

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА  
КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА  
КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

КРИВОБОК КАТЕРИНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК [005.4+334.716 – 044.332]:658(043.5)

**ДИССЕРТАЦІЯ**

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО  
ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

08.00.04 – економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук  
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

*Кривобок К. В.*

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Лепейко Т. І. доктор економічних наук, професор

(Прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

*Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації*

Вчений секретар спеціалізованої Вченої ради Д 64.055.01

К.е.н., доцент *О. В. Лебідь*



Харків – 2020

## АНОТАЦІЯ

Кривобок К. В. Управління процесами адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 8.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2020.

Дисертацію присвячено поглибленню теоретичних положень обґрунтуванню теоретико-методичних засад управління процесами адаптації промислового підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо їх використання в процесі управління промисловими підприємствами процесу адаптації до зовнішнього середовища в умовах глобалізації сучасних економічних процесів в Україні. У роботі визначено сутність та взаємозв'язок понять «адаптація», «процес адаптації» та систематизовано фактори зовнішнього середовища, які впливають на процес адаптації промислового підприємств. Уточнено сутність понять «адаптація», відмінність якого полягає у врахуванні процесно-потокowego підходу, згідно з чим в процесі адаптації відбувається зміна напрямків руху фінансових, матеріальних, інформаційних, людських, інтелектуальних потоків як найбільш динамічних елементів зовнішнього середовища, що створює підґрунтя для діагностики рівня адаптивності підприємства.

В дисертації проаналізовано наукові підходи до визначення основного змісту адаптаційних процесів, здійснено класифікацію видів адаптації з врахуванням процесно-потокowego підходу, згідно з чим в процесі адаптації відбувається зміна напрямків руху фінансових, матеріальних, інформаційних, людських, інтелектуальних потоків як найбільш динамічних елементів зовнішнього середовища.

Було визначено, що за умов нестабільного зовнішнього середовища дієвим інструментом забезпечення врахування впливу його чинників на діяльність підприємства виступає адаптація. Як і будь-який інший складний соціально-економічний процес, адаптація передбачає необхідність належної її організації, тобто побудову механізму, який являє собою складну комплексну систему структурних елементів та забезпечує пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища. Визначення елементів такого механізму формує вагомі передумови для забезпечення раціональності та обґрунтованості процесів адаптації.

В роботі обґрунтовано, що для формування процесу адаптації, необхідно визначення ефективності діяльності підприємств як відкритої стаціонарної системи, використовуючи кібернетичний підхід чорного ящика, де на вході до підприємства подаються ресурси на виході отримуємо товари або послуги, в середині відбувається процес перетворення. Підприємство розглядається, як таке, що має організаційну структуру через яку проходять потоки (фінансові, матеріальні, людські, інтелектуальні, інформаційно-комунікаційні) та до якої можуть буде застосовані трансформаційні процеси адаптації або біфуркації, що забезпечує функціонування й розвиток відкритої стаціонарної системи під впливом зовнішнього середовища.

Було запропоновано застосувати наступний підхід щодо визначення основних факторів і структури зовнішнього й внутрішнього середовища при аналізі семи підприємств машинобудівної галузі Харківської області: зовнішнє поділяється на основні дві групи факторів прямого впливу (найближче оточення) – мікрооточення та опосередкованого (не прямого) впливу – макрооточення; внутрішні фактори – це мікросередовище.

В якості елементів внутрішнього середовища запропоновано для діагностики стану підприємств використовувати наступні основні п'ять складових блоків: науково-технологічний, функціональний, ресурсний, організаційний та управління. Визначальним для прийняття управлінського рішення щодо застосування механізмів адаптації / біфуркації за результатами

діагностики стану підприємств є врахування стадії його життєвого циклу та використання показників згідно запропонованого підходу, які згруповано наступним чином: матеріальні (матеріальні та фінансові ресурси, будівлі, споруди, машини, обладнання ін.), емоційні (кадровий склад підприємства) та інформаційні (всі види інформації та інформаційні потоки, якими користується підприємство).

В дисертаційній роботі проаналізовано вплив факторів макрооточення на підприємства галузі машинобудування за допомогою використання методу PEST-аналізу. Аналіз мікрооточення зроблено із застосуванням стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера і експертного оцінювання із використанням розроблених анкет. Використання SWOT-аналізу дозволило сформулювати перелік сильних та слабких сторін, можливості й загрози з боку зовнішнього середовища та сформувати можливі сценарії для прийняття рішення щодо вибору процесу адаптації.

Запропоновано методичний підхід щодо управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища, з високим рівнем динамізму та невизначеності в сучасних умовах глобалізації. Обґрунтовано, що для стабільного функціонування механізму адаптації до тенденцій змін на підприємстві має бути система його забезпечення, яка вміщує сукупність основних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних та інформаційних) та впливає на основні потоки на підприємстві (фінансові, матеріальні, інтелектуальні, людські та інформаційно-комунікаційні), що необхідно для функціонування основних блоків елементів внутрішнього середовища (організаційний, ресурсний, функціональний, науково-технологічний, управління).

Обґрунтовано концептуальний підхід до організації інформаційно-аналітичного забезпечення процесу адаптації підприємств, який передбачає формулювання критеріїв оцінки для подальшого врахування результатів оцінювання характеру й ступеню змін зовнішнього середовища і показників діагностики внутрішнього поточного стану при виборі сценарію адаптації.

Зазначено, що для адаптації підприємства, як відкритої стаціонарної системи, до змін зовнішнього середовища необхідно використовувати систему прийняття управлінських рішень, яка враховує потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони, можливості ринку та існуючі ризики.

Запропоновано логічну послідовність застосування організаційно-методичного забезпечення для реалізації механізму адаптації на підприємстві, яке з одного боку має містити систему зв'язків між суб'єктами процесу адаптації для оперативного корегування їх дій на всіх рівнях управління удосконаленої організаційної структури підприємства, а з іншого, методичне забезпечення (методики організації моніторингу зовнішнього середовища та діагностики внутрішнього стану підприємства, інструкції, регламенти, положення тощо).

Запропоновано методичний підхід до управління процесами адаптації промислових підприємств до умов зовнішнього середовища, який передбачає три основні складові: 1) моніторинг та аналіз внутрішнього середовища; 2) моніторинг та аналіз зовнішнього середовища з використанням PEST-аналізу; 3) розробка власної матриці та застосування методу підбору кращих сценаріїв з використанням елементів SWOT-аналізу.

Обґрунтовано, що визначальним для ефективного функціонування механізмів адаптації на підприємстві є забезпечення жорсткої структури інформаційних потоків, які забезпечують виконання двох основних функцій: забезпечення зв'язку ієрархічної лінії та функціональних зв'язків. Наведено основні інтегровані структурні елементи, які відповідають за адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища і не приймають участь в його операційній діяльності. Опрацьовано й наведено загальний підхід до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на основі застосування автоматизованої системи управління

В дисертаційній роботі запропоновано застосовувати побудовану тримірну модель для визначення квадрантів, в яких будуть знаходитися підприємства машинобудування після визначення змін зовнішнього

середовища та аналізу внутрішнього середовища. Тримірна система координат пропонується наступна: вісь Y показує впливовість факторів мікрооточення за показниками стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера; вісь X відображає впливовість факторів макрооточення за показниками згідно груп PEST-аналізу; вісь Z характеризує внутрішній стан підприємства на основі аналізу показників основних блоків елементів внутрішнього середовища.

Запропонована в роботі тримірна модель складається з восьми квадрантів. Залежно від стану досліджуваного підприємства автором пропонується застосовувати різні стратегічні набори, які передбачають удосконалення існуючих або розробку нових стратегій (корпоративна, бізнес, функціональні, операційні), що дозволить підприємству адаптуватись до тенденцій змін та забезпечити йому позитивний розвиток.

В роботі доведено, що в організаційній структурі управління підприємством повинні бути наявні підрозділи, відповідальні за моніторинг тенденцій зовнішнього середовища та діагностику поточного стану підприємства для своєчасного прийняття науково обґрунтованого управлінського рішення щодо необхідності адаптації або біфуркації, наведено модель прийняття управлінського рішення, розроблено «Положення про організацію моніторингу на підприємстві». Опрацьовано та наведено періодичність моніторингу за напрямками (зовнішнє середовище, основні блоки елементів внутрішнього середовища, потоки на підприємстві) та відповідальні підрозділи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні наукові положення та методичні підходи, розроблені у дисертації, доведено до рівня практичних рекомендацій щодо управління процесами адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища та дозволяють: розробляти конкретні механізми та стратегії адаптації підприємства до змін макро- та мікросередовища; здійснювати діагностику поточного стану функціональних підсистем підприємства для вибору напрямів адаптації; оцінювати ефективність власних бізнес-процесів підприємства та на основі їх

порівняння з конкурентами приймати ефективні управлінські рішення щодо зміни параметрів діяльності підприємства для підвищення рівня його адаптивності.

Запропоновані рекомендації щодо удосконалення переліку етапів діагностики промислового підприємства для управління процесами адаптації використано у роботі АТ «Турбоатом» (довідка про впровадження № 22/330-155 від 28.12.2018 р.). Методичні рекомендації щодо розроблення стратегії діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища на процес адаптації впроваджено в роботу ДП «Завод імені Малишева» (довідка про впровадження № 09-18/1526 від 12.09.2018 р.). Окремі положення дисертаційної роботи використано в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час підготовки бакалаврів зі спеціальності 073 «Менеджмент» при викладанні навчальних дисциплін «Технологія прийняття рішень та комунікації в бізнесі», «Аналітичне забезпечення управління бізнесом» (довідка № 18/86-11-72 від 20.11.2018 р.).

Ключові слова: адаптація, процес адаптації, зовнішнє середовище, управління процесом адаптації, промислове підприємство, діагностика промислового підприємства, моніторинг адаптації, концептуальні положення управління процесами адаптації.

## SUMMARY

Kryvobok K. V. Management of processes of adaptation of the industrial enterprise to the external environment. – Qualifying scientific work on the right of manuscript.

The thesis for Ph.D. in economics in the specialty 08.00.04 «Economics and Enterprise Management (according to the types of economic activity)» (08 – Economic sciences). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2020.

The dissertation is devoted to deepening of theoretical provisions, substantiation of theoretical and methodical foundations of the industrial enterprise adaptation processes management and development of practical recommendations for their use in the process of industrial enterprises' management in the process of adaptation to the external environment in the conditions of globalization of modern economic processes in Ukraine. The paper defines the substantive characteristics and interrelation of the concepts of «adaptation», «adaptation process» and systematizes factors of the external environment that influence the adaptation process of an industrial enterprise. An essence of the concept of «adaptation» is clarified, the difference of which is a consideration of the process-flow approach, according to which in the adaptation process there is a change in the directions of movement of the financial, material, informational, human, and intellectual flows as the most dynamic elements of the external environment creating a basis for diagnostics of the level of enterprise adaptability.

The dissertation analyzes the scientific approaches to determining the main content of adaptation processes, classifies the types of adaptation taking into account the process-flow approach, according to which in the process of adaptation there is a change in the directions of movement of the financial, material, informational, human, and intellectual flows as the most dynamic elements of the external environment.

It is determined that in conditions of unstable external environment the adaptation becomes an effective tool for ensuring consideration of its factors influence on the enterprise's activity. As any other comprehensive socio-economic process, the adaptation implies the need for its proper organization, that is, the construction of a mechanism that is a comprehensive system of structural elements and ensures the adaptation of the enterprise to environmental conditions. Identifying the elements of such a mechanism creates important prerequisites for ensuring the rationality and validity of adaptation processes.

In the paper it is substantiated that in order to form the adaptation process, it is necessary to determine the efficiency of the enterprises' activity as an open stationary system, using the cybernetic approach of a black box, where in the input there are



resources supplied, in the output there are goods or services received, and inside the box there is a transformation process. The enterprise is considered as having an organizational structure through which flows (financial, material, human, intellectual, informational and communication) pass and to which transformational adaptation or bifurcation processes can be applied, which ensures the functioning and development of an open stationary system under the influence of an external environment.

It is proposed to use the following approach to determine the main factors and structure of the external and internal environment in the analysis of seven enterprises of the mechanical engineering industry of Kharkiv region: the external is divided into the main two groups of factors of direct influence (closest environment) – microenvironment and indirect (not direct) influence; internal factors are the microenvironment.

As elements of the internal environment, it is proposed to use the following five main components to diagnose the state of enterprises: scientific and technological, functional, resource, organizational and management. The decisive factor for making a management decision on the application of adaptation / bifurcation mechanisms based on the results of diagnostics of the state of an enterprise is to take into account the stage of its life cycle and use indicators according to the proposed approach, which are grouped as follows: material (material and financial resources, buildings, constructions, machines, equipment, etc.), emotional (personnel of the enterprise) and informational (all types of information and information flows used by the enterprise).

In the dissertation, the influence of macro environmental factors on the enterprises of the mechanical engineering industry is analyzed using the PEST-analysis method. Micro environmental analysis is done using a strategic model of M. Porter's «5 Forces» analysis and expert evaluation using the developed questionnaires. The use of SWOT analysis allowed us to formulate a list of strengths, weaknesses, opportunities and threats from the external environment, and generate possible scenarios for making decisions on the adaptation process choice.

A methodical approach to managing the processes of industrial enterprises' adaptation to the external environment, with a high level of dynamism and uncertainty in the current conditions of globalization, is proposed. It is substantiated that for the stable functioning of the mechanism of adaptation to the trends of changes in the enterprise there should be a system of its provision, which accommodates the totality of basic resources (human, financial, material and information) and influences the main flows in the enterprise (financial, material, intellectual, human, and information and communication), which is necessary for the functioning of the main blocks of elements of the internal environment (organizational, resource, functional, scientific and technological, management).

A conceptual approach to the organization of information and analytical support of the adaptation process of enterprises is substantiated, which provides a formulation of the evaluation criteria for further consideration of the results of assessment of the nature and extent of changes in the external environment and indicators of diagnostics of the internal current state when choosing the adaptation scenario. It is stated that in order to adapt the enterprise as an open stationary system to changes in the external environment, it is necessary to use a management decision-making system, which takes into account the enterprise's potential, its strengths and weaknesses, market opportunities and existing risks.

The logical sequence of application of organizational and methodical support for the implementation of the adaptation mechanism in the enterprise is proposed, which on the one hand should contain a system of relations between the subjects of the adaptation process for operational adjustment of their actions at all levels of management of the improved organizational structure of the enterprise, and on the other, a methodical support (methods of organization of the external environment monitoring and diagnostics of the internal state of the enterprise, instructions, regulations, provisions, etc.).

A methodical approach to managing the processes of adaptation of industrial enterprises to the conditions of external environment is proposed, which includes three main components: 1) monitoring and analysis of the internal environment;

- 2) monitoring and analysis of the external environment using PEST analysis;
- 3) development of own matrix and application of the method of the best scenarios selection using elements of SWOT-analysis.

It is justified that the crucial for the effective functioning of the adaptation mechanisms in the enterprise is the provision of a rigid structure of information flows, which ensure the fulfillment of two main functions: providing hierarchical link and functional relationships. The basic integrated structural elements that are responsible for adapting the enterprise to changes in the external environment and not participating in its operating activities are presented. The general approach to the managerial decision-making and implementing process based on the application of automated management system is elaborated and presented.

In the dissertation, it is suggested to use the constructed three-dimensional model for determination of quadrants in which the enterprises of mechanical engineering industry will be located after determination of changes of the external environment and analysis of the internal environment. The three-dimensional coordinate system is proposed as follows: the Y axis shows the influence of microenvironmental factors on the indicators of M. Porter's strategic model of «5 Forces» analysis; the X axis reflects the influence of the macroenvironmental factors on the indicators according to the PEST analysis groups; the Z axis characterizes the internal state of the enterprise based on the analysis of indicators of the main blocks of elements of the internal environment.

The proposed three-dimensional model consists of eight quadrants. Depends on the state of the enterprise under study, the author proposes to apply different strategic kits, which imply improvement of an existing or development of new strategies (corporate, business, functional, operational), which will allow the enterprise to adapt to the tendencies of changes and provide it with positive development.

It is proved that in the organizational structure of enterprise management there should be units responsible for monitoring trends in the external environment and diagnostics of the current state of the enterprise in order to make a scientifically justified managerial decision on the need for adaptation or bifurcation, the model of

managerial decision making developed, «Regulations on the organization of monitoring at the enterprise» is developed. The frequency of monitoring by directions (external environment, main blocks of elements of internal environment, flows at the enterprise) and the responsible units are elaborated and presented.

The practical significance of the results obtained is that the main scientific provisions and methodical approaches developed in the dissertation have been brought to the level of practical recommendations for managing the processes of adaptation of an industrial enterprise to the external environment and allow: to develop specific mechanisms and strategies for adapting the enterprise to changes in the macro and microenvironment; to diagnose the current state of functional subsystems of the enterprise in order to choose the adaptation directions; to evaluate the efficiency of the enterprise's own business processes and, on the basis of their comparison with competitors, make effective management decisions on changing the parameters of the enterprise's activity in order to increase its level of adaptability.

The suggested recommendations for improving the list of stages of diagnostics of an industrial enterprise for managing adaptation processes were used in the work of JSC «Turboatom» (implementation certificate № 22/330-155 dated 28.12.2018). Methodical recommendations for the development of the strategy of the enterprise activity taking into account the influence of the external environment on the adaptation process were introduced into the work of SE «Malyshev Plant» (implementation certificate № 09-18/1526 dated 12.09.2018). Some provisions of the dissertation were used in the educational process of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics during the preparation of bachelors in the specialty 073 «Management» when teaching the disciplines “Decision-making technology and communications in business”, «Analytical support of business management» (certificate № 18/86-11-72 dated 20.11.2018).

Key words: adaptation, adaptation process, external environment, adaptation process management, industrial enterprise, diagnostics of industrial enterprise, adaptation monitoring, conceptual provisions of adaptation process management.

## Список публікацій здобувача:

1. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Процес адаптації персоналу до умов роботи в Інтернет-середовищі. *Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці*: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. С. 127–131. (Особистий внесок здобувача розроблено етапи процесу адаптації персоналу підприємства).
2. Кривобок К. В. Сучасні аспекти адаптаційних процесів в інформаційному середовищі. *Методологія та технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти*: монографія / під заг. ред. док. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. С. 20–38.
3. Кривобок К. В. Управління процесами адаптації промислового підприємства до конкурентного середовища. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Серія: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2006. Випуск 35. С. 162–165.
4. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Управління розвитком промислових підприємств на базі концепції адаптації. *Управління розвитком: збірник наукових статей*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. № 7. С. 117–120. (Особистий внесок здобувача полягає в визначенні впливу концепції адаптації на розвиток промислових підприємств).
5. Кривобок К. В. Оцінка адаптації підприємства в умовах економічного розвитку України. *Управління розвитком: збірник наукових статей*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. № 17. С. 93–94.
6. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Оцінка рівня адаптації підприємства в умовах розвитку транзитивної економіки. *Управління розвитком: збірник наукових статей*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. № 20. С. 81–82. (Особистий внесок здобувача полягає в розрахунку оцінки рівня адаптації підприємства при транзитивній економіці).
7. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Збірник наукових праць «Економічний аналіз»*. Тернопіль: Тернопільського національного економічного університету. 2015.

Том 20. С. 245–250. (Особистий внесок здобувача полягає в визначенні адаптаційного потенціалу, що формується під впливом конкурентного середовища).

8. Кривобок К. В. Адаптаційні перспективи розвитку підприємств України в умовах Європейської інтеграції. *Український соціум*. 2015. № 1. С. 23–33. Index Copernicus ICV 2014: 42.04

9. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 176–181. (Особистий внесок здобувача полягає в узагальненні інструментів адаптації, згідно впливу конкурентного середовища).

10. Кривобок К. В. Обґрунтування впливу факторів зовнішнього середовища на адаптацію підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 16. С. 86–91. Index Copernicus ICV 2016: 38.57

11. Кривобок К. В. Методичний підхід до діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2(44). С. 16–20. Index Copernicus ICV 2016: 32.82

12. Кривобок К. В. Концептуальні засади управління підприємством у нестабільному середовищі. *Науковий вісник «Міжнародного гуманітарного університету»*. Серія: «Економіка і менеджмент». 2018. № 30. С. 47–51. Index Copernicus ICV 2016: 34.80

13. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 412–420. Index Copernicus ICV 2015: 35.93

14. Kryvobok K., Kotlyk A. Competitiveness as a criterion of a company's adaptation to the environment. *Industrial management*. 2014. Y. 11, № 2. P. 32–39. (Основний внесок здобувача полягає у врахуванні критеріїв адаптації для різних стратегій адаптації підприємств).

15. Кривобок Е. В. Современные аспекты управления адаптационными процессами на предприятии. *Учет и статистика: научно-практический журнал*. РГЕУ. 2013. № 1 (29). С. 58–65.

16. Кривобок К. В. Підходи до управління діяльністю підприємства в середовищі що змінюється. *Динаміка наукових досліджень*: матеріалами II

міжнародної науково-практичної конференції. Серія: Економіка підприємства (Дніпропетровськ – Київ – Кривий ріг, 20-27 жовтня 2003 р.). Дніпропетровськ, Київ, Кривий ріг, 2003. Том 27. С. 40–42

17. Кривобок К. В. Адаптаційні процеси в конкурентному середовищі. *Наука і освіта. Серія: Економіка підприємства*: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 10 – 25 лютого 2004 р.). Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. Том 66. С. 34–36.

18. Кривобок К. В. Управління процесами адаптації промислового підприємства до конкурентного середовища. *Ринкова трансформація економіки постсоціалістичних країн*: матеріали міжнародного Форуму молодих вчених (Харків, 19-20 травня 2005 р.). У двох томах. Т.2. Харків: ХНТКСГ, 2005. С. 60.

19. Кривобок К. В. Вплив факторів конкурентного середовища на адаптивність підприємства. *Розвиток економіки в трансформаційний період: глобальний та національний аспекти*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 20 квітня 2005 р.). Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. Т. I. С. 74–75.

20. Кривобок К. В. Інноваційна діяльність як основа адаптації підприємства до конкурентного середовища. *Економічні проблеми інноваційно-структурних перетворень в Україні*: міжнародна науково-практична конференція // *Управління розвитком: зб. наук. робіт*. Харків: Вид ХНЕУ, 2005. № 3. С. 27–28.

21. Кривобок К. В. Управління процесами адаптації в інформаційній економіці. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: міжнародна науково-практична конференція (Харків, 15–16 листопада 2010 р.) // *Управління розвитком: збірник наукових робіт*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. № 17 (93). С. 26–29.

22. Кривобок К. В., Кривобок В. Ю. Адаптаційні аспекти підприємства в інформаційній економіці. *Економічні аспекти сучасних технологій управління в економіці, науці, освіті в XXI столітті в умовах фінансової кризи*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (П'ятнадцяті Лібермановські

читання) (Харків, 5 листопада 2010 р.) // *Вчені записки Харківського інституту управління. Серія «Наука і практика управління»*, 2010. Випуск 30. С. 36–38.

23. Кривобок К. В., Миронова О. М. Управління процесами адаптації в інформаційній економіці. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: міжнародна науково-практична конференція (Харків, 15-16 листопада 2010 р.) // *Управління розвитком: збірник наукових робіт*. Харків. Вид. ХНЕУ, 2010. № 17 (93). С. 26–29. (Особистий внесок здобувача полягає в формуванні сутності управління процесу адаптації при його існуванні в інформаційній економіці).

24. Кривобок К. В. Адаптація підприємств до інформаційної економіки. *Розвиток економіки України в умовах глобалізації*: всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених та студентів (Харків, 18 березня 2011 р.) // *Управління розвитком: зб. наук. робіт*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. № 4 (101). С. 51–52.

25. Кривобок К. В. Адаптаційні аспекти управлінських процесів на промисловому підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: міжнародна науково-практична конференція (Харків, 15-16 листопада 2011 р.) // *Управління розвитком : зб. наук. робіт*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. № 21 (118). С. 33–35.

26. Кривобок К. В. Адаптаційні процеси на промислових підприємствах. *Економічні аспекти сучасних технологій управління в економіці, науці, освіті в XXI столітті в умовах фінансової кризи*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (П'ятнадцяті Лібермановські читання) (Харків, 28 жовтня 2011 р.) // *Вчені записки Харківського інституту управління. Серія «Наука і практика управління»*. Харків, 2011. Випуск 30. С. 33–35.

27. Кривобок К. В. Адаптаційні процеси на промислових підприємствах. *Вчені записки Харківського інституту управління*. Харків: ХІУ, 2012. Випуск 32. С. 27–30.

28. Кривобок К. В. Адаптаційні аспекти управління підприємствами. *Розвиток України очима молоді: соціальні, економічні та правові аспекти*: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (Харків, 18 квітня 2013 р.). Харків: ВБ «Фактор», 2013. С. 512–517.



29. Кривобок К. В. Вплив адаптаційних факторів на процес управління соціально-економічним розвитком підприємства в конкурентному середовищі. *Соціально-економічні проблеми функціонування фінансових систем в умовах інтеграційних процесів*: збірник тез доповідей VII Симпозіуму (Харків, 13 листопада 2014 р.). Харків: Вид. Харківському інституті фінансів УДУФМТ, 2014. С. 21–23.

30. Кривобок К. В. Управління процесами адаптації підприємства в конкурентному середовищі. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 26-27 березня 2015 р.). Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2015. С. 82–84.

31. Кривобок К. В. Сучасні аспекти Управління адаптаційними можливостями підприємства в конкурентному середовищі. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали науково-практичної конференції (Харків, 24-25 березня 2016 р.). Харків: Видавництво «НТМТ», 2016. С. 59–61.

32. Кривобок К. В. Адаптаційні перспективи розвитку підприємств України в умовах європейської інтеграції. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (Харків, 22 квітня 2016 р.). Харків: видавництво «НТМТ», 2016. С. 3470–3475.

33. Кривобок К. В. Управління адаптаційним потенціалом підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2017. С. 49–51.

34. Кривобок К. В. Сучасні проблеми впливу зовнішнього середовища на адаптивність підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 29-30 березня 2018 р.). Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 57–61.

35. Кривобок К. В., Кіпа Д. В. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту в процесі адаптації підприємств. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції»: тези доповідей (Харків, 31 травня - 1 червня 2018 р.). Харків:

ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 75–76. (Особистий внесок здобувача полягає в розробці інструментів управління адаптацією в контексті стратегічного менеджменту).

36. Кривобок К. В., Канова О. А. Особливості адаптивного управління підприємством у нестабільному середовищі. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали міжнародної наукової конференції (Харків, 30 - 31 травня 2019 р.). Харків: ДІСА ПЛЮС, 2019. С. 232–233. (Особистий внесок здобувача полягає в визначенні особливостей адаптивного управління при нестабільному середовищі).

37. Кривобок К. В. Сучасні аспекти управління адаптаційними процесами на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 18-19 березня 2019 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2019. С. 69–71.

## ЗМІСТ

ВСТУП	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	28
1.1. Сутність та взаємозв'язок основних категорій щодо управління процесами адаптації підприємства	28
1.2. Особливості впливу факторів зовнішнього середовища на адаптацію підприємств	43
1.3. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств	56
Висновки за розділом 1	70
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	74
2.1. Діагностика поточного стану промислових підприємств для визначення рівня їх адаптивності	74
2.2. Аналіз впливу факторів макрооточення на промислові підприємства	89
2.3. Аналіз впливу факторів мікрооточення на промислові підприємства	100
Висновки за розділом 2	111
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	115
3.1. Розробка методичного підходу до управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища	115
3.2. Організаційне забезпечення реалізації стратегій адаптації	130

3.3. Організація моніторингу для адаптації підприємств до зовнішнього середовища	147
Висновки за розділом 3	162
ВИСНОВКИ	166
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	169
ДОДАТКИ	198

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні промислові підприємства є відкритими системами з мультифакторною взаємодією з зовнішнім середовищем, яке є джерелом ресурсів і можливостей конкурентного розвитку й одночасно створює нові виклики через швидкі і слабо прогнозовані екзогенні зміни. Вплив глобалізації, технологічних і управлінських інновацій, поява нових ринків, зміни клієнтських потреб спонукають підприємства до пристосування до мінливих змін бізнес-середовища. Менеджмент підприємства має володіти ефективними інструментами адаптації до зовнішніх умов, у тому числі формуючи їх конфігурацію через запровадження нових інструментів менеджменту, продуктових і стратегічних нововведень, які впливають на дії конкурентів і зміну поведінки цільової аудиторії. Адаптація є динамічним процесом, який завдяки управлінським впливам, що формуються у внутрішньому середовищі підприємства, призводить до його спільної еволюції з зовнішнім середовищем. Здатність адаптуватися в умовах обмеженої інформації та наявного пулу ресурсів є потенційним джерелом конкурентних переваг підприємства.

Оскільки промисловість є одним із драйверів економічного зростання та оновлення, розвиток механізмів та інструментарію управління адаптацією промислових підприємств до зовнішнього середовища є особливо актуальним науково-практичним завданням. Враховуючи, що за рівнем розвитку промисловості, Україна належить до країн з нижчим за середній рівнем розвитку промислового потенціалу, а 27,8% промислових підприємств за підсумками 2018 року є збитковими, поточні проблеми, з якими стикаються вітчизняні промислові підприємства, потребують нових підходів до адаптивного управління.

Теоретичним і практичним питанням адаптації підприємств, розробленням механізмів їх функціонування на основі відповідності внутрішніх

параметрів зовнішньому оточенню, присвячена значна кількість наукових напрацювань зарубіжних і вітчизняних дослідників, серед яких: Р. Акофф, І. Ансофф, С. Арєф'єв, О. Арєф'єва, О. Гарафонова, Л. Грейнер, В. Гросул, Ф. Гуїяр, П. Друкер, О. Зайцева, Дж. Келлі, М. Кизим, Т. Клебанова, Є. Кузькін, Т. Лепейко, Н. Мариненко, Л. Мельник, Р. Нельсон, К. Орлова, І. Отенко, В. Пономаренко, О. Раєвнєва, Л. Соколова, Дж. О'Шоннессі та ін.

Разом із наявністю наукових розробок з досліджуваної проблематики, подальшого розвитку потребують підходи до діагностики промислового підприємства для управління процесами адаптації до зовнішнього середовища, методичний інструментарій прийняття управлінських рішень щодо адаптації промислового підприємства, методичне забезпечення розробки стратегічного набору в процесі адаптації промислового підприємства до впливу факторів зовнішнього середовища. Необхідність вирішення зазначених питань для ефективного управління процесами адаптації промислових підприємств зумовила вибір теми дисертації, її мету, перелік і зміст завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно з планом наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. В основу дисертації покладено теоретико-методичні та практичні розробки, що є частиною науково-дослідних робіт: «Розроблення теоретично-методичного забезпечення управління підприємством та його підсистемами» (номер державної реєстрації 0106U005741), в якій автором запропоновано комплексний підхід до діагностики підприємства задля забезпечення його сталого розвитку; «Концепція управління в умовах транзитивної економіки» (номер державної реєстрації 0105U003089), в якій автором запропоновано процедуру визначення рівня адаптивності підприємств в транзитивній економіці; «Організаційно-економічні основи управління підприємством» (номер державної реєстрації 0108U000091), в межах якої автором уточнене визначення управління процесом адаптації промислового підприємства та обґрунтовано кількісні та якісні характеристики впливу середовища на процес

адаптації промислового підприємства; «Концептуальні засади управління сучасними підприємствами» (номер державної реєстрації 0111U005796), в якій автором проаналізовано вплив середовища підприємства на його управління в сучасних умовах; «Методичні засади управління підприємством та його підсистемами» (номер державної реєстрації 0117U000175), де автором розроблено методичний підхід до вибору сценаріїв процесу адаптації підприємства в залежності від поточного стану підприємства та стратегії його розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень, розроблення методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо управління процесами адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких завдань:

визначити сутність та взаємозв'язок основних категорій та систематизувати фактори зовнішнього середовища, які впливають на управління процесами адаптації промислового підприємства;

обґрунтувати концептуальні положення управління процесами адаптації промислового підприємства;

удосконалити діагностичний інструментарій визначення готовності внутрішнього середовища підприємства до змін зовнішнього середовища;

виявити вплив факторів макро- та мікрооточення на машинобудівні підприємства Харківського регіону;

розробити методичний підхід до управління процесами адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища;

обґрунтувати методичні положення розробки стратегічного набору в процесі управління адаптацією промислового підприємства до впливу факторів макро- та мікрооточення;

сформувати науково-практичні рекомендації щодо організації моніторингу середовища підприємства для управління процесами адаптації.

Методи дослідження. Теоретичну основу дослідження становлять

фундаментальні положення економічної теорії, теорії організації, теорії менеджменту, теорії адаптації. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань у роботі використано такі загальнонаукові й спеціальні методи: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу – для визначення змістовних характеристик понять теорії адаптації; системного підходу – для обґрунтування концептуальних положень щодо управління процесами адаптації промислового підприємства, систематизації факторів зовнішнього середовища, формування системи показників для діагностики промислового підприємства; компаративного аналізу – для відстеження процесів змін та розкриття тенденцій функціонування промислових підприємств; експертних оцінок, коефіцієнтного аналізу – для діагностики готовності внутрішнього середовища до адаптації промислового підприємства; матричного підходу – для розробки стратегічного набору промислового підприємства в процесі адаптації; графічний – для унаочнення емпіричних даних та схематичного зображення основних теоретичних і практичних положень дисертаційної роботи.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові розробки вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань адаптації підприємств, чинні законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та статистична звітність промислових підприємств Харківського регіону, матеріали наукових періодичних видань, міжнародних і всеукраїнських конференцій, інформаційно-аналітичні матеріали, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичного забезпечення управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища, а саме:

удосконалено:

методичні положення розробки стратегічного набору в процесі управління адаптацією промислового підприємства до зовнішнього середовища, які на відміну від існуючих базуються на побудові тривимірної матриці, утвореної показниками оцінки впливу факторів мікрооточення, макрооточення



та показниками оцінки внутрішнього стану підприємства за основними блоками елементів внутрішнього середовища, що надає можливість скорегувати стратегічний план підприємства таким чином, щоб він враховував особливості зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ;

діагностичний інструментарій визначення готовності внутрішнього середовища до змін зовнішнього середовища, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на застосуванні показників, що характеризують ключові фактори за блоками елементів внутрішнього середовища (організаційним, функціональним, науково-технологічним, ресурсним, управлінським) у взаємозв'язку з показниками руху фінансових, матеріальних, інформаційних, людських, інтелектуальних потоків, що сприяє підвищенню ефективності процесу розроблення стратегії адаптації підприємства;

концептуальні положення управління процесами адаптації промислового підприємства, що, на відміну від існуючих, передбачають використання сполучення системного, функціонального, процесного, потокового, ситуаційного підходів та комбінаторне застосування інструментів стратегічного аналізу для визначення стану складових зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства (моделі М. Портера – для мікрооточення, PEST-аналізу – для макрооточення, аналізу функціональних підсистем – для внутрішнього середовища);

дістали подальшого розвитку:

методичний підхід до управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища, який відрізняється від наявних використанням MVC-аналізу і MaRis-аналізу, оцінюванням ефективності власних бізнес-процесів підприємства та їх порівнянням з конкурентами на основі розрахунку індексу задоволеності клієнтів (CSI) та порівняльного конкурентного аналізу (CSM) та наявністю системи моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, що надає можливість обрати найкращий сценарій адаптації до мінливого зовнішнього середовища;

понятійно-категоріальний базис управління процесами адаптації промислового підприємства завдяки уточненню сутності понять «адаптація», «процес адаптації», відмінність яких полягає у врахуванні процесно-потокowego підходу, згідно з чим в процесі адаптації відбувається зміна напрямків руху фінансових, матеріальних, інформаційних, людських, інтелектуальних потоків, як найбільш динамічних елементів зовнішнього середовища, що створює підґрунтя для діагностики готовності внутрішнього середовища підприємства до процесу адаптації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні наукові положення та методичні підходи, розроблені у дисертації, доведено до рівня практичних рекомендацій щодо управління процесами адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища та дозволяють: розробляти конкретні механізми та стратегії адаптації підприємства до змін макро- та мікросередовища; здійснювати діагностику поточного стану функціональних підсистем підприємства для вибору напрямів адаптації; оцінювати ефективність власних бізнес-процесів підприємства та на основі їх порівняння з конкурентами приймати ефективні управлінські рішення щодо зміни параметрів діяльності підприємства для підвищення рівня його адаптивності.

Запропоновані рекомендації щодо удосконалення переліку етапів діагностики промислового підприємства для управління процесами адаптації використано у роботі АТ «Турбоатом» (довідка про впровадження № 22/330-155 від 28.12.2018 р.). Методичні рекомендації щодо розроблення стратегії діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища на процес адаптації впроваджено в роботу ДП «Завод імені Малишева» (довідка про впровадження № 09-18/1526 від 12.09.2018 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використано в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час підготовки бакалаврів зі спеціальності 073 «Менеджмент» при викладанні навчальних дисциплін «Технологія прийняття рішень та комунікації в бізнесі», «Аналітичне забезпечення управління бізнесом» (довідка № 18/86-

11-72 від 20.11.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням. Наукові результати, які виносяться на захист, одержані здобувачем особисто і знайшли відображення в опублікованих працях. Внесок здобувача в роботи, що виконані у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і висновки, викладені в дисертації, доповідалися та обговорювалися на таких міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 2010 р.); «Економічні аспекти сучасних технологій управління в економіці, науці, освіті в ХХІ столітті в умовах фінансової кризи» (Харків, 2010 р.); «Розвиток економіки України в умовах глобалізації» (Харків, 2011 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 2011 р.); «Економічні аспекти сучасних технологій управління в економіці, науці, освіті в ХХІ столітті в умовах фінансової кризи» (Харків, 2011 р.); «Розвиток України очима молоді: соціальні, економічні та правові аспекти» (Харків, 2013 р.); VII Симпозіумі «Соціально-економічні проблеми функціонування фінансових систем в умовах інтеграційних процесів» (Харків, 2014 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 2018 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 2018 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (Харків, 2019 р.), окрім перелічених опубліковано ще 11 тез доповідей.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг становить 291 сторінки (12,13 авт. арк.). Дисертація містить 32 рисунки (з яких 1 рисунок займає 1 повну сторінку), 23 таблиці, список використаних джерел з 290 найменувань – на 29 сторінках, 15 додатків – на 94 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 167 сторінок (6,96 авт. арк.).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 1.1. Сутність та взаємозв'язок основних категорій щодо управління процесами адаптації підприємства

В сучасних умовах господарювання процес адаптації підприємства до мінливості ринку набуває вирішального значення. Інтуїтивність керівництва не надає можливості своєчасно вирішувати виникаючі проблеми. Підприємства машинобудування за розміром частіше за все відносяться до середніх або великих, що суттєво ускладнює процес їх адаптації у ручному режимі. Це пов'язано із значною різноманітністю асортименту товарів та послуг, великою чисельністю співробітників, роботою підприємства на різних сегментах ринку і країнах або континентах світу, використання різноманітних валют тощо.

В науковій літературі пропонується багато напрямів та пропозицій щодо вдосконалення системи адаптування підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища. Так М. Портер [187] аналізував види конкуренції, їх сутність та давав загальні підходи до визначення конкуренції. В. Пономаренко [184; 185] пропонує вдосконалювати механізм визначення стратегії підприємства завдяки чому буде здійснено пристосування до змін. О. Тридід [235; 236] акцентує увагу на розробці економіко-математичних підходів до уточнення напрямів планування і стратегії розвитку підприємств. Р. Фатхутдинов [244] досліджував адаптивність системи, тобто її можливість нормально функціонувати (відповідно визначених параметрів) при змінні впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Т. Веблен [28] опрацьовував узгодженість діяльності в середині підприємства (адаптація працівників до вимог машинного процесу) та його пристосування до

умов зовнішнього середовища (коригування промислової діяльності за допомогою фінансових трансакцій). Він був впевнений що, будь-яка неузгодженість в системі призводить до великих втрат.

Питання адаптації та адаптивності розглядалися також й іншими, багатьма вітчизняними й зарубіжними вченими-економістами, серед яких: Р. Акофф [1], А. Максимович [134], Р. Нельсон [159], О. Пастухова [177], І. Пітайкіна [180], Г. Ханалієв [248; 249], Є. Чіженькова [252], Д. Чуйко [253], Й. Шумпетер [261], В. Ячменьова [266] та ін. Так, визначення поняття «процес адаптації» наведено в табл. 1.1, визначення поняття «адаптація» наведено в додатку А, а визначення поняття «адаптивність» – в додатку Б. Але більшість з них у результатах своїх досліджень використовують поняття «адаптація» та «адаптивність» як синоніми, при цьому не розрізняючи ці поняття та не зосереджуючи увагу на тому, яке з понять у якому випадку слід або доречніше використовувати.

