
162. Лебідь Т.В. Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Лебідь, В.Ю. Самуляк. – Режим

доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/formuvannya-marketingovoyi-strategiyi-rozvitku-pidpriemstva.pdf>

163. Левицький В.В. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / В.В. Левицький ; Національний ун-т "Львівська політехніка". – Львів, 2008. – 22 с.

164. Ледян Т. О. Організаційні форми управління діяльністю на промислових підприємствах // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – №3. – С. 22–24.

165. Лелека В. В. Порівняльне статистичне дослідження науково-технічного, виробничого і торговельного потенціалів енергетичного машинобудування України / В. В. Лелека // Статистика України. – 2003. – №2. – С.46–52.

166. Лепа Р. Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы / Р. Н. Лепа ; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк : ООО "Юго-Восток Лтд", 2006. – 308 с.

167. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении : Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. / Б.Г. Литвак. – М. : Дело, 2004. – 400 с.

168. Ліпич Л.Г. Маркетингове прогнозування ринку товарів / Л.Г. Ліпич. – Луцьк : редакційно-видавничий відділ ЛДТУ, 2002. – 357 с.

169. Ліпич Л.Г. Прогнозування розвитку ринку товарів підприємства на засадах вивчення споживчої поведінки покупців : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / Л.Г. Ліпич ; Тернопільська академія народного господарства. – Тернопіль, 2004. – 38 с.

170. Лойко В. И. Подход к оценке интегрального показателя риска интегрированных производственных систем [Електронний ресурс] / В. И. Лойко, Н. В. Ефанова. – Режим доступу : <http://ej.kubagro.ru/2005/03/18/>.

171. Лупак Р.Л. Адаптація підприємства до конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Р.Л. Лупак, О.А. Гавриленко. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/34\\_vpek\\_2012/economics/10\\_119913.doc.htm](http://www.rusnauka.com/34_vpek_2012/economics/10_119913.doc.htm)

172. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем : теория, режимы, институты: монография / В.И. Ляшенко. – Донецк : ДонНТУ, 2006. – 668 с.

173. Мадых А.А. Модели и методы управления общесистемными характеристиками адаптивных производственно-экономических систем : дис. ... канд. экон. наук : 08.03.02 / А.А. Мадых; Донецький національний університет. – Донецьк, 2006. – 194 с.

174. Мадых А.А. Роль и место инвариантных характеристик в процессах адаптивного управления ПЭС / А.А. Мадых // Тези доповідей. VIII Всеукраїнська науково-методична конференція „Проблеми економічної кібернетики”, присвячена 35-річчю кафедри економ. кібернетики ДонНУ, 6-8 жовтня 2003 р., м. Алушта. – Донецк : ТОВ „Юго-Восток ЛТД”, 2003. – С. 143–145.

175. Максимова Л.Г. Стратегические факторы адаптивного развития экономики промышленного предприятия / Л.Г. Максимова // Сборник статей. – Саратов : Издательство Латанова В.П., 2003. – С.56–67.

176. Малюков В.П. Многошаговая игра качества двух экономических систем / В.П. Малюков, Н.В. Линдер // Кибернетика и системный анализ. – 1994. – №4. – С.45–56.

177. 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.

178. 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.

179. 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.

180. 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.

181. 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.

182. 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.

183. 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.

184. 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.

185. 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.

186. 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.

187. Мариненко Н.Ю. Особливості функціонування та види виробничо-господарських структур / Н.Ю. Мариненко // Економіка і управління – науковий журнал. – Київ : Європ. універ., 2016. – №1 (69). – С. 35–41.

188. Мариненко Наталія. Особливості розвитку машинобудівних підприємств України в сучасних умовах / Наталія Мариненко // Галицький економічний вісник. – 2016. – № 1 (50). – С. 54–58.

189. 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.

190. 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.

191. Мариненко Наталія. Оцінювання ефективності концепції управління адаптивним розвитком підприємства в складі виробничо-господарської структури // The Caucasus (Economical and Social Analysis Journal of Southern Caucasus). – March – May 2016. – Volume 12, Issue 02. – Pp. 38–43.

192. 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>

193. Мариненко Н.Ю. Прогнозування адаптивного розвитку промислових підприємств / Н.Ю. Мариненко // Економічний форум. – Луцьк : ЛНТУ, 2016. – №1. – С. 176–185.

194. 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.

195. 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>

196. 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).

197. 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>

198. 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.

199. Теорія і практика економіки та розвитку підприємництва в Україні: вибрані аспекти : колективна монографія ; за ред. проф. Р. М. Рогатинського. – Тернопіль : Астон, 2013. – С. 19 – 37.

200. 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.

201. 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.

202. 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. – P. 112-117.

203. 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.

204. 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.

205. Мариненко Наталія. The concept of sustainable development / Nataliia Marupenko // *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції, (Тернопіль, 21-22 травня 2014р.) / Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя.* – Тернопіль : Видавництво ТНТУ імені Івана Пулюя, 2014. – P. 141 – 143.

206. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги / Р. В. Федорович [та ін.] ; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. – 244 с.

207. Маслодудов Ю. А. Особенности адаптивного управления на машиностроительных предприятиях / Ю. А. Маслодудов // *Вопросы экономических наук.* – 2009. – № 6(39). – С. 76–78. 10.



208. Маторин С.И. Анализ и моделирование бизнес-систем : системологическая объектно-ориентированная технология / Под ред. М. Ф.Бондаренко ; Предисл. Э.В. Попов. – Харьков : ХНУРЭ, 2002. – 322 с.

209. Машинобудівний комплекс Донецької області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://donoda.gov.ua/?lang=ua&sec=04.01.04&iface=Public&cmd=main&args=s:498>

210. Мельник А.О. Становлення та розвиток поняття “адаптація підприємства / А.О. Мельник // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. – № 1, Ч. 2, Т. 2. – С. 135–138.

211. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства [Електронний ресурс] / Д.Л. Мельник. – Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_3\\_1/pdf/213-219.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf)

212. Мельник К.М. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності / К.М. Мельник // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. – 2013. – Вип. 3. – С. 81–85.

213. Мильнер Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 336 с.

214. Минко И.С. Адаптивность и инновации в экономических системах [Электронный ресурс] / И.С Минко., Л.К. Шамина. – Режим доступа : [heconomics.open-mechanics.com](http://heconomics.open-mechanics.com).

215. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации./ Г. Минцберг. – СПб : Питер, 2001. – 512 с.

216. Миронова Н.А. Организационно-экономические аспекты гармонизации хозяйственного механизма предприятий мукомольной промышленности как основа их адаптивного развития / Н.А. Миронова, М.Д. Магомедов. – М. : Издательский комплекс МГУПП, 2010. – 150 с.

217. Митякова О.И. Концепция устойчивого развития малых и средних предприятий [Электронный ресурс] / О.И. Митякова. – Режим доступа :

[http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193\\_West\\_econ\\_finans\\_2005\\_1\(7\)/6.pdf](http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2005_1(7)/6.pdf)

218. Міщук Є. В. Управління процесами адаптації підприємств до зовнішнього середовища : новітні тенденції / Є. В. Міщук, В. П. Голівер // Агросвіт. – 2015. – № 6. – С. 44–48.

219. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін. – Х. : ІНЖЕК, 2005. – 396 с.

220. Модель авторегресії і розподіленого лага [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Модель\\_авторегресии\\_и\\_распределенного\\_лага](https://ru.wikipedia.org/wiki/Модель_авторегресии_и_распределенного_лага)

221. Модель фон Неймана [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studopedia.org/4-164769.html>

222. Моисеев Н.Н. Человек, среда, общество : проблемы формализованного описания / Н.Н. Моисеев, В.С. Тюхтин. – Москва : Наука, 1982. – 240 с.

223. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение. Учеб. Пособие / Е.Г. Молл. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 160 с.

224. Наталія Мариненко. Підходи та концепції управління розвитком промислового підприємства / Наталія Мариненко // Аналітично-інформаційний журнал “Схід”. – Донецьк, 2012. – № 5 (119). – С. 28–31.

225. 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.

226. Наталія Мариненко. Якісний розвиток промислового підприємства : діалектичний аналіз / Наталія Мариненко // Аналітично-інформаційний журнал “Схід”. – Донецьк, 2013. – № 3 (123). – С. 39–42.

227. Наукова та інноваційна діяльність (1990-2014 рр.) [Електронний ресурс] / Державна служба статистики. – Режим доступу : [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/ni/ind\\_rik/ind\\_u/2002.html](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html)

228. Невмержицький В.І. Організаційні системи управління підприємства [Електронний ресурс] / В. І. Невмержицький, А.В. Дерезюдк, І.В. Дерев’янку. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/7\\_NND\\_2009/Economics/42656.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42656.doc.htm)

229. Нельсон-Джоунс Р. Теория и практика консультирования / Р. Нельсон-Джоунс. – СПб. : Издательство “Питер”, 2000. – 464 с.

230. Нестерова З.І. Методичні підходи до управління збалансованим інноваційним розвитком промислового підприємства / З.І. Нестерова, І.С. Грозний // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства : зб. наук. праць / ДонДУУ. – Донецьк : ДонДУУ, 2012. – т. XIII. – С. 225–232.

231. Новицкий Н.И. Организация, планирование и управление производством / Н.И. Новицкий. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 301 с.

232. О’Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О’Шонесси. – М. : МТ-Пресс, 1999. – 296 с.

233. Обиденнова Т.С. Прогнозування результатів здійснення структурних перетворень машинобудівних підприємств на основі ресурсно-функціонального підходу / Т. С. Обиденнова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – № 2. – С. 67–76.

234. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності за 2001 – 2011 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/pr/orp\\_rik/orp\\_06\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/pr/orp_rik/orp_06_u.htm)

235. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності за 2010 – 2014 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/pr/orp\\_rik/orp\\_rik\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_u.htm)

236. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/pr/orp/orp\\_u/arh\\_orp\\_u.html](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html)

237. Овечко А.В. Моделирование адаптивного управления производственно-экономических систем / А.В. Овечко // Модели управления в рыночной экономике : сб. науч. тр. Общ. ред. и предис. Ю.Г. Лысенко ; Донецкий нац. ун-т. – Донецк : ДонНУ, 2002. – Спец. вып. – с. 193–197.

238. Овечко А.В. Моделирование адаптивных характеристик производственно-экономических систем / А.В. Овечко // Модели управления в рыночной экономике : сб. науч. тр. Общ. ред. и предис. Ю.Г. Лысенко ; Донецкий нац. ун-т. – Донецк : ДонНУ, 2002. – Вып. 5. – с. 147–157.

239. Овечкіна О.А. Використання графоаналітичного методу оцінки адаптаційних можливостей інноваційного потенціалу економічних суб'єктів на основі методології SWOT-аналізу зовнішніх трансформаційних факторів / О.А. Овечкіна // Культура народів Причорномор'я. – 2008. – № 126. – С. 74–78.

240. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – 19-е изд., испр. – М. : Рус. яз., 1987. – 750 с.

241. Онтогенез [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Онтогенез>

242. Орлова К.Є. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища : дис. ... канд. екон. наук. : 08.00.04 / К. Є. Орлова ; Нац. техн. ун-т України “Київ. політехн. ін-т”. – Київ, 2016. – 262 с.

243. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

244. Офіційний сайт ДТЕК. Зв'язки з інвесторами. Фінансові показники / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dtek.com/ru/investor-relations/financial-data/fy-2015#.V17vTfmLTIU>

245. Офіційний сайт ДТЕК. Про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dtek.com/uk/about-us#.V17tKfmLTIU>

246. Офіційний сайт Метінвест. Метінвест на долоні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metinvestholding.com/ua/about/structure>

247. Офіційний сайт Метінвест. Метінвест сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metinvestholding.com/ru/about/common>

248. Офіційний сайт Метінвест. Річний звіт 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metinvestholding.com/upload/metinvest/report/33/MET%2024848%20Annual%20Report%202015%20WEB.pdf>

249. Офіційний сайт Миронівського хлібопродукту. Вертикальна інтеграція [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mhp.com.ua/uk/operations/integration>

250. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>

251. Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://data.worldbank.org/>

252. Офіційний сайт СКМ. Бізнес СКМ. Напрямки бізнесу СКМ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.scm.com.ua/ru/business/sectors/>

253. Павлов А.А. Нахождение весов по матрице парных сравнений с односторонними ограничениями / А.А. Павлов, В.И. Кут, А.С. Штанькевич / Вісник НТУУ „КПІ” „Інформатика, управління та обчислювальна техніка”. – 2008р. – №48. – С.29–32.

254. Павлуцкий А. Люди и организация : технология усовершенствования компаний / А. Павлуцкий // Управление персоналом. – 2000. – № 3. – С. 70–73.
255. Пастухова В.В Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
256. Петренко В. Л. Исследование динамики адаптивных экономических моделей / В. Л. Петренко, В. Н. Тимохин // Модели управления в рыночной экономике: сб. науч. тр. – Донецк: ДонГУ, 1998. – С. 265-271.
257. Петренко В. Л. Концепция и моделирование адаптивной системы управления проектами / В. Л. Петренко, В. И. Денисов. – НАН Украины; Институт экономики промышленности. – Донецк, 1997. – 32с
258. Петренко В. Л. Технология адаптивного планирования в производственно-экономических системах / В.Л. Петренко. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1991. – 32 с.
259. Петренко В.Л. Проблемы адаптации в условиях сложной динамики экономических систем / В.Л. Петренко, В.Н. Тимохин // Економічна кібернетика. – 2001. – № 1–2. – С. 4–15.
260. Петрович Й.М. Основні аспекти адаптації машинобудівних підприємств до змін зовнішнього середовища в умовах ринкових трансформацій [Електронний ресурс] / Й.М. Петрович – Режим доступу : <http://vlp.com.ua/files/special/32.pdf>
261. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 429 с.
262. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях. Перевод с польск. / В. Плюта. – М. : Статистика, 1980. – 152 с.
263. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види / Ю.С. Погорелов // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 88. – С. 75–81.

264. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Кол. автор.: Лазоренко О., Колишко Р. та ін. – К. : Видавництво “Енергія”, 2008. – 96 с.

265. Пономаренко В.С. Стратегічне управління / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 1999. – 620 с.

266. Порохня В.М. Моделювання багатомірних фінансово-господарських потоків: монографія / В.М. Порохня, Ю.О. Колісник. – Запоріжжя : ГУ “ЗІДМУ”, 2007. – 243 с.

267. Преадаптація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Преадаптація>

268. Про компанію “Corum Group” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.corum.com>.

269. Про компанію “Антонов” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.antonov.com/about>

270. Прыгунков А.М. Совершенствование механизма экономического развития предприятий на основе инновационной деятельности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.М. Прыгунков ; Воронежская государственная технологическая академия. – Воронеж, 2010. – 228 с.

271. Пушкарь А.И. Моделирование управления развитием предприятий на основе согласования интересов экономических субъектов / А.И. Пушкарь, Л.В. Потрашкова // Экономическая кибернетика. – 2003. – № 1-2(19-20). – С. 22–33.

272. Радіщук Т.П. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства на засадах прогнозування кон'юнктури ринку автомобілебудування : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / Т.П. Радіщук ; ПВНЗ “Львів. ун-т бізнесу та права”. – Львів, 2012. – 20 с.

273. Радченко А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход / А. И. Радченко. – Ростов-на-Дону : Ростиздат, 1997. – 402 с.

274. Раевна Е. В. Алгоритмическая модель формирования сценариев управления развитием предприятия / Е. В. Раевна // Бизнес-Информ. – 2007. – №1–2. – С. 113–121.

275. Раевна О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі / О. В. Раевна; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, Харківський нац. екон. ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

276. Райко Д.В. Визначення розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс] / Д.В. Райко. – Режим доступу : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Mimi\\_2011\\_3\(1\)\\_18.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Mimi_2011_3(1)_18.pdf)

277. Рамазанов С. К. Методы и информационные технологии управления предприятием в условиях нестабильностей / С. К. Рамазанов, В. Ю. Припотень. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. – 216 с.

278. Растринин Л.А. Адаптация сложных систем / Л.А. Растринин. – Рига : Зинатне, 1981. – 375 с.

279. Ревенко Д.С. Метод диагностики устойчивости функционирования предприятия в условиях макроэкономической нестабильности / Д.С. Ревенко, В.А. Лыба, И.К. Мошкина // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (23). – с. 34–43.

280. Рогоза М. Є. Зовнішнє середовище і модель його оцінки в системах стратегічного управління підприємством / М.Є. Рогоза, О.О. Циганок // Модели управления в рыночной экономике: сб. науч. тр. / общ. ред. и предисл. Ю. Г. Лысенко ; Донецкий нац. ун-т. – Донецк : ДонНУ, 2005. – №1 [Спец. вып.]. – С. 209–214.



281. Рогоза М. Є. Управління потенціалом підприємства в умовах динамічного розвитку економіки / М. Є. Рогоза // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – №1 (3), т. 1. – С. 280–288.

282. Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь / Д.М. Розенберг. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 464 с.

283. Руденський Р. А. Антисипативне управління складними економічними системами: моделі, методи, інструменти / Р. А. Руденський. – Донецьк : ООО “Юго-Восток, Лтд” 2009. – 256 с.

284. Рузавин Г. Самоорганизация как основа эволюции экономических систем / Г. Рузавин // Вопросы экономики. – 1996. – №3. – С. 103–114.

285. Рябикіна Н.І. Теоретико-методологічні засади оцінки та оптимізації використання потенціалу промислового підприємства (на прикладі гірничозбагачувальних підприємств) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Н.І. Рябикіна ; Одеський держ. економічний ун-т. – Одеса, 2003. – 19 с.

286. Рябков В.А. Эффективное управление маркетинговой деятельностью предприятий АПК : на примере мясоперерабатывающего подкомплекса : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В.А. Рябков ; Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. – СПб., 2008. – 162 с.

287. Сай Л.П. Інноваційний розвиток підприємства на стадії науково-технічної підготовки виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Л.П. Сай ; Національний університет “Львівська політехніка”. – Львів, 2006. – 21 с.