*Таблиця 1.1*

### **Визначення поняття «процес адаптації»**

№	Автори	Визначення
1	П. Аксенов [2]	«Реструктуризація є процес адаптації внутрішніх структур компанії, незалежно від її масштабів і організаційно-правової форми, до постійно мінливих під впливом різних факторів умов існування і розвитку зовнішнього середовища»
2	М. Погорелова [182, с. 27]	«Процес адаптації складається з ряду дискретних кроків, етапів, дій, кожен з яких закінчується конкретним результатом»
3	Н. Зяблицька [60]	«З точки зору системного підходу в складі адаптаційного процесу промислового підприємства можна виділити наступні основні складові: організаційну, економічну, виробничо-технологічну та соціальну»
4	О. Бабич, А. Буднікова [9]	«... це форма поведінки, яка постійно вдосконалюється в процесі функціонування підприємства з метою найбільш адекватних і ефективних дій, на відповідь на вплив ззовні»
5	Д.Сомов [216, с. 283]	«Згідно кібернетичного, системного та процесного підходів до трактовки адаптації, сам процес адаптації розглядається недиференційованим, таким, який має єдиний механізм та центр прийняття рішення щодо процесу адаптації до змін для системи в цілому»
6	Є. Ждаміров [55, с. 99]	«Процес адаптації підприємств до умов ринкового середовища може виявлятися в таких чотирьох видах: оперативне реагування; навчання в процесі адаптації; переорганізація; вдосконалення»

Р. Акофф у своїй роботі [1] зазначає, що адаптація до швидких змін у зовнішньому середовищі вимагає від нас швидкого та значного корегування того, що ми робимо, і того, як ми це робимо. Як висловився видатний дослідник менеджменту Пітер Друкер [50], керівники тепер повинні управляти порушеннями безперервності, а зміни в управлінні стали головною турботою тих, хто з цим пов'язаний. Н. Зябліцька зосереджує увагу, що «в процесі адаптації особливого значення набуває системність функцій управління, під якою розуміється не тільки взаємоузгодженість між собою таких функцій, як планування, організація, контроль і мотивація, а й відповідність оперативній реалізації даних функцій стратегічному плану розвитку підприємства» [58]. Тому, найкращий спосіб реагування на зміни – це постійний контроль над ними, якому необхідно приділяти багато уваги.

На думку Є. Пастухової [177] термін адаптація має складну внутрішню структуру, яка вміщує функціональні та процесні складові, які характеризують сутність адаптації і складаються із наступних основних елементів:

1. Адаптивні ознаки – забезпечують виживання системи та її адаптацію до конкретних змін зовнішнього середовища (якісні особливості та властивості системи; сукупність характеристик для забезпечення цілісності системи; збалансованість системи тощо);

2. Адаптивність – здатність системи успішно пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі (потенціальні можливості системи; здатність до оновлення та самовдосконалення; гнучкість внутрішнього середовища системи);

3. Адаптивні процеси – забезпечують трансформацію соціально-економічної системи та її підсистем відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Провідні вчені В. Забродський, Ю. Копейченко, В. Скурихин [211], В. Фомін, А. Фрадков, В. Якубович [247], Д. Деревецький, А. Фрадков [44], Р. Пушкар, Н. Тарнавська [190], Т. Клебанова, О. Раєвнева, К. Стрижиченко [69] розглядають адаптацію як процес накопичення та використання інформації для

досягнення (забезпечення) оптимального стану системи та її поведінки в умовах невизначеності.

Дослідження терміну «адаптація» доводить, що сьогодні не існує єдиного підходу до його визначення. Науковці та фахівці розглядають його як процес пристосування, зміни параметрів, складових і самої системи загалом. Цей термін використовують як для визначення процесу, так і для результату. Тому умовно всі підходи можна згрупувати наступним чином [133, с. 16]:

адаптація як процес;

адаптація як зміна параметрів;

адаптація як потенціал;

адаптація як сукупність форм та методів;

адаптація як механізм; адаптація як модель;

адаптація як економічна категорія;

адаптація як процес накопичення та використання інформації.

Більшість авторів, роботи яких було досліджено, адаптацію підприємства розглядають як процес або пропонують визначення терміну «процес адаптації». М. Буднік у своїй праці «Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання» [24, с. 5-18] досліджує особливості процесів адаптації підприємств машинобудівної галузі та обґрунтовує послідовність наступних етапів процесу адаптації:

1) діагностика відповідності стану внутрішнього середовища підприємства його зовнішньому середовищу;

2) реалізація системи моніторингу середовища;

3) впровадження заходів щодо адаптації суб'єктів підприємницької діяльності.

Погоджуючись з тим, що процес адаптації містить названі етапи, слід зауважити, що такий підхід є занадто загальним та не достатнє враховує особливості управління цим процесом у мінливих умовах зовнішнього середовища.

С. Алексеев у результатах своїх досліджень [4, с. 5–6] зосереджує увагу на важливому аспекті – адаптація являє собою процес реалізації управлінських рішень, спрямованих на зміну внутрішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності. Але не приділяє достатньої уваги питанням здатності підприємства до адаптації, що є визначальним чинником виживання соціально-економічної системи. Однак, особливої уваги заслуговує запропонована вченим система показників, яка характеризує адаптивність підприємства з урахуванням різних аспектів його функціонування.

Л. Панкратова [173, с. 8–10] розглядає особливості пристосування підприємств до змін зовнішнього середовища на прикладі аграрної сфери. Процеси адаптації передбачають застосування ключових поведінкових стратегій сільськогосподарських підприємств. У результатах своїх досліджень вчена обґрунтовує методику оцінки рівня адаптивності сільськогосподарських підприємств до змін зовнішнього середовища, яка заснована на сукупності показників, що мають суттєвий вплив на діяльність підприємства. Вчена сформулювала ієрархію рівнів управління в процесі адаптації, що надає змогу визначити алгоритм процесу адаптації підприємств до умов середовища, але запропонована методика ґрунтується на ключових індикаторах фінансової сфери діяльності підприємства, що на нашу думку є недостатнім.

В умовах невизначеності суттєвого значення набуває результативність адаптації підприємства, її кількісне вираження. Ю. Степанова у своїй роботі [219] пропонує підхід до визначення показника результативності адаптації підприємства, алгоритм його розрахунку та розглядає інтерпретацію можливих кількісних значень цього показника.

Під результативністю відповідно до ДСТУ ISO 9000-2001 [209] розуміється ступінь досягнення запланованих результатів (запланованих завдань, цілей), що розраховується відношенням фактично досягнутих результатів до планових.

За допомогою запропонованого алгоритму проводиться аналіз вхідних даних, на основі якого пропонується їх корекція та надаються рекомендації.



У своєму підході Ю. Степанова [219] планові й фактичні результати та результативність адаптації описує за допомогою показників-індикаторів стану підприємства. Плановий результат адаптації буде досягнуто за умови мінімуму неузгодженості стану підприємства із зовнішнім середовищем, який визначається рівнянням бажаних значень показників-індикаторів стану підприємства до фактичних. Однак, у підприємства не завжди достатньо ресурсів для досягнення бажаних значень показників-індикаторів, тому встановлюються потенційно можливі або планові їх значення.

Вчена Л. Пашнюк розглянула типологію адаптивних процесів та визначила наступні їх типи [178, с. 78]:

гомеостатичні, їх мета – це підтримка визначеного стану соціально-економічної системи;

функціональні, застосовуються для глобальної зміни функцій підприємства;

зміна «входу» системи, що розглядається з двох позицій: матеріальної (зміна ресурсного наповнення) та комунікативної (зміна інформаційних каналів);

зміна «виходу», коли система намагається змінити певні параметри зовнішнього середовища;

тропізм, передбачає переорієнтацію системи на більш сприятливе зовнішнє середовище (зміна ринку, профілю діяльності тощо).

На основі аналізу джерел [3; 8; 24; 60; 82; 83; 145; 214; 244] та наведених підходів до визначення терміну «процес адаптації» (табл. 1.1) можна зазначити, що з точки зору системного підходу у складі адаптаційного процесу промислового підприємства можна виокремити такі основні складові:

організаційну;

економічну;

виробничо-технологічну;

управлінську;

соціальну.

Результати оцінки кожної складової надають можливість визначити загальний рівень адаптації (при необхідності розраховується загальний інтегральний показник) та мають стати основою для прийняття управлінського рішення щодо вибору моделі поведінки на ринку, а також корегування стратегічних й тактичних рішень. Для забезпечення якісного процесу адаптації підприємству необхідно мати єдиний механізм та центр прийняття рішення.

Актуальність розробки механізму адаптації підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності зростає в сучасних умовах ринкових стосунків настільки, що є визначальним для його виживання [8; 145; 198; 216; 244].

На думку Л. Мельника «адаптаційні механізми передбачають такий характер змін в системі, що дозволяє їй пристосовуватись до впливу зовнішнього середовища без втрати системою її принципово характерних ознак» [145, с. 47].

А. Розман та І. Денисенко стверджують, що «механізм управління адаптивністю підприємства є сукупністю елементів системи управління (принципів, методів, ресурсів), яка здійснює цілеспрямований вплив на фактори, від яких залежить результативність діяльності, та забезпечує ефективну взаємодію підприємства із середовищем» [200, с. 60].

В. Стукач та М. Дауешов [228, с. 35] визначають механізм адаптації підприємства як ступінь його участі у ринкових формах функціонування з метою реалізації системи моніторингу зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство та процесів його адаптації.

Л. Соколова [214] запропонувала організаційно-економічний механізм забезпечення процесу адаптації підприємства до умов середовища, який включає три ключові блоки: маркетинговий, інноваційний та організаційно-плановий. Дослідниця визначила шість підтримуючих систем [214]:

інформаційну;

логістичну;

фінансову;

соціально-психологічну;  
економічну;  
екологічну.

Такий підхід до тлумачення складових організаційно-економічного механізму адаптації надає системне уявлення про його сутність, функціональність, комплексність і надає більш широкі можливості щодо управління процесами адаптації. Запропонована Л. Соколовою стратегічна модель адаптації підприємства ґрунтується на визначенні показника його адаптивності з використанням двох параметрів – конкурентоспроможності та фінансової привабливості, що надає можливість створити багатокритеріальну систему оцінки здатності підприємства до пристосування, яка включає як зовнішню, так і внутрішню складові діяльності суб'єкта господарювання. Також, вченою [214] розроблено рекомендації щодо оцінювання ефекту від реалізації адаптаційних заходів, що базується на врахуванні трьох ключових факторів:

- 1) доцільність та економічність витрат адаптаційних заходів;
- 2) належна мотивація персоналу;
- 3) оцінка якості функціонування системи адаптації [214].

На основі застосування системного, кібернетичного та процесного підходів, а також чинників структури та форм менеджменту Д. Сомов у своїй роботі пропонує механізм організаційно-управлінської адаптації підприємства, який передбачає можливість ідентифікації змін середовища підприємства безпосередньо кожним рівнем управління. Координація та взаємодія різних рівнів управління підприємства передбачає наступне: «якщо на нижчих рівнях управління організацією вичерпуються можливості або не досягли своєї мети дії з адаптації, вищі рівні управління ідентифікують це як проблему свого рівня та залучають відповідні ресурси та заходи» [216, с. 282].

Хоча в економічній літературі багато уваги приділяється визначенню видів адаптації, які необхідно враховувати при виборі та використанні адаптивних форм управління підприємствами, більшість науковців-фахівців

визначають два види адаптації: активну та пасивну (додаток В). Питання видової класифікації адаптації займає вагомe місце у дослідженнях сучасних вчених-економістів, що пояснюється актуальністю проблем визначення виду адаптації для забезпечення належного управління. Але, сьогодні не існує єдиного підходу щодо класифікації видів адаптації. Кожна з них має свої недоліки та переваги.

Так, В. Савченко [204, с. 209] представляє класифікацію адаптації персоналу за формами: соціальну і виробничу. Р. Бекмуратов поділяє адаптацію на активну і пасивну, первинну та вторинну, виробничу й невиробничу [12]. Є. Ждаміров [54] виділяє такі види адаптації: параметрична, структурна, декларативна, дескриптивна та конструктивна.

У роботах Д. Чупрова [254], Р. Акофф [1] та С. Малютіна [135] автори обґрунтовують наявність основних двох видів адаптації підприємства це пасивну та активну. Л. Соколова [214]. систематизувала базові елементи адаптації та її істотні ознаки, обґрунтовує існування превентивної форми адаптації, що є важливим інструментом у забезпеченні збалансованості стратегій адаптації підприємства. Також, класифікації видів адаптації розглянуто у роботах В. Губенка [39], Г. Козаченко [71], С. Кудлаєнка [120], Є. Кузькіна [122], А. Мельник [142], О. Петренко [179], Л. Соколової [214] та ін. На основі проведеного аналізу досліджень вищезазначених науковців та з урахуванням сутнісної характеристики видів адаптації наведено її класифікацію у додатку В.

Слід зауважити, що частинш за все підприємство одночасно використовує декілька видів адаптації, що залежить від поставленої мети, стану його внутрішнього середовища та тенденцій зовнішнього.

Отже, на основі проведеного дослідження під адаптацією промислового підприємства у даному дисертаційному дослідженні розуміємо безперервний процес пристосування соціально-економічної системи підприємства (кількісні й якісні зміни виробничої та організаційної структури, перерозподіл або зміна напрямків руху фінансових, матеріальних, інформаційних, людських,

інтелектуальних потоків, уточнення цілей і стратегії) відповідно до змін факторів зовнішнього середовища, що забезпечує йому ефективність функціонування та розвитку у поточних умовах господарювання. Особливістю визначення є використання процесно-потокового підходу та врахування сучасного етапу розвитку економічних систем.

На відміну від адаптації підприємства його адаптивність розглядається фахівцями та науковцями (додаток Б) як властивість, здатність і характеристика підприємства як системи. На нашу думку кожне з цих понять є необхідною складовою для функціонування та розвитку соціально-економічних систем, своєчасного реагування та пристосування до змін зовнішнього середовища.

Для забезпечення якісної адаптації підприємство має володіти відповідною гнучкістю. Як зазначає Н. Зяблицька гнучкість підприємства «... це здатність отримувати необхідний результат, що дозволяє без докорінної зміни основних виробничих фондів освоювати за певні терміни закономірну кількість виробів, які можуть бути затребувані ринком і в свою чергу в майбутньому забезпечити виживання і розвиток компанії» [60].

Для розкриття гнучкості підприємства використовують два критерії:

- 1) оцінка результатів діяльності підприємства за визначений період;
- 2) здатність планувати та прогнозувати процес розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища.

Для оцінки гнучкості підприємства складається економіко-математична модель, в якій використовуються ці два показники.

Запорукою стабільного стану підприємства та його розвитку у майбутньому є його стійкість (внутрішня, зовнішня, загальна інш.), на яку впливають внутрішні та зовнішні фактори.

Є. Вайсман та Ю. Сулейманова [26, с. 39] під економічною стійкістю розуміють «... спроможність підприємства підтримувати відповідний рівень значень економічних параметрів, що забезпечує йому рентабельне функціонування та стабільний розвиток й дозволяє відновлювати початковий або приймати новий рівноважний стан після припинення дії збурень

зовнішнього та внутрішнього середовища». Внутрішня стійкість підприємства характеризується таким станом матеріально-технічного, фінансового, кадрового та ін. забезпечення, що гарантує стабільно високий результат його функціонування. Зовнішня стійкість визначається динамікою змін зовнішнього середовища. Загальна стійкість підприємства передбачає рух грошових потоків, які забезпечують постійне перевищення надходження доходів над витратами [58; 59; 60; 205].

Складність процесу адаптації підприємства до змін середовища потребує розглянути механізми біфуркації, які у разі виникнення сильної напруги в соціально-економічній системі здатні запропонувати несподіване або нелінійне рішення (використання траєкторії біфуркації). Застосування механізмів біфуркації для розвитку промислових підприємств, сприятиме досягненню ним довгострокових конкурентних переваг.

У своїй роботі [145, с. 250] Л. Мельник обґрунтовує, що трансформація гомеостазу підприємства як системи може відбуватись за двома її видами:

прогресивна – система має ресурсний потенціал в результаті чого і виникають передумови підвищення рівня гомеостазу;

регресивна – підприємство не в змозі підтримувати існуючий рівень виробництва товарів та послуг.

Зміна гомеостазу підприємства представляє собою біфуркацію, яка має ряд особливостей [145, с. 250]:

1) розгалуження можливостей, що надає підприємству перспективу обрати варіант (сценарій) розвитку, який є найбільш вигідним для нього;

2) з теоретичної точки зору – це якісний прорив для підприємства, після якого старий гомеостаз, пов'язаний із старими технологіями, перестає існувати, а замість нього приходить новий;

3) проблема трансформації гомеостазу має загальні закономірності, що потребує вирішення відповідних завдань: визначення базового рівня нового гомеостазу; визначення оптимального варіанту здійснення трансформаційних

процесів у часі; визначення джерел інвестицій; формування мотиваційного інструментарію для забезпечення трансформаційних процесів.

На думку Л. Мельника «біфуркаційні механізми передбачають такий характер змін в системі, при якому система втрачає свої принципово характерні ознаки, переходячи до нової якості, хоча й зберігає спадковий зв'язок з колишнім станом» [145, с. 48].

Під системою розуміється сукупність взаємозалежних або взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле, яке виконує певні функції. Так, Р. Дафт систему визначає як «набір взаємодіючих елементів, які отримують з навколишнього середовища деякі вхідні дані, трансформують їх і видають у навколишнє середовище деякі вихідні дані» [42, с. 20]. Підприємство розглядається як соціально-економічна система, яка самоорганізовується та саморозвивається, а управління нею передбачає узгоджене застосування методів спрямованої дії та природних процесів самоорганізації.

З точки зору Є. Шестакової «інтегрований механізм самоорганізації підприємства являє собою сукупність способів взаємодії внутрішніх елементів і підсистем, що забезпечують оптимальне узгодження процесів організації і самоорганізації на різних стадіях розвитку підприємства...» [260, с. 111]. Застосування такого механізму забезпечить підприємству синхронізацію внутрішніх процесів та інформаційних потоків, вибір та прийняття управлінських рішень залежно від стадії життєвого циклу підприємства і умов зовнішнього середовища, підтримку процесів самоорганізації та поєднання різних типів однорідних механізмів.

На стадіях росту, стабільного функціонування та зрілості у життєвому циклі підприємства соціально-економічна система знаходиться у стані рухомої рівноваги самоорганізації. На стадії занепаду або становлення у життєвому циклі підприємства, система знаходиться у стані, що передує застосуванню процесів біфуркації для народження принципово нової структури, з новими характерними ознаками переходячи до нової якості. При цьому, для самоорганізації на стадії рухомої рівноваги підприємство володіє достатнім

потенціалом (наявність ресурсів) і здатне компенсувати зовнішній вплив факторів. Найбільш сильний вплив зовнішнього середовища на систему спостерігається на стадії біфуркації, що потребує від підприємства додаткових ресурсів [145; 176; 260].

Для більш поглибленого вивчення процесів у середині підприємства (внутрішньому середовище) на думку В. Репина та В. Єліферова [198] доречно використовувати процесний підхід. Погоджуючись з такою точкою зору процесний підхід буде використано у подальшій роботі.

Провідні вчені, такі як: І. Ансоф [7], І. Афонін [8], Х. Бинер [16], П. Друкер [50], Г. Кокинз [73], Л. Мельник [145], В. Пономаренко [184], М. Портер [187], Н. Собченко [213], В. Стаднік [217], А. Томпсон [233], Р. Фатхутдинов [244] та інші переконані, що зовнішнє середовище складається із сукупності змінних, які взаємопов'язані між собою, впливають на діяльність підприємства та не піддаються під вплив його менеджерів. Внутрішнє середовище підприємства – це взаємопов'язані процеси, спрямовані на перетворення потоків ресурсів у товари та послуги, від ефективності яких залежить конкурентоспроможність підприємства в цілому.

В своєму підручнику І. Афонін [8] пропонує розглядати ефективність діяльності організації як цілісної системи, яка визначається двома сферами: зовнішньою (ресурси) та внутрішньою (спроможність підприємства перетворювати ресурси у товари або послуги). Такий підхід прийнято в цій роботі за основу (рис.1.1).

Згідно кібернетичного підходу чорного ящика (рис. 1.1) на вході до підприємства подаються ресурси. На виході отримуємо товари або послуги. В середині відбувається процес перетворення. Підприємство має відповідну організаційну структуру управління, яка управляє потоками (інформаційними та виробничо-технологічними). Приймають необхідні управлінські рішення менеджери на різних рівнях ієрархії організаційної структури управління, які відповідають за організацію процесу перетворення.



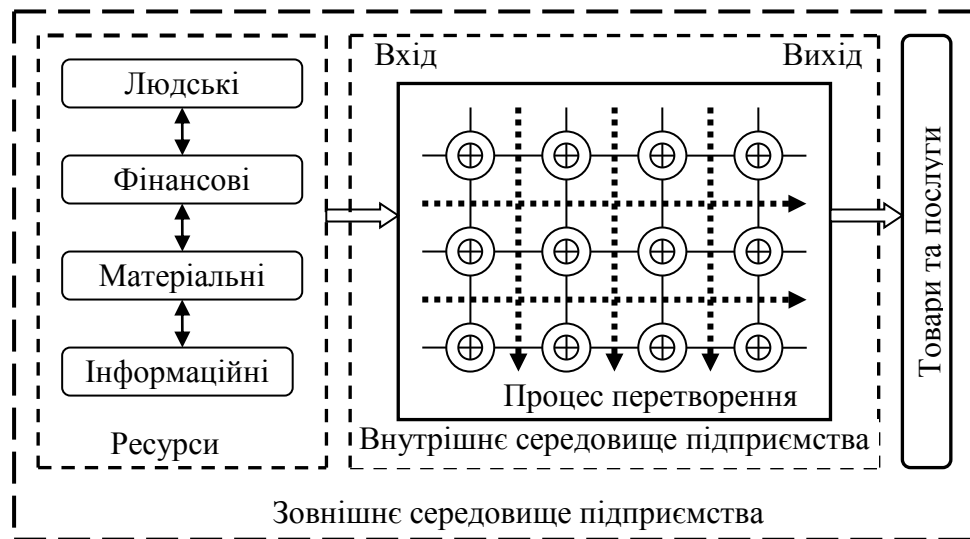
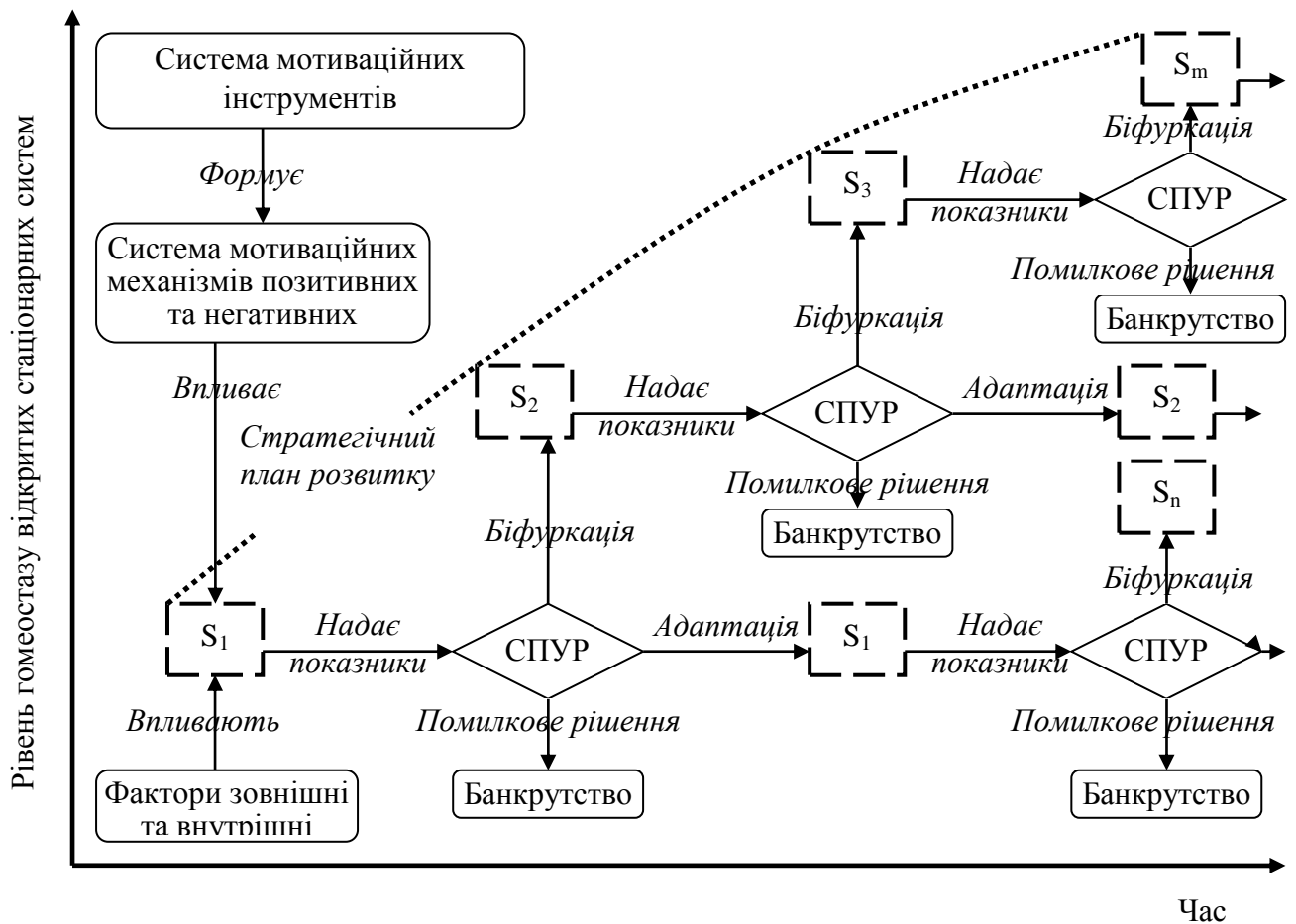


Рис. 1.1. Взаємозв'язок зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [розроблено на основі 8; 145; 184; 198; 213; 244; 225; 226; 246]

Схему стратегічного розвитку підприємства як відкритої стаціонарної соціально-економічної системи на основі застосування системного підходу з урахуванням думок авторів [67; 69; 145; 198; 260] умовно можна представити у наступному вигляді (рис. 1.2).

Підприємство, що представляє собою ВСС (рис. 1.2) знаходиться у початковому стані ( $S_1$ ) під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На підставі наявних показників (характеристик системи  $S_1$ ) керівництвом приймається стратегічне рішення щодо подальшого розвитку підприємства та застосовуються відповідні механізми: адаптації або біфуркації. В результаті реалізації «трансформаційних еволюційних механізмів» [145] система  $S_1$  пристосовується до змін зовнішнього середовища залишаючи свої принципіальні (суттєві) відмінні ознаки (зберігає свою цілісність), або трансформується у новий стан  $S_2, S_3, S_n, S_m$ , що передбачає характер змін, при якому ВСС втрачає свої первинні принципіальні відмінні ознаки та переходить в новий якісний стан, але зберігає спадковий зв'язок із попереднім станом.



Умовні позначення:  $S_1$  – початковий стан підприємства як відкритої стаціонарної системи;  $S_2, S_3, S_n, S_m$  – стан підприємства після застосування механізмів біфуркації; СПУР – система прийняття управлінських рішень

Рис. 1.2. Стратегічний розвиток підприємства  
[розроблено на основі 67; 145; 198; 123; 260]

Важливим при застосуванні трансформаційних механізмів чітко уявляти рівень соціально-економічного розвитку системи для правильного визначення точки біфуркації, яка є критичною. О. Кусакіна та Є. Скиперска [123] вважають, що у цій точці система стає нестійкою щодо флуктуацій і виникає невизначеність її подальшого розвитку: система залишається нестійкою і вона руйнується або набуває нового більш високого рівня впорядкованості.

Важливо зазначити, що на розвиток відкритих стаціонарних соціально-економічних систем впливає синергетичний феномен [67; 145; 118], який

виникає в результаті об'єднання ресурсних потенціалів ВСС у процесі спільної діяльності суб'єктів для досягнення спільних цілей. Л. Мельник акцентує, що «Синергетичний феномен обумовлює взаємодію окремих частин системи між собою, в результаті чого вони починають діяти як єдине ціле» [145, с.20]. Урахування синергетичного феномену, який може бути як позитивним так і негативним, є важливим у адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Для отримання позитивного синергетичного явища необхідно дотримання основних двох умов: по-перше, окремі частини ВСС повинні реагувати на зміну стану зовнішнього середовища, та по-друге, окремим частинам системи необхідно здійснювати узгоджені дії (синхронізувати зміни).

Узагальнюючи результати проведених досліджень, зазначимо, що у якості ефективних інструментів для розвитку підприємства як відкритої стаціонарної соціально-економічної системи сучасні вчені та практики рекомендують використовувати синергетичні концепції управління. При такому підході підприємство розглядається як соціально-економічна система, яка самоорганізовується та саморозвивається, а управління нею передбачає узгоджене застосування методів спрямованої дії та природних процесів самоорганізації. Таке складне адаптивне управління підприємством можливо реалізувати тільки з використанням комплексного підходу, який передбачає застосування різних методів і потребує наявності інтегрованого механізму розвитку підприємства як системи, яка самоорганізовується.

## 1.2. Особливості впливу факторів зовнішнього середовища на адаптацію підприємств

Адаптація підприємства обумовлюється об'єктивною необхідністю виживання економічних систем на основі саморозвитку та змін, що забезпечує підтримку їх стійкості й певного рівня динамічної рівноваги із середовищем

(внутрішнім та зовнішнім). Цей процес є безперервним, тому що у загальній соціально-економічній системі між господарськими системами і середовищем постійно відбувається енергетичний, інформаційний, речовинний та інші види взаємообміну при постійному коливанні мінливості, що потребує безперервного проведення різних адаптаційних процесів незалежно від стадії, на якій знаходиться система (виживання, стабільність, розвиток тощо).

Господарська діяльність підприємства складається із взаємопов'язаних процесів та відбувається під постійним впливом зовнішнього середовища. Велика різноманітність факторів обумовлює їх різноспрямованість та ступінь впливовості на результати життєдіяльності промислових підприємств позитивну чи негативну. Слід зазначити, що під час кризи економічні системи значно активують процеси адаптації для пристосування внутрішнього середовища до змін зовнішнього [8; 145; 177; 244; 282].

Згідно думок авторів І. Афоніна [8], В. Гуржієва [40], М. Портера [187], Н. Собченко [31], А. Томпсона [233] та ін. [24; 32; 52; 57; 128; 251; 269; 274; 276; 282] зовнішнє середовище складається із сукупності змінних, які взаємопов'язані між собою, постійно впливають на діяльність підприємства та не піддаються під вплив його менеджерів.

До зовнішнього середовища належать всі умови та фактори, які виникають незалежно від сфери діяльності підприємства та мають вплив на його функціонування. Підприємство знаходиться у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, що потребує від його керівництва оперативно змінювати організаційну структуру (адаптуватися) відповідно до тенденцій змін.

М. Хелмс зазначив, що зовнішнє середовище організації являє собою сукупність неспецифічних аспектів оточення організації, що мають потенційні можливості впливу на стратегії підприємства [273, с. 469].

Американський дослідник М. Мескон наводить наступне визначення: «Зовнішнє середовище організації включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела

трудоу ресурсів, релевантні відносно операцій організації» [146]. Ці вчені застосовують структурний підхід до аналізу сутності зовнішнього середовища.

Л. Наумова [158] у своїй роботі «Фактори, що впливають на ефективність діяльності організації» розглянула основні види факторів зовнішнього середовища прямого й опосередкованого впливу та запропонувала власний авторський підхід щодо їх класифікації за ознаками (додаток Д). Така класифікація сприяє більш точному урахуванню особливостей окремих підприємств та надає можливість виміряти ступінь впливу різних факторів.

У складі конкурентних факторів зовнішнього середовища варто враховувати майбутні цілі конкурентів, відстежувати та оцінювати їх поточну стратегію, перспективність положення в галузі, вивчати сильні й слабкі сторони. Корисна інформація про ступінь задоволеності конкурента своїм поточним станом, його вразливість, наміри щодо використання стратегії. Також, варто мати на увазі, що конкурентна боротьба не обмежується завоюванням ринку збуту і прихильності покупців. Вона включає й боротьбу за сировинні ринки, капітал, кадри, науково-технічні нововведення тощо. На основі проведеного дослідження [32; 50; 81; 224; 233; 274; 276] наведено основні групи факторів зовнішнього середовища з розподілом на підгрупи у додатку Д.

У цілому вивчення й аналіз факторів зовнішнього середовища дозволяє скласти картину того, на якому якісному рівні знаходиться підприємство сьогодні відносно конкурентів, його реальні можливості та яких заходів необхідно вжити для досягнення визначеної мети. В результатах своїх робіт П. Друкер [50], І. Журавльова [57], А. Коляда [76], Н. Собченко [213], Г. Кокінз [73] А. Усова [242] та ін. [158; 206; 208; 224; 282] зовнішні фактори поділяють на основні дві групи (рис. 1.3): прямого впливу (найближче оточення або мікрооточення) та не прямого (опосередкованого) впливу (макрооточення).

Провідні дослідники: І. Афонін [8], П. Друкер [50], К. Ємельянова [53], А. Коляда [76], Н. Кузнецова [121] та інш. [32; 224; 282] впевнені, що в стратегічному плануванні під час аналізу діяльності підприємства середовище доцільно розподіляти на три складові і це надасть можливість для більш

поглибленого та якісного аналізу й сприятиме підвищенню ефективності управління процесами адаптації підприємства до тенденцій змін у зовнішньому середовищі. В подальшому дослідженні пропонується використовувати наступні терміни щодо складових середовища: внутрішнє (мікросередовище) та зовнішнє, яке в свою чергу розподіляється на дві складові (мікрооточення та макрооточення).

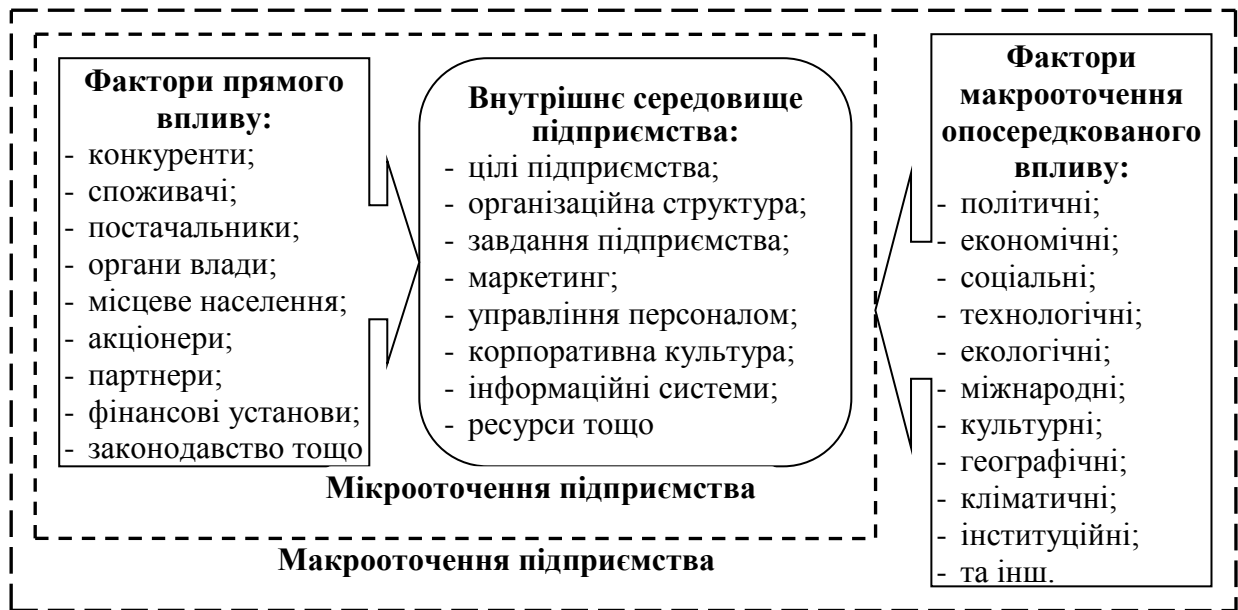


Рис. 1.3. Впливовість факторів на внутрішнє середовище підприємства  
[розроблено на основі [8; 32; 50; 76; 121; 213; 224; 274]

Фактори, які впливають на діяльність суб'єктів господарювання умовно можна поділити на дві групи: перша – ті, що впливають на всі підприємства однаково та друга – це специфічні, які безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю конкретного підприємства (галузеві, регіональні, природні, екологічні, постачальники, інтелектуальні, виробничі та ін.) [12; 13; 123; 125; 128; 136; 138].

Як зазначають І. Афонін [8], П. Друкер [50], І. Журавльова [57], А. Коляда [76], Н. Кузнецова [121], М. Мескон [146], М. Портер [187], А. Томпсон [233] та ін. [73; 81; 158; 224; 274] до основних труднощів аналізу

впливу зовнішнього середовища на господарську діяльність підприємства менеджери відносять: велику ступінь невизначеності, постійне зростання динаміки змін тенденцій на ринках, взаємозалежність та взаємна впливовість між факторами, що потребує використання сучасних досконалих методів аналізу.

Процеси взаємодії підприємства з чинниками середовища є постійними та охоплюють усі сфери діяльності підприємства, пронизуючи стадії стратегічного, тактичного та оперативного управління. Зазначені процеси складаються з двох взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів, а саме: відстеження зовнішнього середовища та реагування на зміни факторів впливу. Для своєчасного реагування на тенденції змін створюється система відстеження макросередовища, яка здійснює як спеціальні, цілеспрямовані, так і поточні, регулярні спостереження за станом ключових чинників впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Метою функціонування цієї системи є поточна оцінка та прогноз тенденцій розвитку факторів [207, с. 110-113]. Вкрай важливим є створення та застосування ефективної системи зворотного зв'язку на підприємстві для забезпечення максимально повної інформації про неконтрольовані фактори зовнішнього середовища [71; 122; 198; 203; 240; 244].

Внутрішнє середовище підприємства І. Афонін [8], Х. Біннер [16], П. Друкер [50], Г. Кокінз [73], А. Коляда [76], М. Мескон [146], М. Портер [187], А. Томпсон [233], А. Усова [242] та ін. [56; 81] визначають як взаємопов'язані процеси, спрямовані на перетворення потоків ресурсів у товари та послуги, від ефективності яких залежить конкурентоспроможність підприємства в цілому. Важливо зазначити, що всі складові внутрішнього середовища підприємства знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності.

До факторів внутрішнього середовища підприємства відносять технічні та організаційні умови функціонування підприємства на основі управлінських рішень, які складаються з наступних основних елементів [8; 16; 32; 50; 76; 81; 140; 146]: виробництво, маркетинг, фінанси, кадри, корпоративна культура, організаційна структура тощо.

Аналіз внутрішнього середовища суб'єкту господарювання здійснюється для виявлення його слабких та сильних сторін і подальшого використання цих результатів для удосконалення його стратегії розвитку. До внутрішніх факторів належить сукупність умов функціонування конкретного підприємства, які пропонується згрупувати наступним чином [158]: перша група це основні, які визначають результат діяльності та друга група – не основні, ті що не пов'язані безпосередньо з сутністю показника, який аналізується.

Внутрішнє середовище підприємства це частина загального середовища, яка знаходиться у середині одного підприємства, має власний потенціал, надає можливість йому функціонувати, конкурувати, є джерелом розвитку, а результати його аналізу відіграє суттєве значення для розуміння поточної ситуації, обґрунтованості управлінських рішень й ефективного використання ресурсів. Фахівці з менеджменту використовують наступні зрізи для прояснення ситуації [16; 50; 72; 73; 224]: кадровий, організаційний, виробничий, маркетинговий, фінансовий та ін., які з нашими коментарями наведено у додатку Д.

Правильно представлена інформація щодо структури внутрішнього середовища є важливим у менеджменті для визначення обґрунтованих заходів заснованих на реальних можливостях підприємства та наявного потенціалу, що є визначальним у конкурентній боротьбі для досягнення конкретних цілей підприємства.

Тому, на основі проведеного дослідження [8; 16; 32; 50; 81; 146; 158] обґрунтовано основні групи факторів внутрішнього середовища з розподілом на підгрупи (додаток Д), а основні складові елементів визначених блоків та їх характеристика з нашими коментарями наведено у додатку Д. Сьогодні фахівці та науковці пропонують безліч підходів для визначення елементів внутрішнього середовища підприємства, але аналіз джерел [8; 16; 32; 50; 81; 146; 158] доводить, що умовно всі їх можна згрупувати у наступні основні блоки, що наведено на рис. 1.4.



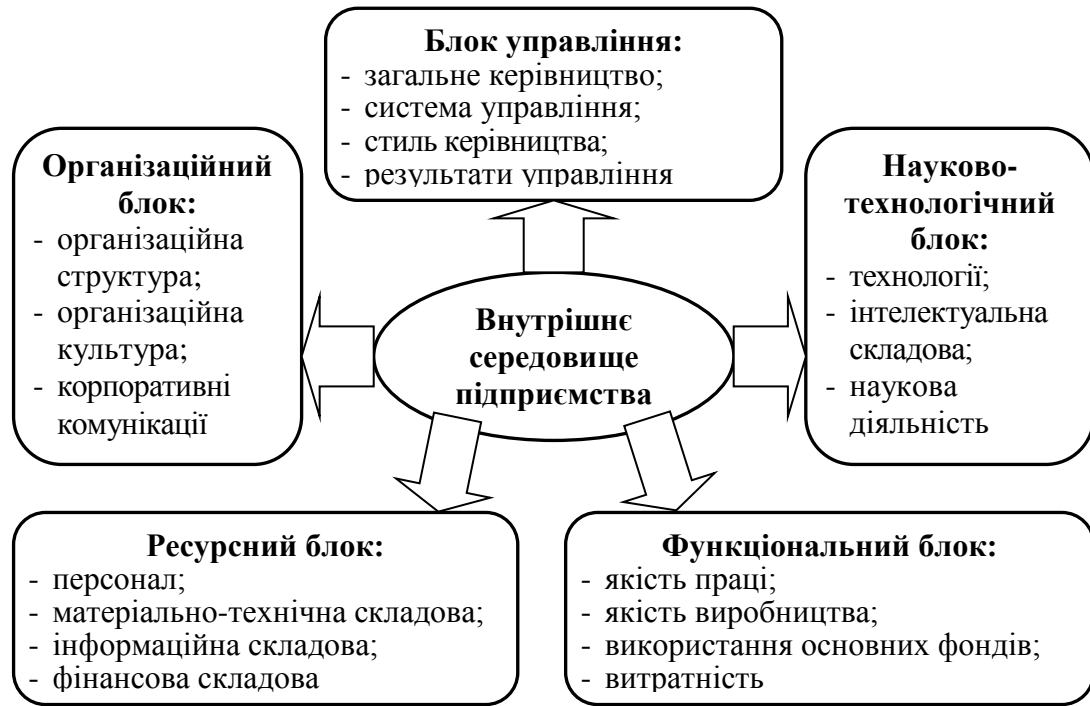


Рис. 1.4. Основні блоки груп показників внутрішнього середовища підприємства [розроблено на основі 8; 16; 18; 23; 32; 50; 81; 99; 146; 158; 215]

У своїх роботах І. Бланк [18], В. Бочаров [21], Є. Брітхем [23], Л. Коваленко [70] та Н. Соколова [215] обґрунтовують, що економічну діагностику досліджуваних підприємств доцільно проводити за наступними основними п'ятьма потоками внутрішнього середовища підприємства:

- фінансові;
- матеріальні;
- інтелектуальні;
- людські;
- інформаційно-комунікаційні.