288. Саломатіна Л. М. Адаптаційні механізми в управлінні розвитком промислових підприємств / Л. М. Саломатіна // Економіка промисловості. – Донецьк, Ін-т екон. пром-ті. – 2011. – №4. – С. 142–153.

289. Сергійчук І.І. Складові системи адаптивного управління в структурі механізму формування підприємством масштабу діяльності / І.І. Сергійчук // Економіка і управління. – 2012. – № 3. – С. 147–153.

290. Сидорова А.В. Методи аналізу і прогнозування розвитку підприємств сфери послуг : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / А.В. Сидорова ; Донецький національний ун-т. – Донецьк, 2003. – 30 с.

291. Скоробогата Л.В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04 / Л.В. Скоробогата ; Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. – Київ, 2005. – 21 с.

292. Скурихин В.И. Адаптивные системы управления машиностроительным производством / В. И. Скурихин, В. А. Забродский, Ю. В. Копейченко. – М. : Машиностроение, 1989. – 236 с.

293. Скурихин В.И. Проектирование систем адаптивного управления производством / В.И. Скурихин, В.А. Забродский, Ю.В. Копейченко. – Х. : Вища школа, 1984. – 387 с.

294. Сластенко В.С. Разработка стратегии управления маркетинговым развитием предприятий: на примере мебельных предприятий Центрально-Черноземного региона : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В.С. Сластенко ; ГОУ ВПО “Воронежская государственная лесотехническая академия”. – Воронеж, 2008. – 173 с.

295. Словарь современных экономических и правовых терминов / Под ред. В. Н. Шимова. – Минск : Амалфея, 2002. – 816 с.

296. Стец І.І. Адаптивне управління розвитком підприємства / І.І. Стец // Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів: монографія / за заг. редакцією В.І. Гринчуцького. – Тернопіль : Крок, 2014. – С. 360–368.

297. Слюсарев А.В. Управление адаптивным развитием комплексной подготовки производства машиностроительного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.В. Слюсарев ; Саратов. гос. соц.-эконом. ун-т. – Саратов, 2009. – 27 с.

298. Соколова Л. В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища: монографія / Л. В. Соколова. – Харків : ХНУРЕ, 2004. – 288 с.

299. Соломаха С. А. Моделі і методи адаптивного управління виробничо-економічними системами в умовах нестабільного попиту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.03.02 / С. А. Соломаха ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2006. – 19 с.

300. Соціальна відповідальність бізнесу: принцип системної дії // Звіт Форуму соціально відповідального бізнесу України ; Агенція з Міжнародного розвитку USID ; Київстар. – К., 2006. – 22 с.

301. Срагович, В. Г. Адаптивное управление: учеб. пособие / В.Г. Срагович. – М. : Наука, 2004.– 260 с.

302. Стасюк В.П. Моделирование процессов адаптации жизнеспособных экономических систем / В.П. Стасюк, А.В. Овечко, А.А.Спиридонов // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. – 2001. – № 535. – С. 307–311.

303. Стасюк В.П. Моделі адаптивного управління підприємством у нестабільному економічному середовищі: дис. ... д-ра екон. наук : 08.03.02 / В.П. Стасюк ; Донецький національний ун-т. – Донецьк, 2003. – 373 с.

304. Створення та використання передових технологій та об'єктів права інтелектуальної власності у 2014 році [Електронний ресурс] / Державна служба статистики. – Режим доступу : [https://ukrstat.org/uk/metaopus/2014/0115003\\_2014.htm](https://ukrstat.org/uk/metaopus/2014/0115003_2014.htm)

305. Степанова Ю. Л. Класифікація адаптації підприємства в залежності від прогнозованості виникнення змін у зовнішньому середовищі підприємства [Електронний ресурс] / Ю.Л. Степанова. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VSUNU/2010\\_2\\_2/Stepanova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSUNU/2010_2_2/Stepanova.pdf).

306. Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства / Ю.Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (I). – С. 156–163.

307. Стонер Дж. А.Ф. Вступ у бізнес: Пер. з англ. / Дж. А.Ф. Стонер, Е. Г. Долан ; за ред. і вступ Й.С. Завадського. – К. : Вид-во ЄУФІМБ, 2000. – 752 с.

308. Субботин А.Н. Основные принципы научной организации управления промышленным производством / А.Н. Субботин. – К. : Вид-во “Техніка”, 1970. – 84 с.

309. Суслов Ю.Е. Методология и методы управления рациональностью социально-экономических систем: монография / Ю.Е. Суслов, Е.Ю. Суслов. – СПб. : СПбГИПТ, 2005. – 488с.

310. Суховерха Ю.В. Адаптація як інструмент впливу на підприємства: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Ю.В. Суховерха. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/298.pdf>

311. Тимохин В. Н. Адаптация в системе управления предприятием / В.Н. Тимохин // Модели управления в рыночной экономике : сб. науч. трудов. под общ. ред. Ю. Г. Лысенко. – Донецк : ДонГУ. – 1999. – Вып. 2. – С.196–202.

312. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. : Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

313. Трапезников А.М. Формирование стратегии конкурентного развития градообразующего предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.М. Трапезников ; Уральский государственный технический университет – УПИ. –Екатеринбург, 2008. – 186 с.

314. Трунова О. В. Застосування методу сааті при прийнятті управлінських рішень [Електронний ресурс] / О. В. Трунова. // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки. –

2013. – Вип. 108.1. – Режим  
доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\\_2013\\_1\\_108\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2013_1_108_34).

315. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О.М Тридід ; Харк. Держ. екон. ун-т. – Харків, 2002. – 363 с.

316. Тюкин И. Ю. Адаптация в нелинейных динамических системах / И. Ю. Тюкин, В. А. Терехов. – (Серия: Синергетика: от прошлого к будущему). – СПб. : ЛКИ, 2008. – 384 с.

317. Україна: перспективи розвитку. Консенсус-прогноз (травень 2015) [Електронний ресурс] / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – Випуск 38. – 2015. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Konsensus-prognoz>

318. Управління підприємствами в умовах трансформації економіки: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г.М. – Житомир : ЖДТУ, 2015. – 468с.

319. Усова Г.В. Реінжиніринг виробничих процесів промислового підприємства на основі бенчмаркінгу та аутсорсингу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Г.В. Усова ; ІЕП НАН України. – Д., 2012. – 19 с.

320. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. Учебно-практ. Пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М. : АО “Бизнес-школа”, “Интел-Синтез”, 1996. – 367 с.

321. Филипишин И.В. Механизм управления развитием промышленного предприятия [Електронний ресурс] / И.В. Филипишин. – Режим доступа : [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/eprom/2011\\_56/st\\_56\\_33.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/eprom/2011_56/st_56_33.pdf)

322. Филиппов Л.А. Оценка бизнеса и смежные вопросы / Л.А. Филиппов. – Барнаул : Изд-во Алтайского ун-та, 2001. – 470 с.

323. Філогенез [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Філогенез>

324. Фомин В. Н. Некоторые общие принципы построения адаптивных систем управления / В. Н. Фомин // Соросовский образовательный журнал. – 1996. – №12. – С.102–108.

325. Фомин Н. Адаптивное управление динамическими объектами / Н. Фомин, А. Фрадков, В. Якубович. – М.: Наука, 1981. – 448 с.

326. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия / Я.А. Фомин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.

327. Хайлук С. О. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства як основа стратегічного контролінгу / С. О. Хайлук, Т. С. Клебанова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць: в 5 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Вип. 222, т. V. – С. 1146–1155.

328. Харчевников М.В. Факторы, влияющие на экономическую устойчивость промышленного предприятия / М.В. Харчевников, О.Н. Герасина, М.П. Чочуа // Технология, экономика и организация производства технических систем: межвузовский сборник научных трудов. – М. : МГИУ. – 2005. – с. 44–51.

329. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : Підручник / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

330. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.

331. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №4. – с. 61–64.

332. Цопа Н.В. Оценка динамики функционирования промышленного предприятия / Н.В. Цопа // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ, 2009. – Вип. 21, ч. 2. – С. 25–35.

333. Цыпкин Я.З. Адаптация и обучение в автоматизированных системах / Я.З. Цыпкин. – М. : Наука, 1968. – 400 с.

334. Черепанова В.А. Адаптивна система управління підприємством / В.А. Черепанова, А.Ю. Юнусова // Вісник НТУ “ХПІ”. – 2013. – № 67 (1040). – с. 90–93.

335. Чернавский Д.С. Эволюционная экономика и теория развивающихся систем / Д.С. Чернавский // Экономическая трансформация и эволюционная теория Й.Шумпетера. – М. : Институт экономики РАН, 2004. – 182 с.

336. Черных А.В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.В. Черных ; Белгородский государственный технический университет. – Белгород, 2006. – 20 с.

337. Черных К.С. Исследование и разработка методов формирования инновационной политики предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / К.С. Черных ; Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия. – СПб., 1998. – 177 с.

338. Чиженкова Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Е. В. Чиженкова ; Орловский государственный институт экономики и торговли. – Москва, 2006. – 179 с.

339. Чистий прибуток (збиток) підприємств [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/fin/chpr/chpr\\_pr/chpr\\_pr\\_u/chpr\\_pr\\_0215\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/fin/chpr/chpr_pr/chpr_pr_u/chpr_pr_0215_u.htm)

340. Чумак Г. М. Обґрунтування складових організаційно-економічного механізму управління еколого-економічною діяльністю промислового підприємства / Г. М. Чумак // Научно-технический сборник. – 2008. – № 83. – С. 90–96.

341. Шабров О.Ф. Политическое управление : проблема стабильности и развития / О.Ф. Шабров. – М. : ИНТЕЛЛЕКТ, 1997. – 200 с.

342. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті : концептуальні аспекти: монографія / Ю.П. Шаров. – К. : УДАУ, 2001. – 302 с.
343. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
344. Шведчиков О. Концепція сталого розвитку промислового підприємства як системи [Електронний ресурс] / О. Шведчиков. – Режим доступу : <http://conftiapv.at.ua>
345. Швиндина А. А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям // Вісник СумДУ. Серія “Економіка”. 2008. – № 1. – С. 20–24.
346. Школьная Т.Б. Адаптивное развитие предприятий пивоваренной промышленности на основе совершенствования ассортиментной политики : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Т.Б. Школьная ; Воронеж. гос. технол. акад. – Воронеж, 2006. – 24 с.
347. Шутилина Е.Ю. Формирование инновационной политики предприятий (на примере предприятий пищевой промышленности) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е.Ю. Шутилина ; ГОУ ВПО “Воронежская государственная инженерная академия”. – Воронеж, 2010. – 184 с.
348. Экономический анализ : Учебник для студ.вузов / Л. Т. Гиляровская, Г. В. Корнякова, Н. С. Пласкова, Г. Н. Соколова ; Под ред. Л.Т.Гиляровской. – 2-е изд.,доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 615 с.
349. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Пер. с англ. / Г. Эмерсон ; Науч. ред. В.С. Кардаш. – 2-е изд. – М. : Экономика, 1992. – 216 с.
350. Энциклопедия кибернетики : В 2 т. – Киев, Изд.-во главная редакция Украинской советской энциклопедии, 1975. – Т. 1. – 607 с.
351. Эфендиев Б. А. Разработка и функционирование адаптивных систем управления организацией / Б.А. Эфендиев // Российское предпринимательство. – 2008. – № 11. – Вып. 1 (22). – С. 21–25.



352. Юрай Месік. Україна та новий Шовковий шлях: чи візьме Київ участь у “проекті сторіччя”? [Електронний ресурс] / Юрай Месік. – Режим доступу: <http://www.euointegration.com.ua/articles/2015/06/2/7034385/>

353. Янченко Н. В. Організаційно-економічний механізм адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту / Н. В. Янченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 354–357.

354. Яруллина Г.Р. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий промышленного комплекса : теория и методология : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Г.Р. Яруллина ; ГОУ ВПО “Казанский государственный финансово-экономический институт” . – Казань, 2011. – 415 с.

355. Ячменьова В.М. Сутність понять “адаптація” та “адаптивність” / В.М. Ячменьова, З.О. Османова // Вісник Національного університету “Львівська Політехніка”. – 2010. – № 684. – С. 346–353.

356. Abell D.F. Defining the Business. The starting point of strategic planning / D.F. Abell. – Prentice-Hall, 1980. – 257 p.

357. Ackoff R. L. Management Misinformation Systems / R. L. Ackoff // Management Science. – 1967. – Vol. 14, No. 4. – Pp. 147–156.

358. Ader Robert. Psychoneuroimmunology: interactions between the nervous system and the immune system / Ader Robert, Cohen Nicolas, Felten David. – Lancet, 1995. – Pp. 99–103.

359. Aldrich Howard E. Environments of Organizations / Howard E. Aldrich, Jeffrey Pfeffer // Annual Review of Sociology. – 1976. – Vol. 2. – Pp. 79–105.

360. Anatoliy M. Turylo. Adaptation as an important factor of competitive enterprise development / Anatoliy M. Turylo, Kateryna V. Bogachevska // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №8(158). – Pp. 154–159.

361. Ansoff I.H. Strategic Management. Classic Edition / I.H. Ansoff. – Palgrave Macmillan UK, 2007. – 251 p.

362. Ansoff, I.H. Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success / I.H. Ansoff, P.A. Sullivan // Long Range Planning. – 1993. – V.26, No.5. – Pp. 11–23.

363. Ariyachandra T.R. Critical success factors in business performance management – striving for success / T.R. Ariyachandra, M.N. Frolick // Journal of Information Systems Management. – 2008. – Vol. 25(2). – Pp. 113–120.

364. Armistead C. Implications of business process management for operations management / C. Armistead, S. Machin // The International Journal of Operations & Production Management. – 1997. – Vol. 1(1) – Pp. 886–898.

365. Ashby W.R. An Introduction to Cybernetics. First Edition / W.R. Ashby. Chapman and Hall : London, UK, John Wiley and Sons : New York, 1956. – 320 p.

366. Bandara W. Factors and measures of business process modeling: model building through a multiple case study / W. Bandara, G. Gable, M. Rosemann // The European Journal of Information Systems. – 2005. – pp. 347–360.

367. Barney J.B. Gaining and sustaining competitive advantage / J.B. Barney. – Reading : Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1997. – 586 p.

368. Bashir Sangawi. The Impact of External Environment on Organization Adaptation [Electronic resource] / Bashir Sangawi. – Retrieved from : [http://www.academia.edu/25319301/The\\_Impact\\_of\\_External\\_Environment\\_on\\_Organization\\_Adaptation](http://www.academia.edu/25319301/The_Impact_of_External_Environment_on_Organization_Adaptation)

369. Beer S. Decision and Control: The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics / S. Beer. – Wiley, 1994. – 568 p.

370. Beer S. Platform for Change / S. Beer. – Wiley, 1994. – 468 p.

371. Boeker W. Organizational Performance and Adaptation: Effects of Environment and Performance on Changes in Board Composition / W. Boeker, J. Goodstein // The Academy of Management Journal. – Dec., 1991. – Vol. 34, No. 4. – Pp. 805–826.

372. Boulding K.E. General Systems Theory – the Skeleton of Science / K.E. Boulding // Management Science. –1956. – Vol. 2. Iss. 3.
373. Carton I.F.S. Progress Toward the Applications of Systems Science Concepts to Biology / Carton I.F.S., Schindler A., Yates F., Marsh D. – Army Research Office: Arlington, Va., 1972.
374. David F. R. Strategic management. A Competitive Advantage Approach (Concepts & Cases), 14th Ed. / F.R. David. – Prentice Hall, 2012. – 400 p.
375. DeMark T. R. The New Science of Technical Analysis / T. R. DeMark. – New York : John Wiley & Sons. – 1994. – 264 p.
376. Dervitsiotis K. N. Benchmarking and business paradigm shifts / K. N. Dervitsiotis // Total Quality Management. – 2000. – No. 11. – Pp. 41–46.
377. Donaldson G. Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction / G. Donaldson, J. W. Lorsch. – New York : Basic Books, 1983. – 208 p.
378. Drucker Peter F. Management challenges for the 21st century / Peter F. Drucker. – 1st ed. – Harper Business, 2001. – 207 p.
379. Drucker Peter F. Management: tasks, responsibilities, practices / Peter F. Drucker. – Harper Business, 1993. – 840 p.
380. Drucker Peter F. Managing for results / Peter F. Drucker. – Harper Business, 2006. – 240 p.
381. Drucker Peter F. The effective executive: the definitive guide to getting the right things done / Peter F. Drucker. – Harper Business, 2006. – 178 p.
382. Drucker Peter F. The practice of management / Peter F. Drucker. – Harper Business, 2006. – 404 p.
383. Eric Arne Lofquist. Measuring the Effects of Strategic Change on Safety in a High Reliability Organization.
384. Feurer R. Strategy development: past, present and future. The dynamic environments of today require a more dynamic approach to strategy development / R.

Feurer, K. Chaharbaghi // *Management Decision*. – 1995. – Vol. 33, No. 6. – Pp. 11–21.

385. Grant R. Strategic Planning in a Turbulent Environment : Evidence from the Oil Majors / R. M. Grant // *Strategic Management Journal*. – 2003. – Vol. 24, № 6. – P. 491–517.

386. Heller R. *Essential Manager's Manual* / R. Heller, T. Hindle. – London, 1998. – 803 p.

387. Hill C. *Essentials of strategic management* / C. W.L. Hill, G. R. Jones. – 2nd ed. – Cengage Learning, 2008. – 385 p.

388. Hinterhuber H. Business process management: the European approach / H. Hinterhuber // *Bus Change Reeng.* – 1995. – Vol. 2(4) – Pp. 63–73.

389. Holling C. S. Adaptive environmental assessment and management / C. S. Holling. – International Institute for Applied Systems Analysis, 1978. – 377 p.

390. Hyman D.N. *Modern Microeconomics: Analysis and Applications*, 3<sup>rd</sup> ed. / D.N. Hyman. – Irwin Professional Publishing, 1993. – 720 p.

391. Iryna Y. Kramar. Trends in Foreign Direct Investment in Ukrainian Economy / Iryna Y. Kramar, Olena V. Panukhnyk, Nataliia Y. Marynenko // *Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журн.* – Київ. – 2015. – №8(170). – С. 76–82.