Результати діагностики мають стати основою для розробки відповідних заходів націлених на адаптацію суб'єктів господарювання до мінливості зовнішнього середовища.

На думку вчених [18; 21; 23; 70; 215] потоки на підприємстві формують його ресурси, які в свою чергу перерозподіляються на потоки та забезпечують

діяльність підприємства (операційну, основну, виробничу). Після реалізації продукції через фінансові потоки формуються фінансові ресурси, які забезпечують нові потоки на підприємстві (їх підтримку) всім необхідним.

Для проведення аналізу внутрішнього середовища промислового підприємства наведено основні блоки, які сформовані за групами показників (рис. 1.4) сформовано систему показників (табл. 1.2) на основі аналізу робіт [4; 5; 12-17; 71; 121; 123; 125; 128; 129; 130; 136; 139; 140; 149; 188; 191; 209; 241 – 245], що ґрунтується на результатах попередніх досліджень та систематизації наявних у літературі кількісних та якісних показників (додаток Д).

Таблиця 1.2

### Групи показників за підсистемами внутрішнього середовища підприємства

База оцінки за основними блоками підсистем									
Організаційний блок		Ресурсний блок		Функціональний блок		Науково-технологічний блок		Блок управління	
Група показників за факторами	Кількість показників	Група показників за факторами	Кількість показників	Група показників за факторами	Кількість показників	Група показників за факторами	Кількість показників	Група показників за факторами	Кількість показників
1.Організаційна структура	17	1.Персонал	15	1.Якість праці	14	1.Технології	10	1.Загальне керівництво	17
2.Організаційна культура	15	2.Матеріально-технічна складова	15	2. Якість виробництва	13	2.Інтелектуальна складова	18	2.Система управління	10
3.Корпоративні комунікації	21	3.Інформаційна складова	9	3.Використання основних фондів	12	3.Наукова діяльність	11	3.Стиль керівництва	7
		4.Фінансова складова	20	4. Витратність виробництва	18			4.Результати управління	20
Разом	53	Разом	59	Разом	57	Разом	39	Разом	54

Для кожного основного блоку сформовано групи показників із наявних у літературі, які вміщують різну кількість складових, а саме:

організаційний блок – 53;

ресурсний блок – 59;

функціональний блок – 57;

науково-технологічний блок – 39;

блок управління – 54.

Але, наявність великої кількості показників, які пропонуються сучасними фахівцями та науковцями у сфері стратегічного планування та управління організаціями, ускладнює процес моніторингу та аналізу внутрішнього середовища промислового підприємства. У зв'язку з цим, згідно з рекомендаціями експертів (було проведено опитування 16 фахівців) кількість показників у кожній групі обмежено до семи.

Рекомендований перелік показників для аналізу внутрішнього середовища підприємства за визначеними блоками (організаційний, ресурсний, функціональний, науково-технологічний та управління) запропоновано у додатку Д.

Для зручності сприймання структуру середовища Л. Волкова у своїй роботі [118] представила трьома шарами ринкового середовища:

внутрішнє середовище досліджуване підприємство;

зовнішнє макрооточення – модель STEP-аналізу;

зовнішнє мікрооточення – модель «5 сил» М. Портера, аналіз яких здійснюється із застосуванням відповідних підходів та методів [16; 50; 187].

Мікрооточення складається із всіх зацікавлених суб'єктів в діяльності підприємства і частіш за все аналізується із використанням моделі «5 сил» Майкла Портера та результатів очікування стейкхолдерів – зацікавлених осіб, до яких належать постачальники, конкуренти, споживачі та ін., що надає можливість визначити ті фактори й напрями перспективного розвитку, які більшою мірою ігноруються керівництвом підприємства і це може привести до краху [16; 50; 152].

Макрооточення вміщує всі фактори, які впливають на діяльність підприємства із зовні. Для їх аналізу найчастіше застосовується PEST-аналіз.

Для отримання підсумкового результату досить зручним є SWOT-аналіз, але втім сьогодні існує велика кількість розроблених інших авторських підходів та методів, які застосовуються фахівцями консалтингових фірм, що спеціалізуються на стратегічному плануванні. Досліджено і враховано інші

підходи, згідно яких автори пропонують власне бачення структури середовища та впливу факторів на діяльність підприємства, що наведено в додатку Д.

Функціонування підприємства здійснюється відповідно до стадій його життєвого циклу та має хвильовий характер, що обґрунтовують в своїх роботах А. Афталъон [267], В. С. Джевонс [279], М. Кондратьєв [77], С. Кузнец [281], Л. Мельнік [145], Г. Менш [283], М. Туган-Барановський [237], Р. Фатхутдінов [244], Й. Шумпетер [261] та ін. [10; 19; 75; 234; 264; 270; 284]. З урахуванням тривалості циклічних коливань в економічній літературі розрізняють чотири їх типи:

- 1) довготривалі економічні цикли (48 – 55 років);
- 2) середні економічні цикли Жугляра (7 – 11 років);
- 3) малі економічні цикли Кітчіна (8 – 4 роки);
- 4) цикли Кузнеця (15–20 років).

З урахуванням мети дослідження та опрацьованих результатів робіт провідних вчених [77; 145; 237; 261; 267; 279; 281; 283], представників теорії циклічності економічного розвитку, для визначення точки у часі для застосування механізмів адаптації/біфуркації підприємством до тенденцій змін пропонується використовувати результати показників згідно запропонованого підходу (рис. 1.5), які згруповані наступним чином:

1. Матеріальні показники (матеріальні та фінансові ресурси, будівлі, споруди, машини, обладнання ін.) – це фізичний розвиток та/або криза (точка перетинання вісі часу є критичною – перехід до розвитку або фізичної кризи);

2. Емоційні показники (кадровий склад підприємства) – емоційний розвиток та/або криза (точка перетинання вісі часу є критичною – перехід до розвитку або емоційної кризи);

3. Інформаційні показники (всі види інформації та інформаційні потоки, якими користується підприємство) – інформаційний розвиток та/або криза (точка перетинання вісі часу є критичною – перехід до розвитку або інформаційної кризи).

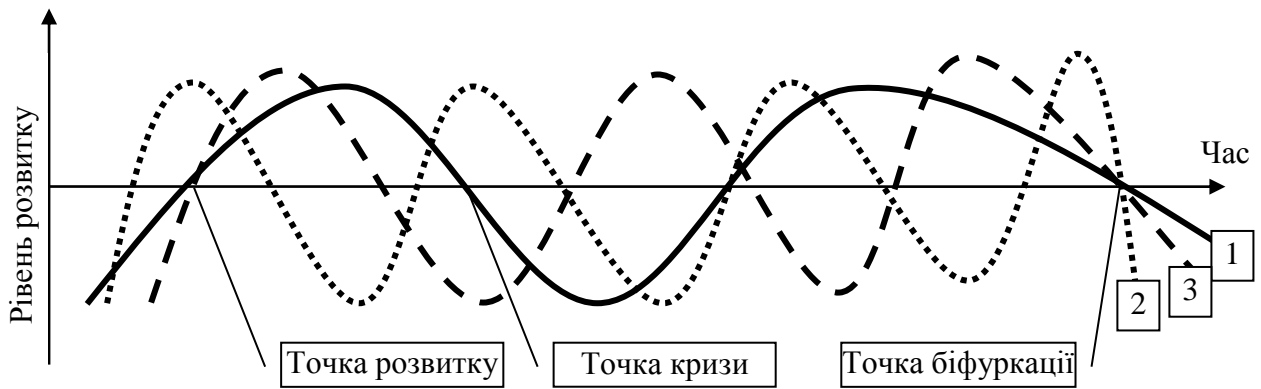


Рис. 1.5. Хвильовий розвиток підприємства (розроблено автором)

Кожна хвиля економічних циклів на підприємстві (матеріальна, емоційна, інформаційна) складається із значень показників (рис. 1.5), має висхідні та нисхідні фази, різняться тривалістю циклів, але всі вони мають, на наш погляд, схожу структуру. Починаються з депресії (криза або початок діяльності), потім настає пожвавлення (впровадження нових технологій, підходів, методів), розвиток (впливають на завоювання нових сегментів ринку), пік розвитку (найбільша прибутковість підприємства), криза (старіння технологій та обладнання, втрачання ринків), занепад.

Можливості підприємства щодо переходу на новий науково-технологічний цикл залежать від загального рівня його наукової та техніко-технологічної бази, фази світової технологічної хвилі, а також наявності власних ресурсів. Функціонування підприємства за його складовими відбувається у вигляді хвиль – має підйоми та падіння, що відображено на рис. 1.5.

Точки перетинання лініями показників (індикаторів) вісі часу є критичними точками зростання або падіння (кризи). Якщо вісь часу перетинає одна або дві лінії при їх негативній тенденції – ми пропонуємо її розглядати як точку адаптації, що інформує керівництво підприємства (використовуючи індикатори енергетичного стану системи) про необхідність негайного застосування адаптаційних механізмів, спрямованих на протидію змінам

зовнішнього середовища. Якщо перетинається вісь часу у напрямі позитивних тенденцій, то індикатори сповіщають про розвиток підприємства за відповідними складовими. У разі загального перетинання всіма трьома лініями вісь часу при негативній тенденції (всіх трьох груп показників – матеріальних, емоційних та інформаційних в одній точці), ця точка, на нашу думку, повинна стати точкою для початку процесу біфуркації, коли підприємству необхідно приймати кардинальні рішення щодо свого подальшого функціонування.

В даному випадку під точкою біфуркації для підприємства розуміється точка в часі, в якій одночасно спостерігається кризове становища (негативні тенденції) одночасно за трьома групами показників підприємства (матеріальні, емоційні, інформаційні) та розпочинається його стратегічна реорганізація на основі інформаційного вибору із віртуально можливих варіантів розвитку (визначення автора). У результатах своїх досліджень Л. Мельник [145, с. 86] доводить, що трансформація гомеостазу соціально-економічних системи відбувається завдяки наступним компонентам: трансформаційному, компенсаційному, життєзабезпечуючому та дисипативному.

Трансформаційна компонента використовується для перебудови системи (трансформації гомеостазу) застосовуючи механізми позитивного або негативного зворотного зв'язку.

Компенсаційна компонента відповідає за безпеку підприємства та формує необхідні витрати його структурних підрозділів (відділів) для забезпечення зовнішньої та внутрішньої безпеки, забезпечує безперервне функціонування інфраструктури підприємства незалежно від загроз зовнішнього середовища.

Життєзабезпечуюча компонента передбачає витрати, які забезпечують виробничий процес підприємства, зокрема інноваційну діяльність.

Дисипативна компонента складається із оподаткування, різних платежів та зборів, упущеної вигоди, рекету (чиновників та кримінального), додаткових витрат, які пов'язані з недосконалістю технологічних процесів на підприємстві (підвищення матеріаломісткості, енергомісткості).

Створення нового інформаційного образу підприємства відбувається під впливом потоків та рушійної сили зовнішнього середовища (рис. 1.6). На основі проведених досліджень [3; 68; 69; 82; 122; 165; 166; 173; 192] можна зазначити, що для позитивного розвитку підприємства кожний його наступний стан як системи повинен бути енергетично більш ефективним ніж попередній.

Під впливом факторів зовнішнього середовища (рис. 1.6) формуються інформаційні потоки, які мають спрямованість, час/термін впливу та силу впливу на підприємство як відкриту стаціонарну систему. Компоненти всередині підприємства (внутрішнє середовище) забезпечує йому енергетичний баланс (квазіенергетичний баланс). Якщо під впливом зовнішніх факторів підприємство змушено змінювати рівень власного гомеостазу то СУПР допомагає керівництву приймати відповідне управлінське рішення із застосуванням механізмів трансформації. В результаті створюється один із нових інформаційних образів підприємства, в який воно трансформується з урахуванням прогнозованих подій цілісної інформаційної моделі.

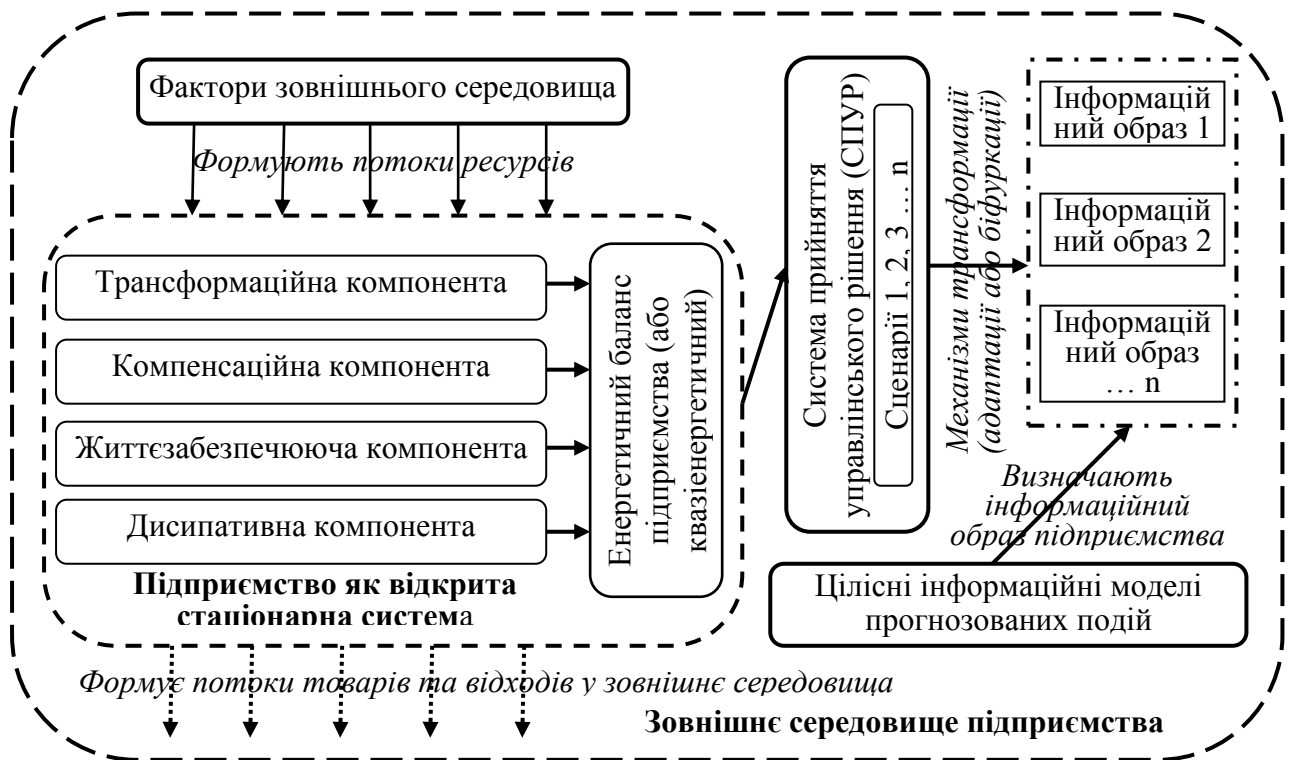


Рис. 1.6. Трансформація гомеостазу підприємства як відкритої стаціонарної системи (розроблено на основі [68; 69; 145; 165])

Результати дослідження літературних джерел [3; 68; 69; 82; 122; 145; 165; 166; 173; 192] свідчать, що кількісне забезпечення кожної із продуктивних складових енергетичного балансу підприємства (квазіенергетичного аналогу) – трансформаційної, компенсаційної, життєзабезпечуючої та дисипативної, не гарантує стійкість системи, а визначальним для забезпечення її стійкості та позитивного розвитку є інформаційна якість вкладання ресурсів та управління.

Автори робіт [39; 122; 145; 241; 228] наполягають, що у разі втрати рівноваги системою та наближення критичної межі (індикатор енергетичного стану системи може мати наступні значення  $U = 0$ ,  $U > 1$ ,  $U < 0$ ) підприємству необхідно застосовувати механізми біфуркації (механізми позитивного або негативного зворотного зв'язку) для забезпечення стану рівноваги системи рухаючи її вперед і тільки у потрібному напрямі (стратегічно визначеному).

Отже, можемо зробити висновок, що за умов нестабільного зовнішнього середовища дієвим інструментом забезпечення врахування впливу його чинників на діяльність підприємства виступає адаптація. Як і будь-який інший складний соціально-економічний процес, адаптація передбачає необхідність належної її організації, тобто побудову механізму, який являє собою складну комплексну систему структурних елементів та забезпечує пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища. Визначення елементів такого механізму формує вагомі передумови для забезпечення раціональності та обґрунтованості процесів адаптації.

### 1.3. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств

Посилення впливу на соціально-економічну систему України процесів пов'язаних з глобалізацією, сприяло активізації наукових досліджень у сфері управління процесом адаптації вітчизняних підприємств в умовах мінливості



зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, досліджуючи процеси адаптації економічних систем та вивчаючи роботи вчених-економістів [83; 84; 134; 164; 177; 189; 259], пропонуються наступні концептуальні положення до управління процесами адаптації промислових підприємств.

Перше концептуальне положення – адаптація промислових підприємств до змін зовнішнього середовища здійснюється на основі планування його стратегічного розвитку [208]. Одним із головних завдань керівників підприємств різних форм власності є планування ефективного стратегічного розвитку і забезпечення якісного контролю за виконанням стратегічного плану в довгостроковій перспективі. Але, мінливість зовнішнього середовища потребує застосування різних моделей адаптації підприємства, залежно від тенденцій [165, с. 37], а саме: структурно-ситуаційної; інноваційної; селекційної; конфліктної або інш.

Для здійснення стратегічного управління підприємством визначаються довгострокові цілі, розробляється план їх досягнення та організовується робота по забезпеченню виконання стратегічних планів (активна або пасивна адаптація).

Згідно думки І. Ансофф [7] підприємства застосовують дві моделі стратегічної поведінки: перша – це пасивна адаптація до коливань у зовнішньому середовищі або друга, активна, з метою створення найбільш привабливих умов для власного розвитку [259, с.23-24].

У процесі стратегічного управління підприємством передбачається реалізація заздалегідь розробленої скоординованої програми дій для всіх його підрозділів з урахуванням наявності власних ресурсів. Адаптацію підприємства або його біфуркацію пропонується проводити відповідно до змін зовнішнього середовища згідно розроблених раніше сценаріїв [145; 164].

Стратегія підприємства формується у вигляді програми дій, розробленої керівництвом для успішного його функціонування. Представники структури управління підприємством при прийнятті рішень на всіх рівнях ієрархії повинні керуватись розробленою стратегією. Обраний управлінський підхід і

послідовність виконання стратегічних завдань має забезпечувати повноту реалізації місії організації та досягнення планових цільових показників.

На основі дослідження джерел [7; 16; 145; 155; 184; 198; 244; 233] визначено види організаційних структур, які частіш за все застосовуються на сучасних підприємствах. Основні два види організаційних структур управління підприємством, які побудовано за бюрократичним принципом: лінійні організаційні структури управління та функціональні. Проте, сьогодні більш ефективно функціонують адаптивні організаційні структури управління підприємством – це дивізіонні та матричні. Вони (дивізіонні та матричні організаційні структури управління) здатні адекватно й оперативно реагувати на зміни, що відбуваються не тільки всередині підприємства, а й у зовнішньому середовищі. Крім того, сьогодні впроваджують багатовимірні організаційні структури управління, які також підвищують гнучкість організації та її чутливість до тенденцій змін. Слід зазначити, що організаційна структура управління промислового підприємства є основою його системи інформаційного забезпечення та обумовлює логіку організації системи моніторингу, а також встановлює певні вимоги до інформаційної системи суб'єкту господарювання.

Для забезпечення гнучкості сучасні фахівці пропонують на вищому і середньому рівнях управління до базових організаційних структур управління (додаток Е) інтегрувати спеціальні блоки [155], які будуть виконувати функцію аналізу тенденцій зовнішнього середовища та адаптувати стратегію розвитку підприємства. Такий підхід з одного боку ускладнює архітектуру взаємозв'язків між її елементами та потребує інших методичних підходів, але з іншого, є індивідуальною архітектурою та враховує особливості підприємства й пристосоване максимально ефективно виконувати основні функції управління (організація, планування, мотивація та контроль) в умовах функціонування динамічного середовища, випадкових несприятливих впливів внутрішніх або зовнішніх чинників.

На основі дослідження [45; 61; 152-155; 164] наведено загальний підхід (рис. 1.7) до розробки ієрархічної структури підприємства, яка здатна забезпечити адаптивне управління в умовах невизначеності на основі планування його стратегічного розвитку.

Автоматизована інформаційна система підприємства допомагає співробітникам та менеджерам на кожному рівні управління реалізувати свої функції найбільш ефективно (рис. 1.7). Інформація про зовнішнє середовище використовується для економіко-математичного моделювання майбутніх тенденцій.



Рис. 1.7. Загальний підхід до розробки організаційної структури стратегічного управління на підприємстві [розроблено на основі 45; 61; 152-155]

Імітаційне моделювання бізнес-процесів на підприємстві здійснюється з використанням даних про його внутрішнє середовище отриманих в результаті

діагностики. На основі аналізу отриманих попередніх результатів генеруються можливі варіанти організаційної структури управління з урахуванням існуючих, зокрема у конкурентів. Формування загальної структурної схеми передбачає визначення основних параметрів (характеристик) структур та напрямів більш поглибленого проектування.

Таким чином, під адаптивною організаційною структурою підприємства, яка функціонує застосовуючи стратегічний підхід розуміється така організаційна структура управління, яка гнучко змінюється застосовуючи процеси адаптації відповідно до змін у зовнішньому середовищі, швидко переорієнтовується на досягнення оновлених цілей та завдань, виконання функцій, що забезпечує їй довгострокове успішне існування, що наведено в роботі [99-101].

Друге концептуальне положення визначає, що при управлінні процесом адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища базуємось на сполученні системного та процесного підходів, що було представлено в роботі [100]. Підприємство та його зовнішнє середовище є складними соціально-економічними системами, що мають специфічні характеристики основні з яких – це складність, динамічність та невизначеність. Ці характеристики знаходяться у постійній взаємодії та взаємозалежності. Динамічність цих систем та мінливість факторів зовнішнього середовища призводять до різного рівня невизначеності, а комплексна взаємодія елементів систем значно їх ускладнює. Успішним соціально-економічним системам притаманні унікальні властивості, які забезпечують їм успішне функціонування та пристосування до змін – це швидкість (бистрота), глибина та міцність [177].

Чим більша внутрішня єдність соціально-економічної системи, тим більше у неї зв'язків із зовнішнім середовищем і тим краще вона в ньому (зовнішньому середовищі) адаптована. Внутрішня єдність системи та її єдність із оточенням (зв'язок «суб'єкт – об'єкт») тісно пов'язані між собою, тобто розчленований, внутрішньо розірваний суб'єкт/об'єкт не може

органічно вписатися в середовище. Важливо зазначити, що соціально-економічні системи самостійно адаптуються [145; 177; 195-197].

Використання процесного підходу для пояснення сутності адаптації необхідно розглядати як процес адаптації підприємства у формі його загального пристосування до змін. Але, такий підхід має обмеженість, що обумовлено узагальненням структури дослідної соціально-економічної системи до рівня підприємства. Тому, при застосуванні системного та процесного підходів необхідно максимально деталізувати управлінську організаційну структуру підприємства для забезпечення протікання процесів пристосування (адаптації) незалежно на кожному рівні управління та функціональною сферою діяльності.

Процес адаптації на всіх рівнях управління у складових організаційної структури активізується різними групами чинників (зовнішні й внутрішні), може відбуватись одночасно у кількох підрозділах і знаходитись на різних стадіях їх реалізації, що потребує специфічних заходів для кожної структури.

Відкрита стаціонарна система підприємства складається з підсистем, кожна з яких має свої критерії ефективності функціонування, що відрізняються за змістом і це потребує узгодження протікання всіх процесів у межах єдиної системи підприємства, що формує/забезпечує його спроможність до загальної адаптації відповідно тенденцій змін і потребує відповідних управлінських рішень про розподіл та використання повноважень, відповідальності, інформації, ресурсів [74; 216].

Процес адаптації має бути керованим та цілеспрямованим, що забезпечується застосуванням прикладного механізму – це стратегія адаптації у вигляді довготривалого плану дій та заходів підприємства щодо забезпечення його пристосування до впливу факторів оточення з метою забезпечення балансу між внутрішнім станом та зовнішнім середовищем. Результатом процесу адаптації має стати досягнення гомеостазу підприємства як відкритої стаціонарної соціально-економічної системи [75, с. 14].

Використання системного та процесного підходів, для адаптації

підприємства до змін, буде більш ефективним у разі застосування принципів епістемології, тому що приймати рішення по складним питанням (зокрема, інноваційна діяльність, стратегічний розвиток і т.ін.) необхідно на основі наукових здобутків, інакше будуть отримані негативні наслідки [189].

Третє концептуальне положення передбачає, що при розробці стратегії адаптації базуємось на оцінці (аналізі) зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [102-104]. Стратегічні та тактичні рішення щодо адаптації розробляються фахівцями-індивідами, які мають власне бачення стану оточення підприємства. Оцінюються характеристики зовнішнього середовища на основі думок експертів, а якість такої оцінки залежить від їх компетенції.

Для оцінки характеристик оточення підприємства пропонується застосовувати механізм Р. Дункан [272], який адаптоване згідно вимог дисертаційного дослідження. В його основі використовується перцептивний індикатор. Складність зовнішнього середовища оцінюється за кількістю факторів та компонентів (динамічність середовища за шкалою від 1 до 5; невизначеність за шкалою від 0 до 1). Враховуючи той факт, що рівень нестабільності середовища є похідною функцією від трьох характеристик (складність, динамічність та невизначеність) вимірювання складності зовнішнього середовища плануємо робити за єдиною десятибальною шкалою (табл. 1.3), що забезпечить можливість їхнього порівняння. Тому, згідно наведеного підходу (додаток Ж) у роботі Є. Орлової [164, с. 15], експерти мають оцінити кожен із трьох характеристик (складність, динамічність та невизначеність) за 10-ти бальною шкалою, опісля розраховується середньоарифметичний показник нестабільності середовища загалом. При виборі стратегії адаптації (сценарію) необхідно враховувати характеристики зовнішнього середовища та результати діагностики внутрішнього середовища підприємства щодо можливості пристосування до нових умов оточення. З урахуванням мети дослідження розподіл ринкового середовища й групування факторів буде виконано згідно підходу,

наведеному вище (мікросередовище, мікрооточення та макрооточення), доцільність якого обґрунтовано у цій роботі.

Таблиця 1.3

**Шкала рівня складності оточення підприємства [на основі 164-167; 188]**

Рівень складності	Кількість балів	Характеристика
Перший	0-2,0	стабільне середовище з гомогенними прогнозованими факторами
Другий	2,1-4,0	відносна стабільність середовища, але присутні окремі фактори, які не прогнозовані
Третій	4,1-6,0	середній рівень складності, динамічності та невизначеності
Четвертий	6,1-8,0	невизначене динамічне середовище із великою кількістю факторів впливу на підприємство
П'ятий	8,1-10,0	високий рівень складності, динамічності та невизначеності

В результаті дослідження джерел [8; 50; 56; 73; 76; 81; 121; 158; 187; 242] зроблено наступний висновок: найбільш зручним, є підхід щодо стратегічного аналізу діяльності підприємства (рис. 1.8), який передбачатиме проведення окремо аналізу для мікросередовища, мікрооточення, макрооточення, підсумковий SWOT-аналіз та застосування матриці формування стратегічного набору та перебір сценаріїв. Мікросередовище доцільно аналізувати за основними блоками: організаційний, ресурсний, функціональний, управлінський та технологічний.

Використовуючи наведену послідовність (рис. 1.8), керівництво підприємства отримує обґрунтовані результати аналізу, що є визначальним у сучасному управлінні та сприятиме якісному визначенню основних напрямів стратегій розвитку, аналізу факторів, розробці першочергових заходів та подальших дій, удосконаленню методів управління конкурентоспроможністю, підвищенню рівня маркетингової орієнтації тощо.

Четверте концептуальне положення обґрунтовує, що оцінку поточного положення підприємства доцільно проводити зі застосуванням інструментів

стратегічного менеджменту (додаток Ж), що детально розглянуто в роботах [104-108].

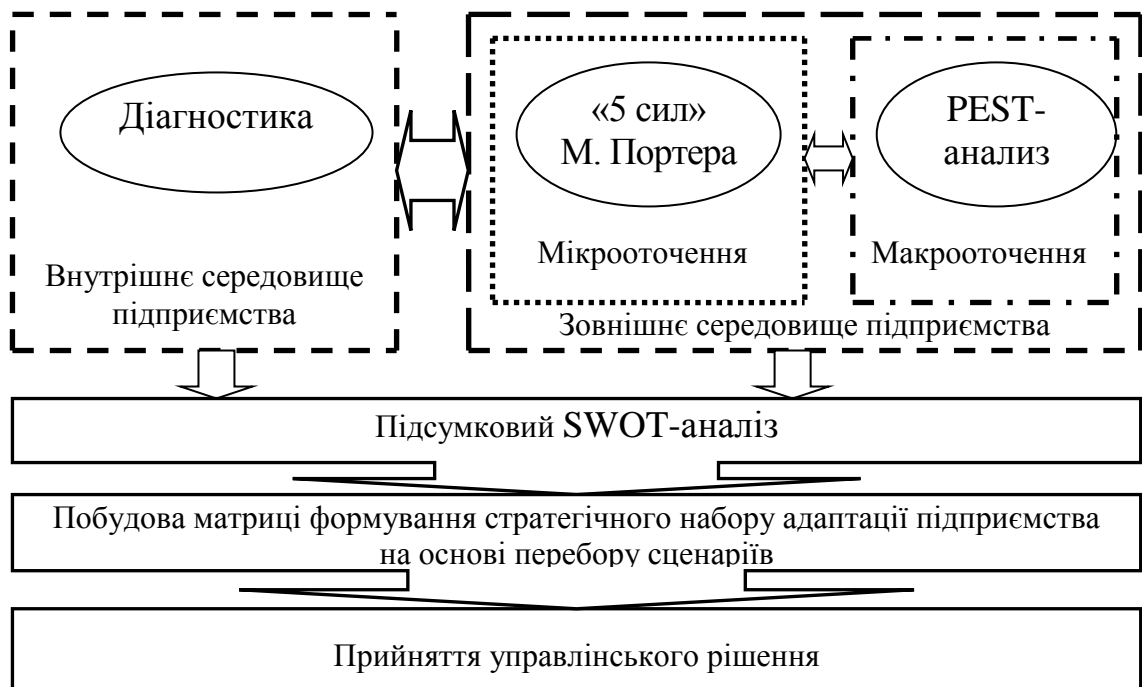


Рис. 1.8. Послідовність реалізації методичних положень щодо розробки стратегічного набору в процесі адаптації промислового підприємства

Адекватне реагування (позитивна адаптація) підприємства на тенденції змін у конкурентному оточенні, можливе при наявності достовірних результатів комплексного аналізу зовнішнього середовища та оцінки його поточного положення. Основні етапи процесу діагностики наведено на рис. 1.9. На першому етапі здійснюється формування робочої групи із залученням потрібних експертів та фахівців як власних так і зовнішніх, підготовка технічного завдання, узгодження етапів робіт та їх термінів виконання й вартості, призначаються конкретні виконавці та відповідальні особи, визначаються джерела інформації тощо.

Для забезпечення діагностики на високому рівні потребується правильний підбір методичного забезпечення дослідження, що реалізується на другому етапі та потребує урахування відмінностей наявних методів.



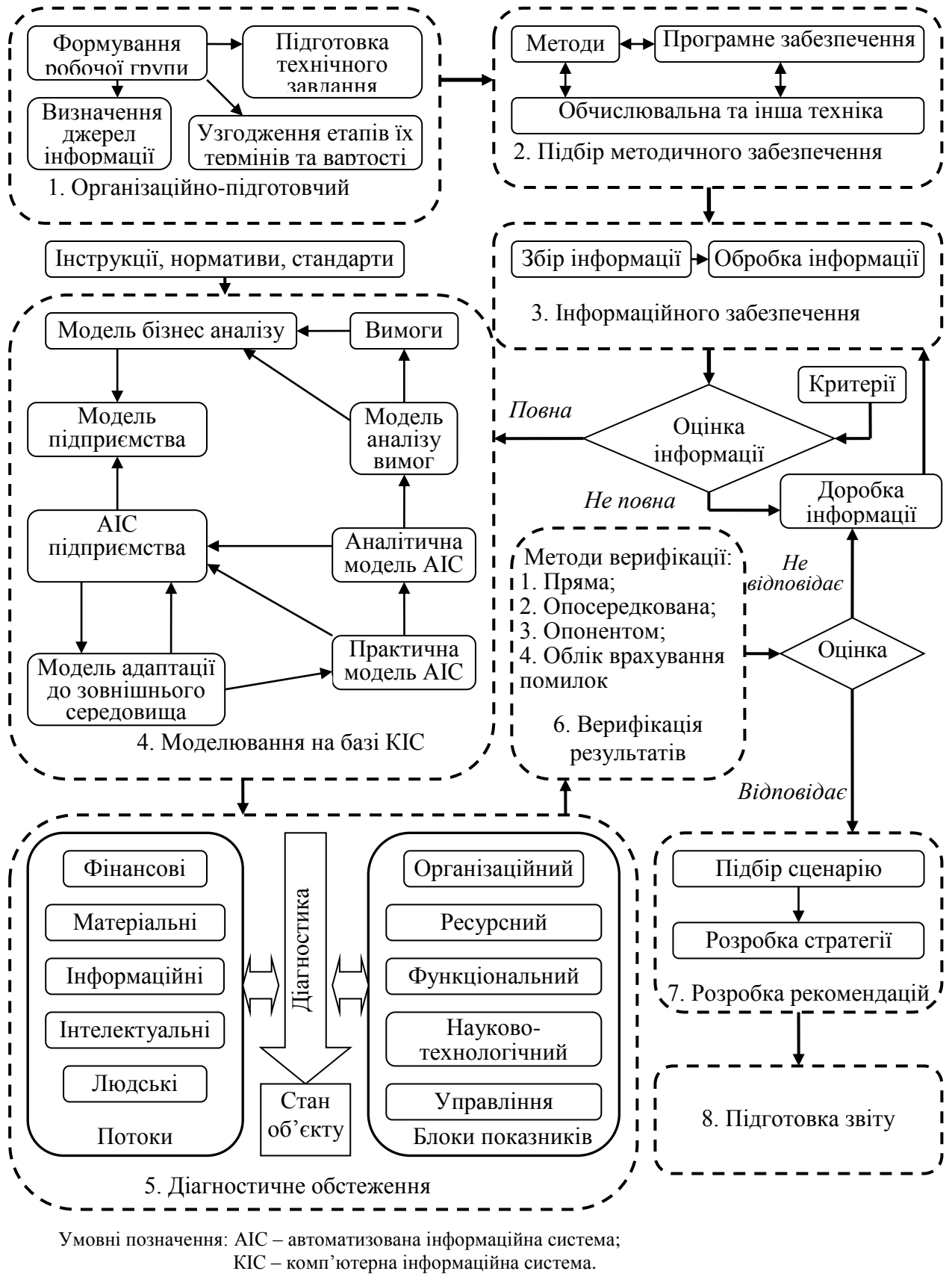


Рис. 1.9. Етапи діагностики промислового підприємства (розроблено на основі [7; 16; 50; 56; 73; 76; 140; 164; 256])

Методи різняться: точністю отриманих результатів; трудомісткістю виконуваних робіт; обсягом необхідної інформації та її структурою і це обумовлює отримання відповідних результатів; необхідністю та наявністю математичного й програмного забезпечення; можливістю використання обчислювальної техніки тощо. Використання методичного забезпечення для діагностики потребує залучення відповідних ресурсів, тому важливо застосування оптимального набору інструментарію, що вбереже підприємство від зайвих витрат й скоротить час.

Третій етап передбачає збір та обробку інформації про об'єкт дослідження, що потребує визначення чітких критеріїв для первинної її оцінки та відбору. Це можуть бути: об'єктивність або суб'єктивність, достовірність чи недостовірність, повнота – обмеженість, актуальність, цінність, зрозумілість й ін. Мінімальним критерієм для первинної («грубої») оцінки фахівці та експерти вважають релевантність інформації конкретним цілям.

Моделювання на четвертому етапі значно спрощує процедуру дослідження з використанням автоматизованої інформаційної системи, надає можливість вивчати визначальні властивості реального об'єкту сьогодні, планувати стратегію на основі ретроспективного підходу та засобів корпоративної інформаційної системи. На наш погляд це є вагомим і надає можливість удосконалювати робочі процеси та складати прогнози щодо перспективного розвитку реального підприємства на основі моделювання уявного, ще не існуючого об'єкта.

На п'ятому етапі проводиться діагностичне обстеження. Порівнюється фактична модель підприємства з імітаційною згідно визначених груп показників, що дозволяє виявляти проблеми й визначати основні їх ознаки, передбачати складні ситуації та зробити висновок щодо стану об'єкту дослідження. Проводиться аналіз причин існуючого становища на підприємстві.

Верифікація отриманих результатів щодо діагнозу промислового підприємства здійснюється на шостому етапі на основі використання основних чотирьох методів, а саме: прямої верифікації на підставі нового діагнозу; опосередкованої верифікації заснованої на співставленні діагнозів; верифікації опонентом у вигляді спростування щодо змісту діагностики та верифікації обліком врахування регулярних помилок.

Сьомий етап передбачає розробку рекомендацій щодо вирішення проблемних ситуацій методом підбору необхідного сценарію в залежності від ситуації на підставі підготовлених висновків згідно тенденцій, які мають впливати на діяльність підприємства. Розробляється ефективна стратегія.

Підготовка звіту робиться на восьмому етапі, що є дуже важливим і має стати основою для розроблення ефективної стратегії перспективного розвитку підприємства. Слід зазначити, що всі роботи необхідно виконувати із дотриманням принципів діагностики (можливість співставлення при порівнянні, тотожність використовуваних показників, застосування єдиної методики для розрахунків, ідентичність періодів часу для показників, комплексний підхід під час дослідження, використання переліку типових симптомів, співставлення отриманих результатів із переліком типових симптомів та ін.).

П'яте концептуальне положення передбачає, вибір сценарію адаптації проводиться на основі вибору інформаційного образу підприємства, що представлено в роботі [109]. В результаті адаптації соціально-економічна система (підприємство) або її складові (підсистеми / елементи / частини) переходять з одного стану в інший. В наслідок цього процесу вони накопичують або набувають нових якісних та кількісних особливостей: ознаки, властивості, здібності, характеристики тощо.

Корисним інструментом, що має стати основою для прийняття якісних управлінських рішень відповідно можливим сценаріям є DMM – аналіз (Decision Making Matrix), заснований на використанні матриці прийняття рішень [29; 76; 271; 275]. Його сутність наведено у додатку Ж.

Систематизований підхід надає можливість звузити варіанти потенціальних рішень і порівняти вибір одного з них на основі використання комбінації зваженого голосування й ранжирування.

Розробку стратегії діяльності підприємства планується здійснювати на основі отриманих результатів аналізу відповідно до можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.

На підставі вивчення робіт [7; 22; 43; 74; 125; 157; 175; 187; 233; 275; 282] можна стверджувати, що метод сценарію є зручним з точки зору практичної реалізації та може бути використане для досягнення мети нашого дослідження і надає можливість реалізувати ситуаційний підхід для прийняття управлінських рішень на підприємстві з метою вибору найкращої альтернативи із запропонованих і базується на запропонованій концепції (рис. 1.10), що детальніше розглянуто в [106-108; 114].

Методичні рекомендації щодо сценарного планування на основі досліджень [7; 22; 43; 74; 124; 157; 175; 187; 233; 275; 282] наведено у додатку Ж. Фахівці з стратегічного менеджменту визначають три основні види сценаріїв [7; 22; 43; 74; 80; 125; 157; 161; 175; 187; 233; 275; 282]: песимістичні, ймовірні та оптимістичні.

Сьогодні практично всі підходи щодо реалізації методу сценарію засновані на трьох основних засадах:

- 1) точна оцінка поточного стану підприємства;
- 2) підготовка фахових прогнозів та рекомендацій експертів;
- 3) альтернативні сценарії повинні представляти певну логічну картину без протиріч.

У класичному підході при розробці сценаріїв використовуються два основні їх типи, що вміщують наступне: перший – це опис послідовності кроків або другий – опис можливих наслідків. Алгоритм розробки та застосування сценаріїв наведено у додатку Ж.

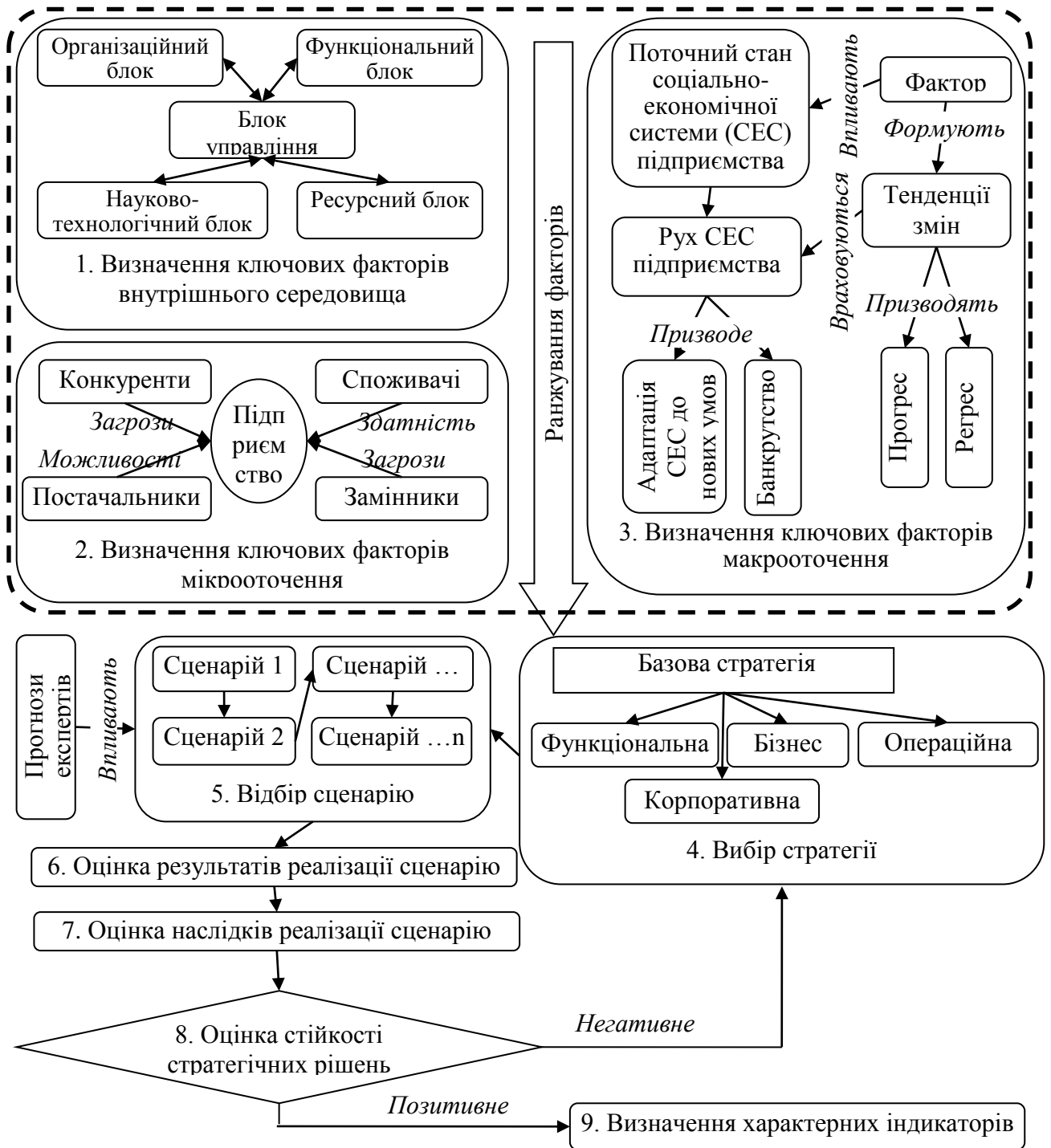


Рис. 1.10. Загальний підхід до застосування методу сценарію  
(розроблено автором [99; 118])

Застосування методу сценаріїв як основи для розробки стратегій діяльності та адаптації підприємства передбачає досягнення конкурентних переваг у мінливому середовищі. У джерелах [4; 16; 50; 73; 74; 140; 186; 187;

217; 233; 282] наводиться велика кількість напрямів спрямованих на досягнення конкурентних переваг, ділових стратегій, але для розробки методичного забезпечення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища ми візьмемо за основу загальні по М. Портеру [187]: лідерство у витратах; диференціація продукції; фокусування або концентрація; ранній вихід на ринок/стратегія першопрохідника та синергізм.

Таким чином, сучасне підприємство функціонує в умовах швидких змін зовнішнього середовища і тому для вирішення власних поточних проблем має застосовувати унікальні специфічні набори відповідних заходів. Оперативне реагування на тенденції у конкурентному оточенні та ефективне стратегічне маневрування підприємства забезпечується впровадженням системи раннього виявлення конкретного сценарію розвитку на основі застосування характерних індикаторів системи постійного моніторингу. Розробка сценаріїв розвитку підприємства та їх застосування тісно пов'язане з його стратегічним плануванням.

## Висновки за розділом 1

У першому розділі досліджено сутність понять адаптація та процес адаптації підприємства, розглянуто особливості процесів адаптації підприємств машинобудування, зосереджено увагу на необхідності прийняття та реалізації науково обґрунтованих управлінських рішень, що є визначальним для успішної адаптації підприємств до тенденцій змін зовнішнього середовища, розглянуто механізм біфуркації та його застосування для розвитку промислових підприємств, вивчено особливості впливу зовнішнього середовища на процес адаптації підприємства та простежено взаємозв'язок його зовнішнього й внутрішнього середовища для визначення їх структури і формування системи

показників для аналізу за потоками, розглянуто хвильовий розвиток підприємства, що необхідно враховувати для прийняття управлінського рішення при виборі сценарію адаптації, наведено концептуальні положення до управління процесами адаптації в умовах глобалізації.

1. Сучасні умови функціонування підприємств машинобудування потребують від їх керівництва прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень для адаптації до змін зовнішнього середовища у короткий термін, що потребує вдосконалення існуючих механізмів визначення (уточнення) стратегії суб'єктів господарювання, впровадження сучасних систем адаптації для уникнення втрат, що обумовлюється об'єктивною необхідністю виживання економічних систем на основі саморозвитку та змін і підтверджується у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених.

2. Дослідження сутності понять «адаптація» та «процес адаптації» надає можливість зробити висновок, що більшість вчених, роботи яких вивчалися, використовують ці два поняття як синоніми і не розрізняють їх, не зосереджують увагу в якому випадку доречно (або слід) використовувати поняття адаптація або адаптивність. Таким чином, сьогодні не існує єдиного підходу до визначення терміну адаптація, тому на основі проведеного дослідження під адаптацією промислового підприємства у даному дисертаційному дослідженні розуміємо безперервний процес пристосування соціально-економічної системи підприємства (кількісні й якісні зміни виробничої та організаційної структури, перерозподіл або перенаправлення потоків, уточнення цілей і стратегії) відповідно до змін факторів зовнішнього середовища, що забезпечує йому конкурентні переваги у нових умовах господарювання.

3. Сучасні автори пропонують для формування процесу адаптації, необхідно визначення ефективності діяльності підприємств як відкритої стаціонарної системи, використовуючи кібернетичний підхід чорного ящика, де на вході до підприємства подаються ресурси на виході отримуємо товари або послуги, в середині відбувається процес перетворення. Підприємство будемо

розглядати, як таке, що має організаційну структуру через яку проходять потоки (фінансові, матеріальні, людські, інтелектуальні, інформаційно-комунікаційні) та до якої може буде застосовані трансформаційні процеси адаптації або біфуркації, що забезпечує функціонування й розвиток відкритої стаціонарної системи під впливом зовнішнього середовища.

4. На основі отриманих результатів аналізу джерел пропонується застосувати наступний підхід щодо визначення основних факторів і структури зовнішнього й внутрішнього середовища: зовнішнє поділяється на основні дві групи факторів прямого впливу (найближче оточення) – мікрооточення та опосередкованого (не прямого) впливу – макрооточення; внутрішні фактори – це мікросередовище.

5. В якості елементів внутрішнього середовища пропонується для діагностики стану підприємств використовувати наступні основні п'ять складових блоків: науково-технологічний, функціональний, ресурсний, організаційний та управління. Визначальним для прийняття управлінського рішення щодо застосування механізмів адаптації / біфуркації за результатами діагностики стану підприємств є врахування стадії його життєвого циклу та використання показників згідно запропонованого підходу, які згруповано наступним чином: матеріальні (матеріальні та фінансові ресурси, будівлі, споруди, машини, обладнання ін.), емоційні (кадровий склад підприємства) та інформаційні (всі види інформації та інформаційні потоки, якими користується підприємство).

6. В даному дослідженні під точкою біфуркації для підприємства розуміється – точка в часі, в якій одночасно спостерігається кризове становища (негативні тенденції) одночасно за трьома групами показників підприємства (матеріальні, емоційні, інформаційні) та розпочинається його стратегічна реорганізація на основі інформаційного вибору із віртуально можливих варіантів розвитку. Трансформація гомеостазу підприємства як відкритої стаціонарної системи відбувається під впливом факторів зовнішнього середовища. Формуються спрямовані інформаційні потоки, а компоненти в



всередині підприємства (внутрішнє середовище) забезпечує йому енергетичний баланс (квазіенергетичний баланс) де визначальним для забезпечення стійкості системи та її позитивного розвитку є інформаційна якість вкладання ресурсів.

7. Запропоновані наступні концептуальні положення:

По-перше, адаптація промислових підприємств до змін зовнішнього середовища здійснюється на основі планування його стратегічного розвитку.

По-друге, при управлінні процесом адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища базуємось на сполученні системного та процесного підходів.

По-третє, при розробці стратегії адаптації базуємось на оцінці (аналізі) зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

По-четверте, оцінку поточного положення підприємства доцільно проводити зі застосуванням інструментів стратегічного менеджменту.

По-п'яте, вибір сценарію адаптивності при управлінні проводиться на основі вибору інформаційного образу підприємства.

Основні висновки, пропозиції та результати досліджень, отримані в даному розділі, опубліковані в роботах [84; 89; 94 – 100; 101; 102; 104; 105-109; 114; 115; 118;].

Список використаних джерел: [1; 2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 21; 22; 23; 24; 26; 28; 29; 31; 32; 39; 40; 42; 43; 44; 45; 50; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58 60; 61; 67; 68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 80; 81; 82; 83; 84; 99-100; 102-104; 105-108; 109; 114; 118; 120; 121; 122; 123; 124; 125; 128; 129; 130; 133; 134; 135; 136; 138; 140; 142; 145; 146; 149; 152-155; 157; 158; 159; 161; 164; 165; 166; 167; 173; 175; 176; 177; 178; 179; 180; 182; 184; 185; 186; 187; 188; 189; 190; 191; 192; 195-198; 200; 203; 204; 206; 207; 208; 209; 211; 213; 214; 215; 216; 217; 219; 224; 225; 226; 228; 233; 234; 235; 236; 237; 240; 241; 242; 243; 244; 245; 246; 247; 248; 249; 251; 252; 253; 254; 256; 259; 260; 261; 264; 266; 267; 269; 270; 271; 272; 273; 274; 275; 276; 279; 281; 282; 283; 284].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Діагностика поточного стану промислових підприємств для визначення рівня їх адаптивності

На основі проведених досліджень, що розглянуті в підрозділі 1.3, було визначено основні показники для проведення аналізу діяльності підприємств із застосуванням показників їх внутрішнього середовища. Інформаційну базу для аналізу показників та визначення основних тенденцій склали річна звітність підприємств, а саме: ПАТ «ХТЗ», ПАТ «Турбоатом», ПАТ Завод «Південкабель», ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «ХАРП», ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» (ТОВ «ЛКМЗ») та ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (ПАТ «ХЕЛЗ»).

Проведемо аналіз підприємств за основними показниками організаційного блоку. Для визначення тенденцій у фінансових потоках досліджуваних підприємств розглянемо коефіцієнт фінансового левериджу, результати розрахунку якого наведено на рис. 2.1. та табл. 2.1.

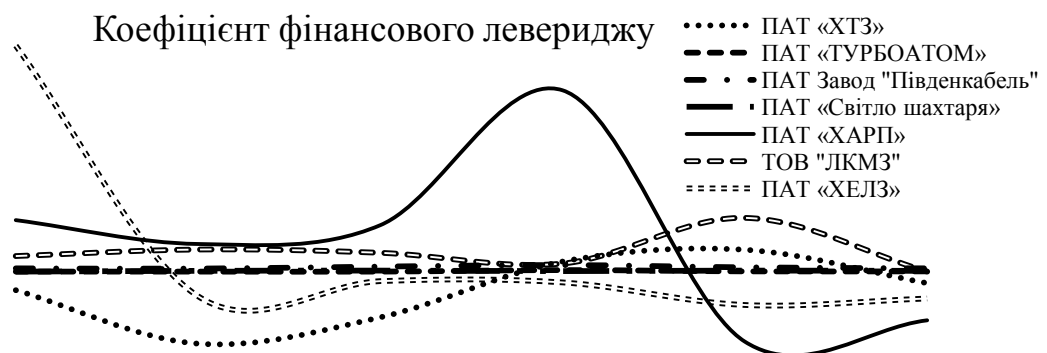


Рис. 2.1. Функціональна залежність між рентабельністю структурою власного капіталу підприємств, що досліджуються з 2013 – 2018 рр.

Також визначемо коефіцієнт фінансового ризику, який є одним з основних індикаторів фінансової стійкості і розраховується як відношення залученого капіталу до власного, чим вище його значення, тим вище ризик вкладення капіталу в розвиток цього підприємства.

Таблиця 2.1

**Коефіцієнт фінансового левериджу для семи підприємств Харківщини  
(фінансові потоки)**

Підприємства	Роки										
	2013	2014		2015		2016		2017		2018	
			% до 2013		% до 2014		% до 2015		% до 2016		% до 2017
ПАТ «ХТЗ»	0	3,54	354	3,65	3,0	0,40	-89	0,87	117,5	0,46	-47,1
ПАТ «ТУРБОАТОМ»	0	0	0	0,00	0,0	0,06	6,0	0,01	-83,3	0,01	0,0
ПАТ Завод «Південкабель»	0,13	0,12	-7,7	0,20	66,7	0,26	30,0	0,17	-34,6	0,13	-23,5
ПАТ «Світло шахтаря»	0,00	0,03	3,0	0,04	33,3	0,02	-50,0	0,04	100,0	0,03	-25,0
ПАТ «ХАРП»	2,05	1,10	-46,3	1,85	68,2	7,22	290,3	0	-100	0	0
ТОВ «ЛКМЗ»	0,62	0,88	41,9	0,75	-14,8	0,32	-57,3	2,14	568,8	1,0	-46,8
ПАТ «ХЕЛЗ»	3,50	0,17	-99,8	0,38	55,3	0,43	11,7	0,03	-93,1	0,07	133,4

Таким чином, цей коефіцієнт можна вважати показником ділової репутації підприємства за фінансовими потоками, що демонструє можливість адаптації до тенденцій змін.

На основі аналізу даних (рис. 2.1 та табл. 2.1.) простежуються негативні тенденції на ПАТ «ХТЗ», ПАТ «ХЕЛЗ», ТОВ «ЛКМЗ» та ПАТ «ХАРП», тому що рентабельність власного капіталу є нестабільною, поступово знижується, і досягає негативних значень. Більш виважено утримують граничний обсяг між використанням позичкового та власного капіталу керівники ПАТ «Світло шахтаря», а найкращого співвідношення існуючої структури та рентабельністю власного капіталу досягнуто на ПАТ Завод «Південкабель», що підвищує рівень їх адаптивності.

Наступним важливим показником організаційного блоку (матеріальних потоків) є організаційний механізм, який складається із сукупності усіх правил

і норм, що застосовуються у господарській діяльності та процесів на підприємстві, що є визначальним в процесі адаптації.

Для оцінки якості розподілу функцій повноважень, якості кадрової політики й ін. проаналізовано тенденції необоротних активів (рис. 2.2 та табл. 2.2), що є важливим матеріальним та нематеріальним ресурсом підприємства для забезпечення його адаптації.

Таблиця 2.2

**Необоротні активи на кінець року для семи підприємств Харківщини  
(матеріальні потоки)**

Підприємства	Роки											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	т.грн	т.грн	% до 2013	т.грн	% до 2014	т.грн	% до 2015	т.грн	% до 2016	т.грн	% до 2017	
ПАТ «ХТЗ»	382488	511085	33,6	370838	-27,4	485612	30,9	906703	86,7	926517	2,2	
ПАТ «ТУРБОАТОМ»	717669	574533	-19,9	599600	4,4	682189	13,8	605625	-11,2	1623020	168,0	
ПАТ Завод "Південкабель"	257887	273950	6,2	307618	12,3	297330	-3,3	605080	103,5	672978	11,2	
ПАТ «Світло шахтаря»	113634	250487	120,4	228033	-9,0	220546	-3,3	285653	29,5	236653	-17,2	
ПАТ «ХАРП»	394455	920812	133,4	916926	-0,4	1505942	64,2	1420792	-5,7	1356987	-4,5	
ТОВ "ЛКМЗ"	79660	97471	22,4	99363	1,9	242819	144,4	240420	-1,0	відсутнє		
ПАТ «ХЕЛЗ»	23487	24719	5,2	22320	-9,7	21555	-3,4	21451	-0,5	20915	16,7	

Зростання необоротних активів на ПАТ «ХТЗ» відбувалось більшою мірою за рахунок придбання основних засобів у поточному році відносно попереднього, а саме у: 2014 р. – 33,6%, 2016 р. – 30,9%, 2017 – 86,7%, 2018 – 2,2%. У 2015 р. спостерігається значне зниження вартості необоротних активів ПАТ «ХТЗ» (-27,4%), що пов'язано з переоснащенням виробництва.

На ПАТ «Турбоатом» у період 2013-2018 рр. необоротні активи значним чином формуються за рахунок оновлення обладнання основних засобів, тому спостерігається зменшення вартості необоротних активів у 2014 р. (-19,9%) й 2017 р. (-11,2%) та їх зростання у 2015 р. на 4,4% й у 2016 р. на 13,8%, але значне збільшення вартості відбулось у 2018 р. (168%).

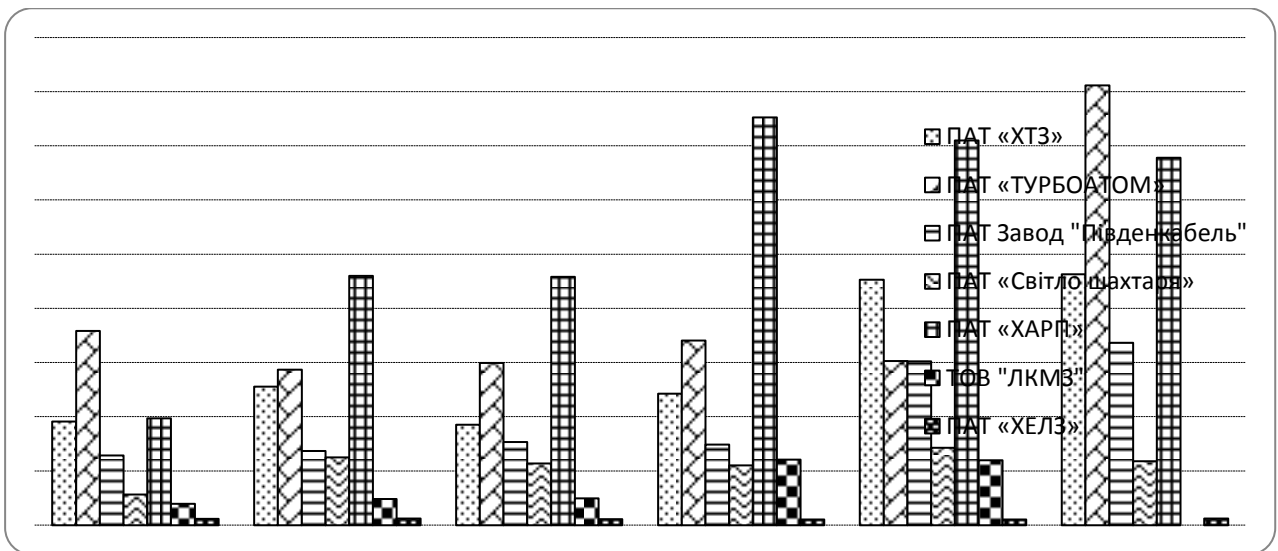


Рис. 2.2. Необоротні активи з 2013 – 2018 роки  
по підприємствам, що аналізуються

Позитивна тенденція зростання вартості необоротних активів простежується у ПАТ Завод «Південкабель» (2014 р. – 6,2%, 2015 р. – 12,3%, 2017 р. – 103,5%, 2018 р. – 11,2%).

За шість років (2013-2018 рр.) зростання вартості необоротних активів понад 100% відбулось на ПАТ «Світло шахтаря» їх вартість у 2013 р. складала 113634 тис.грн., а у 2018 р. – 236653 тис. грн. ПАТ «ХАРП» практично у 3,5 рази збільшив власні необоротні активи за період 2013-2018 рр., з 394455 тис. грн. у 2013 р. до 1356987 тис. грн. у 2018 р.

ТОВ «ЛКМЗ» має позитивну тенденцію щодо вартості необоротних активів, які збільшились понад ніж у 3 рази з 2013 р. до 2016 р., але у 2017 р. простежується їх зменшення, у тому числі за рахунок нематеріальних активів.

Аналізуючи ПАТ «ХЕЛЗ», спостерігаємо демонструє негативну тенденцію, за шість років зменшення вартості необоротних активів відбулось з 23487 тис.грн. (2013 р.) до 20915 тис.грн. (2018 р.). При аналізі необоротних активів (рис. 2.2 та табл. 2.2) важливо дати оцінку змінам в їх обсязі й структурі, вивчити стан і ефективність використання, що необхідно враховувати в процесі адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища.

Підприємства, що були проаналізовані в структурі необоротних активів мають спільну негативну тенденцію – це дуже низька частка нематеріальних активів, що значно зменшує мобільність їх необоротних активів та знижує рівень адаптивності. На думку фахівців [235] відношення споживачів до підприємства характеризується показником оборотності дебіторської заборгованості, який належить до інтелектуальних потоків організаційного блоку, тому що товарне кредитування клієнтів дозволяє підвищити рівень збуту. Показник оборотності дебіторської заборгованості підприємств наведено на рис. 2.3 та табл. 2.3.

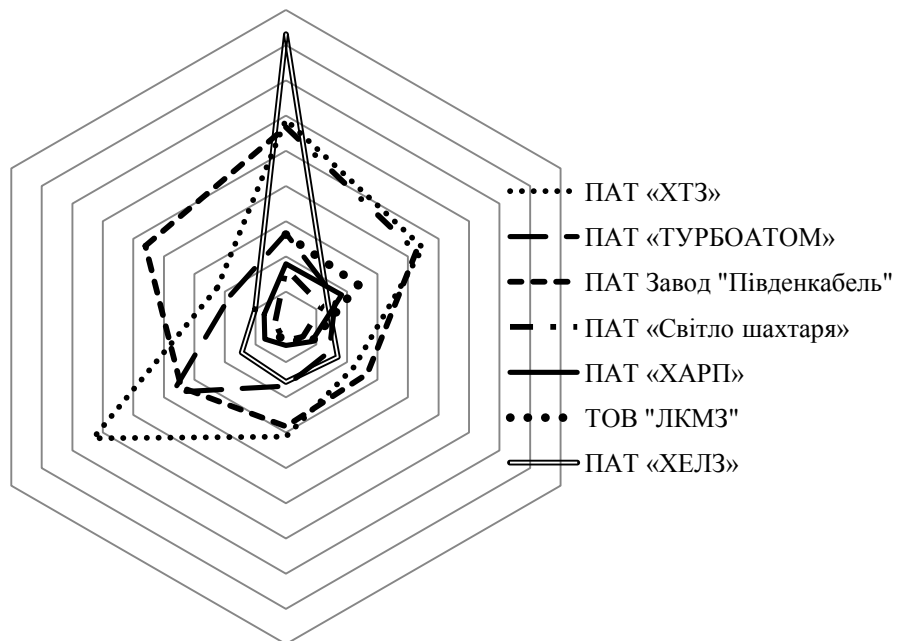


Рис. 2.3. Показники оборотності дебіторської заборгованості підприємств

Найгірша ситуація була на ТОВ «ЛКМЗ», через те що починаючи з 2016 року, оборотність дебіторської заборгованості була менше ніж 1 об/рік, що потребує негайного удосконалення поточної політики в умовах передоплати з клієнтами.

Найкраща ситуація, незважаючи на загальну негативну тенденцію, залишається на ПАТ Завод «Південкабель» (9,22 об/рік), що показує гнучкість керівництва та дотримання політики своєчасної адаптації до змін.

**Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості для семи підприємств  
Харківщини (Інтелектуальні потоки)**

Підприємства	Роки										
	2013	2014		2015		2016		2017		2018	
			% до 2013		% до 2014		% до 2015		% до 2016		% до 2017
ПАТ «ХТЗ»	11,77	8,99	-23,6	4,50	-49,9	6,22	38,2	12,64	103,2	4,48	-64,6
ПАТ «Турбоатом»	5,31	3,25	-38,8	2,84	-12,6	3,36	18,3	7,41	120,5	3,62	-51,1
ПАТ Завод «Південкабель»	11,35	8,55	-24,7	5,34	-37,5	5,65	5,8	6,85	21,2	9,22	34,6
ПАТ «Світло шахтаря»	3,29	2,38	-27,7	1,11	-53,4	0,77	-30,6	0,47	-39,0	0,69	46,8
ПАТ «ХАРП»	3,58	3,65	2,0	1,67	-54,2	1,04	-37,7	1,38	32,7	1,43	3,6
ТОВ «ЛКМЗ»	5,25	4,75	-9,5	1,68	-64,6	0,71	-57,7	0,85	19,7	1,2	1,41
ПАТ «ХЕЛЗ»	16,62	2,75	-83,5	3,40	23,6	3,12	-8,2	2,90	-7,1	2,02	-30,3

Розглянемо показники ресурсного блоку. Грошові кошти та їх еквіваленти складають найбільш ліквідну частину активів підприємства, вони повинні постійно циркулювати для забезпечення його функціонування, динамічного розвитку та забезпечення своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища (рис. 2.4 та табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Грошові кошти та їх еквіваленти для семи промислових підприємств  
Харківщини, тис. грн (фінансові потоки)**

Підприємства	Роки										
	2013	2014		2015		2016		2017		2018	
	т.грн	т.грн	% до 2013	т.грн	% до 2014	т.грн	% до 2015	т.грн	% до 2016	т.грн	% до 2017
ПАТ «ХТЗ»	13342	4671	-65,0	460	-90,2	3018	556,1	1173	-61,1	9414	702,6
ПАТ «Турбоатом»	406595	741614	82,4	788550	6,3	864652	9,7	2164298	150,3	1170344	-45,9
ПАТ Завод «Південкабель»	46782	23084	-50,7	8694	-62,3	35445	307,7	34067	-3,9	39944	17,3
ПАТ «Світло шахтаря»	94173	2546	-97,3	1298	-49,0	7023	441,1	494	-93,0	964	95,1
ПАТ «ХАРП»	7127	5205	-27,0	5085	-2,3	25120	394,0	4675	-81,4	5786	23,8
ТОВ «ЛКМЗ»	3335	765	-77,1	929	21,4	18913	1935,8	411	-97,8	Відсут	Відсут
ПАТ «ХЕЛЗ»	40	44	10,0	57	29,5	35	-38,6	654	1768,6	522	-20,2

Аналіз показників діяльності підприємств, що досліджуються доводить, що незважаючи на негативний результат у 2015 році, ПАТ Завод «Південкабель» має

найкращі результати, що надає йому додаткові можливості при адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища. Його коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться у межах 0,42 таху 2013 р. та 0,1 міну 2015 р. що демонструє оптимальну збалансованість у використанні капіталу.

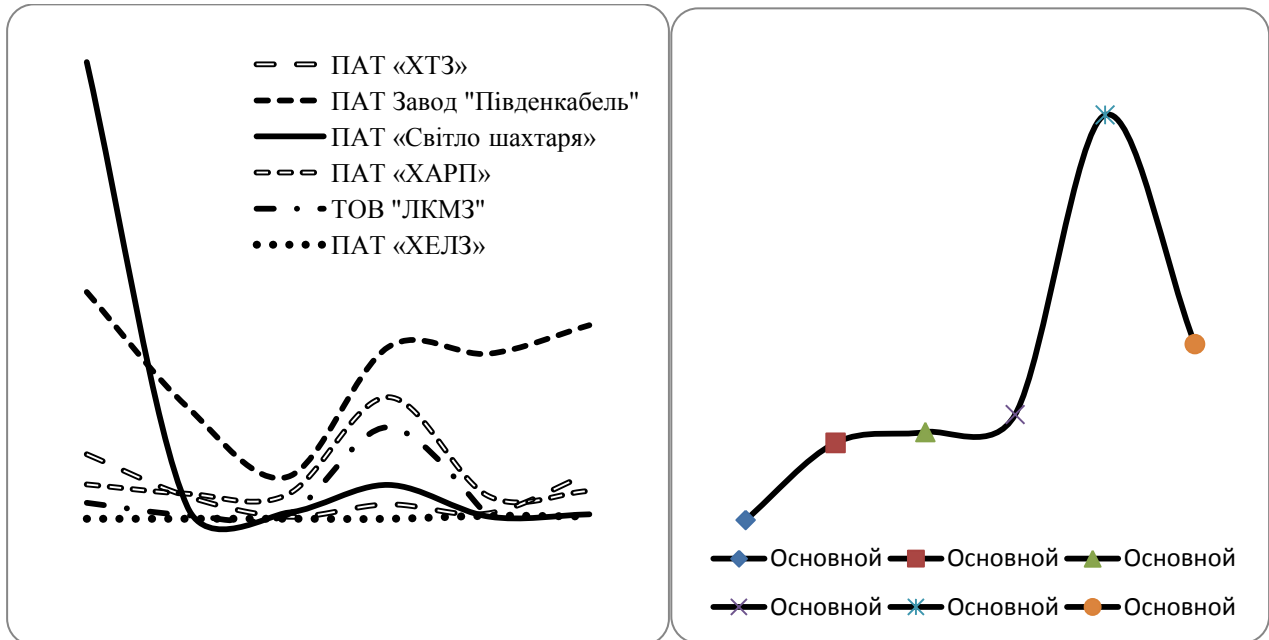


Рис. 2.4. Грошові кошти та їх еквіваленти з 2013 – 2018 роки

Аналіз тенденцій щодо наявності та ефективності використання грошових коштів та їх еквівалентів у 2013 – 2018 рр. (фінансові потоки) необхідно здійснювати разом із співставленням цього показника зі значенням коефіцієнту абсолютної ліквідності (рис. 2.5 та табл. 2.5), нормативне значення якого вважається оптимальним в інтервалах від 0,1 до 0,2 [235].

Як бачимо з проведеного аналізу ПАТ «ХТЗ», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Світло шахтаря», ТОВ «ЛКМЗ» та ПАТ «ХЕЛЗ» мають негативні тенденції, щодо грошових коштів та їх еквівалентів, тому що коефіцієнт абсолютної ліквідності цих підприємств практично дорівнює 0, що вказує на те, що ці підприємства не зможуть вчасно погасити борги у випадку їх виникнення, а рівень їх адаптивності занадто низький.



**Коефіцієнт абсолютної ліквідності для семи промислових підприємств  
Харківщини, (фінансові потоки)**

Підприємства	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «ХТЗ»	0,02	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01
ПАТ «Турбоатом»	0,50	0,47	0,51	0,68	2,17	0,88
ПАТ Завод «Південкабель»	0,42	0,31	0,10	0,30	0,29	0,21
ПАТ «Світло шахтаря»	1,22	0,02	0,01	0,02	0,00	0,00
ПАТ «ХАРП»	0,02	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01
ТОВ «ЛКМЗ»	0,02	0,00	0,00	0,04	0,00	0,01
ПАТ «ХЕЛЗ»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01

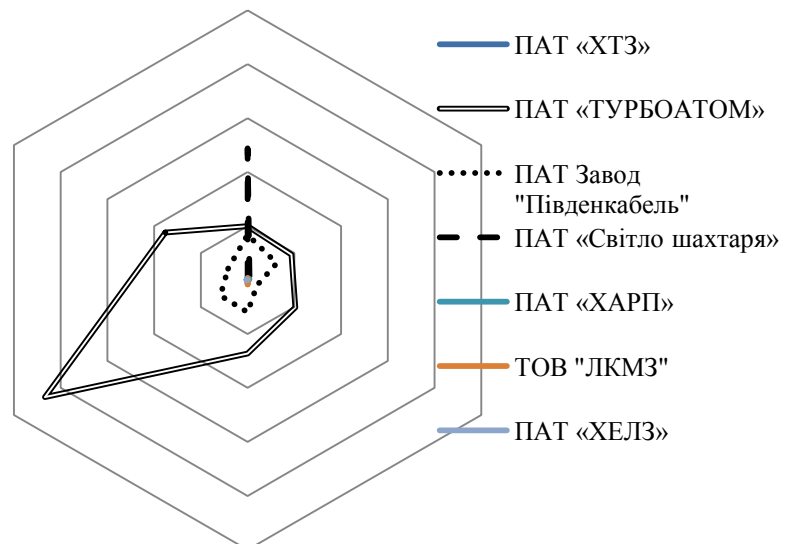


Рис. 2.5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємств з 2013 – 2018 роки

ПАТ «Турбоатом» має загальний тренд позитивний, хоча у 2017 р. при наявності різкого зростання обсягів грошових коштів та їх еквівалентів, ефективність їх використання значно знизилась, тому що коефіцієнт абсолютної ліквідності досягнув позначки – 2,17, що свідчить про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Для аналізу ефективності використання основних фондів буде застосовано показник фондівдачі, а для аналізу стану основних фондів,

коефіцієнт придатності (табл. 2.6), що є важливим для діагностики внутрішнього стану для забезпечення процесів адаптації та біфуркації.

Таблиця 2.6

**Вартість основних засобів на кінець року для сьоми промислових підприємств Харківщини, тис. грн. (матеріальні потоки)**

Підприємства	Роки											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	т.грн	т.грн	% до 2013	т.грн	% до 2014	т.грн	% до 2015	т.грн	% до 2016	т.грн	% до 2017	
ПАТ «ХТЗ»	222820	337017	51,3	337048	0,01	363034	7,7	793388	118,5	781250	-1,5	
ПАТ «Турбоатом»	278333	320345	15,1	353874	10,5	486358	37,4	496590	2,1	495679	-0,2	
ПАТ Завод «Південкабель»	178949	215113	20,2	281870	31,0	273063	-3,1	578065	111,7	639112	10,6	
ПАТ «Світло шахтаря»	102784	217778	111,9	206031	-5,4	185096	-10,2	274610	48,4	220819	-19,6	
ПАТ «ХАРП»	280338	859152	206,5	848822	-1,2	1439598	69,6	1329531	-7,6	1236166	-7,0	
ТОВ «ЛКМЗ»	68936	76896	11,5	80216	4,3	220815	175,3	22174	-90,0	Відсут	Відсут	
ПАТ «ХЕЛЗ»	21473	19668	-8,4	17198	-12,6	17800	3,5	17326	-2,7	17033	-1,7	

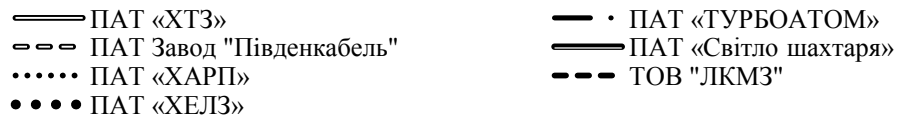
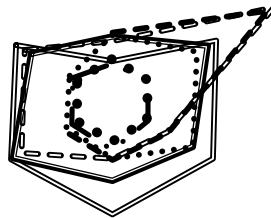
У період 2013 – 2018 рр. спостерігається зростання вартості основних засобів, а саме: ПАТ «ХТЗ» на 350%, ПАТ «Турбоатом» на 178%, ПАТ Завод «Південкабель» на 357%, ПАТ «Світло шахтаря» на 214%, ПАТ «ХАРП» на 440%.

Зменшення вартості основних засобів демонструють ТОВ «ЛКМЗ» у 3 рази та ПАТ «ХЕЛЗ» на 26%. Крім того, протягом цих шости років одночасно простежується негативна тенденція щодо фондівіддачі: ПАТ «ХТЗ» у 2013 р. – 2,76, та у 2018 р. – 0,30 тобто падіння більше ніж в 9 разів; ПАТ Завод «Південкабель» у 2013 р. – 4,83, та у 2018 р. – 1,47, тобто зменшення більш ніж в 3 рази; ПАТ «Світло шахтаря» у 2013 р. – 4,70, та у 2018 р. – 2,46 (- 91%); ПАТ «ХАРП» у 2013 р. – 2,62, у 2018 р. – 0,23 тобто падіння більш ніж в 11 разів; на ПАТ «Турбоатом» спостерігається незначне зменшення (-13%) у 2013 р. – 2,52 та у 2018 р. – 2,23.

При цьому коефіцієнт придатності основних фондів (рис. 2.6) має незначні коливання на ПАТ «ХТЗ» й знаходиться у межі 0,9 – 0,97 (висока ліквідність), більша розбіжність на ПАТ «Світло шахтаря» 0,52 – 0,93, також

висока ліквідність у ПАТ «ХАРП»(0,53 – 0,79) та ПАТ Завод «Південкабель» (0,48 – 0,85), середня ліквідність у ПАТ «Турбоатом»(0,30-0,40) та ПАТ «ХЕЛЗ» (0,32 – 0,34), що свідчить про доцільність оновлення й модернізації основного капіталу підприємства, в результаті чого буде досягнуто досить високої ліквідності основних фондів, також слід відмітити, що існує недостане їх завантаження.

### Коефіцієнт придатності основних фондів



### Фондовіддача

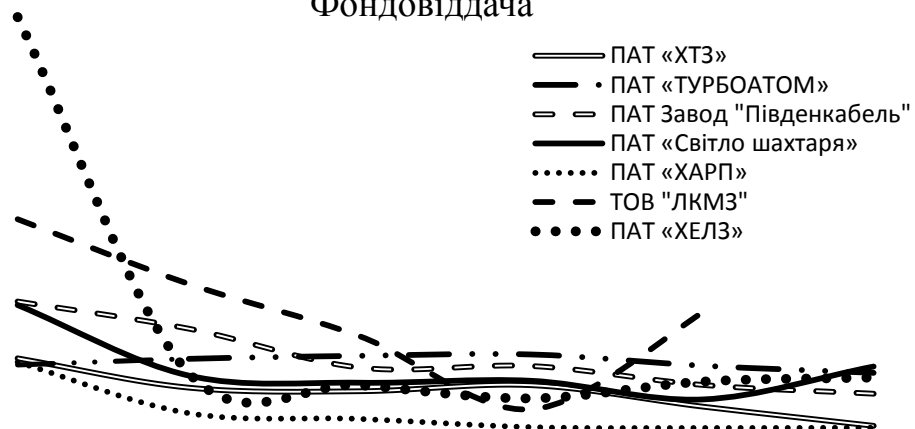


Рис. 2.6. Характеристика основних фондів підприємств з 2013 – 2018 роки

Наступним важливими показниками внутрішнього середовища підприємства, що є визначальним для процесу адаптації підприємства, це

досвід працівників (інтелектуальні потоки) та темп зростання їх чисельності (людські потоки). Постійне навчання проходять працівники на підприємствах: ПАТ «Турбоатом» (2013 р. – 33%, 2015 р. – 40%, 2016 р. – 42%, 2017 р. – 49,6%), ПАТ «Світло шахтаря» (2013 р. – 38%, 2014 р. – 44%, 2015 р. – 60%, 2016 р. – 35,3%, 2017 р. – 362,3%) та ПАТ «ХТЗ» (2015 р. – 100%, 2016 р. – 174%), що робить ці підприємства більш здатними до адаптації до зовнішнього середовища. Керівництво ПАТ Завод «Південкабель», ПАТ «ХАРП», ТОВ «ЛКМЗ» та ПАТ «ХЕЛЗ» у період 2013 – 2018 рр. практично не приділяло уваги підвищенню кваліфікації персоналу (додаток 3), що негативно впливає на процес його адаптації. Крім того, негативні тенденції у діяльності цих підприємств призвели до зменшення чисельності працівників (додаток 3).

Позитивна чи негативна динаміка рентабельності продукції характеризує якість роботи інформаційно-комунікаційних потоків, які відповідають зокрема за задоволення клієнтами продукцією підприємства, а також є інформаційною основою для прийняття своєчасного управлінського рішення щодо запуску процесів адаптації. Потребується термінове удосконалення зворотного зв'язку зі споживачами та удосконалення якості товарів на ПАТ «ХТЗ», ПАТ Завод «Південкабель», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ» та ТОВ «ЛКМЗ», які стабільно мають негативні тенденції показника рентабельності продукції. Позитивні результати демонструє ПАТ «Турбоатом» (додаток 3).

Проаналізуємо докладно показники функціонального блоку. Наявність нематеріальних активів на підприємстві сприяє зростанню питомої ваги наукоємної продукції, що підвищує його ринкову вартість та сприяє процесу адаптації (рис. 2.7 та додаток 3).

Згідно світового досвіду питома вага нематеріальних активів у загальній вартості активів провідних промислових підприємств складає понад 40%, тому всі підприємства, які було досліджено мають не задовільне становище щодо управління своєю інтелектуальною власністю.