392. Jarzabkowski P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use / P. Jarzabkowski // *Organization Studies*, 25.4. – 2004. – Pp. 529–560.

393. Johnson P. *Management control and organizational behaviour* / P. Johnson, J. Gill. – London : P. Chapman Pub, 1993. – 188 p.

394. Kaplan R. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* / R. Kaplan, P. Norton. – Harvard : Harvard Business Press, 1996. – 322 p.

395. Kemal A. Delic. Adaptation in large-scale enterprise systems research & challenges [Electronic resource] / Kemal A. Delic, Umeshwar Dayal. – Retrieved from : <http://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=1022359>

396. Kleland D. Systems Analysis and Project Management / D. Kleland, W. King. – McGraw-Hill College ; 3 Sub edition. – 1983. – 480 p.

397. Kudlak Robert. Adaptation of enterprises to the requirements of sustainable development in the light of new institutional economics / Robert Kudlak // *Management of Environmental Quality : An International Journal*. – 2008. – Vol. 19, Iss. 2. – pp. 213–221.

398. Lawrence P. R. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, rev. ed. / P.R. Lawrence, J.W. Lorsch. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1986. – 279 p.

399. Lee R.G. Business process management: a review and evaluation / R.G. Lee, B.G. Dale // *The Business Process Management Journal*. – 1998. – Vol. 4(3). – Pp. 214–225.

400. Leidig G. Benchmarking – Lernen von den Besten, Leistung und Qualität steigern / G. Leidig // *Informationen Betriebswirtschaft I/1995*, Hsrg.: Bundesverband Druck E.V. – Wiesbaden, 1995. – 200 p.

401. 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.

402. 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.

403. Marynenko Nataliia. Interpretation of the adaptive approach to the enterprise development / Nataliia Marynenko // Proceedings of the 8th International Conference on Eurasian scientific development (March 03, 2016). – Vienna, OR : «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH. – Pp. 238–241.

404. 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.

405. 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/)

406. Mason Roger B. The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach / Roger B. Mason // Management Decision, 2007. – Vol. 45, Iss. 1. – pp.10 – 28.

407. Miller D. Strategy-making and environment: the third link / D. Miller, P.H. Friesen // Strateg. Manag. J. – 1983. – Vol. 4(1) – Pp. 221–235.

408. Muhammad Wasim Jan Khan. Strategic Planning and Reality of External Environment of Organizations in Contemporary Business Environments / Muhammad Wasim Jan Khan, Muhammad Khalique // Business Management and Strategy. – 2014. – Vol. 5, No. 2. – Pp. 165–182.

409. Naceur Jabnoun. Environmental Uncertainty, Strategic Orientation, and Quality Management: A Contingency Model / Jabnoun Naceur, Khalifah Azaddin,

Yusuf Attahir // *Quality Management Journal*. – October 2003. – Volume 10, Number 4.

410. Naipak D. Analysis of methods and models of enterprise adaptation to organizational changes under strategic development / D. Naipak // *Economics of Development*. – 2014. – Vol. 71, issue 3 (71). – Pp. 112–117.

411. Nataliia Marynenko. Regulators for Adaptive Enterprise Development / Nataliia Marynenko // *Journal of Global Economy Review*. – 2016. – Volume 1, №5. – Pp. 51–56.

412. 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.

413. Nataliia Marynenko. Enterprise's structural components analysis under pre-adaptation / Nataliia Marynenko // *Journal Association 1901 „SEPIKE”*. – 2016. – Vol. 14. – Pp. 109–113.

414. Pettigrew A.M. *Managing Change for Competitive Success* / A. Pettigrew, R. Whipp. – Wiley-Blackwell, 1993. – 340 p.

415. Pettigrew A.M. *Competitiveness and the management process* / Andrew M. Pettigrew. – Oxford Oxford [u.a.] : Blackwell. – 1988. – 256 p.

416. Pfeffer J. *The Organization and its Environment* / J. Pfeffer // *Jstore*. – 1972. – Pp. 218–228.

417. Porter M. *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors* / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1998. – 420 p.

418. Porter M.E. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy* / M.E. Porter // *Harvard Business Review*. – May/June 1987. – Pp. 43–59.

419. Porter M.E. *Towards a Dynamic Theory of Strategy* / M.E. Porter // *Strategic Management Journal*. – 1991. – Vol. 12 (Winter Special Issue). – Pp. 95–117.

420. Porter M. E. What Is Strategy? / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74, no. 6 (November–December). – Pp. 61–78.
421. Price I. A Plain Person's Guide to Benchmarking. Special Report of the Unit for Facilities Management Research / I. Price. – Sheffield : Sheffield Hallam University, 1994. – 250 p.
422. Rosenfeld G. Challenges to Business in the Twenty-First Century / G. Rosenfeld, J.W. Lorsch, R. Khurana. – Cambridge, MA: American Academy of Arts and Sciences, 2011. – 67 p.
423. Saaty T.L. Analytical Planning: The Organization of Systems / T. L. Saaty, K. P. Kearns. – Pergamon Press, 1985. – 208 p.
424. Saaty T. L. Decision making with the analytic hierarchy process / T. L. Saaty // The International Journal of Services Sciences. – 2008. – Vol. 1, No. 1. – Pp. 83–98.
425. Saaty T.L. Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process / T. L. Saaty. – RWS Publications, Pittsburgh, 1996. – 370 p.
426. Saridis G. Self-Organizing Control of Stochastic Systems / G. Saridis. – New York : Marcel-Dekker, 1977. – 400 p.
427. Spencer B. A. Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation / B.A. Spencer // Academy of Management Review. – 1994. – Vol. 19, no. 3. – Pp. 446–471.
428. Spulber D. The intermediation theory of the firm: integrating economic and management approaches to strategy / D. Spulber // Managerial and Decision Economics. – 2003. – Vol. 24(4) – Pp. 253–266.
429. Srinidhi B. Strategic quality management / B. Srinidhi // International Journal of Quality and Reliability Management. – 1998. – Vol. 3, no. 1. – Pp. 38–70.
430. Stanford N. Guide to organization design: creating high-performing and adaptable enterprises / N. Stanford. – London : Profile Books Ltd., 2007. – 351 p.



431. Stensaker I. G. A Change in Plans: A Sense making Perspective on Strategy Implementation : Dissertation / I. G. Stensaker ; Department of Strategy and Management. Norwegian School of Economics and Business Administration. – 2002. – 231 p.

432. Stevenson W. J. Operations Management, 12<sup>th</sup> ed. / W. J. Stevenson. – Irwin/McGraw-Hill, 2015. – 944 p.

433. Sutherland J. Key Concepts in Strategic Management / J. Sutherland, D. Canwell. – Houndmills : Palgrave Macmillan, 2004. – 304 p.

434. Swamidass P.M. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path-analytic model / P.M. Swamidass, W.T. Newell // Manag. Sci. – 1987. – Vol. 33(4). – Pp. 509–524.

435. Tallon P.P. Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility / P.P. Tallon // Information Technology and Management. – 2008. – Vol. 21(9) – Pp. 21–36.

436. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. – Filiquarian Publishing, LLC., 2007. – 128 p.

437. Taylor G.M. Lean six sigma service excellence: A guide to green belt certification and bottom line improvement / G.M. Taylor. – NY, USA : J.Ross Publishing, 2008. – 289 p.

438. Thompson A. Strategic Management : Concepts and Cases / A. A. Thompson, Jr., A.J. Strickland, III. – 12th edition. – Boston, Mass. : McGraw-Hill/Irwin, 2011. – 924 p.

439. Trkman P. The critical success factors of business process management / P. Trkman // The International Journal of Information Management. – 2010. – Vol. 30(1). – Pp. 125–134.

440. Valentyna Yakubiv. Accounting and analytical methods of diagnostics improvement for enterprises' organizational development / Valentyna Yakubiv // Economic Annals-XXI. – 2015. – № 3-4(1). – Pp. 68–71.

441. Venkatraman N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement / N. Venkatraman // Management Science. – 1989. – Vol. 35, no. 8. – Pp. 942–962.

442. Voiculet Alina. The impact of external environment on organizational development strategy [Electronic resource] / Alina Voiculet, Nicoleta Belu, Denisa Parpandel, Ionela Rizea // Retrieved from : [https://mpr.ub.uni-muenchen.de/26303/1/Impact\\_of\\_external\\_environment\\_in\\_develop](https://mpr.ub.uni-muenchen.de/26303/1/Impact_of_external_environment_in_develop)

443. Whipp Richard. The Management of Strategic and Operational Change / Richard Whipp // Management Research News. – 1988. – Vol. 11, Iss: ½. – Pp.27–28.

444. 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.

445. Camp R. C. Best practice Benchmarking: The Path to Excellence / R. C. Camp // CBN Review 2003/04. – Pp. 12–17.

446. Francis G. What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking / G.Francis, J. Holloway // International Journal of Management Reviews. – 2007. – Vol. 9, No. 3. – Pp. 171–189.

447. Jetmarová Barbora. Comparison of Best Practice Benchmarking Models / Barbora Jetmarová //Problems of Management in the 21<sup>st</sup> Century. – 2001. – Volume 2. – Pp. 76–84.