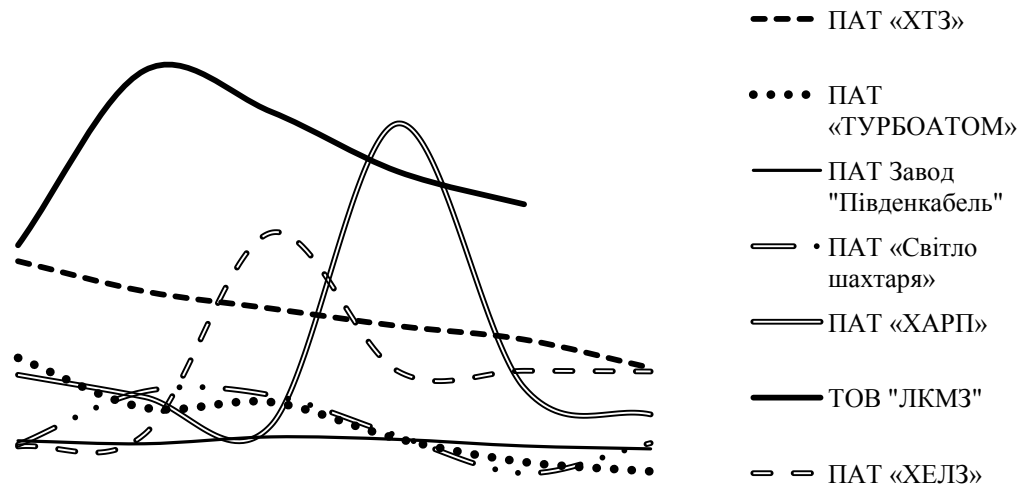


Рис. 2.7. Зміна вартість нематеріальних активів за 2013 – 2018 роки

Стійку негативну тенденцію загальної вартості активів за сім років (2013 – 2018 рр.) мають ПАТ «ХТЗ» (-91%), ПАТ «Турбоатом» (-950%), ПАТ «ХАРП» (-7%) та ПАТ Завод «Південкабель» (-23%). Зростання нематеріальних активів простежується у ПАТ «ХЕЛЗ» на 295%, у ПАТ «Світло шахтаря» на 5% та у ТОВ «ЛКМЗ» на 17%. Зміни вартості нематеріальних активів на одного працівника (інтелектуальні потоки) за цей період мають схожість із загальною тенденцією нематеріальних активів (додаток 3).

Зростання рівня фондоозброєності (матеріальні потоки) – це перевірений шлях до підвищення конкурентоспроможності, але, цей показник не повинен перевищувати темпи росту продуктивності праці (людські потоки) тому обидва ці показники необхідно досліджувати разом (додаток 3). Аналіз фондоозброєності та продуктивності праці, за період 2013 – 2018 рр. доводить, що незважаючи на зростання фондоозброєності ПАТ «ХТЗ» у 5,7 разів, ПАТ «ХАРП» у 10 разів, ПАТ «ХЕЛЗ» практично у 3 рази, рівень продуктивності праці у них знизився на ПАТ «ХТЗ» – 128%, ПАТ «ХАРП» – 18% ПАТ «ХЕЛЗ» та – 66% відповідно. Підвищили забезпеченість основними виробничими фондами персоналу ПАТ «Турбоатом» – у 2,6 разів, ПАТ Завод

«Південкабель» – у 4,1 рази та ПАТ «Світло шахтаря» – у 4,8 разів, а також забезпечили зростання продуктивності праці ПАТ «Турбоатом» на 220%, ПАТ Завод «Південкабель» на 22%, та ПАТ «Світло шахтаря» та 219%, що позитивно впливає і на їх процес адаптації.

Об'єктом особливої уваги на будь-якому підприємстві є прибуток від операційної діяльності (рис. 2.8, додаток 3), який показує наскільки ефективно показники функціонального блоку використовують отриману інформацію по комунікаційним каналам для оптимізації господарської діяльності, зокрема це стосується витрат на збут, адміністративних та невиробничих витрат.

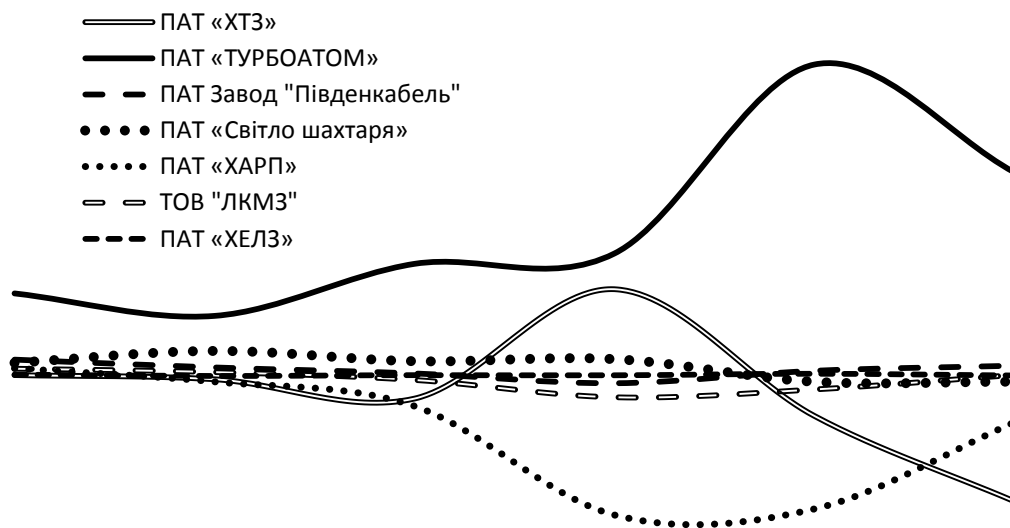


Рис. 2.8. Чистий фінансовий результат за 2013 – 2018 роки

Шість із сьоми досліджуваних підприємств демонструють негативні тенденції щодо фінансово результату у період 2013 – 2018 рр., а саме: незадовільна діяльність керівництва ПАТ «ХТЗ» поступово призвела до збільшення збитку з 2886 тис. грн. (2013 р.) до 667357 тис. грн. (2018 р.); у ПАТ Завод «Південкабель» зниження прибутку понад 40%; ПАТ «Світло шахтаря» із рентабельного підприємства (прибуток 61903 тис. грн. у 2013 р.) перетворилось у збиткове (-37254 тис. грн. у 2018 р.); ПАТ «ХАРП» мав

прибуток 32930 тис. грн. у 2013 р., але починаючи з 2014 р. результат його діяльності став збитковий, який у 2018 р. дорівнює (-252200) тис. грн.; ТОВ «ЛКМЗ» також із рентабельного підприємства у 2013 р. (прибуток 30707 тис. грн.) починаючи з 2015 р. стало збитковим і у 2018 р. його збиток дорівнює -1977 тис.грн., ПАТ «ХЕЛЗ» протягом всіх шести років має постійне зростання збитків (з 99 тис.грн. у 2013 р. до 5044 тис.грн. у 2018 р.).

Тільки ПАТ «Турбоатом» незважаючи на негативну тенденцію в 2018 р. у порівнянні з 2017 р., має позитивний загальний тренд (за сім років зростання прибутку у 2,5 рази).

Далі проаналізуємо показники науково-технологічного блоку, які забезпечують промислові підприємства сучасними технологіями, що є необхідним для їх адаптації до зовнішнього середовища. Постачання власної продукції на іноземні ринки збуту потребує високої якості товарів і тому тенденції в обсязі експорту на підприємствах машинобудування свідчать про наукоємність продукції, рівень організаційних правил та процедур, інструкцій, технічних вимог, стандартів, керуючих документів тощо, які вони застосовують у своїй діяльності. Тому при зміні ринків збуту більшість промислових підприємств Харківщини не змогли швидко адаптуватись до нових умов.

Згідно статистичних даних (додаток 3) обсяг експорту стабільно зростає тільки у ПАТ «Турбоатом» (+30% за сім років) та у ПАТ «Світло шахтаря» на 3%. Інші підприємства мають негативні тенденції у період 2013 – 2018 рр., а саме: ПАТ «ХТЗ» зменшення обсягів експорту більш ніж на 2%, ПАТ Завод «Південкабель» скорочення понад 2,2 рази, значно обмежили обсяг власного експорту ПАТ «ХАРП» понад 50%, ТОВ «ЛКМЗ» фактично у 4 рази та ПАТ «ХЕЛЗ» практично у 9 разів.

Проаналізуємо показники блоку управління. Динаміка обсягу реалізованої продукції (фінансові потоки) на промислових підприємствах, показники яких аналізуються (додаток 3), демонструє негативні тенденції (2013 – 2018 рр.) у діяльності ПАТ «ХТЗ» (зменшення у 3,8 разів), ПАТ Завод «Південкабель» (-4%), ПАТ «ХАРП» (скорочення у 2,5 рази), ТОВ «ЛКМЗ»

(зниження більше ніж у 5 разів), ПАТ «ХЕЛЗ» (зменшення понад 10 рази). Збільшення обсягів простежується на ПАТ «Турбоатом» (понад 50%) та ПАТ «Світло шахтаря» (понад 25%).

Аналіз коефіцієнту оборотності виробничих запасів (додаток 3) показує ефективне управління запасами (для промислових підприємств вважається нормою 4 – 8 оборотів на рік [27]). На ПАТ «ХТЗ» (кількість оборотів від 4,11 до 7,91), ПАТ Завод «Південкабель» (найкращий результат у 2013 р. – 16,94 об/рік), ПАТ «Світло шахтаря» (не менше 4,65 об/рік) та ПАТ «ХЕЛЗ» (понад 5,5 об/рік).

Однак, негативні тенденції присутні у роботі ПАТ «Турбоатом» (не перевищує 2,94 об/рік), ПАТ «ХАРП» (менше одного об/рік) та негативна становище на ТОВ «ЛКМЗ» (починаючи з 2016 р. менше 4-х об/рік).

Збалансованість діяльності (загальна координація керівництва) та відповідальність за власну роботу підрозділів підприємства (інтелектуальні потоки) проаналізуємо на основі застосування показника приросту рентабельності підприємства (додаток 3).

У 2011 р. три підприємства мали приріст рентабельності – це ПАТ «Турбоатом» (0,51), ПАТ «Світло шахтаря» (0,46) та ПАТ «ХАРП» (0,64). Протягом чотирьох років (2014 – 2017 рр.) ситуація була нестабільна і підприємства здебільшого продемонстрували негативні тенденції. У 2017 р. тільки ПАТ «Турбоатом» забезпечив приріст рентабельності (2,84).

Визначальним показником ефективності використання «людського фактору» є рентабельність персоналу (людські потоки), що показує професійність та компетентність працівників, їх злагожденість у роботі тощо. У 2013 – 2017 рр. всі досліджувані підприємства показали позитивні тенденції, але відмінний результат (додаток 3) продемонстрували ПАТ «ХТЗ» (від 25,71% до 43,57%), ПАТ «Турбоатом» (від 21,46% до 37,53%), ПАТ «Світло шахтаря» (від 21,89% до 45,55%), ПАТ «ХАРП» (від 20,61% до 45,61%) та ТОВ «ЛКМЗ» (від 22,05% до 42,39%), а меншого досягли ПАТ Завод «Південкабель» (від 9,11% до 20,86%), ПАТ «ХЕЛЗ» (від 7,84% до 37,43%).



Для розрахунку ефективності використання оборотних активів (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості) розраховано коефіцієнт оборотності активів (інформаційно-комунікаційні потоки), а результати наведено у додатку 3. Зниження оборотності менш ніж один обіг на рік простежується у діяльності всіх досліджуваних підприємств (ПАТ «ХТЗ», ПАТ «Турбоатом», ПАТ Завод «Південкабель», ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «ХАРП», ТОВ «ЛКМЗ», ПАТ «ХЕЛЗ»), що веде до зростання потреби в фінансових ресурсах.

## 2.2. Аналіз впливу факторів макрооточення на промислові підприємства

Згідно запропонованого підходу, у першому розділі (рис.1.8), для аналізу факторів впливу макросередовища на діяльність підприємств Харківщини у роботі застосовано один із сучасних й зручних інструментів стратегічного менеджменту при адаптації підприємства – це PEST-аналіз, аббревіатура якого складається з наступних показників галузі: політичні (P), економічні (E), соціально - культурні (S) й технологічні (T) [7; 53; 121; 181].

Цю методику доцільно застосовувати для оцінки ключових тенденцій ринку [15; 53; 76; 121; 181; 191; 244], а результати PEST-аналізу буде використані при стратегічному плануванні із застосуванням методу підбору сценарію для адаптації підприємства у третьому розділі. Для PEST-аналізу сучасні фахівці використовують 4-х квадрантну матрицю (додаток И) або результати зводяться у табличну форму (додаток И). Перелік основних факторів, які найчастіше використовують провідні підприємства наведено у додатку Л.

Для більш поглибленого аналізу впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства до базової 4-х квадрантної матриці PEST-аналізу додаються нові

показники (додаток И), які надають можливість при виборі сценарію адаптації враховувати фактори правового та екологічного характеру й ін.

Процес складання PEST-аналізу (рис. 2.9) вимагає ретельного підходу до визначення, відбору, групування та подальшого аналізу основних показників, які значною мірою впливають на ефективність діяльності підприємства та передбачають подальшу розробку тактичних дій націлених на зниження негативного впливу факторів та максимізацію прибутку. Визначальним для якісного проведення PEST-аналізу є досвідченість залучених експертів, здатних на підставі фактичного стану проаналізованих факторів, спрогнозувати їх можливі зміни на необхідний термін, що може складати кілька років.

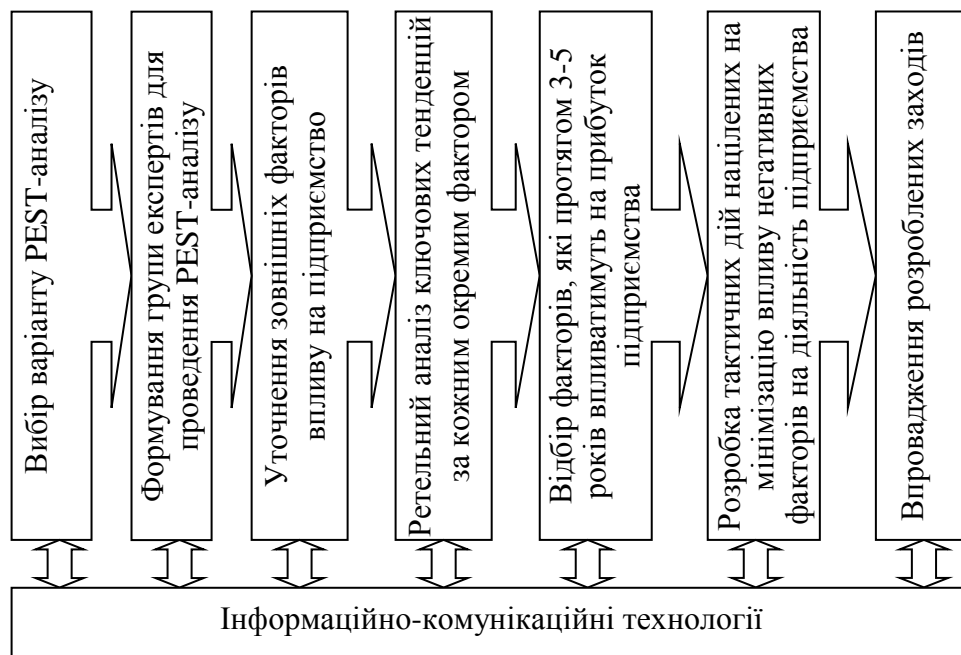


Рис. 2.9. Процес складання PEST-аналізу [на основі 15; 53; 76; 121; 233; 244]

Складність стратегічного планування розвитку підприємства на основі результатів PEST-аналізу полягає у правильному прогнозуванні впливу визначених факторів конкурентного середовища на діяльність підприємства протягом 3 – 5 років з урахуванням основних тенденцій ринку. Саме якісна оцінка впливу зовнішніх факторів у довгостроковій перспективі та врахування

внутрішніх резервів надає можливість підприємству адаптуватись то нових тенденцій і отримати додаткові прибутки. Для транснаціональних корпорацій або підприємств, які здійснюють свою діяльність у різних країнах чи ринках PEST-аналіз бажано застосовувати для кожного окремого сегменту.

Базовий макроекономічний прогноз на 2019 – 2021 рр. буде здійснено на основі аналізу даних розрахунків Міжнародного валютного фонду, Кабінету міністрів України, Національного банку України та незалежних експертів, оскільки макроекономічний прогноз має безпосередній вплив на діяльність промислових підприємств, то його буде враховано при розробці та обґрунтуванні заходів адаптації підприємств.

По-перше, проводимо аналіз факторів політико-правового оточення підприємства (Р) за показниками, які були відібрані на підставі результатів опитування експертів (додаток К). Вивчення політичного фактору зовнішнього середовища надає можливість сформулювати чітке уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства й засоби, які будуть застосовувати держава для запровадження своєї політики.

Для аналізу показника стійкості політичної влади та існуючого уряду в Україні на найближчі п'ять років скористуємось результатами досліджень (табл. 2.1), які наводить М. Польовий у своїй роботі «Прогнозування загроз політичній стабільності в Україні до 2030 р. на основі синергетичного параметру порядку» [183, с. 83].

Для розрахунку динаміки показника політичної стабільності в Україні (табл. 2.7) М. Польовий [183] використовує дані про наявне міське населення різних вікових груп.

З одного боку зростання питомої ваги молоді, яка має вищу освіту, а з іншого, вітчизняна економіка? яка дуже повільно розвивається, що обмежує можливість для працевлаштування працездатних освічених осіб. Таким чином, на основі аналізу результатів наявної та прогнозованої динаміки запропонованого М. Польовим параметру порядку дозволяє зробити висновок,

що в Україні у період до 2025 року політична ситуація прогнозується стабільна, що обумовлено глибинними соціально-демографічними процесами.

Таблиця 2.7

**Ретропрогноз та прогноз динаміки показника політичної стабільності в Україні [183, с. 83]**

Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Прогнозне значення темпу приросту міської молоді, %	-4,0	-4,6	-4,6	-6,0	-5,9	-6,8	-6,6	-6,5	-6,2	-6,0	-5,3	-5,1	-4,5	-3,6	-0,9	1,5
Прогноз значення показника політичної стабільності	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Фіскальна політика щодо оподаткування на найближчі п'ять років залишиться в поточному форматі, що передбачає сукупне оподаткування економіки на рівні 38,5%, що уповільнює її розвиток й утримує його на рівні 3,5 – 4,5% на рік. В монетарній політиці Національний банк України продовжить «...дотримуватись інфляційного таргетування, стимулюючи економічне зростання тільки в рамках, які дозволяють утримати інфляцію в межах таргету»[124].

По-друге, зробимо аналіз факторів зовнішнього середовища щодо економічного стану вітчизняного ринку (Е). Ділова активність підприємств значною мірою залежить від принципів формування та розподілу економічних ресурсів на державному рівні.

Починаючи с 2010 року спостерігалось стрімке зростання світових цін на сировинні товари, що забезпечило українській економіці відносну стабільність та незначний розвиток до 2013 року, завдяки спекулятивним факторам (світові банки інвестували у найбільш безпечні інструменти, забезпечені поставкою природних ресурсів).

Таким чином, у період 2014 – 2015 рр. економічна криза для вітчизняної економіки була неминуча, але політичні події усередині України та прорахунки Національного банку значно посилили наслідки цього процесу.

Якщо порівняти рівень падіння української економіки з іншими країнами СНД (економіки країн СНД мають сировинну залежність), то результати розрахунків доводять, що кумулятивне падіння Азербайджану, Білорусі, Вірменії, Казахстану, Киргизстану й Молдови за 2014 – 2016 рр. становило близько 26,6% у доларовому еквіваленті, а ВВП України знизився понад 48% (рис. 2.10).

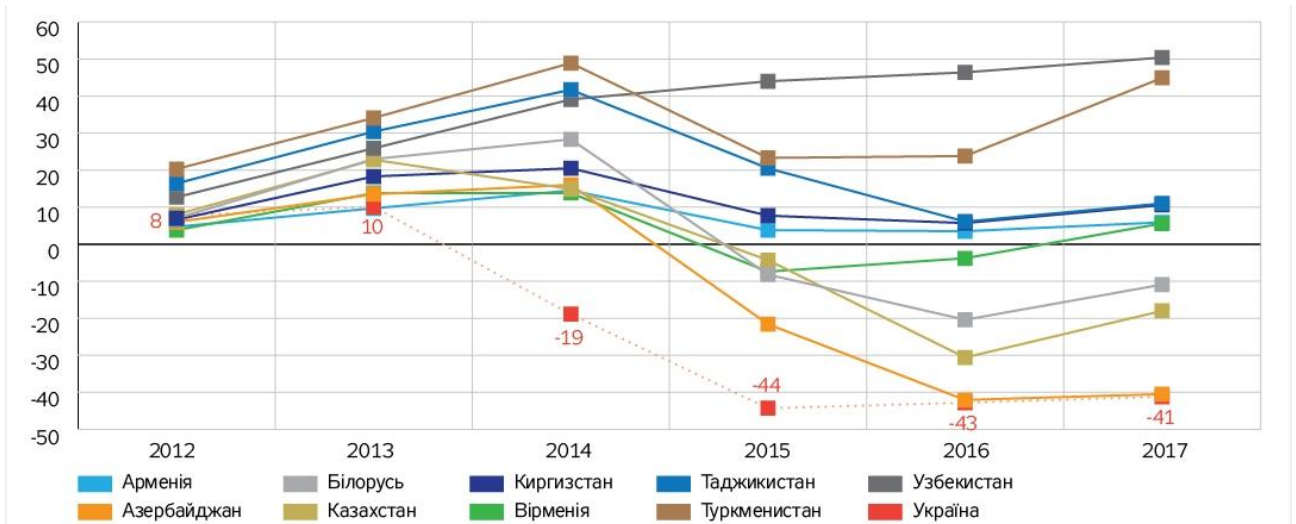


Рис. 2.10. Кумулятивне падіння економік країн СНД, з 2011 р.,% [115]

Згідно прогнозам експертів МВФ (додаток Л) Україна в 2016 році досягла реального зростання ВВП до 2%, а у період до 2020 р. можливе поступове зростання до рівня 4% на рік [79; 149]. Таким чином, відповідно до оцінки МВФ, який сьогодні є одним із головних розробників економічної політики України, на середньостроковий період до 2022 р. прогнозується плавний тренд сталого розвитку вітчизняної економіки, що характерно для країн ЄС (додаток Л), а саме:

по-перше, поступове зниження рівня інфляції з 7,0% до 5,0%;

по-друге, уповільнення зростання курсу дол. США до гривні, що не перевищить 39,9\$;

по-третє, зростання ВВП з 7,0% до 10,2%;

по-четверте, зростання реального ВВП з 3,2% до 4,0% [115].

Для вирішення проблемних питань на банківському ринку (зокрема неповернення кредитів і т.ін.) Міністерство фінансів буде застосовувати чисту емісію грошей, розтягнуту у часі.

Планове зниження ставок за кредитами до кінця 2019 року планується до такого рівня: за гривнею – 13,6%, за долларом – 6,7%. Ставки за депозитами плануються на рівні 7,4% для гривні та 3% для долларових вкладів, що на думку фахівців сприятиме економічному зростанню вітчизняної економіки (додаток Л). Таким чином, по прогнозам експертів додаток Л) при середньому зростанні 4% на рік реальний ВВП України у 2021 році досягне 1140 млрд. грн. (рівень 2013 р.) [124].

Але, частина вітчизняних фахівців [124] вважають, що існує альтернативна поведінка світової економіки в наступні п'ять років від прогнозованої МВФ. Це пов'язане з циклічністю процесів, які відбуваються у світовій економіці. З дуже високою ймовірністю наступним циклом може стати відновлення світового ринку сировинних ресурсів (додаток Л), що сприятиме більш стрімкому зростанню вітчизняної економіки. Коли світові ціни на сировинні ресурси зростатимуть, то надходження валюти до України збільшиться, НБУ проводить додаткову емісію, що в результаті підвищує індекс цін виробників та рівень споживчої інфляції (додаток Л).

Згідно прогнозів IMF Group [124], через істотне зростання Індексу цін виробників загальна інфляція в українській економіці у 2018 році продовжить зростання до 19,8%, а з 2019-го року інфляційний тренд буде змінено у протилежному напрямі.

Порушення механізмів кредитування українськими банками та банківської кризи у 2014 – 2016 рр. матиме наступні причино-наслідкові зв'язки у найближчі п'ять років [124]:

- 1) подальше скорочення банками своїх кредитних портфелів;
- 2) купівля крупними банками депозитних сертифікатів НБУ за рахунок вкладів населення;
- 3) докапіталізація та збільшення статутного капіталу невеликими банками;
- 4) загальне зниження кредитних ставок;
- 5) відновлення кредитування буде частковим.

Таким чином, згідно прогнозу [124; 188] можливо кілька сценаріїв (додаток Л) зростання української економіки до 180 млрд. дол. на рік: 1) згідно базового прогнозу МВФ зростання відбудеться у 2025 р.; 2) відповідно до альтернативного прогнозу цей показник буде досягнуто у 2024 р.

Згідно своєї постанови від 31 травня 2017 р. за № 411 [188] Кабінет Міністрів України затвердив Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2018 – 2020 роки (додаток Л), визначивши основні прогнозні макропоказники за трьома сценаріями розвитку, а саме:

за першим сценарієм прогнозується наступне зростання показників: номінального ВВП з 3332,3 млрд. грн. (2018 р.) до 4116,5 млрд. грн. (2020 р.); індексу споживчих цін у середньому до попереднього року у 2018 р. – 110,9%, 2019 р. – 107,5%, 2020 р. – 105,8%; продуктивності праці до попереднього року складе у 2018 р. – 102,4%, 2019 р. – 103,2%, 2020 р. – 103,2%; експорту товарів і послуг з 55715 млн. доларів США у 2018 р. до 63310 млн. доларів США у 2020 р.; імпорту товарів і послуг з 63431 млн. доларів США у 2018 р. до 71883 млн. доларів США у 2020 р.;

згідно прогнозу другого сценарію можливе таке зростання показників: номінального ВВП з 3397,8 млрд. грн. (2018 р.) до 4331,3 млрд. грн. (2020 р.); індексу споживчих цін у середньому до попереднього року у 2018 р. – 111,4%, 2019 р. – 108,1%, 2020 р. – 106%; продуктивності праці до попереднього року складе у 2018 р. – 103,3%, 2019 р. – 103,6%, 2020 р. – 104,2%; експорту товарів і послуг з 57136 млн. доларів США у 2018 р. до 68500 млн. доларів США у 2020 р.; імпорту товарів і послуг з 64592 млн. доларів США у 2018 р. до 76476 млн. доларів США у 2020 р.;

третій сценарій прогнозує наступне зростання показників: номінального ВВП з 3351,7 млрд. грн. (2018 р.) до 4201,5 млрд. грн. (2020 р.); індексу споживчих цін у середньому до попереднього року у 2018 р. – 113,2%, 2019 р. – 111,5%, 2020 р. – 108,7%; продуктивності праці до попереднього року складе у 2018 р. – 100,9%, 2019 р. – 100,9%, 2020 р. – 100,8%; експорту товарів і послуг з 54211 млн. доларів США у 2018 р. до 56834 млн. доларів США у 2020 р.; імпорту товарів і послуг з 60679 млн. доларів США у 2018 р. до 64984 млн. доларів США у 2020 р.

По-третє, зробимо аналіз факторів зовнішнього середовища щодо соціального і культурного стану вітчизняного ринку (S) для усвідомлення й оцінки впливу на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці, мобільність населення, якість життя, активність споживачів тощо, врахування яких є суттєвим при розробці заходів щодо адаптації підприємств.

Незважаючи на загальний розвиток економіки, зростання рівня життя й добробуту населення Україні буде значно повільнішим. Тому що, по прогнозам експертів доларовий еквівалент ВВП України зросте до 180 млрд. дол. лише у 2026 році (сьогодні ВВП України – 93 млрд. дол.). Також, згідно очікувань МВФ, у наступні п'ять років зростання Commodity price index не очікується (додаток Л), тому доларовий ВВП України зростатиме в середньому на 9,5% за рік (додаток Л) [124].

Щодо соціального і культурного стану вітчизняного ринку Кабінет Міністрів України затвердив наступні показники прогнозу економічного і соціального розвитку України за трьома сценаріями [188]:

перший сценарій прогнозує зростання середньомісячної заробітної плати працівників (брутто) з 8650 грн. у 2018 році до 10915 грн. у 2020 р., а рівень безробіття населення у віці 15 – 70 років (відсотків до економічно активного населення) у 2018 р. – 9,1%, у 2019 р. – 8,9%, у 2020 р. – 8,5%;

згідно другого сценарію прогнозується зростання середньомісячної заробітної плати працівників (брутто) з 8754 грн. у 2018 році до 11271 грн. у



2020 р., а рівень безробіття населення у віці 15 – 70 років (% до економічно активного населення) у 2018 р. – 8,9%, у 2019 р. – 8,7%, у 2020 р. – 8,4%;

за третім сценарієм прогнозується зростання середньомісячної заробітної плати працівників (брутто) з 8500 грн. у 2018 році до 10905 грн. у 2020 р., а рівень безробіття населення у віці 15 – 70 років (% до економічно активного населення) у 2018 р. – 9,2%, у 2019 р. – 9,2%, у 2020 р. – 9%.

У період 2018 – 2020 рр., у разі зниження соціальної напруги та поліпшення економічного середовища, в Україні можлива активізація приватного сектора у ролі інвестора, тому поступово відбуватиметься нарощення дефіциту висококваліфікованих кадрів внаслідок значних обсягів трудової еміграції та неефективної державної професійно-освітньої політики, особливо у 2014 – 2018 рр., в наслідок чого прогнозується зростання вартості кваліфікованої праці та уповільнення економічного розвитку, а дешевша українська робоча сила ніж у країнах ЄС сприятиме розвитку внутрішнього виробництва орієнованого на експорт та переміщення в Україну виробництв, які функціонують за схемою давальницької сировини. Також, у цей період збережеться тенденція щодо підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги, зростання вартості електроенергії та природного газу [63; 124].

По-четверте, зробимо аналіз факторів зовнішнього середовища, які характеризують технологічний прогрес (Т), що дозволяє передбачати можливості для адаптації промислових підприємств, які пов'язані з розвитком науки й техніки та вчасно переорієнтовуватися відповідно світовим тенденціям.

Згідно «... даним Державної служби статистики у 2014 – 2016 роках частка вітчизняних підприємств, які займались інноваційною діяльністю, становила 18,4%. При цьому, лише 11% інноваційних технологій використовуються у реальному секторі. Найбільша частка технологічно інноваційних зафіксована серед великих підприємств – 31%, при цьому 90% інновацій на підприємствах здійснюються власним коштом бізнесу, а 3,1% – коштом іноземних інвесторів, 2,9% – коштом інших джерел» [188].

У Європейському союзі для оцінки стану інноваційного розвитку країн застосовується Європейський інноваційний індекс – Європейське інноваційне табло (European Innovation Scoreboard), згідно якого у 2016 р. Україна знаходилась в останній за рівнем інновацій четвертій групі «Скромних новаторів» з індексом 0,1889 (максимум 1). Відставання України від першої групи «Лідерів інновацій» становить більш ніж 4 рази (лідер Швеція – 0,796), від другої групи «Сильних новаторів» – в 3 рази (Ірландія – 0,5843), від третьої групи «Помірних інноваторів» – в 1,6 разів (Естонія – 0,4161). Найбільше значення даного індексу для України спостерігалось у 2013 році – 0,1893 [5; 278].

Згідно рейтингу міжнародного агентства Bloomberg Rankings у 2016 р. Україна також мала низьку інноваційну активність і серед 50 країн посіла 41 місце (загальний бал 56,77 зі 100) [5; 278].

У аналітичній доповіді «Глобальний індекс інновацій» Всесвітньої організації інтелектуальної власності (World Intellectual Property Organization, WIPO) зазначено, що за рівнем ВВП Україна була віднесена до країн з доходом нижче середнього і зайняла 64 місце серед 141 країни, що на 1 позицію нижче порівняно з 2014 роком [170]. Але, у 2015 р. в Україні, порівняно з 2014 роком, спостерігається загальне збільшення фінансування інвестиційної діяльності практично у 1,8 рази, що становило 13813,7 млн. грн. Причому, обсяг виконання наукових і науково-технічних робіт в Україні знизився, а питома вага у ВВП склала 0,64% (0,80 у 2013 та 0,69% у 2014 рр., найбільший – 1,03% у 2015 р.). Для порівняння у 2014 р. в країнах ЄС частка витрат на інноваційну діяльність у складі ВВП дорівнює 1,91 %, у Південній Кореї – 4,15%, Японії – 3,47%, США – 2,73%, Китаї – 2,08% [5; 170].

Слід зазначити, що сьогодні основним джерелом фінансування інноваційної діяльності в Україні залишаються власні кошти підприємств, а їх питома вага у загальному обсязі фінансування у 2015 році збільшилась і склала 97,2% (на відміну від 73,7% у 2014 році та 52,9% у 2011 році), що вимусило підприємства залучити частину власних фінансових ресурсів, які планувались

для забезпечення поточної діяльності та розвитку. Також, занадто низька частка фінансування за рахунок державного бюджету та іноземних інвестицій, що у 2015 році склало по 0,4% (у 2014 році 3,9% та 14,8% відповідно)[5; 171].

Для сприяння інноваційному розвитку української економіки Урядовим комітетом схвалено Стратегію розвитку високотехнологічних індустрій для України до 2025 року, завдяки якій планується створити умови для розвитку високих технологій та інновацій, зменшити рівень технологічного відставання вітчизняної економіки від розвинених країн та трансформувати її сировинну спрямованість на користь інноваційної. Стратегія включає у себе п'ять програм, а саме [188]:

- 1) створення Офісу розвитку інновацій для підтримки інноваційних проектів;
- 2) розвиток експортно-орієнтованої інноваційної екосистеми;
- 3) розвиток цифрової інфраструктури та суспільства;
- 4) заохочення та залучення світових високотехнологічних лідерів до розвитку виробництва, проведення наукових досліджень та створення робочих місць в Україні;
- 5) популяризація застосування високих технологій, науки і техніки громадянами, насамперед серед молоді.

Згідно Макропрогнозу розвитку економіки України у 2017 – 2020 рр., підготовленому Інститутом економіки і прогнозування НАН України для Консенсус-прогнозу (вересень 2017 року) Міністерства економічного розвитку і торгівлі України визначено наступні ризики [63]: «загострення бойових дій на Сході України, погіршення динаміки глобальної економіки, загострення внутрішньо-політичної кризи, згорання промислового виробництва; поглиблення відставання реального ВВП від потенційно можливого; скорочення реальних обсягів експорту товарів і послуг, зниження інвестиційної активності; зростання рівня безробіття, низьку продуктивність праці; погіршення добробуту населення та зростання обсягів боргів за несплату житлово-комунальних послуг та послуг з постачання електроенергії та

природного газу в Україні за умов збереження низького рівня доходів населення, падіння світової кон'юнктури на сировинних ринках, відсутність конструктивного діалогу з МВФ у рамках програми EFF із падінням курсу гривні поза межі, передбачені Державним бюджетом».

### 2.3. Аналіз впливу факторів мікросередовища на промислові підприємства

В нашій методиці управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища процес проведення PEST-аналізу умовно розділено на основні п'ять етапів: по-перше, визначення головних факторів, які впливатимуть на ефективність діяльності підприємства; по-друге, збір й обробка інформації стосовно динаміки та характеру змін кожного фактору; по-третє, аналіз вагомості та ступеню впливовості кожного фактора на діяльність підприємства; по-четверте, складання зведеної таблиці PEST-аналізу; по-п'яте, підготовка висновків по кожному фактору.

Також, важливим до начала проведення PEST-аналізу є визначення експертним шляхом впливовість кожного окремого фактору. Це потребує розроблення відповідних анкет для експертів, в яких пропонується прийняти за основу підхід авторів [121], де сила впливу фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3 (1-мінімальний, 3 – максимальний), а саме:

1 – мінімальний вплив фактора, будь-яка його зміна практично не помічається на діяльності підприємства;

2 – тільки значущі зміни фактору впливають на продаж та прибуток підприємства;

3 – висока ступінь впливу фактора, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах та прибутку підприємства.

Також, слід відзначити, що зовнішні фактори, які практично не впливають на діяльність підприємства пропонується не використовувати для

спрощення загальної процедури аналізу. Крім того, у зв'язку з тим, що оцінка сили впливу кожного окремого фактора на діяльність підприємства є суб'єктивною і більшою мірою залежить від думки експерта, то необхідно залучити достатню їх кількість (для аналізу наших даних було залучено 16 експертів).

Узгодженість думок експертів було розраховано за допомогою коефіцієнта Конкордації, коефіцієнт конкордації приймає значення від 0 до 1. Чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вище ступінь узгодженості думок експертів, при  $K_{\text{кон}}=1$  є повна узгодженість думок експертів; якщо  $K=0$ , то узгодженість практично відсутня. Згідно розрахунку коефіцієнт Конкордації складає 0,92, що показує досить високий рівень узгодженості думок експертів в даному дослідженні (додаток М).

Так само, погоджуючись з думкою авторів [121], які пропонують імовірність коливань оцінювати за 5-ти бальною шкалою, буде взято їх підхід за основу, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність. Залучені експерти мають досвід роботи у промисловій галузі або напряму, за яким буде проведено експертизу.

Для проведення експертного оцінювання розроблено та застосоване анкети, а саме:

Анкета 1 – для визначення фахового рівня експерта та відбору кращих для подальшого їх залучення (додаток К);

Анкета 3 – для визначення оптимальної кількості показників (додаток К) для складових базової матриці PEST-аналізу з 4-х квадрантів (4-х груп показників);

Анкети 4 – 7 використовуються для визначення впливу факторів на діяльність підприємства (додаток К). Після проведення опитування експертів щодо силу впливу кожного експерта визначено середній показник, який і буде застосовано у подальшому аналізі;

Анкети 8 – 11 (додаток К) застосовуються для визначення імовірності коливань кожного окремого фактора.

Оптимальна кількість факторів для складання 4-х квадрантної матриці PEST-аналізу на основі експертної оцінки прийнято 5 (на вибір із 10 наведених в анкетах, які є найвпливовішими за результатами анкетування) для кожного квадранту.

Показники для PEST-аналізу відібрано на основі досліджень у підрозділі 1.2. Після проведення опитування експертів отримані результати з анкет внесено до зведеної електронної таблиці, за допомогою якої розраховано середні показники (додаток М). У другому стовпчику додатку М, вноситься показник, розрахований як середній на основі даних анкет 4 – 7. Слід зауважити, що чим вище реальна значимість фактора (додаток М стовпчик «Оцінка з поправкою на вагу»), тим більше уваги і зусиль слід приділяти керівництву для зниження негативного впливу цього фактору. Даний показник розраховується: «середня оцінка за фактором» помножений на (вага фактора / на суму ваг). Це дозволяє привести всі значення факторів до спільного знаменника. З 10 отриманих показників відбираємо 5 найвпливовіших (додаток М).

Розрахована таким чином фактична значимість та впливовість кожного фактора надає можливість керівництву підприємства оцінити реальне становище та прийняти відповідне рішення до того чи іншого фактору, а також визначити: які тенденції або зміни слід більш ретельно відслідковувати, які з них найбільш ймовірні і мають негативний чи позитивний вплив на підприємство.

Після завершення PEST аналізу всі данні розрахунків приведено у матричний вигляд (додаток М). На основі проведеного аналізу п'ять найвпливовіших показників із кожної групи факторів наведено в табл. 2.8.

Фактори розміщуються у порядку убутання своєї сили впливу на макросередовище машинобудівних підприємств Харківського регіону, що враховано при розробці заходів адаптації.

Але, таблиця PEST-аналізу – це проміжний етап, після якого необхідно ретельно зробити висновки по кожному фактору й визначити їх вплив на галузь, підприємство та спланувати необхідні заходи для зниження негативного впливу або максимального використання позитивних факторів на свою користь.

Відповідно даних табл. 2.8 найбільшу впливовість на галузь машинобудування у групі Політичні фактори – (P) POLITICAL мають «Імовірність розвитку військових дій в країні» та «Податкова політика» із значенням показника сили впливу 0,23, що пов'язане з нестабільністю ситуації на сході країни та недосконалістю вітчизняної системи оподаткування й певних напрямів податкової політики України.

Таблиця 2.8

**Результати ранжування факторів за силою впливу макросередовища  
промислових підприємств Харківського регіону  
за допомогою PEST-аналізу**

<b>Політичні фактори – (P) POLITICAL</b>		<b>Економічні фактори – (E) ECONOMICAL</b>	
Фактор	Сила впливу	Фактор	Сила впливу
P1. Імовірність розвитку військових дій в країні	0,23	E1. Загальна економічна ситуація в країні (розвиток, стабільність, спад)	0,25
P2. Податкова політика (тарифи та пільги)	0,23	E2. Ступінь глобалізації економіки	0,21
P3. Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,17	E3. Ціни на енергоносії	0,16
P4. Міжнародне законодавство	0,13	E4. Темпи зростання економіки, % ставки, курс валют та рівень інфляції	0,16
P5. Бюрократизація й рівень корупції	0,12	E5. Рівень безробіття, ситуація на ринку праці й вартість праці	0,15
<b>Соціально-культурні фактори – (S) SOCIO-CULTURAL</b>		<b>Технологічні фактори – (T) TECHNOLOGICAL</b>	
Фактор	Сила впливу	Фактор	Сила впливу
S1. Бренд, репутація підприємства та його імідж	0,22	T1. Розвиток Інтернет та мобільних пристроїв	0,26
S2. Моделі поведінки покупців, громадська думка, норми поведінки та обмеження (табу)	0,14	T2. Ступінь використання, впровадження та передачі нових технологій	0,23
S3. Рівень та стиль життя	0,13	T3. Виробничі можливості	0,22
S4. Здоров'я, освіта, соціальна мобільність	0,13	T4. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій	0,19
S5. Чисельність населення, статевовікова структура населення	0,12	T5. Інноваційна інфраструктура	0,14

Копіювання моделей інших країн та застосування податкового механізму в такому ж вигляді як і в розвинених країнах світу без належного урахування специфіки української економіки (стан законодавства, розвиток продуктивних сил, традиції, ринкові умови тощо) призвело до негативних наслідків.