448. Harrington, H. J. High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success / H. J.Harrington, J. S. Harrington. – New York : McGraw-Hill, 1996. – 173 p.

449. Maire J. L. A typology of best practices for a benchmarking process / J. L. Maire, V. Bronet, A. France // *Benchmarking: An International Journal*. – 2005. – Vol. 12, No. 1. – Pp. 45–60.

450. Wong W.P. The impact of external environmental on business process management and organizational performance / Wong W.P., N. Hazlina Ahmad, A. Mohd. Nasuridin [et al]. // *Service Business*. – 2014. – Volume 8, Issue 4. – Pp. 559–586.

451. Youssef M. A. Benchmarking critical factors for TQM part II, empirical results from different regions in the world / M.A. Youssef, M. Zairi // *Benchmarking for Quality Management and Technology*. – 1995. – Vol. 2, no. 2. – Pp. 5–20.

452. Zahra S. Corporate strategic types, environmental perceptions, managerial philosophies, and goals: An empirical study / S. Zahra // *Akron Business and Economic Review (Summer)*. – 1987. – Vol. 18, no. 2. – Pp. 63–74.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

## Наукові підходи до тлумачення сутності поняття “адаптація” [242]

№ з/п	Автор	Рік	Визначення
1	2	3	4
1.	Калінчик М. В.	1997	Адаптація – це пристосування в процесі еволюції будови, функцій, поведінки організмів до певних умов існування
2.	Макаренко П. М.	1999	Адаптация являет собой приспособление к реальным условиям и чаще всего применяется при характеристике биологической системы.
3.	Пушкарь А. И., Тридед А. Н., Колос А. Л.	2001	Адаптация представляет собой процесс формирования и реализации стратегии, которая предполагает концентрацию усилий на преобразовании некоторых или большинства кризисообразующих факторов систем, чтоб они соответствовали желаемой для предприятия стратегии.
4.	Буднік М. М.	2002	Адаптація – це кінцевий етап процесу пристосування підприємства до ринку (досягнення тимчасової відповідності умовам середовища адаптації).
5.	Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М	2003	Адаптація – це внесення змін в діяльність підприємства з метою забезпечення економічної безпеки.
6.	Овечко А.В., Петренко В.Л., Тимохин В.Н.	2003	Под адаптацией понимается такая реакция системы на изменение условий деятельности, которая противодействует снижению или возможному снижению эффективности её функционирования.
7.	Мельник А.О.	2004	Адаптація передбачає організацію та управління підприємством, які спрямовані на внутрішню якісну перебудову, її використання дозволяє підвищити ефективність діяльності відповідно до сучасних вимог ринку та науково-технічного прогресу.

1	2	3	4
8.	Панкратова Л.А.	2005	Адаптація – це безперервний процес сукупності активних заходів, які забезпечують зміни в режимі функціонування виробничо-господарського суб'єкта, його структурі та ресурсному потенціалі, що дасть змогу ефективно пристосовуватись до змін кон'юнктури ринку та нестабільної політики держави.
9.	Соколова Л.В.	2006	Адаптація – це процес приведення можливостей підприємства у відповідності зі змінами бізнес-середовища та активного впливу на нього з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення життєдіяльності і розвитку у майбутньому, справджування очікувань його власників відносно зростання ринкової вартості бізнесу та постійного підвищення якості життя його працівників.
10.	Пастухова Е. А.	2006	Адаптация – это качественные признаки экономической системы, её подсистем и отдельных элементов, обеспечивающие их выживание и видоизменение.
11.	Чиженькова Е.	2006	Адаптация – процесс приспособления параметров субъектов хозяйствования к неопределенным условиям окружающей среды, который обеспечивает повышение эффективности их функционирования на протяжении всего жизненного цикла.
12.	Пашнюк Л. О.	2007	Адаптація – це складне явище, яке вміщує в собі і різноманітність умов, до яких може пристосовуватись система; і здатність до ви-
			живання, тобто міцність системи, яка полягає в збереженні в ході перебудови певних стійких характеристик; і безпосередньо сам процес пристосування.
13.	Алексеева А. М.	2007	Адаптация – сохранение гомеостаза социально-экономической системы.

1	2	3	4
14.	Денисов В. Т., Грищенко О. В., Слюсарев А. В.	2007	Под адаптацией промышленного предприятия следует понимать процесс приспособления подсистем и элементов социально-экономической системы и функций, ими выполняемых, к изменениям внешней среды.
15.	Алексеев С. Б.	2007	Адаптация – это процесс разработки и осуществления мероприятий, направленных на изменение внутренней среды предприятия согласно требованиям внешней с целью выживания в условиях быстрых изменений внешней среды и достижения предприятием поставленных целей.
16.	Кизим Н. А.	2007	Адаптивный комплекс мероприятий рассматривается как возможность предприятия приспосабливаться к изменениям конъюнктуры рынка, появлению новых рынков и другим проявлениям изменения внешней среды.
17.	Кузькін Є. Ю.	2008	Адаптація – це процес пристосування функціональних підсистем економічної системи підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища шляхом узгодження цілей, завдань, принципів, методів, інструментів, процесів і ресурсного забезпечення підсистем з аналогічними складовими системо утворюючих елементів зовнішнього середовища.
18.	Швиндина А. А.	2008	Адаптация предполагает частые и решительные трансформации системы целей и системы учений, навыков по достижению поставленных целей.
19.	Кравченко С. А.	2008	Адаптация – это диалектически целостная подсистема трансформируемых первичных экономических процессов, отражающая механизмы воздействия рыночной среды и устанавливающая равновесие в отношениях и связях (финансовых, налоговых, ценовых, кредитных).

1	2	3	4
20.	Крисько Ж.	2009	Адаптація – це здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища.
21.	Губенко В. К.	2009	Адаптация – процесс приспособления строения и функций систем к изменяющимся условиям среды с целью выживания.
22.	Білошкурська Н. В.	2010	Адаптація – це процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання виробничого потенціалу.
23.	Дафт Р.	2010	Адаптація – це властивості компанії інтерпретувати та перекладати сигнали зовнішнього середовища у нові поведінкові відповіді.
24.	Ячменьова В. М., Османова З. О.	2010	Під адаптацією будь-якої системи розуміється процес її пристосування до нових умов існування або діяльності.
25.	Довгань Л. Є., Мохонько Г. А.	2010	Адаптація – здатність підприємства підтримувати зміни стратегії відповідно до цілей організації в умовах зміни зовнішнього середовища для забезпечення стратегічної стійкості.
26.	Колодіна О. М.	2010	Під адаптацією в економіці варто розуміти сукупність цілеспрямованих заходів одного суб'єкта економічних відносин щодо іншого в ході взаємообміну ресурсами (активами, інформацією тощо) з метою здійснення повного циклу адаптивних процесів, які б забезпечили пристосованість життєзабезпечуючих елементів об'єкта адаптації в ході його функціонування та розвитку.
27.	Янченко Н. В.	2011	Адаптацію в широкому значенні розуміють як пристосування системи під нові умови зовнішнього середовища так, щоб в цих умовах підприємство функціонувало оптимально, забезпечуючи стабільність існування на ринку.



1	2	3	4
28.	Ждамірова А. О.	2011	Адаптацію в широкому значенні розуміють як пристосування системи до зміни умов.
29.	Мельник А. О.	2012	Адаптація – це процес управління, спрямований на розробку та впровадження системи антикризових заходів, які б забезпечували ефективну роботу підприємства в умовах кризи.
30.	Беник Н. Г.	2012	Адаптація підприємства – це адекватне формування дій підприємства, спрямованих на поліпшення своєї конкурентоспроможності в майбутньому при зміні конкурентного середовища.
31.	Галушко Е. С., Галушко С. А.	2013	Под адаптацией предприятия в целом подразумеваем комплексное явление реагирования предприятия на изменения внутренней и внешней среды для достижения каскада целей (выживания, сохранения достигнутого, развития), при этом адаптацию предприятия предложено рассматривать в четырёх аспектах: как процесс, как результат, как ресурс и как способность.
32.	Клунко Н. С.	2013	Адаптація – процес пристосування до динамічного функціонування глобальної світової промисловості на засадах впровадження постійних змін (інновацій), що дозволяє підтримувати належний рівень конкурентоспроможності продукції в умовах підвищеної інноваційної активності інших суб'єктів світового ринку.

## Додаток Б

### АНКЕТА ЕКСПЕРТА

**Вельмишановний(а) \_\_\_\_\_!**

**Запрошуємо Вас взяти участь в даному опитуванні. Ваші знання та досвід матимуть істотне значення для проведення дослідження. Ми будемо вдячні за допомогу і відповіді на запитання цієї анкети.**

**Мета опитування:** визначення операцій основних процесів типового виробничого процесу виготовлення продукції важкого машинобудування, що потребують невідкладних управлінських рішень.

Результати анкетування будуть використані для наукових пошуків у дисертаційному дослідженні на тему: «Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур» і для формування рекомендацій топ-менеджменту машинобудівних підприємств, які входять до складу виробничо-господарських структур, щодо прийняття ефективних управлінських рішень завдяки своєчасній реакції на зміну умов зовнішнього середовища для вибору послідовності реалізації адаптивних заходів.