Крім того, сучасна політична ситуація в Україні негативно впливає на соціально-економічний розвиток, що робить країну не привабливою для інвестицій, відтоку капіталу, виїзду «розумової» еліти за кордон, що ідемонструє фактор «Стійкість політичної влади та існуючого уряду» з показником – 0,17. «Міжнародне законодавство» (показник – 0,13) як і «Бюрократизація й рівень корупції» (показник – 0,12) сьогодні має значно менший вплив на розвиток галузі.

У групі Економічні фактори (E) ECONOMICAL найвпливовішим на функціонування та розвиток підприємств машинобудування є «Загальна економічна ситуація в країні» – 0,25 та «Ступінь глобалізації економіки» – 0,21. Сьогодні на економіку України значною мірою впливають процеси глобалізації (міжнародний рух капіталів та робочої сили, діяльність транснаціональних корпорацій і т.ін.), в результаті чого економічна система, зокрема й галузь машинобудування, зазнає значних організаційно-управлінських змін та інших трансформаційних процесів, що з одного боку надає нові можливості для підприємства, а з іншого несе йому загрози, що потребує ретельного врахування природи та тенденцій глобалізації при застосуванні інструментів адаптації для мінімізації впливу на діяльність підприємства.

Однаково велику силу впливу (0,16), на думку експертів, мають фактори «Ціни на енергоносії» та «Темпи зростання економіки, % ставки, курс валют та рівень інфляції». Найменшу впливовість з п'яти факторів цієї групи (0,15) має «Рівень безробіття, ситуація на ринку праці й вартість праці». Але, варто зазначити, що цей показник є також важливим, що потребує обов'язкового врахування негативних тенденцій, які існують на ринку праці в Україні, що є не тільки наслідком стану вітчизняної економіки, а також залежать й від попиту та пропозиції для робочої сили у країнах Європи, США, Китаю, Канади та Росії.

Наступна група факторів – це Соціально-культурні (S) SOCIO-CULTURAL, в якій найвищий рівень впливу має «Бренд, репутація підприємства та його імідж» із показником – 0,23. В сучасних умовах кількість підприємств, що пропонують продукцію вироблену у галузі машинобудування



значно збільшилась за рахунок розвитку вітчизняної галузі та іноземних представників, тому покупцям важко знаходити відмінності у властивостях товарів, асортименті та сервісі. Отже, для збереження та розвитку власних ринків збуту й підвищення ефективності власної діяльності українським товаровиробникам велику увагу необхідно приділяти бренд-менеджменту.

«Моделі поведінки покупців, громадська думка, норми поведінки та обмеження (табу)» знаходяться на другому місці (0,14) і мають значно меншу впливовість. «Рівень та стиль життя» та «Здоров'я, освіта, соціальна мобільність» на галузь машинобудування впливають з однаковою силою (0,13).

Незважаючи, що «Чисельність населення, статевікова структура населення» мають силу впливу – 0,12, це також важливий фактор, впливовість якого необхідно ретельно враховувати у стратегічному розвитку підприємства, тому що демографічна база трудових ресурсів забезпечує необхідну вікову структуру населення. Сьогодні в Україні склався звужений тип відтворення населення що призвело до негативних тенденцій у співвідношенні між основними віковими групами (до працездатне, працездатне та старше за працездатне).

Згідно аналізу анкет експертів Технологічні фактори – (Т) TECHNOLOGICAL, із наведених чотирьох груп, мають найбільшу силу впливу на інноваційний розвиток підприємств галузі машинобудування. Особливо це стосується факторів «Розвиток Інтернет та мобільних пристроїв» (0,26), «Ступінь використання, впровадження та передачі нових технологій» (0,23) та «Виробничі можливості» (0,22).

Сьогодні традиційні маркетингові інструменти, які застосовувались на початку ХХІ століття не забезпечують повною мірою потреби сучасних підприємств машинобудування. Збільшення кількості брендів, скорочення життєвого циклу товарів, стрімкий розвиток технологій та глобалізація господарських відносин потребує застосування новітніх адекватних інструментів, заснованих на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій із застосуванням мережі Інтернет для оптимізації власної господарської діяльності підприємств при адаптації в умовах мінливого

середовища. Це потребує зміни форм й методів маркетингового впливу, утворює середовище інформаційної взаємодії та сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Тому фактор «Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій» також має високий показник сили впливу – 0,19. «Інноваційна інфраструктура» з показником – 0,14, на думку експертів, впливає найменше у цій групі факторів.

Згідно запропонованого загального підходу щодо стратегічного аналізу діяльності підприємства (підрозд. 1.3, рис.1.8) аналіз мікрооточення для семи підприємств галузі машинобудування Харківщини зроблено із застосуванням стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера [191].

Для визначення якісного рівня, на якому знаходяться сьогодні підприємства вітчизняної галузі машинобудування відносно конкурентів (аналіз конкурентних сил в галузі) й розуміння їх керівництвом власних можливостей та обґрунтування розроблених конкретних заходів для адаптації, спрямованих на досягнення визначеної мети, на основі проведеного дослідження (підрозд. 1.2, рис. 1.3) використано статистичні дані, що характеризують основні фактори зовнішнього середовища (зокрема, мікрооточення), а саме: конкуренти, споживачі, постачальники, органи влади, місцеве населення, акціонери, партнери, фінансові установи.

На основі запропонованого підходу у роботі [181] підготовлено анкети, що складаються з п'яти таблиць (додаток М), які заповнено 16-ма нашими експертами. Всі експерти разом з анкетами отримали основні показники діяльності семи підприємств за сім років (2010 – 2016 рр.) – це: ПАТ «ХТЗ», ПАТ «Турбоатом», ПАТ Завод «Південкабель», ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «ХАРП», ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» та ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш».

Результати обробки анкет експертів за 2018 р. наведено в табл. 2.9, що містить параметри для оцінки конкуренції із застосуванням стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера за 3-х бальною шкалою з коментарями.

Для першого кроку – оцінка конкурентоспроможності товару підприємств і рівня конкуренції на ринку параметри оцінки наступні (додаток М).

## 1.1. Товари – замітники:

1 бал – низький рівень загрози з боку товарів-замінників;

2 бали – середній рівень загрози з боку товарів-замінників;

3 бали – високий рівень загрози з боку товарів-замінників.

Таблиця 2.9

**Зведені результати аналізу мікрооточення машинобудівних підприємств  
Харківського регіону із застосуванням моделі аналізу «5 сил» М. Портера**

Параметри	Значення (низька, середня, висока)	Напрямки робіт	Коментар
Загроза з боку товарів-замінників	Висока 3 бали	1) впровадження сучасних технологій у виробництво; 2) захист інтелектуальної власності на підприємстві; 3) максимально зосередитися на усунення недоліків товару	Імпортні товари замітники здатні забезпечити високу якість за нижчими цінами
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Висока 11 балів	1) розвиток та завоювання нових ринків; 2) забезпечення постійного зворотного зв'язку зі споживачами; 3) моніторинг конкурентів; 4) гнучка цінова політика; 5) диференціація продукції	Присутнє велика кількість гравців на національному ринку – вітчизняні та іноземні підприємства
Загроза з боку нових гравців	Середня 12 балів	1) масштабування виробництва для зниження собівартості; 2) використання наявних та новостворених мікро-ніш для завоювання нових сегментів ринку; 3) створення гнучкої цінової та збутової політики	Можливо вхід нових гравців на вітчизняний ринок, що потребує відповідних дій з боку українських підприємств
Загроза втрати поточних клієнтів	Висока 10 балів	1) створення унікальних товарів; 2) підвищення якості товарів та розширення його асортименту; 3) покращення гарантійного сервісу	Значна кількість покупців з великим обсягом продажу.
Загроза нестабільності постачальників	Висока 7 балів	1) зменшення енергоємності та ресурсомісткості товарів; 2) диференціація постачальників; 3) оптимізація виробничого процесу	Існує монополія на енерго-носії та ресурси, що приз-веде до необґрунтованого підвищення їхньої ціни

## 1.2. Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції:

4 бали – низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції;

5 – 8 балів – середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції;

9 – 12 балів – високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

## 1.3. Оцінка загрози входу нових гравців на ринок:

- 8 балів – низький рівень загрози входу нових гравців;
- 9 – 16 балів – середній рівень загрози входу нових гравців;
- 17 – 24 балів - високий рівень загрози входу нових гравців.

Для другого кроку – оцінка загрози втрати споживачів параметри оцінки наступні. Ринкова влада покупця:

- 4 бали – низький рівень загрози втрати клієнтів;
- 5 – 8 балів – середній рівень загрози втрати клієнтів;
- 9 – 12 балів – високий рівень загрози втрати клієнтів.

Для третього кроку – оцінка загрози для підприємства з боку постачальників параметри оцінки наступні. Ринкова влада постачальника:

- 4 бали – низький рівень впливу постачальників;
- 5 – 6 балів – середній рівень впливу постачальників;
- 7 – 8 балів – високий рівень впливу постачальників.

Четвертий крок: розробка заходів адаптації та напрямів робіт зведеному вигляді на основі отриманих результатів аналізу.

Аналіз діяльності семи підприємств Харківщини із використанням моделі аналізу «5 сил» М. Портера доведе, що сьогодні в галузі машинобудування простежуються негативні тенденції, пов'язані з підвищенням цін на енергоносії, ресурси, транспортні послуги та інш. Крім того, високі стандарти до якості товарів у ЄС та існуючі квоти для українських виробників значно обмежує їх можливість у просуванні власної продукції до європейського простору.

Тому керівництву підприємств ПАТ «ХТЗ», ПАТ «Турбоатом», ПАТ Завод «Південкабель», ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «ХАРП», ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» та ПАТ «ХЕЛІЗ «Укрелектромаш» необхідно зосередитись на підвищенні якості виробництва товарів та надання послуг для завоювання європейських ринків застосовуючи сценарій адаптації, заснований на впровадженні сучасних ресурсозберігаючих технологій, світових стандартів якості, удосконаленні технологічних процесів та маркетинговій складовій.

Після дослідження економічної діяльності підприємств машинобудування в сучасних умовах функціонування (макросередовище та мікросередовище)

доцільним стає аналіз комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на їх розвиток за допомогою SWOT-аналізу. Дослідження підприємств галузі машинобудування Харківщини було проведено як господарюючих систем у певному ринковому середовищі для встановлення зв'язків між найхарактернішими для них можливостями, загрозами, сильними сторонами та слабкостями, що стане підставою при формулюванні та виборі стратегій, які забезпечать адаптацію підприємства. Аналіз внутрішнього середовища підприємства є управлінським обстеженням функціональних зон, результати якого станом на 2017 р. наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Перелік сильних та слабких сторін промислових підприємств  
машинобудування Харківщини**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Організаційний блок	Організаційний блок
1) відмінна репутація	1) недосконалість інвестиційної політики
2) укладені партнерські угоди з відомими вітчизняними та зарубіжними виробниками	2) комунікаційні мережі потребують удосконалення
3) стійке зростання необоротних активів	3) мала частка нематеріальних активів основних фондів
4) висока кваліфікація співробітників	4) застарілі методи моніторингу конкурентів
5) досвід в конкурентній боротьбі	5) відсутність чітких маркетингових стратегій
Ресурсний блок	Ресурсний блок
1) зростання вартості активів	1) неефективна фінансова стратегія
2) висока ліквідність основних засобів	2) застарілі комп'ютери та оргтехніка
3) підвищення кваліфікації персоналу	3) відсутня база знань на підприємствах
4) значний досвід працівників	4) плінність кадрів
5) зростання рентабельності продукції	5) нестабільний зв'язок зі споживачем
Функціональний блок	Функціональний блок
1) висока рентабельність кадрів	1) помилки в операційній діяльності
2) зростання рівня фондоозброєності	2) недостаня завантаженість основних фондів
3) наявність інноваційного потенціалу	3) низька вартість нематеріальних активів на 1-го працівника
4) позитивні тенденції у продуктивності праці	4) зменшення чисельності працівників
5) налагоджена постійна робота з клієнтами	5) незначні витрати на маркетинг
Науково-технологічний блок	Науково-технологічний блок
1) зареєстровані торгові марки	1) недосконалість інноваційного портфелю
2) наявність наукових підрозділів	2) енергоємна та матеріалоемна продукція
3) участь у наукових заходах	3) недостає висока наукоємність продукції
4) здатність працівників до саморозвитку	4) мала кількість наукових кадрів
5) наявність наукової інфраструктури	5) відсутність інтегрованої системи маркетингових комунікацій
Блок управління	Блок управління
1) зростання заробітної плати	1) зниження обсягів реалізованої продукції
2) ефективне управління запасами	2) зростання витрат на апарат управління
3) наявність стратегії підприємства	3) низька автоматизація робочих міст
4) зрозумілість цілей підприємства	4) відсутня система управління інтелектуальною власністю
5) надійність роботи апарату управління	5) високий рівень централізації управління

Аналіз внутрішнього середовища підприємства є управлінським обстеженням функціональних зон, результати якого станом на 2017 р. наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Перелік можливостей та загроз промислових підприємств  
машинобудування Харківщини**

Можливості	Загрози
Організаційний блок	Організаційний блок
1) розвиток збутової мережі	1) посилення конкуренції
2) підвищення рівня комунікаційних мереж	2) стрімкий розвиток Інтернет технологій
3) зростання інноваційної культури	3) поява принципово нового товару
4) покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві	4) зміна загальних цінностей співробітників
5) удосконалення структури підприємств	5) зміна купівельних переваг споживачів
Ресурсний блок	Ресурсний блок
1) підвищення ліквідності підприємства	1) нестабільність курсів валют
2) зростання рентабельності активів	2) співвідношення виробничих основних засобів та невиробничих основних засобів
3) збільшення частки творчих працівників	3) швидке старіння знань
4) підвищення кваліфікації кадрів	4) міграція висококваліфікованих кадрів
5) завоювання нових сегментів ринку	5) зниження рівня життя населення
Функціональний блок	Функціональний блок
1) збільшення обсягу інноваційних проектів	1) зростання податків, мит й темпів інфляції
2) підвищення ефективності використання основних засобів	2) високі вимоги світових стандартів
3) зростання компетентності персоналу	3) нестабільні відносини з постачальниками
4) зростання продуктивності праці	4) низький рівень інноваційної культури
5) забезпечення стійкого попиту на продукцію	5) нерозвиненість маркетингових структур
Науково-технологічний блок	Науково-технологічний блок
1) зростання вартості гудвілу підприємства	1) відсутня підтримка держави інноваційної діяльності підприємств машинобудування
2) удосконалення технології виробництва	2) слабка державна підтримка галузевої науки
3) підвищення наукоозброєності праці	3) існування промислового шпигунства
4) використання «живого знання людей»	4) старіння наукових кадрів
5) комерціалізація результатів НДР	5) знищення наукової інфраструктури
Блок управління	Блок управління
1) зростання чистого прибутку	1) нестабільна політична обстановка
2) розвиток корпоративної мережі	2) зростання вартості енергоносіїв
3) удосконалення стратегії підприємства	3) недостатній фаховий рівень менеджерів
4) вдосконалення менеджменту	4) забезпеченість управлінськими кадрами
5) формування гнучкої організаційної структури управління	5) застарілі методи управління підприємством

Для досягнення мети нашого дослідження перед SWOT-аналізом було визначено наступні завдання:

виявлення можливостей щодо адаптації, які відповідають ресурсам промислових підприємств машинобудування Харківського регіону;

визначення загроз і розробка заходів щодо знешкодження впливу чинників макросередовища та мікросередовища;

використання сильних сторін підприємства (його потенціалу) у сучасних ринкових можливостях, які простежуються у тенденціях;

розробка та впровадження заходів адаптації для усунення слабких сторін машинобудівних підприємств;

виявлення основних конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів розвитку для підприємств машинобудування Харківщини.

Виявлені в результаті SWOT-аналізу слабкості та конкурентні переваги, загрози та можливості підприємств машинобудівної галузі Харківщини (табл. 2.10 – табл. 2.11) буде враховано при розробці стратегічного набору підприємства та заходів щодо адаптації до тенденцій змін зовнішнього середовища (макрооточення та мікрооточення) у наступному розділі.

## Висновки за розділом 2

У другому розділі зроблено аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваних підприємств та вивчення тенденцій їх внутрішнього середовища із застосуванням показників, які були обґрунтовані у першому розділі. За інформаційну базу для виконання аналізу, побудови сценаріїв розвитку було використано дані розрахунків Міжнародного валютного фонду, Кабінету міністрів України, Національного банку України, висновки незалежних експертів та річну звітність підприємств, спираючись на які було зроблено висновки щодо макроекономічних прогнозів розвитку країни.

1. Аналіз показників мікросередовища було реалізовано за визначеними основними блоками у першому розділі: організаційний; ресурсний; функціональний; науково-технологічний; управління.

Організаційний блок – для визначення тенденцій у фінансових потоках проаналізовано коефіцієнт фінансового левериджу (або коефіцієнт фінансового ризику), який є одним із основних показників фінансової стійкості, що надало можливість виявити негативні тенденції у ПАТ «ХТЗ», ПАТ «ХЕЛЗ», ТОВ «ЛКМЗ» та ПАТ «ХАРП» (рентабельність власного капіталу цих підприємств знижується, є нестабільною і досягла негативних значень). Найкраще співвідношення між позичковим і власним капіталом, із проаналізованих підприємств, досягнуто на ПАТ Завод «Південкабель». Для аналізу діяльності організаційного механізму було визначено основні тенденції в необоротних активах і виявлено: зростання вартості на ПАТ «ХТЗ»; оновлення обладнання на ПАТ «Турбоатом»; позитивна динаміка у ПАТ Завод «Південкабель», ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «ХАРП»; негативну тенденцію демонструє ПАТ «ХЕЛЗ». Для аналізу інтелектуальних потоків застосовано показник оборотності дебіторської заборгованості, який показав негативні (стрибокподібні) тенденції у 2013 – 2018 рр. в діяльності всіх досліджуваних підприємств, що призвело до його зменшення у 2018 році.

Ресурсний блок в нашому підході характеризується грошовими коштами та їх еквівалентами із співставленням цього показника зі значенням коефіцієнту абсолютної ліквідності. Найкращий результат показав ПАТ Завод «Південкабель» (0,42 таху у 2013 р. та 0,1 міну у 2015 р.), що демонструє оптимальну збалансованість щодо використання капіталу.

ПАТ «ХТЗ», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Світло шахтаря», ТОВ «ЛКМЗ» та ПАТ «ХЕЛЗ» мають негативні тенденції щодо грошових коштів та їх еквівалентів, їх коефіцієнт абсолютної ліквідності практично дорівнює 0. Для аналізу ефективності використання основних фондів застосовано показник фондівіддачі, а їх стану коефіцієнт придатності. У період 2013 – 2018 рр. спостерігається загальне зростання вартості основних засобів на ПАТ «ХТЗ»



(350%), ПАТ «Турбоатом» (178%), ПАТ Завод «Південкабель» (357%), ПАТ «Світло шахтаря» (214%), ПАТ «ХАРП» (440%). Зменшення вартості основних засобів демонструють ТОВ «ЛКМЗ» (у 3 рази), ПАТ «ХЕЛЗ» (-26%). Негативна тенденція щодо фондівдачі на: ПАТ «ХТЗ» (падіння понад 9 разів), ПАТ Завод «Південкабель» (зменшення понад 3 рази), ПАТ «Світло шахтаря» (-91%), ПАТ «ХАРП» (падіння понад 11 раз), ПАТ «Турбоатом» (-13%). Інтелектуальні потоки вміщують вміння, навички, досвід та підвищення кваліфікації працівників, що є позитивним на ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «ХТЗ».

Керівництво ПАТ Завод «Південкабель», ПАТ «ХАРП», ТОВ «ЛКМЗ» та ПАТ «ХЕЛЗ» у період 2013 – 2018 рр. практично не приділяло уваги підвищенню кваліфікації персоналу. Для аналізу інформаційно-комунікаційних потоків простежено динаміку рентабельності продукції, що з одного боку відображає задоволеність клієнтів продукцією, а з іншого показує реакцію підприємства. Негативні тенденції на ПАТ «ХТЗ», ПАТ Завод «Південкабель», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ» та ТОВ «ЛКМЗ», позитивні на ПАТ «Турбоатом».

Функціональний блок характеризуємо на основі аналізу тенденцій використання нематеріальних активів підприємствами машинобудування (2013-2018 рр.), негативні на ПАТ «ХТЗ» (-91%), ПАТ «Турбоатом» (-950%), ПАТ «ХАРП» (-7%) та ПАТ Завод «Південкабель» (-23%). Зростання у ПАТ «ХЕЛЗ» (295%), ПАТ «Світло шахтаря» (5%), ТОВ «ЛКМЗ» (17%).

Для характеристики матеріальних потоків використовуємо показник фондоозброєності, але, його зростання має бути меншим ніж темп росту продуктивності праці (людські потоки), таким чином негативні тенденції у ПАТ «ХТЗ», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ», позитивні у ПАТ «Турбоатом», ПАТ Завод «Південкабель» та ПАТ «Світло шахтаря». Крім того, незадовільні фінансові результати демонструють ПАТ «ХТЗ», ПАТ Завод «Південкабель», ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «ХАРП», ТОВ «ЛКМЗ», ПАТ «ХЕЛЗ» і тільки ПАТ «Турбоатом» має позитивний загальний тренд у 2013-2018 рр.

Науково-технологічний блок проаналізовано на основі показника експорту, що є підтвердженням високої якості продукції і є позитивним у ПАТ «Турбоатом» та ПАТ «Світло шахтаря», інші мають негативну динаміку.

Блок управління характеризується динамікою показників обсягу реалізованої продукції. Негативні тенденції у діяльності ПАТ «ХТЗ» (зменшення у 3,8 разів), ПАТ Завод «Південкабель» (-4%), ПАТ «ХАРП» (скорочення у 2,5 рази), ТОВ «ЛКМЗ» (зниження більше ніж у 5 разів), ПАТ «ХЕЛЗ» (зменшення понад 10 рази), позитивні у ПАТ «Турбоатом» (понад 50%) та ПАТ «Світло шахтаря» (понад 25%).

2. Зроблено базовий макроекономічний прогноз на 2019 – 2021 рр. на основі аналізу даних розрахунків Міжнародного валютного фонду, Кабінету міністрів України, Національного банку України та незалежних експертів із застосуванням запропонованого підходу за групами факторів: політико-правового оточення підприємства; економічного стану вітчизняного ринку; соціального і культурного стану вітчизняного ринку; технологічний прогрес.

3. Аналіз впливу факторів макрооточення на підприємства галузі машинобудування було реалізовано із використанням методу PEST-аналізу. Аналіз мікрооточення зроблено із застосуванням стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера і експертного оцінювання із використанням розроблених анкет. Використання SWOT-аналізу дозволило сформулювати перелік сильних та слабких сторін, можливості й загрози з боку зовнішнього середовища та сформулювати можливі сценарії для прийняття рішення щодо вибору процесу адаптації.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [85; 86; 87; 93; 100 – 108]

Список використаних джерел: [5; 7; 15; 27; 31; 32; 53; 63; 76; 79; 121; 124; 125; 149; 155; 170; 171; 181; 183; 187; 188; 191; 233; 235; 244; 278]

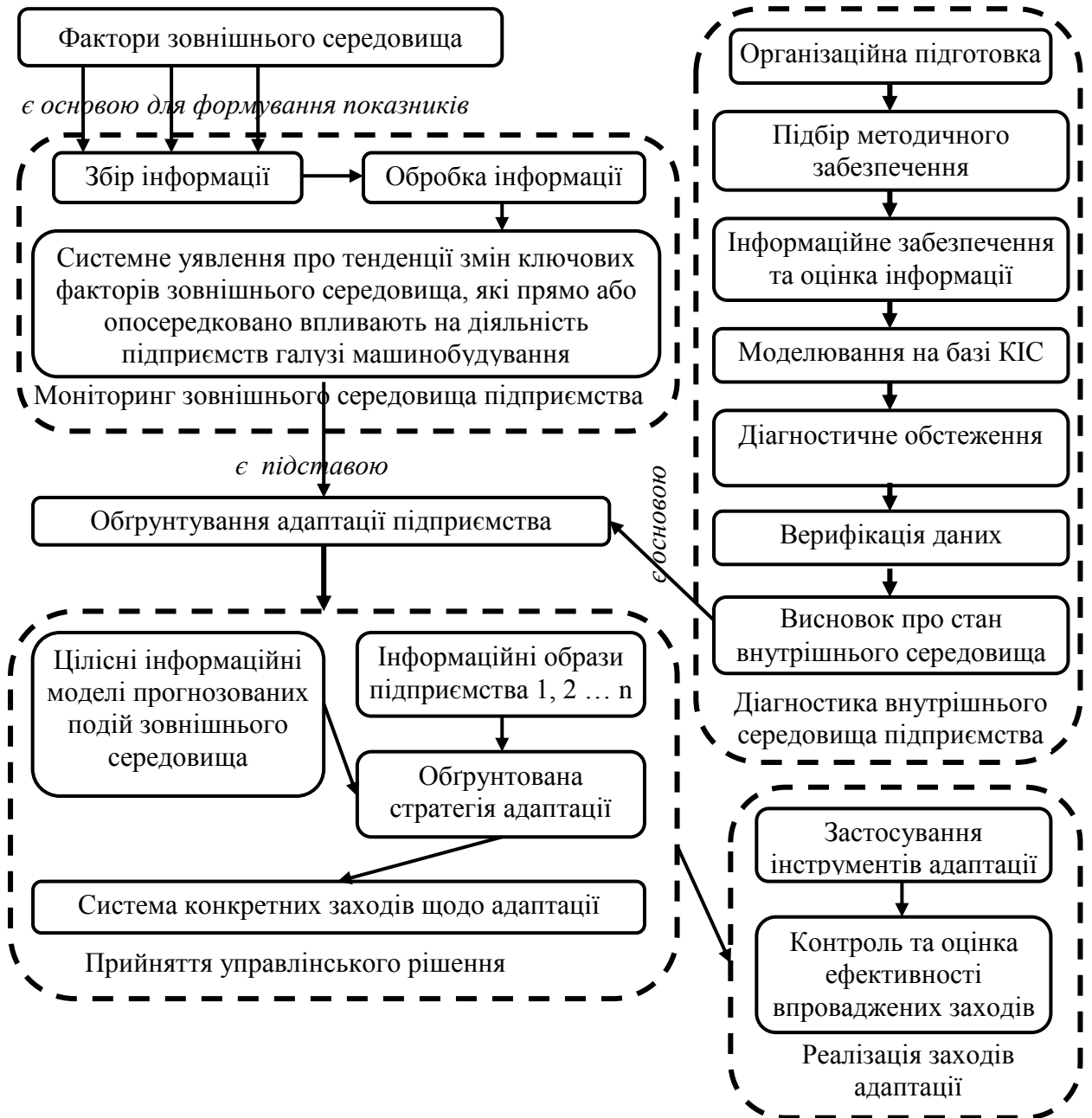
## РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЇ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА3.1. Розробка методичного підходу до управління процесами адаптації  
промислових підприємств до зовнішнього середовища

Високий рівень динамізму та невизначеності зовнішнього середовища в сучасних умовах глобалізації, недосконалість методів управління, зокрема у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень за короткий термін, призводить до негативних тенденцій, які простежуються у ключових показниках діяльності вітчизняних підприємств. Саме адаптація є тим інструментом, який може забезпечити збалансованість внутрішнього стану суб'єкту господарювання до мінливих вимог зовнішнього середовища, що потребує удосконалення існуючого механізму управління підприємством на всіх рівнях ієрархій та впровадити окремі елементи адаптивного керування. Проведені дослідження доводять не тільки важливість, але й необхідність організації управління процесами адаптації промислових підприємств галузі машинобудування на постійній основі.

Визначальним для забезпечення механізму адаптації є наявність відповідної системи, яка має стати базисом для швидкого реагування на тенденції у зовнішньому середовищі й забезпечувати своєчасне і обґрунтоване впровадження змін у діяльність підприємства. Система забезпечення механізму адаптації підприємства має вмещувати сукупність ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних) та впливати на основні потоки на підприємстві (фінансові, матеріальні, інтелектуальні, людські та інформаційно-комунікаційні), щоб забезпечити стабільне та раціональне функціонування основних блоків елементів внутрішнього середовища підприємства

(організаційний, ресурсний, функціональний, науково-технологічний, управління). Кожне управлінське рішення має бути обґрунтоване, саме тому ключову роль у процесі адаптації відіграє його інформаційно-аналітичне забезпечення, концептуальний підхід до організації якого наведено на рис. 3.1.



KIS – корпоративна інформаційна система

Рис. 3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу адаптації підприємств

[розроблено автором 114; 117; 118]

Наведені етапи (рис. 3.1) передбачають формулювання критеріїв оцінки, згідно яких буде оцінюватись характер й ступінь змін зовнішнього середовища підприємства та його внутрішній поточний стан, що враховується системою прийняття управлінського рішення при виборі сценарію адаптації та обґрунтування стратегії адаптації.

Моніторинг змін у зовнішньому середовищі відбувається на основі визначених показників, що забезпечує системне уявлення основних тенденцій ключових факторів зовнішнього середовища, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємств машинобудування і є підставою для активізації процесів адаптації.

Одночасно з моніторингом зовнішнього середовища підприємства відбувається діагностика його внутрішнього стану для ідентифікації наявності та обґрунтування проблеми невідповідності між середовищами (внутрішнім та зовнішнім). Прийняття управлінського рішення, керівництвом підприємства про активізацію процесів адаптації, відбувається на основі співставлення побудованих цілісних інформаційних моделей прогнозованих подій зовнішнього середовища із заздалегідь розробленими інформаційними образами підприємства та заготовленими сценаріями, що має бути основою для обґрунтування розробленої стратегії адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі з урахуванням виявлених тенденцій.

Система прийняття управлінського рішення використовується для адаптації підприємства, як відкритої стаціонарної системи, до змін зовнішнього середовища, з урахуванням власних можливостей впроваджувати конкретні нововведення та застосовувати сучасні інноваційні інструменти менеджменту. Точне та регулярне застосування інструментів адаптації забезпечує підприємству впровадження розроблених конкретних заходів на різних рівнях ієрархії управління, що потребує, в свою чергу, системного контролю та оцінки ефективності впровадження цих заходів на постійній основі з можливістю їх корегування у разі виявлення неефективного застосування або отриманні іншого негативного результату.

Реалізацію механізму адаптації на підприємстві (рис. 3.1) доцільно здійснювати у логічній послідовності з застосуванням організаційно-методичного забезпечення, яке з одного боку має містити систему зв'язків між суб'єктами процесу адаптації для оперативного корегування їх дій із використанням введених елементів для забезпечення адаптивного керування на всіх рівнях управління удосконаленої організаційної структури підприємства, а з іншого, методичне забезпечення – це методики (організації моніторингу зовнішнього середовища, діагностики внутрішнього стану підприємства і т.ін.), інструкції, регламенти, положення тощо.

Проведені дослідження інструментів стратегічного менеджменту (розділ 1) дозволили запропонувати методичний підхід щодо управління процесами адаптації промислових підприємств до умов зовнішнього середовища, який передбачає три основні складові (рис. 3.2).

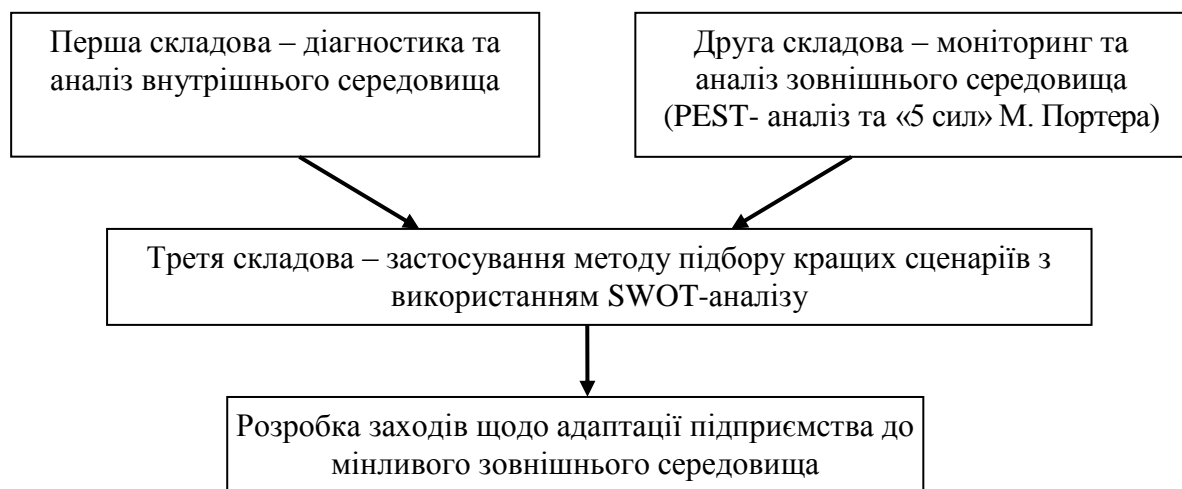


Рис. 3.2. Складові методичного підходу адаптації промислових підприємств (розроблено автором)

Діагностика та аналіз внутрішнього середовища (перша складова) передбачає застосування основних функцій менеджменту та завдяки їх використанню забезпечити ефективну організацію діяльності промислового підприємства на основі всебічного та максимально можливого використання

його потенціалу (інтелектуального, фінансового, виробничого та ін.). Діагностика промислового підприємства (рис. 1.10) складається з восьми етапів.

Перший етап – організаційно-підготовчий, починається з формування робочої групи із провідних фахівців підприємства та залучених експертів. Складається технічне завдання та календарний план робіт, що узгоджується з робочою групою та затверджується керівником підприємства. Визначальним на цьому етапі є узгодженість між складом робочої групи, термінами виконання робіт та їх обсягом. Технічне завдання передбачає наявність: підстави, визначення цілі проведення діагностики, об'єкту, основних напрямів дослідження, зазначено обсяг робіт (їх начало та закінчення), склад виконавців тощо. Календарний план потребує наявності повного переліку всіх етапів робіт з визначеними строками їх виконання, виконавцями, відповідальними особами та засобами.

Другий етап – це підбір методичного забезпечення, на якому необхідно правильно зіставити плановий кінцевий результат і застосовані методи діагностики, що передбачає відбір та обґрунтування методів діагностики за основними критеріями, до яких належать:

- забезпеченість достовірною інформацією за визначеними показниками;
- відповідність структури інформації необхідним вимогам діагностики (достовірність, точність, актуальність, детальність, подробиця тощо);
- урахування особливостей суб'єкта дослідження та відбір методу діагностики; компетентність робочої групи дослідників.

Третій етап інформаційного забезпечення спрямовано на збір інформації та її обробку, а також вивчення: регламентів, інструкцій, положень, норм, стандартів, досвіду та ін. Достовірність інформації забезпечує якість результату.

Четвертий етап – моделювання на базі корпоративної інформаційної системи значно спрощує процедуру дослідження і передбачає заміщення реального об'єкта моделлю на основі використання організаційно-економічної моделі, яка буде враховувати причинно-наслідкові зв'язки структурних підрозділів підприємства.

На п'ятому етапі здійснюється діагностичне обстеження й виявляються проблемні ситуації та їх симптоми. Результати моделювання співвідносяться з нормами, нормативами, стандартами (зокрема галузевими), еталонами, інструкціями, світовим досвідом тощо.

Верифікація результатів проводиться на шостому етапі, що передбачає застосування наступних методів верифікації:

пряму – повторний діагноз з використанням інших методів;

опосередковану – співставлення діагнозу підприємства з діагнозом отриманому на підставі альтернативних джерел;

опонентом – передбачає спростування критичних зауважень; врахування помилок – їх виявлення та облік.

Обґрунтування результатів діагностики – необхідна умова для досягнення цілей підприємства.

Сьомий етап – розробка рекомендацій. На підставі результатів діагностичних досліджень визначаються шляхи для подолання виявлених існуючих проблем, розробляється комплекс заходів для уникнення загроз у перспективі, розробляється стратегія, яка забезпечить максимальне використання власних можливостей.

Підготовка звіту – це восьмий етап. Звіт про проведення діагностики має містити наступні основні розділи: характеристика досліджуваного підприємства (об'єкту); мету, завдання та вид діагностики; відбір та обґрунтування використаних методів діагностики; характеристику використаної інформації та обґрунтування джерел її отримання; обґрунтування напрямків діагностики; перелік проблемних ситуацій і основних симптомів їх виникнення; причини виникнення проблемних ситуацій; діагноз; шляхи виходу з проблемних ситуацій, комплекс заходів; програма дій.

Для забезпечення ефективного моніторингу та аналізу стану зовнішнього середовища підприємства (друга складова рис. 3.2.) використано кращі можливості PEST-аналізу, який зарекомендував себе як дієвий та ефективний



інструмент для аналізу тенденцій впливу макросередовища на функціонування підприємств та модель «5 сил» М. Портера для мікросередовища.

На першому етапі моніторингу визначаються ключові фактори для макрооточення підприємства із залученням експертів, компетенцію та фаховий рівень яких визначається за результатами анкетування (додаток К). Оптимальна кількість показників для матриці PEST-аналізу обґрунтовується на основі експертної оцінки (додаток К).

Сила впливу факторів політичних (P), економічних (E), соціально-культурних (S) та технологічних (T) оцінюється також за результатами оброблення анкет (додаток К). Оцінюємо імовірність коливань факторів зовнішнього середовища ((P), (E), (S) (T)) на основі даних анкет експертів (додаток К). Отримані результати експертної оцінки заносимо в зведену електронну таблицю для оцінки реальної значущості PEST факторів (додаток М), після чого відповідно висновків експертів обмежуємо кількість факторів до 5 у кожній групі (додаток М) та заповнюємо зведену таблицю PEST-аналізу (додаток М). На основі отриманих результатів розробляються прогнози щодо основних тенденцій у макрооточенні підприємства, що буде використано при виборі сценарію.

Другий етап – це моніторинг мікрооточення підприємства, який передбачає аналіз конкурентних сил в галузі на основі показників діяльності конкурентів і виконується із застосуванням моделі автора [187; 191], розробленої на основі моделі «5 сил» М. Портера (додаток М).

На першому кроці другого етапу оцінюється конкурентоспроможність товару досліджуваного підприємства і рівень конкуренції на ринку за параметрами товарів-замінників («ціна – якість»). Оцінюється рівень внутрішньогалузевої конкуренції за параметрами: кількість гравців; темп зростання ринку; рівень диверсифікації продукту на ринку; обмеження в підвищенні ціни.

Загрози входження нових гравців на ринок оцінюються за наступними параметрами: можливість економії на масштабі виробництва; наявність

сильних марок з високим рівнем знання та лояльності покупців; диференціація продукту; витратність для входу в галузь; доступ до каналів розподілу; політика уряду; готовність знижати ціни основними гравцями ринку; темп зростання галузі.

На другому кроці, з назвою «ринкова влада покупців», оцінюється загроза з боку споживачів за наступними параметрами: частка покупців на ринку з великим обсягом продажів; схильність до придбання товарів субститутів; чутливість до ціни; незадоволеність споживачів якістю існуючого на ринку товару.

Третій крок має назву «ринкова влада постачальників» і передбачає оцінку загрози для підприємства з боку постачальників за такими параметрами: кількість постачальників; обмеженість ресурсів постачальників; витрати на переналаштування; пріоритетність спрямування для постачальника.

Третя складова (рис. 3.2) передбачає використання SWOT-аналізу, розробку та застосування власної матриці, яка надає можливість вибрати кращий сценарій розвитку методом накладення та перебором кращих сценаріїв. Підхід до вибору сценарію на основі результатів діагностики та моніторингу наведено в підр. 3.2. Умовно SWOT-аналіз поділено на чотири етапи.

На першому етапі визначаються сильні та слабкі сторони на підставі результатів діагностики внутрішнього стану підприємства за визначеними блоками показників (організаційний, ресурсний, функціональний, науково-технологічний, управління) з урахуванням впливу ключових факторів макрооточення із застосуванням PEST-аналізу і мікрооточення за моделлю «5 сил» М. Портера. Для заповнення (табл. 2.4) з переліку сильних та слабких сторін, запропонованих експертами, відібрано 5 характеристик (їх кількість визначена експертним шляхом), які на думку експертів є найбільш вагомими.

Другий етап – за результатами аналізу впливу ключових факторів зовнішнього середовища (макрооточення та мікрооточення) визначаються можливості та загрози, які зводяться у таблицю (табл. 2.5). На основі експертної оцінки відібрано по 5 ключових характеристик кожного блоку (організаційний,

ресурсний, функціональний, науково-технологічний, управління), що надає можливість визначитись з можливостями щодо: завоювання нових ринків, розширення асортименту, просування власного бренду, розвитку перспективних сегментів з потенціально новим товаром, впровадження нових сучасних технологій у всіх сферах діяльності підприємства, дієвої реклами тощо з урахуванням різних видів ризиків.

На третьому етапі робляться висновки та обирається сценарій (визначається план дій). Перевіряються сильні сторони підприємства:

по-перше, як сильна сторона підвищує задоволеність клієнта або збільшує прибуток;

по-друге, чи створює сильна сторона відмінність підприємства (його продукту) від конкурентів.

Сильні фактори, які не відповідають цим двом умовам не враховуються. Перевіряються слабкі сторони підприємства – як саме слабка сторона знижує задоволеність клієнта або прибуток. Перевіряються можливості: по-перше, як кожна із можливостей підвищує задоволеність продуктом або збільшує прибуток; по-друге, наявність необхідних ресурсів та срок реалізації можливостей.

Перевірка загроз: по-перше, як загроза може знизити задоволеність продуктом або прибуток; по-друге, визначаються можливі терміни виникнення загрози. Формується скорочений SWOT-аналіз та висновки:

- 1) визначається конкурентна перевага на основі сильних сторін;
- 2) пропонується як сильні сторони зробити очевидними для клієнтів;
- 3) обґрунтовується як в максимально короткий термін реалізувати можливості;
- 4) обирається який сценарій розвитку найбільш перспективний за рахунок сильних сторін;
- 5) пропонується як мінімізувати слабкі сторони та нейтралізувати загрози;
- 6) розробляється план дій по перетворенню слабких сторін в сильні;
- 7) пропонується як приховати слабкі сторони, які не змінити;

- 8) розробляється план дій по перетворенню загроз у можливості;
- 9) визначається як в максимально короткий термін захиститися від загроз.

На четвертому етапі передбачається презентація результатів SWOT-аналізу керівництву, що вміщує:

- 1) summary – короткий виклад всіх ключових пропозицій і висновків за результатами SWOT-аналізу;
- 2) вступну частину, в якій розкривається мета SWOT-аналізу, фактори які досліджувались та були проаналізовані;
- 3) стандартну таблицю SWOT-аналізу, в якій 5 факторів розташовуються з урахуванням їх пріоритетності по блокам;
- 4) обґрунтування SWOT-аналізу на основі порівняння показників досліджуваного підприємства з конкурентами;
- 5) висновки і результати SWOT-аналізу, які підготовлено у вигляді сценаріїв;
- 6) план заходів для реалізації обраного сценарію та забезпеченість необхідними ресурсами для його реалізації.

За результатами проведених досліджень, відображених у роботі [129], сформовано систему показників відповідно до етапів наведених на рис. 3.3, яку пропонується до використання при управлінні процесами адаптації промислових підприємств до умов мінливого зовнішнього середовища.

На першому етапі відбувся збір інформації та її первинна обробка щодо існуючих інструментів менеджменту, які використовуються сучасними фахівцями для проведення якісного аналізу діяльності підприємств, результати якого буде використано для прийняття управлінських рішень. Особливої уваги потребує визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які повинні враховувати специфіку діяльності підприємства та впливають на нього прямо або опосередковано. Другий етап передбачає поглиблене вивчення сутності сучасних інструментів аналізу менеджменту та досвіду їх застосування для управління підприємством, а також зроблено групування методів та їх систематизація відповідно до мети нашого дослідження.

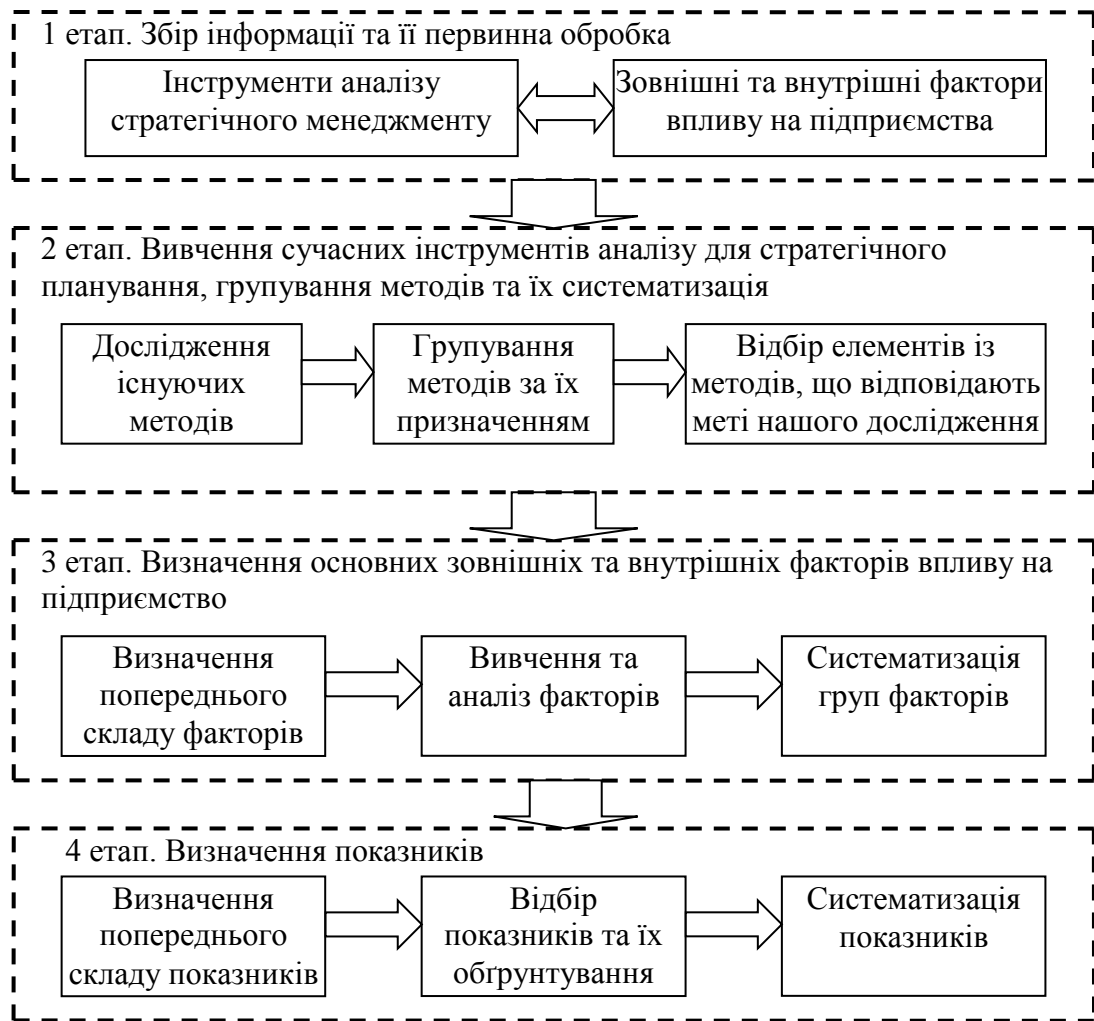


Рис. 3.3. Формування системи показників [129]

Визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на діяльність промислового підприємства було зроблено на третьому етапі у наступній послідовності: визначення попереднього складу факторів, потім їх фундаментальне вивчення та аналіз й остаточна систематизація.

На останньому четвертому етапі сформовано систему показників для методичного забезпечення управління процесами адаптації промислових підприємств, що вміщувало: визначення попереднього складу показників, їх відбір та обґрунтування і остаточне формування.

Згідно світового досвіду [7; 76; 106; 108; 119; 128; 129; 144; 174; 186; 201; 217; 233; 244] провідні підприємства використовують різні інструменти

менеджменту для вирішення поточних та стратегічних питань, а саме:

аналіз діяльності підприємства для визначення його поточного положення у зовнішньому середовищі;

формулювання загроз та можливостей;

аналіз впливу чинників зовнішнього середовища;

уточнення цілей і завдань підприємства;

розробка стратегій діяльності відповідно можливим сценаріям;

обґрунтування управлінських рішень і т.ін.

Використання результатів діагностики та аналізу показників із застосуванням інструментів менеджменту забезпечить найбільш ефективний зв'язок між всіма елементами керованої системи. Для управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища ми візьмемо за основу загальні підходи по М. Портеру [187]: лідерство у витратах; диференціація продукції; фокусування або концентрація; ранній вихід на ринок/стратегія першопрохідника та синергізм.

Але, сьогодні підприємство функціонує в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі і тому для вирішення поточних власних проблем має застосовувати власні набори відповідних заходів. Оперативне реагування на тенденції змін у конкурентному середовищі та ефективне стратегічне маневрування підприємства забезпечується впровадженням системи раннього виявлення конкретного сценарію на основі застосування визначених показників. Слід зауважити, що розробка сценаріїв розвитку підприємства тісно пов'язане з його стратегічним плануванням.

Розробка ефективної бізнес-моделі перспективного розвитку підприємства потребує розуміння його керівництвом поточної ситуації на ринку й максимального врахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що повинно ґрунтуватись на достовірній інформації. Послідовність дій та методи, які на нашу думку забезпечать отримання реальних показників необхідних для оперативного управління підприємством, тобто етапи реалізації методичного підходу до управління процесами адаптації промислового

підприємства до зовнішнього середовища наведено на рис. 3.4 на основі вивчення роботи [76].

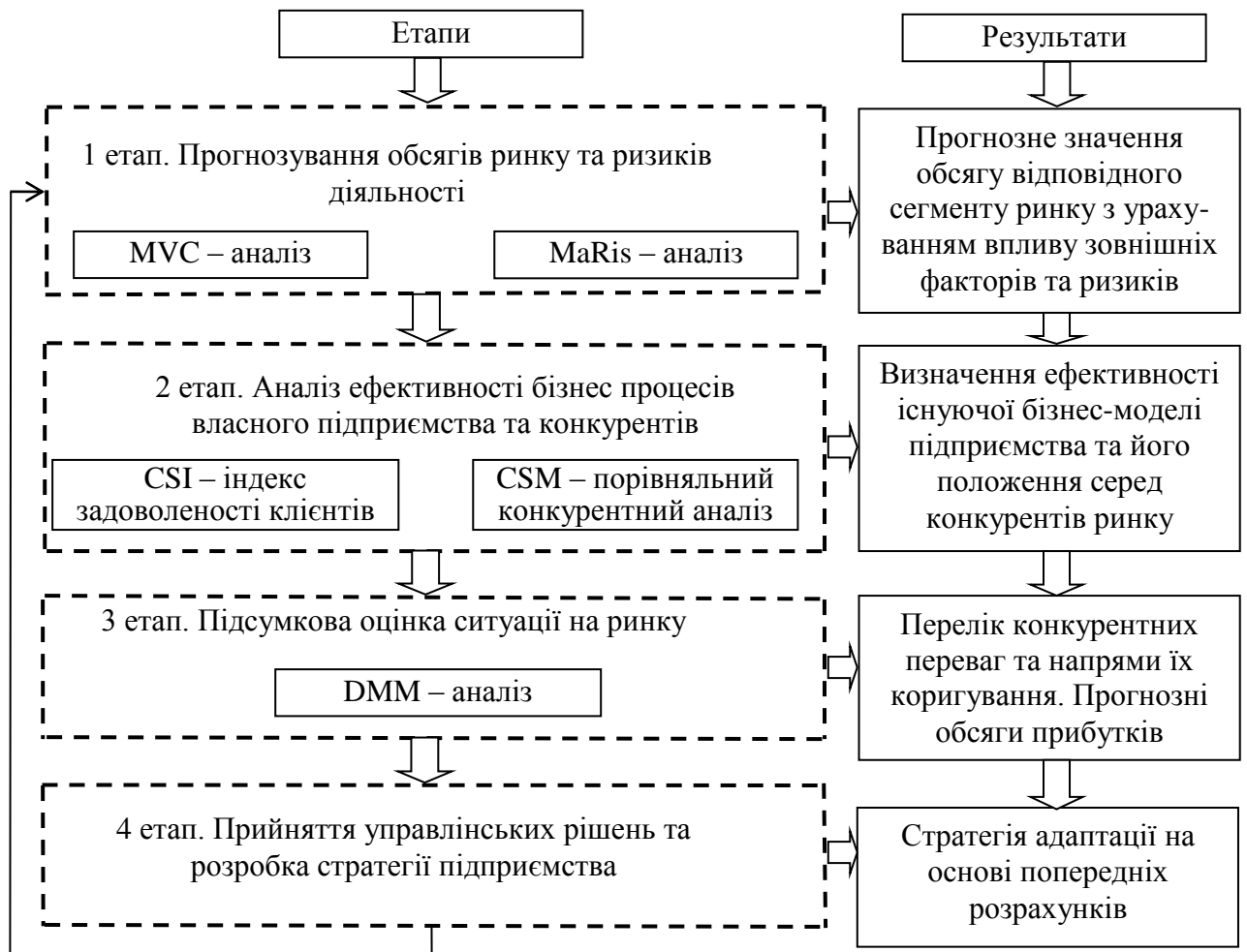


Рис. 3.4. Етапи реалізації методичного підходу до управління процесами адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища

Складність прийняття управлінських рішень обумовлює ланцюг потрібних певних дій для їх обґрунтування (рис. 3.4). На першому етапі необхідно здійснити прогноз реального обсягу відповідного сегменту ринку товарів або надання послуг з урахуванням впливу зовнішніх факторів та ризиків. Для вирішення цих завдань пропонуємо використовувати MVC-аналіз і MaRis-аналіз. Застосування цих методів передбачає комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливатимуть на діяльність підприємства

у визначеному інтервалі часу. Важливим для якісного стратегічного планування розвитку промислового підприємства є оцінка ефективності власних бізнес-процесів та їх порівняння з аналогічними у конкурентів, що виконується на другому етапі. Це передбачає розрахунок індексу задоволеності клієнтів (CSI) та порівняльний конкурентний аналіз (CSM).

Третій етап передбачає підсумкову оцінку ситуації на ринку з отриманням показників, які надають можливість визначити ефективність існуючої бізнес-моделі підприємства, доцільність її використання у наступному періоді або потребу корегування, розрахувати прогнозовані прибутки і т.ін. Для вирішення цього завдання пропонується застосовувати метод DMM-аналізу.

Останній четвертий етап – це прийняття управлінського рішення щодо стратегічного розвитку підприємства у визначеному періоді та розробка стратегії на основі отриманих даних від попередніх розрахунків. Динамічне середовище вимагає від підприємств застосування сучасного підходу в управлінні, що передбачає формування програм стратегічного розвитку і на їх основі проектів, які є інструментами адаптації до мінливості зовнішнього середовища. Розробка та реалізація програм перетворення в організації має ієрархічний характер.

На основі аналізу ринкової ситуації визначається поточний рівень конкурентних переваг організації і встановлюється період часу, коли ці переваги досягнуть критичного рівня. До цього моменту часу організація повинна реалізувати конкретну стратегічну програму з адаптації до нових умов господарювання [139]. Для цього необхідно реалізувати ряд заходів, що мають чітку мету, терміни, обмежені ресурси, що за основними ознаками відповідає визначенню проекту. Створені елементи управління процесами адаптації підприємства відповідно тенденціям змін зовнішнього середовища повинні бути інтегровані в організаційну структуру підприємства та мати різні завдання відповідно до їх функцій. Визначальним для ефективного функціонування є розуміння керівництвом жорсткої структури інформаційних потоків, які виконують дві основні функції – це забезпечення зв'язку ієрархічної лінії та



функціональних зв'язків. Отримана інформація по каналах зворотного зв'язку використовується для корегування впливу на суб'єкт управління, що передбачає зміну параметрів, структури, алгоритмів дії системи, критеріїв, можливість самонавчання та зміни типу стратегії, що має забезпечити досягнення динамічної рівноваги системи (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Процес адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища на основі визначених показників [на основі 194]

Важливим є розмежування процесу адаптації з іншими процесами, які забезпечують операційну діяльність підприємства. Основне завдання для фахівців відповідальних за адаптацію – це вироблення і реалізація стратегічних завдань на основі результатів моніторингу зовнішнього середовища та діагностики внутрішнього стану підприємства, аналізі тенденцій змін та кон'юнктури ринку в оперативній та довгостроковій перспективі.

### 3.2. Організаційне забезпечення реалізації стратегій адаптації

Управління підприємством характеризується багатовекторністю завдань, що потребує постійного прийняття управлінських рішень, від якості яких залежить успішність функціонування суб'єкту господарювання. Підприємства машинобудівної галузі більшою мірою належать до групи великих або середніх за розміром, що обумовлює чималу кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на їх діяльність й розвиток. Тому, для прийняття науково обгрунтованого управлінського рішення фахівці менеджменту пропонують застосовувати матрицю прийняття рішень, яка надасть можливість із кількох варіантів (сценаріїв, стратегій тощо) вибрати найбільш раціональний на основі автоматизованої системи управління. За результатами проведених досліджень загальний підхід до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень наведено на рис. 3.6.

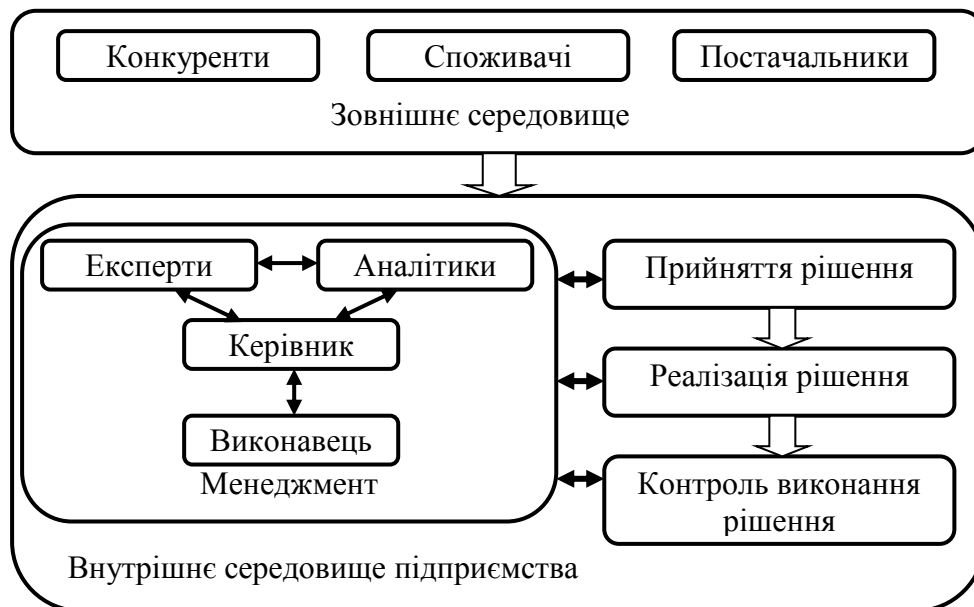


Рис. 3.6. Учасники процесу прийняття та реалізації управлінських рішень

Аналіз внутрішнього середовища підприємства потребує моніторингу різних сторін його функціонування, які важко оцінити узагальненим єдиним показником. Тому обґрунтовано та застосовано ряд показників згідно визначених блоків (перший розділ). Але, стратегія підприємства формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, що потребує застосування другої складової методичного підходу (рис. 3.1) для управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища – це PEST-аналіз.

Складність стратегічного планування розвитку підприємства на основі результатів PEST-аналізу полягає у правильному прогнозуванні впливу визначених факторів конкурентного середовища на діяльність підприємства протягом 3 – 5 років з урахуванням основних тенденцій ринку. Саме якісна оцінка впливу зовнішніх факторів у довгостроковій перспективі та врахування внутрішніх резервів надає можливість підприємству отримати додаткові прибутки. Для транснаціональних корпорацій або підприємств, які здійснюють свою діяльність у різних країнах чи ринках PEST-аналіз бажано застосовувати для кожного окремого сегменту.

В запропонованому до застосування методичному підході управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища проведення PEST-аналізу умовно поділено на основні п'ять етапів: перший, визначення головних факторів, які впливатимуть на ефективність діяльності; другий, збір й обробка інформації стосовно динаміки та характеру змін кожного фактору; третій, аналіз вагомості та ступеню впливовості кожного фактора на діяльність підприємства; четвертий, складання зведеної таблиці PEST-аналізу; п'ятий, підготовка висновків по кожному фактору.

Об'єднання результатів PEST-аналізу, стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера та SWOT-аналізу розглядається в цій роботі як концептуальна основа для розробки заходів необхідних для адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз використовує показники двох попередніх складових (рис. 3.1). На основі проведеного дослідження (підр. 1.3) визначені основні

етапи проведення SWOT-аналізу та їх сутність (додаток Н). Світовий досвід застосування SWOT-аналізу доводить, що його використання у поєднанні з експертними методами оцінки ступеню впливу факторів під час розробки стратегії розвитку підприємства та врахування ризиків надає можливість опрацювання різних альтернативних варіантів стратегій відповідно до тенденцій змін оточуючого середовища.

Основні задачі застосування SWOT-аналізу для адаптації промислових підприємств до умов зовнішнього середовища наступні:

1) виявлення сильних та слабких сторін ринкової системи, в якій функціонує підприємство;

2) виявлення загроз з боку зовнішнього середовища та власних можливостей;

3) визначення основних тенденцій ринку та взаємозв'язку між сильними й слабкими сторонами, з одного боку, та можливостями і загрозами, з іншого, що стане основою для прийняття управлінських рішень;

4) вибір стратегічного набору для адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища.

В дисертаційній роботі під стратегічним набором розуміємо систему «...стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний інтервал часу, що відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі» [200]. Застосування стратегічного набору необхідно для заповнення «стратегічного пробілу» підприємства, щоб забезпечити його адаптацію до умов мінливого зовнішнього середовища, що потребує відповідної діяльності на всіх рівнях управлінської ієрархії. Для створення ефективного і здійсненого стратегічного набору, кожен з його складових формулюють фахівці, які знаходяться в тих підсистемах і підрозділах, що будуть адаптуватись на основі обраних стратегій, що й забезпечує ефективну координацію різноспрямованих стратегій.

В запропонованому автором методичному підході застосовуються наступні вимоги до стратегічного набору:

«орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;  
ясність змісту і розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;  
ієрархічний характер, оскільки можна виділити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожної з скалярних ланцюгів;  
надійність, яка передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;  
відображення господарських процесів в їх сукупності і взаємозв'язку;  
гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що знаходить відображення у змінах щодо пріоритетів та змісту, а також, в разі необхідності, перехід на резервні стратегії; баланс рівноваги між прибутковими та видатковими стратегіями, основними та компенсаційними, резервними» [222].

Оперативність коригування стратегічного набору для промислового підприємства забезпечить його гнучкість відповідно до тенденцій змін і власного потенціалу на основі координації різноспрямованих стратегій та виконання дій, які обумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору. Формування стратегії адаптації промислового підприємства на основі застосування стратегічного набору наведено на рис. 3.7.

За результатами моніторингу (рис. 3.7) визначається квадрант, в якому знаходиться суб'єкт господарювання у теперішній час, що є підставою вибору конкретного стратегічного набору для забезпечення адаптації підприємства відповідно тенденцій змін, що передбачає заходи, які спрямовані на уточнення конкретних стратегій на всіх необхідних рівнях управлінської ієрархії. Таким чином, вибір стратегічного набору для адаптації промислового підприємства та досягнення його стратегічних і тактичних цілей зводиться до конкретизації комплексу заходів, які необхідно реалізовувати за визначений термін.

Управління процесами адаптації промислового підприємства до тенденцій змін та забезпечення досягнення стійких конкурентних позицій на ринку необхідно реалізовувати виходчи з власного потенціалу і реально

доступних ресурсів, що визначається за допомогою аналізу результатів діяльності, моніторингу зовнішнього середовища, а також на основі прогнозу їх зміни в майбутньому і враховується у базовій стратегії (додаток Н).

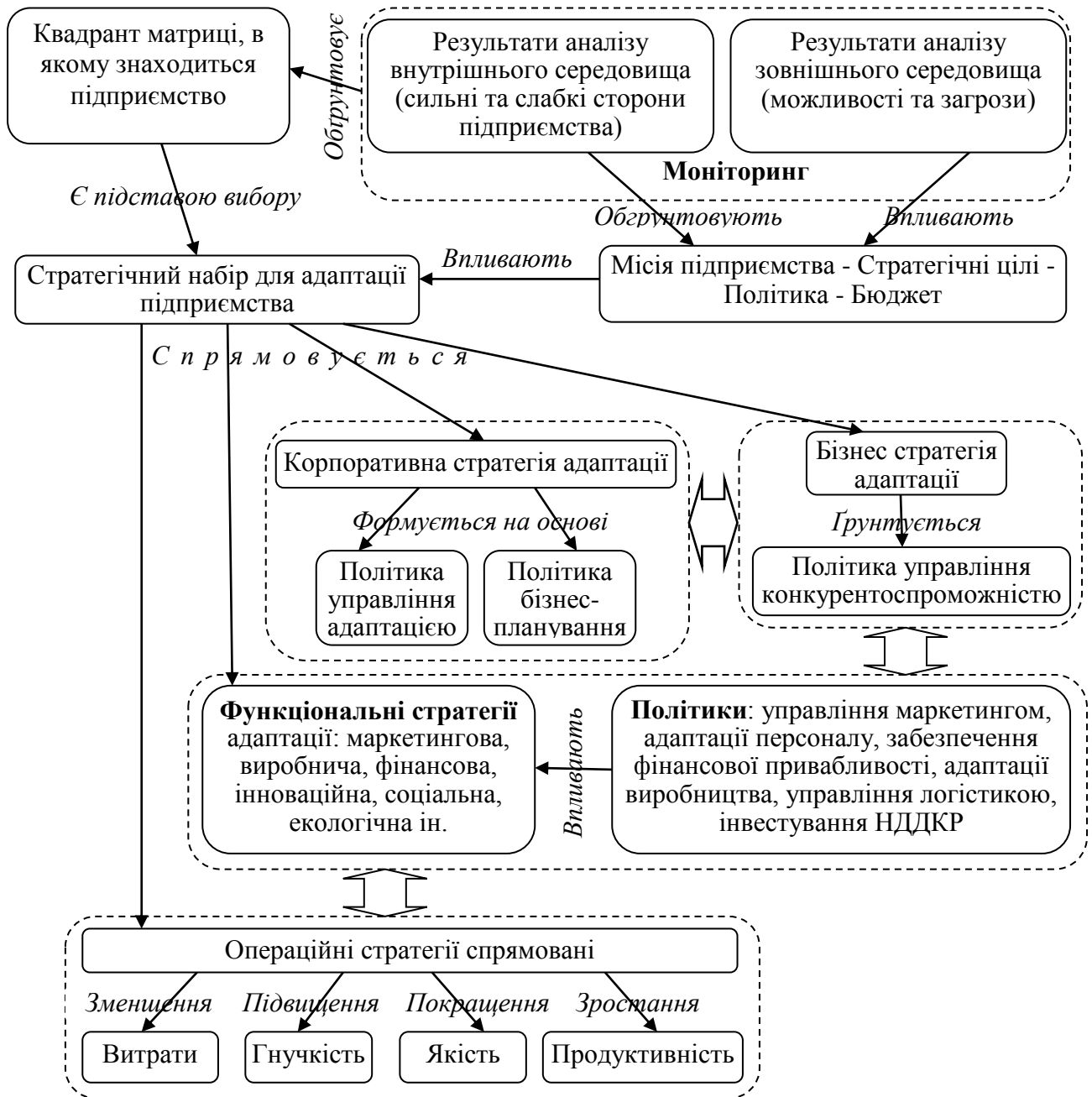


Рис. 3.7. Формування стратегічного базису адаптації підприємства

[розроблено автором на основі 48; 107; 128; 196; 199; 220; 221]

Бізнес стратегії (або стратегічні концепції) розробляються окремо для кожної бізнес-одиниці підприємства, що є основою для формування портфелю

бізнесу, визначення його структури та принципів управління. Уточнення корпоративної/базової стратегії та пріоритетів розвитку підприємства здійснюється з урахуванням розроблених (оновлених) бізнес-стратегій з подальшою деталізацією заходів щодо реалізації базової стратегії. Такий підхід надає можливість обрати найбільш перспективні бізнес-стратегії на підприємстві та узгодити їх з іншими стратегіями підприємства (базова, функціональні та операційні).

У функціональній стратегії (табл. 3.1) конкретизуємо заходи (план дій) для досягнення специфічних цілей промислового підприємства, які визначаються перед окремими підрозділами і застосовуються для деталізації базової стратегії. Кожний структурний підрозділ відповідно до його призначення та специфіки діяльності розробляє власні функціональні стратегії з урахуванням свого бачення щодо досягнення визначеної мети підприємства.

Таблиця 3.1

### Функціональні стратегії (уточнено автором)

№	Сутність стратегії
1	Стратегія маркетингу забезпечує інформаційні, стратегічні та оперативні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем. Ініціює зміни у внутрішньому середовищі підприємства для його підстроювання до тенденцій змін у макрооточенні та мікрооточенні.
2	Фінансова стратегія передбачає формування та використання фінансових ресурсів підприємства для реалізації його базової стратегії або розвитку нових перспективних напрямів.
3	Інноваційна стратегія спрямована на підтримку конкурентоздатності підприємства на основі впровадження нових сучасних технологій, забезпечення інноваційного процесу й розвиток системи в цілому.
4	Виробнича стратегія спрямована на розробку і реалізацію основних напрямків діяльності підприємства необхідних для випуску продукції, що пов'язане з основними складовими цієї стратегії: 1) планування виробництва і контроль; 2) зростання продуктивності праці; 3) людський фактор.
5	Соціальна стратегія спрямовується на розробку програм (заходів) для забезпечення сприятливого мікроклімату у колективі, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та вміщує стратегію розвитку кадрового потенціалу, удосконалення соціальної інфраструктури та покращення умов праці, цільові соціальні програми спрямовані на вирішення конкретних соціальних проблем (завдань).
6	Екологічна стратегія спрямована на вирішення проблем у сфері екології, що передбачає розробку заходів спрямованих на: раціональне використання ресурсів, обмеження обсягів викидів забруднюючих речовин, зниження обсягів відходів та їх повторне використання у виробництві, виробництво нешкідливих продуктів.

Операційні стратегії застосовуються для вирішення основних двох завдань – це ефективне управління ресурсами підприємства (економія витрат)

та забезпечення заявлених властивостей виробляемого продукту до вимог споживача (якість, енергомічність, екологічність, зручність тощо).

Важливо зазначити, що всі стратегії підприємства (базова, бізнес, функціональні, операційні) знаходяться у взаємозалежності й повинні розроблятися у взаємозв'язку (узгоджено) між собою. Наприклад, щоб виробнича стратегія була ефективною необхідно забезпечити її чітку взаємодію з бізнес-стратегією, тобто ці дві стратегії не повинні розроблятися ізольовано одна від одної. За координацію і збалансованість (узгодженість) стратегій на підприємстві відповідає служба маркетингу. На основі проведеного аналізу показників (розділ 1), які пропонуються до застосування сучасними фахівцями при проведенні аналізу діяльності підприємств та наявними статистичними даними при виборі стратегічного набору для реалізації стратегії адаптації підприємства пропонується використовувати три узагальнюючих показника, які характеризуватимуть зовнішнє (ЗСмак та ЗСмік) та внутрішнє (ВС) середовище. ВС розраховується на основі аналізу показників основних блоків внутрішнього середовища (формула 3.1).

$$BC = \frac{K_{\Phi L} + ДЗ + K_{АЛ} + K_{ОФ} + \Phi O}{5} \quad (3.1)$$

де, ВС – показник, який характеризує готовність внутрішнього середовища підприємства до змін зовнішнього середовища;

$K_{\Phi L}$  – коефіцієнт фінансового левериджу;

ДЗ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

$K_{АЛ}$  – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

$K_{ОФ}$  – коефіцієнт придатності основних фондів;

ΦO – фондівдача;

5 – загальна кількість коефіцієнтів.



Результати розрахунків координат для побудови тримірної моделі по вісі Z наведено в табл. 3.2 на основі показників внутрішнього середовища підприємств машинобудування (додаток Н).

Таблиця 3.2

**Приведені координати внутрішнього середовища підприємств для побудови тримірної моделі (розраховано автором)**

Назва підприємства	Розраховані координати по осі Z, роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «ХТЗ»	0,61	0,54	0,49	0,63	0,74	0,58
ПАТ «Турбоатом»	0,56	0,52	0,57	0,58	0,68	0,52
ПАТ Завод «Південкабель»	0,70	0,80	0,60	0,59	0,62	0,66
ПАТ «Світло шахтаря»	0,60	0,63	0,55	0,53	0,59	0,60
ПАТ «ХАРП»	0,51	0,46	0,50	0,29	0,44	0,43
ТОВ «ЛКМЗ»	0,66	0,75	0,60	0,45	0,49	0,58
ПАТ «ХЕЛЗ»	0,57	0,52	0,46	0,47	0,47	0,52

ЗС<sub>мак</sub> – впливовість факторів зовнішнього середовища (макрооточення) за показниками згідно груп PEST-аналізу розраховується по формулі 3.2.

$$ЗС_{мак} = \Sigma P + E + S + T / 20 \quad (3.2)$$

де, ЗС – показник, який характеризує впливовість зовнішнього середовища (макрооточення) на підприємство на основі показників PEST-аналізу (табл. 2.2) з урахуванням їх значимості та ступенем впливовості;

P – показники впливу політичних факторів;

E – показники впливу економічних факторів;

S – показники впливу соціальних факторів;

T – показники впливу технологічних факторів;

20 – загальна кількість показників.

Результати розрахунків координат для побудови тримірної моделі по вісі X (макрооточення) наведено в табл. 3.3 на основі експертних оцінок по роках:

2013 р. – 0,26; 2014 р. – 0,11; 2015 р. – 0,12; 2016 р. – 0,16; 2017 р. – 0,17; 2018 р. – 0,21. Досліджені підприємства функціонують в Україні тому приймаємо для них єдиний коефіцієнт за результатами експертних оцінок по роках.

Таблиця 3.3

**Приведені координати для вісі Х (розраховано автором)**

Назва підприємства	Розраховані Координати по вісі Х по роках						Коментар
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
ПАТ «ХТЗ»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	Значення по М. Портеру $0 < X \leq 0,1$ коеф.=0,25, $0,1 < X \leq 0,2$ коеф.=0,50, $0,2 < X \leq 0,3$ коеф.=0,75, $X > 0,3$ коеф.= 1,0
ПАТ «Турбоатом»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	
ПАТ Завод «Південкабель»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	
ПАТ «Світло шахтаря»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	
ПАТ «ХАРП»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	
ТОВ «ЛКМЗ»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	
ПАТ «ХЕЛЗ»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	

ЗСмік впливовість факторів зовнішнього середовища (мікрооточення) за показниками стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера розраховується по формулі 3.3.

$$\text{ЗСмік} = \Sigma \text{ значень параметрів табл. 2.3.} \quad (3.3)$$

ЗСмік розраховується як сума значень параметрів табл. 2.3 (детальніше у додатку Н) і за результатами експертних оцінок складає: 2013 р. – 37 балів, 2014 р. – 41 бал, 2015 р. – 40 балів, 2016 р. – 39 балів, 2017 р. – 41 бал, 2018 р. – 43 бали (сумарна максимальна кількість балів по моделі «5 сил» М. Портера, яка застосована, складає 59). Досліджувані підприємства належать до однієї галузі і тому для спрощення розрахунку пропонується прийняти для них єдині координати по вісі Y згідно запропонованої шкали в коментарях табл. 3.4.

## Приведені координати для вісі Y (розраховано автором)

Назва підприємства	Розраховані Координати по вісі Y по роках						Коментар
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
ПАТ «ХТЗ»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	Значення по М. Портеру 1-15 коеф.= 0,25, 15<Y≤30 коеф.= 0,50, 30<Y≤45 коеф.= 0,75, 45<Y≤59 коеф.= 1,0
ПАТ «Турбоатом»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
ПАТ Завод «Південкабель»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
ПАТ «Світло шахтаря»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
ПАТ «ХАРП»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
ТОВ «ЛКМЗ»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
ПАТ «ХЕЛЗ»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	

Будуємо тримірну модель для визначення квадрантів, в яких будуть знаходитися підприємства машинобудування після визначення тенденцій змін зовнішнього середовища та аналізу внутрішнього середовища (рис. 3.8).

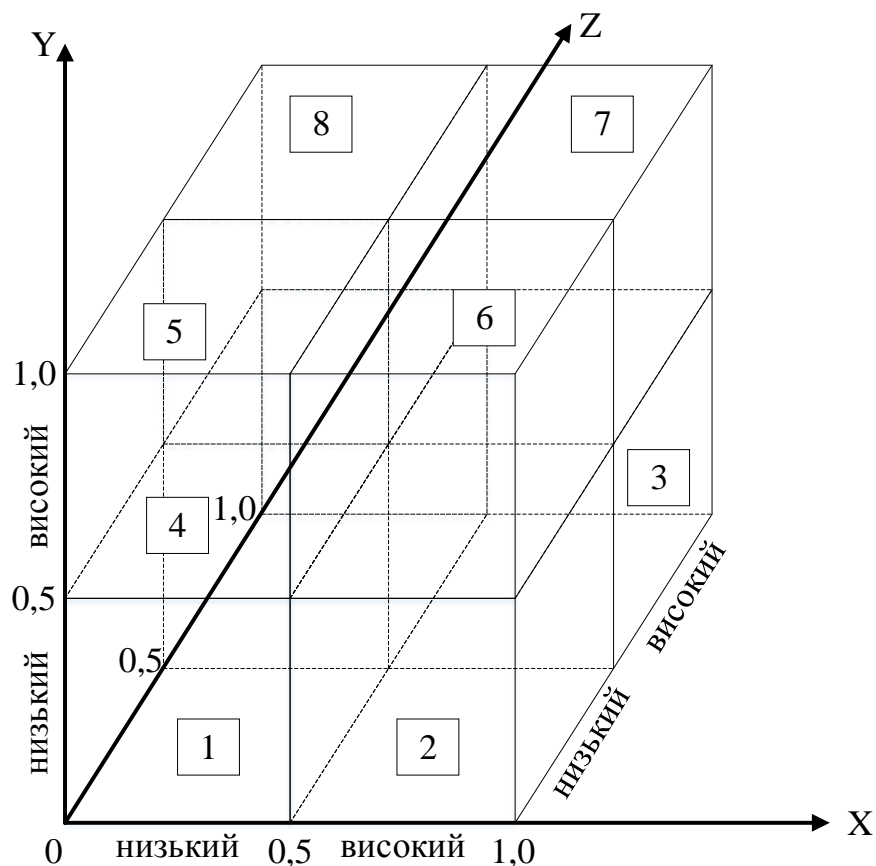


Рис. 3.8. Тривимірна матриця для формування стратегічного набору в процесі адаптації підприємства

Тривимірну систему координат (рис. 3.8) пропонується побудувати наступним чином:

вісь  $Y$  показує впливовість факторів зовнішнього середовища (мікрооточення) за показниками стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера (ЗСмік);

вісь  $X$  відображає впливовість факторів зовнішнього середовища (макрооточення) за показниками згідно груп PEST-аналізу (ЗСмак);

вісь  $Z$  характеризує внутрішній стан підприємства на основі аналізу показників основних блоків внутрішнього середовища (ВС).

Для обґрунтування використання шкали інтервалів будемо використовувати метод експертних оцінок. Згідно визначеного підходу для поділення шкали в інтервали від 0 (min) до 1,0 (max) було залучено експертів, яким було запропоновано кілька варіантів:

1. Шкала з якісними показниками шкала Лайкерта, яка має кількісну інтерпретацію значень: 0 -0,25 – низький рівень прояву; 0,25-0,50 – знижений рівень прояву; 0,50-0,75 – середній рівень прояву; 0,75-1,0 – високий рівень прояву.

2. Двоінтервальна шкала, яка має якісну інтерпретацію 0-0,50 – низький; 0,50-1,0 – високий.

3. Шкала Харрінгтона 0,-0,33; 0,33-0,66; 0,66-1,0.

Визначення рівня значимості показників. Запропоновано використовувати один з методів експертних оцінок – метод рангової кореляції, найпоширеніший метод експертних оцінок [94].

Усі необхідні етапи даного методу наступні: 1) наявність анкети (додаток К); 2) вибір групи експертів для анкетування; 3) проведення анкетування; 4) аналіз результатів анкетування.

Формування групи експертів здійснювалось за наступною послідовністю: 1) оцінка рівня компетентності експертів; 2) встановлення оптимальної кількості експертів. Компетентність експертів визначалася шляхом самооцінки (анкета наведена в додатку К). Кожен з потенційних експертів визначав ступінь

своєї поінформованості. Обробка отриманих даних за формулою, зазначеною в додатку К, дала можливість кількісно оцінити компетентність усіх потенційних експертів. Результати розрахунків рівня компетентності потенційних експертів наведено в додатку К. Середній рівень компетентності експертів склав 3,7 (при максимальному рівні 5,0), що свідчить про достатньо високий рівень поінформованості потенційних експертів й можливість використання усіх експертів у анкетуванні.

Встановлення оптимальної кількості експертів пропонується провести шляхом визначення максимальної та мінімальної границь кількості експертів на основі двох умов: 1) високої середньої компетентності експертів; 2) стабільності середньої прогнозної характеристики.

Перша умова виконується, коли максимальна чисельність експертної групи ( $n_{max}$ ) встановлюється за допомогою нерівності, зазначеної в додатку К. Для групи потенційних експертів, яка аналізується, максимальна чисельність експертної групи складає 8 осіб. Друга умова – стабільність середньої прогнозної характеристики – виконується, якщо мінімальна чисельність експертної групи ( $n_{min}$ ) обчислюється за формулою, наведеною в додатку К. За нашими розрахунками  $E = 0,2$ , мінімальна чисельність експертної групи ( $n_{min}$ ) відповідно становить 5 осіб. Тому чисельність групи ( $n$ ) складає 6 осіб ( $n_{min} \leq n \leq n_{max}$ ).

Проведення анкетування відбувалося наступним чином. Експерти розподіляли показники за рангами (від 1 до  $n$ ) за ступенем зменшення пріоритетності. Результати анкетування узагальнені й зазначені в додатку К.