Для визначення виробничих процесів (або їх складових) їх ранжують за ступенем ефективності, що дає змогу підприємству своєчасно та у відповідному обсязі направити свої ресурси саме та той процес, який найбільше цього потребує.

Експертному оцінюванню підлягають сім типових операцій основних процесів машинобудівного підприємства:

1. Термічна обробка деталей.
2. Хіміко-термічна обробка деталей.
3. Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок.
4. Фінішна обробка високоточних деталей.
5. Фрезерування шпоночних пазів валів.
6. Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей.
7. Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами.

Визначення ефективності операцій основних процесів машинобудівного підприємства із врахуванням специфіки галузі пропонуємо оцінити за наступною сукупністю показників, що її характеризують:

1. Частка активної частини основних виробничих фондів у їхній загальній вартості.
2. Частка прогресивного обладнання в загальному парку.
3. Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання.
4. Частка модернізованого обладнання.
5. Коефіцієнт, що характеризує структуру трудомісткості.
6. Коефіцієнт використання матеріалів.
7. Коефіцієнт технологічної оснащеності.

У таблиці 1 наведено шкалу відносної важливості об'єктів.

Таблиця 1

## Шкала відносної важливості об'єктів за Сааті

Ступінь важливості	Визначення	Пояснення і рекомендації щодо використання
1	Об'єкти рівноцінні	Обидва об'єкти рівноцінні між собою за переважністю
3	Один об'єкт дещо переважніший від іншого	Є певні підстави вважати перший об'єкт дещо кращим за інший
5	Один об'єкт кращий від іншого	Існують підстави вважати один об'єкт кращим від іншого
7	Один об'єкт значно кращий, аніж інший	Існують вагомі підстави вважати перший об'єкт кращим від іншого
9	Один об'єкт є абсолютно кращим за переважністю у порівнянні з іншим	Переважність одного об'єкта у порівнянні з іншим не викликає ніяких сумнівів
2, 4, 6, 8	Значення, що відбивають проміжні судження	Використовуються у випадках, коли вибір між двома сусідніми непарними числами викликає ускладнення
Числа, обернені до зазначених вище	Якщо при порівнянні об'єкта $x^i$ з об'єктом $x^j$ перший об'єкт одержав один із вищевказаних рангів, то тоді інший об'єкт одержує ранг, обернений за значенням до рангу першого об'єкта	
Раціональні числа	Утворюються при виконанні арифметичних операцій із числами наведеної шкали	

Просимо надати експертну оцінку показників (таблиця 2) та операцій основних процесів машинобудівних підприємств (таблиці 3–9), проранжувавши їх за ступенем важливості відповідно до пояснень і рекомендацій, поданих у таблиці 1.

## Матриця попарних порівнянь показників

Показники ефективності операцій основних процесів	Частка активної частини основних виробничих фондів в загальній їх вартості	Частка прогресивного обладнання в загальному парку	Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання	Частка модернізованого обладнання	Коефіцієнт, що характеризує структуру трудоемності	Коефіцієнт вико ристання матеріалів	Коефіцієнт технологічної оснащеності
Частка активної частини основних виробничих фондів у їхній загальній вартості							
Частка прогресивного обладнання в загальному парку							
Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання							
Частка модернізованого обладнання							
Коефіцієнт, що характеризує структуру трудоемності							
Коефіцієнт використання матеріалів							
Коефіцієнт технологічної оснащеності							

**Матриця попарних порівнянь процесів за показником “Частка активної частини основних виробничих фондів в загальній їх вартості”**

<b>Частка активної частини основних виробничих фондів в загальній їх вартості</b>	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей							
Хіміко-термічна обробка деталей							
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок							
Фінішна обробка високоточних деталей							
Фрезерування шпоночних пазів валів							
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей							
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами							

Таблиця 4

**Матриця попарних порівнянь процесів за показником “Частка прогресивного обладнання в загальному парку”**

<b>Частка прогресивного обладнання в загальному парку</b>	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей							
Хіміко-термічна обробка деталей							
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок							
Фінішна обробка високоточних деталей							
Фрезерування шпоночних пазів валів							
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей							
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами							

**Матриця попарних порівнянь процесів за показником  
“Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання”**

<b>Коефіцієнт, що характеризує віковий склад обладнання</b>	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей							
Хіміко-термічна обробка деталей							
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок							
Фінішна обробка високоточних деталей							
Фрезерування шпоночних пазів валів							
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей							
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами							

Таблиця 6

**Матриця попарних порівнянь процесів за показником  
“Коефіцієнт, що характеризує структуру трудомісткості”**

<b>Коефіцієнт, що характеризує структуру трудомісткості</b>	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей							
Хіміко-термічна обробка деталей							
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок							
Фінішна обробка високоточних деталей							
Фрезерування шпоночних пазів валів							
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей							
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами							

**Матриця попарних порівнянь процесів за показником  
“Коефіцієнт використання матеріалів”**

<b>Коефіцієнт використання матеріалів</b>	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей							
Хіміко-термічна обробка деталей							
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок							
Фінішна обробка високоточних деталей							
Фрезерування шпоночних пазів валів							
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей							
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами							

Таблиця 8

**Матриця попарних порівнянь процесів за показником  
“Коефіцієнт технологічної оснащеності”**

<b>Коефіцієнт технологічної оснащеності</b>	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей							
Хіміко-термічна обробка деталей							
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок							
Фінішна обробка високоточних деталей							
Фрезерування шпоночних пазів валів							
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей							
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами							

**Розрахунок пріоритетів процесів за показником  
“Частка модернізованого обладнання”**

<b>Частка прогресивного обладнання в загальному парку</b>	Термічна обробка деталей	Хіміко-термічна обробка деталей	Чорнова, напів-чистова та чистова обробка заготовок	Фінішна обробка високоточних деталей	Фрезерування шпоночних пазів валів	Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей	Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами
Термічна обробка деталей							
Хіміко-термічна обробка деталей							
Чорнова, напівчистова та чистова обробка заготовок							
Фінішна обробка високоточних деталей							
Фрезерування шпоночних пазів валів							
Різьбонарізання на зовнішніх поверхнях деталей							
Зубонарізання зубів шестерень черв'ячними фрезами							

**Щиро вдячні Вам за співпрацю!**

*Наша адреса:*

46001, вул. Руська, 56, м. Тернопіль

*Контактний телефон:* (0352) 25-76-85

*Електронна адреса:* [n\\_marynenko@ukr.net](mailto:n_marynenko@ukr.net)



## Додаток В



ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» Дивізіон підземної розробки, вул. Леніна, 7, м. Дружківка, Донецька область, 84205 Україна, тел.: +38 (062) 331-11-11 (4002), з питань постачання тел.: +38 (062) 331-11-11 (4008). CORUM GROUP Україна, г. Киев 01015, ул. Лейпцигская, 15 Бизнес-центр MERX, Тел.: +38 (044) 390-74-07. +38 (067) 626-50-06

\_\_від 29.01.2016 р № 27\_\_

### Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Мариненко Наталії Юріївни на тему: “Управління адаптивним розвитком  
виробничо-господарських структур”

Для можливості реагувати на волатильність ринкового середовища у роботі ПАТ “Дружківський машинобудівний завод” використано економіко-математичну модель управління формуванням фінансових резервів на реалізацію адаптивних заходів, запропоновану Мариненко Н.Ю. Такий підхід дав змогу підприємству забезпечити збалансованість фінансових інтересів підприємств у складі “Корум Груп” та її контрагентів.

Впровадження наукового доробку Мариненко Н.Ю. дозволило отримати додатковий річний економічний ефект.

Директор



Калугіна Т.І.



**ПрАТ Інститут Керамічного Машинобудування**

84105, Україна, Слов'янськ, Сverdlova, 1A. Тел. (06262) 34595, факс 35516, e-mail: commerce@ikm.donbass.com

**Довідка**

Про впровадження науково-дослідних результатів дисертаційного дослідження  
Мариненко Наталії Юріївни  
на ПрАТ Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш»

По результатах науково-дослідної роботи Мариненко Н.Ю.

Для досягнення взаємоузгодженої роботи ПрАТ «Кераммаш» та можливості мати вплив на швидкість реакції в процесі адаптації до нових умов функціонування, за рекомендацією Мариненко Н.Ю. використовувался методологічний підхід до управління проблемними ситуаціями на етапах преадаптації (аналіз та оцінка динаміки зміни основних параметрів функціонування підприємств, визначення можливості створення потенційних зон неузгодженості во взаємозв'язку між підприємствами) та коадаптації (регулювання та усунення зон неузгодженості),

Ефективність рекомендацій Мариненко Н.Ю. доведено за результатами фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кераммаш».

Голова правління  
ПрАТ «Кераммаш»



Р.О. Згоденко

"03" 03 2016 N: 84



**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ВІЛЬНЯНСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»**

70002, Запорізька обл., м. Вільнянськ, вул. Софіївська, 5, тел. +38(06143) 41225  
ЄДРПОУ 32934770, Свідоцтво платника ПДВ 100065258, ІПН 329347708065  
п/р 26009962491689 в філії ПАТ «ПУМБ», м. Київ, МФО 334851

*№ 79 від 15.04.2016р.*

**Довідка**

про впровадження науково-дослідних результатів дисертаційного  
дослідження Мариненко Наталії Юріївни

По результатах науково-дослідної роботи Мариненко Н.Ю.

Для підвищення якості управлінських рішень та визначення повного спектру можливих областей діяльності та оцінки рівня розвитку в кожній з них у роботі підприємства використано механізм управління адаптивним розвитком промислового підприємства на основі ситуаційного підходу до регулювання адаптаційного потенціалу (при відповідному діагностичному забезпеченні управління в ході розвитку та контролю неадаптивної активності при координації зміни функцій підрозділів, що мають пристосувальну цінність). Це дозволило підприємству досягти поставлених цілей при зміні параметрів зовнішнього середовища.

На базі впроваджених підходів на підприємстві знайдено додатковий потенціал підвищення адаптивності за рахунок ефективних управлінських рішень, що дало можливість отримати додатковий річний економічний ефект.

Директор ТОВ «ВМЗ»



Довгий О. О.



ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
 РІВНЕНСЬКА ФІЛІЯ

Україна, 33027, м. Рівне, вул. Київська, 64 б, E-mail: postmaster@rivne.e-u.in.ua; Тел.: (0362) 62-34-43  
 Тел.факс: (0362) 62-04-75, р/р 26000101340564 в АТ "ОТП Банк", м. Київ, МФО 300528, ЗКПО 25322963

№ 31/16 від 16 травня 2016 р.

на № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ДОВІДКА**

**про впровадження у навчальний процес результатів  
 наукового дослідження  
 Мариненко Наталії Юріївни  
 на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук**

Результати науково-дослідної роботи Мариненко Н.Ю. за темою дисертації «Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук впроваджені Рівненською філією ПВНЗ «Європейський університет» при викладанні навчальних дисциплін: «Економіка підприємства», «Потенціал та розвиток підприємства», «Стратегічний менеджмент», «Організація виробництва».

Застосування в навчальному процесі матеріалів дисертаційного дослідження дало змогу адаптувати перелічені дисципліни до сучасних тенденцій розвитку економіки, поглибити їх теоретично-методичні основи та підвищити якість підготовки фахівців.

Директор



Кузьмак О.І.



Національний фонд  
 розвитку підприємств  
 України



Золота медаль  
 "НЕЗАЛЕЖНІСТЬ  
 УКРАЇНИ"



Національна торговельно-знакова марка  
 "ЗОЛОТА ТОРГОВА МАРКА"

**МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «БУРАН»  
ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО**

пл. Машинобудівників, 24, м. Маріуполь, Донецька обл., 87535, Україна, св-во ПДВ №  
200013355, індент. код 13507805655, тел. +38(0629) 56-08-59, 53-01-28, 53-89-89,  
E-mail: tpk\_buran@ukr.net

---

---

23.08.2016 № 1/107  
На № \_\_\_\_\_


Довідка

про впровадження науково-дослідних результатів дисертаційного  
дослідження Мариненко Наталії Юріївни

Для якісної оцінки ефективності виробничих процесів на ПАТ Машинобудівний завод «Буран», впроваджено результати науково-дослідної роботи Мариненко Н.Ю., що дало можливість чітко визначити ступінь потреби корегування реалізації виробничих процесів на підприємстві та своєчасно реагувати на зміну умов зовнішнього середовища. Використання запропонованої Мариненко Н.Ю. моделі визначення виробничих процесів, що потребують невідкладних адаптивних заходів та визначення обсягів ресурсів для цього, дозволило обрати послідовність реалізації адаптивних заходів і своєчасно й у відповідному обсязі направити свої ресурси саме на той виробничий процес, який більше за інших цього потребує.

Заст. директора



 Райнштейн С.Я.



ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ

вул. Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021, тел./факс (0352) 52-33-83  
E-mail: economy\_toda@columbus.te.ua Код ЄДРПОУ 40388463

27.08.2016 № 01/3-524  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ  
ВЧЕНІЙ РАДІ Д.58.052.05**

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів наукових досліджень  
здобувача наукового ступеня доктора економічних наук  
Мариненко Наталії Юріївни

Дисертація Мариненко Н.Ю. “Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур” виконана на актуальну тему. Окремі її положення містять елементи новизни, мають практичне значення і будуть використані департаментом економічного розвитку і торгівлі Тернопільської обласної державної адміністрації при розробленні проекту Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільської області на 2017 рік, зокрема підхід щодо прогнозування адаптивного розвитку промислового підприємства, використання якого дає змогу встановити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на зміну основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства в обраному часовому інтервалі.

Директор департаменту економічного  
розвитку і торгівлі обласної  
державної адміністрації



**Г.М.ВОЛЯНИК**



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83  
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: [univ@tu.edu.ua](mailto:univ@tu.edu.ua). Код ЄДРПОУ 05408102

12.10.2016 № 2/2016-3145 На № від

ДОВІДКА

Видана **Мариненко Наталії Юріївни** про те, що вона брала активну участь у розробці матеріалів при виконанні держбюджетних кафедральних тем №ВК30-11 “Інноваційні підходи в управлінні економікою підприємств у сучасних умовах” (реєстраційний номер 0111U002591) та №ВК36-11 “Соціально-економічні проблеми теорії і практики розвитку економічних систем” (реєстраційний номер 0111U005288).

Проректор з наукової роботи



 Р.М.Рогатинський

НДЧ: Дзюра В.О.  
 т. 25-57-98







МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020; тел./факс +380 (352) 475051;  
www.tneu.edu.ua; rektor@tneu.edu.ua; код ЄДРПОУ 33680120

№ \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про використання у навчальному процесі результатів дисертаційного дослідження Мариненко Наталії Юріївни  
„Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур”

Видана Мариненко Наталії Юріївні, доценту кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, про те, що наукові результати дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук „Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур” використовуються викладачами кафедри економіки підприємств і корпорацій Тернопільського національного економічного університету при розробленні та викладанні лекційних курсів із дисциплін “Економіка і організація діяльності об’єднань підприємств” (при розкритті змісту питань, пов’язаних із закономірностями функціонування й розвитку об’єднань підприємств), „Економіка підприємства” (при викладенні матеріалу тем, що стосуються видів підприємств, середовища їхнього функціонування та управління ними), „Стратегія підприємства” (при формуванні матеріалів щодо оцінювання зовнішнього середовища підприємства, аналізу ситуації на підприємстві), “Стратегічна стійкість підприємства” (при опрацюванні питань щодо характеристики факторів впливу на стійкість підприємства, подолання наслідків несприятливої для підприємства події).

Перший проректор

М.І. Шинкарик

Завідувач кафедри економіки підприємств і корпорацій  
д.е.н. професор

В.І. Гринчуцький

THEU

№ 126-27/2147 від 19.10.2016





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83  
 http://www.tntu.edu.ua, E-mail: univ@tu.edu.te.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

28.10.2016

№ 2/28-3319

На №

від



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної  
 роботи ТНТУ ім. І. Пулюя

Дячук С.Ф.

28 « 10 » 2016 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційної роботи доцента кафедри економіки та фінансів Мариненко Наталії Юріївни на тему: „Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур” на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Комісія у складі:

Голова – проректор з наукової роботи д.т.н., проф. Рогатинський Р.М.  
 Члени комісії – начальник навчального відділу к.т.н., доц. Ткаченко І.Г., завідувач кафедри економіки та фінансів д.е.н., проф. Панухник О.В., завідувач кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва д.е.н., проф. Андрушків Б.М.

цим Актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження доцента кафедри економіки та фінансів Мариненко Наталії Юріївни на тему: „Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур” використані співробітниками кафедр економіки та фінансів і менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України при підготовці і викладанні курсів лекцій для студентів галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”:

– з дисципліни „Економіка і фінанси підприємства”, теми: “Підприємство як суб’єкт господарювання”, “Управління підприємствами”, “Прогнозування, планування та регулювання діяльності підприємств”;

– з дисципліни „Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень”, теми:  
 „Методика прийняття та реалізації управлінських інноваційних рішень”,  
 „Технологія і моделі процесу розробки управлінських інноваційних рішень”;

– з дисципліни „Стратегічне управління інноваційним розвитком”, теми:  
 „Стратегічне планування як функція стратегічного управління та формування стратегії інноваційного розвитку підприємства”, „Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління. Основні методи аналізу, групування та прогнозування в стратегічному управлінні”;

– з дисципліни „Управління ризиками в інноваційній діяльності”, теми:  
 „Розпізнавання підприємницького ризику”, „Система антиризикових заходів”;

– з дисципліни „Антикризове управління”, тема: „Підготовка до функціонування інноваційного підприємства в кризових ситуаціях. Загальні принципи управління в кризових ситуаціях”.

**Голова комісії**

д.т.н., проф.



Р.М. Рогатинський

**Члени комісії**

к.т.н., доц.



І.Г. Ткаченко

д.е.н., проф.



О.В. Панухник

д.е.н., проф.



Б.М. Андрушків