Сума квадратів відхилень обчислена за формулою, наведеною в додатку К, і становить 122 908.

Коефіцієнт конкордації розраховано за формулою, наведеною у додатку К. Необхідною умовою експертної оцінки є наявність узгодженості думки експертів. Для такої оцінки застосовується коефіцієнт конкордації, що може змінюватися від 0 (повна відсутність узгодженості) до 1 (100% узгодженості).

Коефіцієнт конкордації дорівнює 0,77778, тобто ступінь узгодженості експертів складає 77,778%.

Розрахунковий статистичний критерій  $\chi^2$  з (n-1) ступенем свободи визначено за формулою, наведеною в додатку К. Він становить 250,833. Необхідно, щоб виконувалася умова:  $m \times (n-1) \times W > \chi^2 (n-1)$ , тобто отримане значення розрахункового статистичного критерію слід порівняти з його табличним значенням  $\chi^2_{0,05}$ . Якщо розрахований критерій перевищує табличне значення і коефіцієнт конкордації істотно відрізняється від 0, то узгодженість думок експертів по важливості кожного з оцінюваних показників вважається достатньою. Якщо критерій менше табличного і коефіцієнт конкордації не істотно відрізняється від 0, то результатами підсумкового ранжирування користуватися не можна. В цьому випадку необхідно або розширити групу експертів, або змінити їхню спеціалізацію [95]. Критерій значимості табличний  $\chi^2(19)$  дорівнює 30,1. При порівнянні отримано правильну нерівність:  $250,833 > 30,1$ , що свідчить про достатню узгодженість думок експертів по важливості кожного з оцінюваних показників. Результати анкетування з урахуванням узгодженості думок експертів зведені в додатку К.

Для забезпечення адаптації підприємство повинно діяти стратегічно, розробляючи та застосовуючи стратегії різного типу залежно від його розташування у квадрантах:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій [44; 198; 199; 200].

За результатами розрахунків для побудови тримірної матриці (рис. 3.8) використовуємо дані табл. 3.2 – табл. 3.4 Підприємства, діяльність яких було проаналізоване належать до однієї галузі, тому координати ЗСмак (вісь X) та

ЗСмік (вісь Y), для апробації нашої методики, пропонуємо умовно прийняти як однакові для всіх [104-108; 117].

Розглянемо докладно кожен квадрант до якого може потрапити підприємства, особливості які йому притаманні та стратегію, яку краще застосувати підприємству, що потрапило в певний квадрант.

Перший квадрант – загальна криза підприємства необхідно негайно запускати процеси біфуркації, розробити нову корпоративну стратегію та уточнити всі інші стратегії.

Другий квадрант – високий рівень конкуренції потребує уточнення бізнес-стратегії, але приймаючи до уваги низький рівень потенціалу підприємства необхідно удосконалення функціонування внутрішніх підсистем (функціональна стратегія) та раціонального використання наявних ресурсів.

Для третього квадранту характерно високий рівень впливу зовнішнього середовища на підприємство при низькому рівні його внутрішнього потенціалу, що потребує перегляду його бізнес стратегії, уточненню функціональної та операційної стратегій.

Для підприємств, які розташувались у четвертому квадранті при високому впливі факторів макросередовища необхідно уточнити корпоративну стратегію, низький рівень впливу мікросередовища не потребує додаткових зусиль щодо бізнес-стратегії, але при низькому рівні внутрішнього потенціалу необхідно значно підправити функціональну та операційні стратегії.

Підприємства п'ятого квадранту мають високий рівень власного потенціалу та низький вплив факторів зовнішнього середовища, що надає додаткові можливості для їх розвитку і саме тому доцільно переглянути корпоративну та бізнес стратегії.

Незважаючи на високий вплив факторів мікрооточення підприємства шостого квадранту мають можливість щодо успішної конкурентної боротьби завдяки сприятливим умовам макрооточення та високому рівню власного потенціалу.

Сьомий квадрант відрізняється високими показниками за всіма напрямками, що з одного боку значно ускладнює господарювання, а з іншого високий власний потенціал підприємства забезпечує йому стабільність функціонування та надає нові перспективи для розвитку.

Показники восьмого квадранту визначають низький рівень впливу мікросередовища на діяльність підприємства, а його власний високий потенціал дозволяє опиратись високому впливу макросередовища та забезпечити стабільний розвиток. Тримірна модель складається з восьми квадрантів, які характеризують стани підприємства, що наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Вплив факторів на діяльність підприємств за квадрантами

Квадрант	Характеристика ситуації
1	Загальна криза підприємства, необхідно запускати процеси біфуркації
2	Y – макрооточення: низький вплив факторів; Z – мікрооточення: високий рівень впливу факторів; X – внутрішній стан: низький рівень внутрішнього потенціалу
3	Y – макрооточення: високий рівень впливу факторів; Z – мікрооточення: високий рівень впливу факторів; X – внутрішній стан: низький рівень внутрішнього потенціалу
4	Y – макрооточення: високий рівень впливу факторів; Z – мікрооточення: низький рівень впливу факторів; X – внутрішній стан: низький рівень внутрішнього потенціалу
5	Y – макрооточення: низький рівень впливу факторів; Z – мікрооточення: низький рівень впливу факторів; X – внутрішній стан: високий рівень внутрішнього потенціалу
6	Y – макрооточення: низький рівень впливу факторів; Z – мікрооточення: високий рівень впливу факторів; X – внутрішній стан: високий рівень внутрішнього потенціалу
7	Y – макрооточення: високий рівень впливу факторів; Z – мікрооточення: високий рівень впливу факторів; X – внутрішній стан: високий рівень внутрішнього потенціалу
8	Y – макрооточення: високий рівень впливу факторів; Z – мікрооточення: низький рівень впливу факторів; X – внутрішній стан: високий рівень внутрішнього потенціалу

Основні завдання, для запропонованих до застосування, автором роботи стратегій з урахуванням квадранту (табл. 3.5), в якому розташоване досліджуване підприємство на основі результатів моніторингу, наступні:



корпоративна (базова) – уточнення існуючої або розробка нової місії, стратегічних цілей, політики, бюджету (відповідає вище керівництво);

бізнес – вироблення вимог до всіх рівнів бізнес-моделі підприємства, з урахуванням його місії, стратегічних цілей, політики, бюджету тощо (відповідає вище керівництво та керівники підрозділів);

функціональні – забезпечення стратегічного розвитку підприємства на основі його функціональних підсистем (відповідає вище керівництво, керівники підрозділів, провідні фахівці);

операційні – адаптація до зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі раціонального використання його внутрішнього потенціалу та всіх видів ресурсів (відповідає вище керівництво, керівники підрозділів, провідні фахівці).

Розглянемо переміщення підприємств в квадрантах тривимірної матриці на прикладі 2017 та 2018 років табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Динаміка розміщення підприємств в квадрантах тривимірної матриці

Підприємство	Місце підприємств в квадрантах з 2017 по 2018 роки							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ «ХТЗ»						2017	→	2018
ПАТ «Турбоатом»						2017	→	2018
ПАТ Завод «Південкабель»						2017	→	2018
ПАТ «Світло шахтаря»						2017	→	2018
ПАТ «ХАРП»			2017	→	2018			
ТОВ «ЛКМЗ»		2017	→	→	→	→	→	2018
ПАТ «ХЕЛЗ»		2017	→	→	→	→	→	2018

Як бачимо з табл. 3.6. такі провідні підприємства машинобудівної галузі, як ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Завод Південкабель», ПАТ «ХТЗ» перейшли з шостого квадранту до сьомого, що свідчить про покращення їх показників внутрішнього стану підприємства. Значний прорив зробили такі підприємства, як ТОВ «ЛКМЗ» та ПАТ «ХЕЛЗ» значно змінивши свої позиції переходом з

другого до сьомого квадрантів. Також покращило свою позицію ПАТ «ХАРП», переходом з другого квадранту до третього.

При застосуванні стратегічного набору для адаптації підприємства, залежно від його розташування у квадрантах (рис. 3.8), пропонується застосовувати стратегії, які наведено в табл. 3.7

Таблиця 3.7

**Стратегії для застосування підприємством залежно від квадранта**

Квадрант	Базова стратегія	Функціональні стратегії	Коментар
1	Стратегія «збору врожаю»	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича, Екологічна	Бізнес стратегії формують портфель бізнесу для уточнення базової стратегії.
2	Стратегія розвитку ринку	Маркетингова, Фінансова	
3	Стратегія вертикальної інтеграції	Маркетингова, Фінансова, Виробнича	
4	Стратегія концентричної диверсифікації	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича	Операційні стратегії спрямовуються на максимально ефективну реалізацію функціональних стратегій
5	Стратегія посилення позиції на ринку	Маркетингова, Інноваційна, Фінансова, Виробнича	
6	Стратегія конгломеративної диверсифікації	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича	
7	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича	
8	Стратегія концентричної диверсифікації	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича	

Наприклад, на основі отриманих результатів розрахунків показників зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ Завод «Південкабель» у 2018 р. має наступні координати  $BC = 0,66$ ;  $ЗС_{мак} = 0,75$ ;  $ЗС_{мік} = 0,75$  – це 7 квадрант. Таким чином, керівництву ПАТ Завод «Південкабель» необхідно запускати процеси адаптації згідно стратегічного набору для 7 квадранту – базову стратегію горизонтальної диверсифікації та ін. стратегії, з нею пов'язані (табл. 3.5). Високий рівень конкуренції потребує уточнення бізнес-стратегій, раціонального використання наявних ресурсів, оптимізація процесів виробництва, впровадження енергозберігаючих технологій, зменшення матеріалоемності продукції, розширення асортименту та розвиток нових ринків збуту (зокрема за кордоном), підвищення стандартів якості продуктів і

процесів, розвиток філіалів, зменшення експлуатаційних витрат та зростання продуктивності. Високий рівень власного потенціалу надає можливість розвиватись та досягнути визначеної мети підприємства.

### 3.3. Організація моніторингу для адаптації підприємств до зовнішнього середовища

Дослідження джерел науковців [43; 56; 136; 137; 138; 139] доводить, що в організаційній структурі управління підприємством повинні бути наявні структури, відповідальні за моніторинг тенденцій зовнішнього середовища та діагностику поточного стану підприємства для своєчасного прийняття науково обґрунтованого управлінського рішення щодо необхідності адаптації. Діяльність таких структур спрямована на оперативну реалізацію конкретних заходів на довгострокову та короткострокову перспективи з урахуванням потенціалу підприємства. Модель прийняття обґрунтованого управлінського рішення на основі результатів моніторингу зовнішнього середовища та поточного стану підприємства наведено на рис. 3.9.

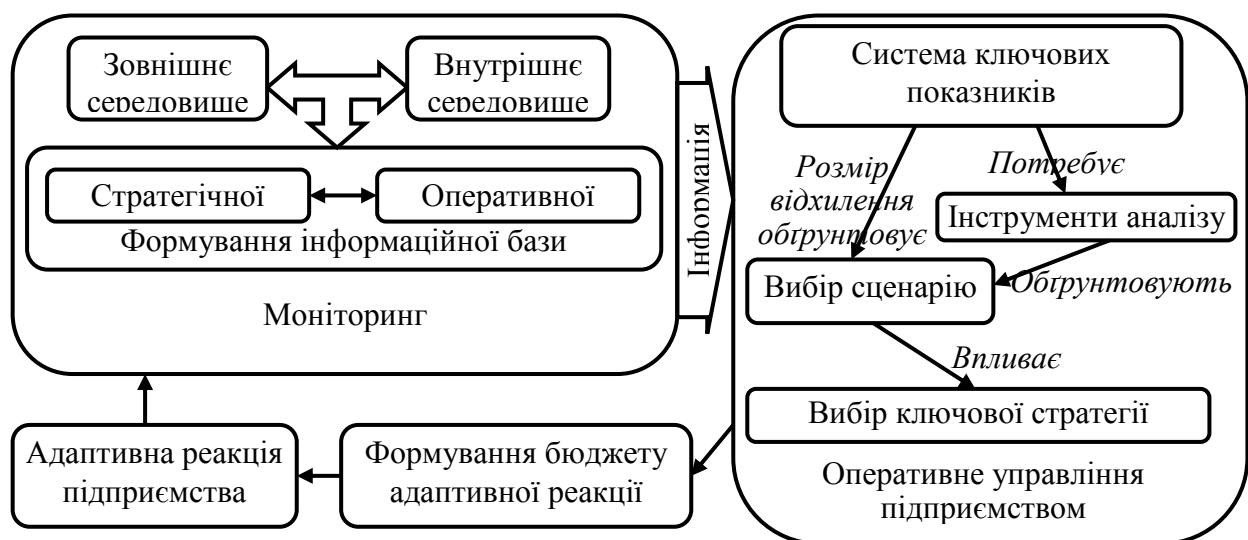


Рис. 3.9. Модель прийняття управлінського рішення

Сьогодні в складних умовах господарювання українським підприємствам машинобудування необхідно ретельно підходити до організації власної системи моніторингу, яка повинна забезпечити керівництво та ключових менеджерів на всіх рівнях управління обґрунтованими даними щодо тенденцій змін у зовнішньому середовищі та готовності підприємства протистояти впливу зовнішніх факторів враховуючи його внутрішній поточний стан. Збір та обробку інформації необхідно здійснювати для ключових показників постійно згідно розробленого графіку, а розширений перелік показників аналізується додатково у разі необхідності або за розпорядженням керівника.

Моніторинг внутрішнього середовища підприємства пропонується здійснювати за визначеними блоками (організаційний, ресурсний, функціональний, науково-технологічний, управління) та потоками (фінансові, матеріальні, інтелектуальні, людські та інформаційно-комунікаційні), які визначені у розділі 1 та з використанням обґрунтованої системи показників (розділ 1). До основних завдань моніторингу зовнішнього середовища належать: отримання інформації про сучасні тенденції; плановий збір, обробка та оцінка інформації, потрібної для прогнозу; оцінка впливу факторів на поточну діяльність суб'єкту господарювання; визначення сильних та слабких сторін підприємства; підготовка стратегічних планів розвитку; аналіз ризиків; уточнення власного потенціалу; диверсифікація господарської діяльності; завоювання нових ринків; прогнозування та оцінювання майбутнього стану об'єкту дослідження тощо.

Для вирішення завдань моніторингу та забезпечення контролінгу підприємств машинобудування пропонується використовувати загально відомі інструменти, а саме [231]:

визначення дескрипторів для короткого опису зовнішнього середовища та розмежування його сегментів й визначення тенденцій; аналіз факторів, подій та відхилень у формі аналізу фактів та у формі причинно-наслідкового аналізу;

функціонально-вартісний аналіз для підвищення ефективності господарської діяльності;

бенчмаркінг для удосконалення технологічних процесів, збутової політики тощо;

PIMS-аналіз для дослідження впливу ринкових стратегій на прибуток підприємства;

методи прогнозування стану зовнішнього середовища (однопараметричні та багатопараметричні методи) для оцінки альтернатив поведінки підприємства та вибору сценарію;

аналіз сильних та слабких сторін;

діагностика за слабкими сигналами для виявлення ранніх та неточних ознак зародження кризових явищ у зовнішньому середовищі;

сценарії та система раннього попередження.

Періодичність проведення моніторингу (за визначеними показниками у розд. 1) для впровадження заходів необхідних для адаптації промислового підприємства до тенденцій змін з урахуванням власних можливостей наведено в табл. 3.7.

Відповідно до даних табл. 3.8 служба маркетингу підприємства відповідає за наступні напрями моніторингу. Моніторинг діяльності конкурентів, який пропонується здійснювати два рази на рік із детальним складанням звіту про портрет конкурентів за наступними напрямками: асортимент товарів та перелік послуг; цінова політика; споживачі конкурентів; новини конкурентів; інноваційна діяльність конкурентів (наукові дослідження, патенти, нововведення тощо); сервісна політика конкурентів; розподіл часток ринку між конкурентами; маркетингова політика конкурентів; загроза появи нових конкурентів.

Моніторинг тенденцій розвитку міжнародного ринку та внутрішнього ринку країни доцільно проводити один раз на рік. Моніторинг споживачів та корпоративних клієнтів (клієнтська база) для виявлення їх потреб, а також інформацію щодо надійності постачальників доцільно проводити щомісяця.

Моніторинг змін нормативно-законодавчої бази необхідно здійснювати систематично, по мірі появи змін або при необхідності підтвердження їх відсутності юридичною службою підприємства.

Таблиця 3.8

### Періодичність моніторингу за напрямками

№	Напрями	Періодичність моніторингу					Відповідає відділ
		Постійно	Раз на місяць	Раз на квартал	Раз на півроку	Раз на рік	
<b>Напрями зовнішнього середовища</b>							
1	Діяльність конкурентів				*	*	Маркетингу
2	Тенденції ринку			*	*	*	Маркетингу
3	Споживачі, корпоративні клієнти		*			*	Збуту
4	Постачальники		*		*	*	Постачання
5	Нормативно-правова база	*					Юридичний
6	Нові технології та захист інтелектуальної власності	*					Науковий
<b>Основні блоки показників внутрішнього середовища</b>							
1	Організаційний			*		*	Комунікацій
2	Ресурсний		*	*		*	Кадрів Постачання Плановий
3	Функціональний	*		*		*	Бухгалтерія Комунікацій
4	Науково-технологічний			*		*	Науковий Комунікацій
5	Управління		*	*	*	*	Плановий Маркетингу
<b>Потоки на підприємстві</b>							
1	Фінансові	*	*	*	*	*	Бухгалтерія
2	Матеріальні	*	*	*	*	*	Постачання
3	Інтелектуальні		*			*	Науковий
4	Людські			*		*	Кадрів
5	Інформаційно-комунікаційні			*		*	Комунікацій

Для моніторингу зовнішнього середовища (макрооточення) пропонуються обґрунтовані у першому розділі показники PEST-аналізу (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Система показників PEST-аналізу для моніторингу зовнішнього середовища

Моніторинг ринку інновацій та захист інтелектуальної власності, яка належить підприємству необхідно, здійснювати на постійній основі і відповідає за цей напрям науковий підрозділ підприємства (сектор, відділ тощо).

Обґрунтовані у першому розділі цієї роботи показники для аналізу зовнішнього середовища (мікрооточення) пропонується використовувати і для моніторингу із застосуванням стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера, що наведено на рис. 3.11 (на основі табл. 2.3).

Для моніторингу мікрооточення підприємства (рис. 3.11) пропонується застосовувати п'ять структурних елементів конкуренції із моделі стратегічного

аналізу «5 сил» М. Портера. Такий підхід надасть можливість підтримувати конкурентні переваги підприємствам машинобудування, забезпечити їм високу прибутковість товарів й послуг у довгостроковій перспективі.



Рис. 3.11. Система показників для моніторингу зовнішнього середовища із застосуванням стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера

Показники згруповані на основі зведених результатів аналізу діяльності підприємств галузі машинобудування Харківщини (табл. 2.3) за напрямками:

1. Загроза з боку товарів-замінників: рівень насиченості товарами-замінниками внутрішнього ринку країни; наявність та поява нових товарів-замінників на світовому ринку та спрямованість планів конкурентів щодо завоювання перспективних сегментів ринку, зокрема внутрішнього ринку



країни; результати наукових розробок, які можуть стати основою для товарів-замінників; патентні дослідження щодо наявності охоронних документів на нові технології, які передбачають виробництво товарів-замінників; впровадження сучасних технологій у виробництво конкурентами; виявлення та усунення недоліків власного товару завдяки зворотному зв'язку зі споживачами.

2. Загрози внутрішньогалузевої конкуренції: кількість конкурентів у галузі – надає можливість відслідковувати рівень насиченості ринку конкурентами (високий, середній, низький); основні тенденції ринку – показує темпи зростання ринку або його стагнацію чи зниження темпів розвитку; рівень диференціації товарів на ринку інформує про ступінь їх стандартизації (товарів) або про розбіжність у їх властивостях; рівень цінової конкуренції на ринку показує можливість або відсутність такої щодо підвищення ціни на товари й послуги у галузі; перспективу появи нових потенціальних сегментів ринку.

3. Загроза з боку нових гравців: наявність конкурентів, які здатні на масштабування власного виробництва для зниження собівартості; необхідний рівень інвестицій для виходу на даний ринок; чи враховує сучасна політика уряду інтереси вітчизняних підприємств та захищає їх від закордонних конкурентів; темп зростання показників в цілому по галузі.

4. Загроза втрати поточних клієнтів: моніторинг створення унікальних товарів конкурентами; підвищення якості товарів та розширення його асортименту конкурентами на внутрішньому та зовнішньому ринках; якість та нововведення у гарантійному сервісі у конкурентів; чутливість споживачів до ціни (за допомогою еластичності попиту); задоволеність покупців якістю продукції; схильність споживачів до придбання товарів субститутів.

5. Загроза нестабільності постачальників: пошук нових технологій для зменшення енергоємності та ресурсомісткості продукції й оптимізації виробничого процесу; підвищення диференціації постачальників завдяки збільшенню їх кількості; вибір постачальників, для яких поставка необхідної сировини на підприємства машинобудування є основним видом діяльності.

Моніторинг внутрішнього середовища суб'єкту господарювання пропонується реалізовувати із застосуванням обґрунтованої системи показників (розділ 1) за основними блоками показників внутрішнього середовища та основних потоків на підприємстві (рис. 3.12).

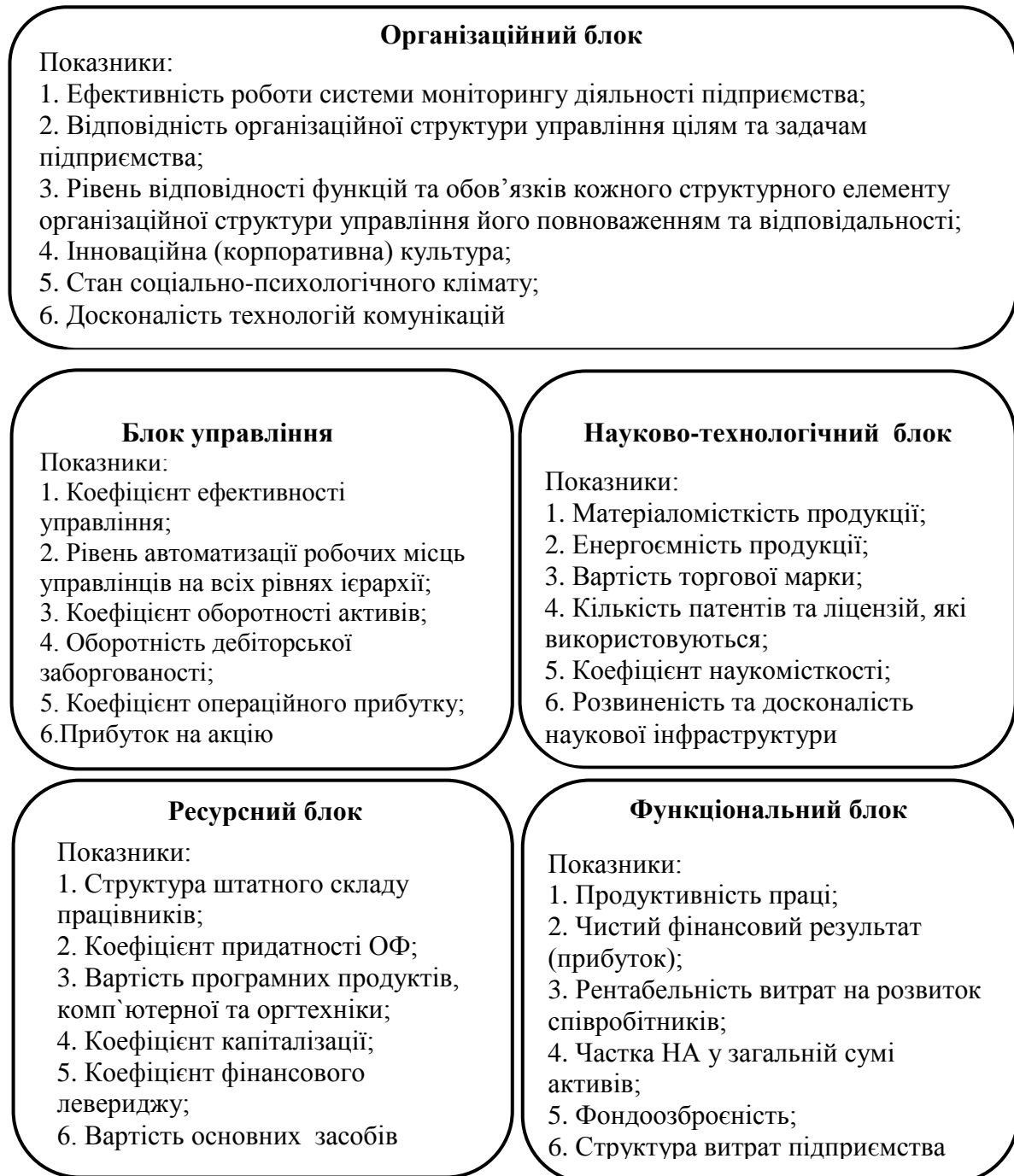


Рис. 3.12. Система показників для моніторингу внутрішнього середовища

Їх періодичність залежить від визначених завдань (табл. 3.7), а необхідність глибини аналізу обумовлює кількість застосованих показників. Моніторинг організаційного блоку передбачається раз на квартал та раз на рік, що дозволяє: удосконалювати організаційну структуру відповідно до тенденцій змін зовнішнього середовища, підвищувати організаційну культуру та ефективно використовувати канали корпоративної комунікації.

Ресурсний блок вміщує такі елементи як персонал, матеріально-технічну складову, інформаційну та фінансову складові, що потребує трьох видів контролю – щомісяця, раз на квартал та раз на рік.

Функціональний блок відповідає за якість праці, інноваційну діяльність, ефективне використання основних фондів підприємства та витрати і тому необхідно забезпечити щоденний контроль, а також раз на квартал та раз на рік із різною глибиною аналізу процесів.

Науково-технологічний блок – це застосовані технології, наукова діяльність, інтелектуальна складова, що достатнє контролювати раз на квартал та раз на рік. Якість загального керівництва та його стиль, ефективність системи управління і отримані результати управління, що вміщує блок управління пропонується моніторити раз на місяць, раз на квартал, раз на півроку та раз на рік.

Моніторинг потоків на підприємстві забезпечують конкретні відділи згідно періодичності наведеної у табл. 3.7, а саме: бухгалтерія відповідає за фінансові потоки, відділ постачання за матеріальні, науковий відділ відслідковує інтелектуальні потоки, відділ кадрів забезпечує контроль людських потоків, комунікаційний відділ контролює інформаційно-комунікаційні потоки. Необхідні показники для моніторингу за потоками на підприємстві буде систематизовано та обґрунтовано у наступних дослідженнях.

Хвильовий розвиток підприємства (рис.1.5) обумовлює необхідність врахування його керівництвом власних економічних циклів, поточного стану світового ринку й особливостей внутрішнього ринку країни, а також тенденції розвитку конкурентів, постачальників, партнерів, корпоративних та постійних

клієнтів. Показники (матеріальні, емоційні та інформаційні) потребують забезпечення системного моніторингу для визначення фаз хвиль (висхідна або нисхідна) та циклів (депресія, поживлення, розвиток, пік розвитку, криза, дно), на яких знаходиться суб'єкт господарювання, для своєчасного відбору сценарію задля реалізації процесу адаптації чи біфуркації.

Щоб забезпечити ефективність роботи системи моніторингу на підприємстві машинобудування створюється система стандартів і нормативів моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, яка повинна вміщувати:

по-перше, нормативи щодо термінів подання внутрішньої звітності на підприємстві згідно обґрунтованих показників;

по-друге, нормативи стосовно форми подання звітності відповідно до періодичності моніторингу, що різняться кількістю показників та залежить від потрібної глибини аналізу (табл. 3.8);

по-третє, інструкції та нормативи, які передбачають інтеграцію розроблених форм внутрішньої звітності підприємства на основі застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та розвиненої корпоративної мережі, що забезпечить можливість оперативного прийняття обґрунтованих управлінських рішень й застосування отриманих результатів для оперативного запуску процесів адаптації/біфуркації;

по-четверте, нормативне забезпечення автоматизованих робочих місць для фахівців відповідальних за моніторинг, які обов'язково підключені до єдиної корпоративної мережі;

по-п'яте, загальні правила, стандарти й процедури застосування корпоративної мережі для моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечить акумуляцію інформації в стандартному вигляді стосовно всіх сфер діяльності підприємства у зручному форматі.

Для систематизації процесів моніторингу на підприємствах машинобудування розроблено та пропонується до впровадження «Положення про організацію моніторингу на підприємстві», далі по тексту положення, що наведено у додатку П. Дане положення розроблено відповідно до вимог

чинного законодавства України і надає можливість систематизувати процес моніторингу на підприємстві, пропонує авторський підхід до організації внутрішньої системи забезпечення моніторингу на підприємстві, яка базується на застосуванні обґрунтованих показників у розділі 1, а саме: PEST-аналізу для макросередовища; стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера для мікросередовища; за визначеними блоками (організаційний, ресурсний, функціональний, науково-технологічний, управління) для внутрішнього середовища підприємства. Отримані результати моніторингу планується використовувати для обґрунтування прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегічного набору для розпочатку процесів адаптації чи біфуркації.

Згідно цього положення відділ маркетингу координує розробку системи стандартів і нормативів для проведення моніторингу на підприємстві, після чого її затверджує директор. Це форми звітності та терміни її подання, загальні правила, стандарти, процедури, інструкції, нормативи тощо. Визначальним для якісного моніторингу є наявність автоматизованих робочих місць, програмне забезпечення, електронні бази даних інформації про зовнішнє середовище, розвинена корпоративна мережа на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що також має забезпечити керівництво.

У цьому положенні автором наведено основні терміни, які будуть необхідні для організації моніторингу як складової процесу адаптації підприємства до тенденцій змін, що є важливим для спрямування уваги всіх учасників цього процесу за принципом – націленність на результат. Наведено принципи та процедури, які необхідні для забезпечення якісного моніторингу. Визначено головні функції та завдання основних структурних підрозділів підприємства, які приймають участь у моніторингу. Ключова роль у проведенні моніторингу покладається на відділ маркетингу, особисто за якість цього процесу відповідає заступник директора з маркетингу, а у разі його відсутності начальник відділу маркетингу. Контроль та відповідальність на рівні відділів та структурних підрозділів покладено на їх керівників. Також, передбачено особисту відповідальність кожного працівника, задіяного у моніторингу. Для

удосконалення організації моніторингу пропозиції подаються заступнику директора з маркетингу, а після їх опрацювання фахівцями відділу маркетингу, у разі доцільності, розглядаються директором і додаються до положення.

Слід зазначити, що кожне підприємство унікальне і потребує окремого підходу при виборі стратегічного набору для процесу адаптації по результатам моніторингу. Наприклад, проведено моніторинг на двох підприємствах: ПАТ Завод «Південкабель» та ПАТ «ХАРП». Результати наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Результати моніторингу середовища ПАТ Завод «Південкабель»  
та ПАТ «ХАРП» за 2018 р**

Назва підприємства	Координати			Квадрант	Пропонуються стратегії
	Вісь Y	Вісь Z	Вісь X		
ПАТ Завод «Південкабель»	0,66	0,75	0,75	7	Базова: Стратегія горизонтальної диверсифікації. Функціональні: Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича
ПАТ «ХАРП»	0,43	0,75	0,75	3	Базова: Стратегія вертикальної інтеграції. Функціональні: Маркетингова, Фінансова, Виробнича

Досліджувані підприємства умовно належать до однієї галузі, тому вплив макросередовища та мікросередовища є рівноцінним, а вісь Z та вісь X мають однакові координати на підставі експертної оцінки. На основі результатів розміщення ПАТ Завод «Південкабель» (квадрант 7) та ПАТ «ХАРП» (квадрант 3) можна зробити наступні висновки.

Обидва підприємства функціонують під сильним впливом факторів макросередовища та високим рівнем конкуренції (мікросередовище), але мають різні показники згідно результатів діагностики внутрішнього середовища, що й визначило квадрант щодо їх розташування у трьохмірній матриці.

ПАТ Завод «Південкабель» має більш високий рівень власного потенціалу на відміну від ПАТ «ХАРП», що і є підставою для застосування різних стратегічних наборів. Для ПАТ Завод «Південкабель» (7-й квадрант) пропонується застосовувати базову стратегію горизонтальної диверсифікації, яка передбачає пошук нових можливостей для розвитку на вже існуючому ринку за рахунок нового продукту, який має стати супутнім для вже існуючого. Це потребує уточнення (розробки нових) бізнес стратегій, що надасть можливість підвищити ефективність діяльності структурних підрозділів та відділів підприємства за рахунок формування нового портфелю бізнесу.

Також, необхідно розробити нові або удосконалити існуючі функціональні стратегії, а саме: маркетингова – спрямовується на пошук потенціально перспективних сегментів ринку та поліпшення зворотного оперативного зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем (зокрема, споживачами) для своєчасного отримання інформації і підстроювання внутрішнього середовища до нових тенденцій; інноваційна – націлена на завоювання нових сегментів ринку на основі впровадження сучасних технологій та підтримки конкурентоздатності підприємства на високому рівні; виробнича – має забезпечити організацію та випуск нової продукції з урахуванням мінливості ринку на основі планування і контролю виробництва нового продукту, що передбачає зростання продуктивності праці та забезпеченість підприємства кадрами високої кваліфікації; фінансова – має забезпечити виконання базової та функціональних стратегій фінансовими ресурсами для розвитку підприємства.

Застосування такого стратегічного набору надасть можливість ПАТ Завод «Південкабель» зберегти власний внутрішній потенціал та розвивати його, що забезпечить підприємству високу конкурентоздатність на ринку, навіть при високому рівні впливу факторів макрооточення та високій конкуренції. Підприємство і далі залишиться на позиції лідера і в залежності від тенденцій змін зовнішнього середовища розміститься у 5, 6 або 7

квадрантах, зберігаючи високий рівень власного потенціалу. Для ПАТ «ХАРП», який згідно розрахунків знаходиться у квадранті 3, пропонується застосовувати базову стратегію вертикальної інтеграції, яка передбачає посилення власного впливу на ринку за рахунок придбання підприємств своїх постачальників, що надає можливість стабілізувати ціни на ресурси, зменшити залежність від постачальників, що вкрай важливо при низькому рівні власного потенціалу (внутрішніх резервів) та надасть можливість отримати додаткові доходи на розвиток у майбутньому.

Це потребує оновлення портфелю бізнесу на основі нових розроблених бізнес стратегій та удосконалення функціональних стратегій, а саме: маркетингова обґрунтовує придбання підприємств постачальників на основі аналізу тенденцій ринку, які мають перспективу розвитку, застосовують сучасні високі технології в організації своєї діяльності, мають доступ до необхідних видів ресурсів тощо; виробнича, спрямовується на підстроювання існуючого виробничого процесу під нові умови функціонування для підвищення продуктивності праці за рахунок зменшення витрат, максимального використання потенціалу підприємств постачальників, перерозподіл власних кадрів, досвід яких може бути використано на користь нових підприємств та підвищить ефективність їх діяльності; фінансова, орієнтується на максимальне використання резервів для придбання перспективних підприємств постачальників та їх розвиток, без негативного впливу на господарську діяльність ПАТ «ХАРП». Операційні стратегії спрямовуються на максимально ефективну реалізацію функціональних стратегій.

Застосування стратегічного набору для ПАТ «ХАРП», яке знаходиться у квадранті 3 трьохмірної моделі на основі зроблених розрахунків, надасть можливість підвищити конкурентоздатність за рахунок ліквідних активів та ресурсного потенціалу придбаних підприємств постачальників, стабілізувати ціни на сировину або їх знизити, збільшити питому вагу продукції високої якості, отримати додатковий дохід для власного розвитку, стати лідером на



ринку, що відповідає позиціям у 5, 6 або 7 квадранті запропонованої трьохмірної моделі, залежно від тенденцій змін зовнішнього середовища.

Складність моніторингу підприємств машинобудування обумовлено їх специфікою (тривалий цикл виробництва, велика кількість комплектуючих і т.ін.), що потребує ретельного врахування та співставлення результатів внутрішньої звітності (виробничих підрозділів, відділів постачання та збуту, служби маркетингу, відділу кадрів, бухгалтерії, планового відділу, складу та ін.) з тенденціями змін у зовнішньому середовищі.

Визначальним для проведення ефективного моніторингу є забезпечення інтеграції автоматизованих робочих місць фахівців, які відповідають за проведення внутрішнього моніторингу підприємства, з програмами інженерного аналізу й системами автоматизованого проектування, системами технічної підготовки виробництва, системами електронного документообігу, системами управління виробництвом, системами управління верстатами з числовим програмним управлінням та системами технічної підготовки виробництва, що є необхідним для оцінювання ступеня готовності продукції.

Задля контролю наявності необхідних ресурсів підприємству та забезпечення стабільності внутрішніх потоків автоматизовані робочі місця фахівців з моніторингу необхідно інтегрувати з інформаційними системами управління персоналом, системами моніторингу наявності й руху фінансових ресурсів та формування звітів, системами моніторингу показників, що належать до сфер діяльності маркетингових, збутових і постачальницьких підрозділів та інших інформаційних систем основних сфер діяльності підприємства.

Інформаційна система моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища повинна застосовувати програмний продукт, який має стати надбудовою над вже функціонуючою організаційною структурою підприємства із застосуванням існуючих інформаційних систем без істотного впливу на системи оперативного й стратегічного управління суб'єкту господарювання та не намагаючись їх замінити. Акумуляція та аналіз

стандартизованої інформації надає можливість оцінити якість раніше прийнятих управлінських рішень.

### Висновки за розділом 3

1. У третьому розділі запропоновано методичний підхід до управління процесами адаптації промислових підприємств до конкурентного середовища, з високим рівнем динамізму та невизначеності в сучасних умовах глобалізації. Обґрунтовано, що для стабільного функціонування механізму адаптації до тенденцій змін на підприємстві має бути система його забезпечення, яка вміщує сукупність основних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних та інформаційних) та впливає на основні потоки на підприємстві (фінансові, матеріальні, інтелектуальні, людські та інформаційно-комунікаційні), що необхідно для функціонування основних блоків елементів внутрішнього середовища (організаційний, ресурсний, функціональний, науково-технологічний, управління).

2. Запропоновано концептуальний підхід до організації інформаційно-аналітичного забезпечення процесу адаптації підприємств, який передбачає формулювання критеріїв оцінки для подальшого врахування результатів оцінювання характеру й ступеню змін зовнішнього середовища і показників діагностики внутрішнього поточного стану при виборі сценарію адаптації. Зазначено, що для адаптації підприємства, як відкритої стаціонарної системи, до змін зовнішнього середовища необхідно використовувати систему прийняття управлінських рішень, яка враховує потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони, можливості ринку та існуючі ризики.

3. Запропоновано логічну послідовність застосування організаційно-методичного забезпечення для реалізації механізму адаптації на підприємстві, яке з одного боку має містити систему зв'язків між суб'єктами процесу

адаптації для оперативного корегування їх дій на всіх рівнях управління удосконаленої організаційної структури підприємства, а з іншого, методичне забезпечення (методики організації моніторингу зовнішнього середовища та діагностики внутрішнього стану підприємства, інструкції, регламенти, положення тощо).

4. На основі результатів дослідження інструментів стратегічного менеджменту запропоновано методичний підхід до управління процесами адаптації промислових підприємств до умов зовнішнього середовища, який передбачає три основні складові:

- 1) моніторинг та аналіз внутрішнього середовища;
- 2) моніторинг та аналіз зовнішнього середовища з використанням PEST-аналізу;
- 3) розробка власної матриці та застосування методу підбору кращих сценаріїв з використанням елементів SWOT-аналізу.

5. Сформовано систему показників, що ґрунтується на результатах попередніх досліджень та систематизації наявних у літературі кількісних та якісних показників, згідно визначених основних блоків елементів, які вміщують різну кількість часткових, а саме: організаційний блок – 53; ресурсний блок – 59; функціональний блок – 57; науково-технологічний блок – 39; блок управління – 54. Наведена система показників, яку пропонується до використання при управлінні процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності, сформовано згідно наступних етапів:

- 1) збір інформації та її первинна обробка;
- 2) вивчення сучасних інструментів аналізу для стратегічного планування, групування методів та їх систематизація;
- 3) визначення основних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на підприємство;
- 4) формування системи показників.

7. Обґрунтовано, що визначальним для ефективного функціонування механізмів адаптації на підприємстві є забезпечення жорсткої структури

інформаційних потоків, які забезпечують виконання двох основних функцій: забезпечення зв'язку ієрархічної лінії та функціональних зв'язків. Наведено основні інтегровані структурні елементи, які відповідають за адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища і не приймають участь в його операційній діяльності. Опрацьовано й наведено загальний підхід до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на основі застосування автоматизованої системи управління

8. Запропоновано застосовувати побудовану тримірну модель для визначення квадрантів, в яких будуть знаходитися підприємства машинобудування після визначення змін зовнішнього середовища та аналізу внутрішнього середовища. Тримірна система координат пропонується наступна: вісь Y показує впливовість факторів мікрооточення за показниками стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера; вісь X відображає впливовість факторів макрооточення за показниками згідно груп PEST-аналізу; вісь Z характеризує внутрішній стан підприємства на основі аналізу показників основних блоків елементів внутрішнього середовища. Тривимірна модель складається з восьми квадрантів. Залежно від стану досліджуваного підприємства автором пропонується застосовувати різні стратегічні набори, які передбачають удосконалення існуючих або розробку нових стратегій (корпоративна, бізнес, функціональні, операційні), що дозволить підприємству адаптуватись до тенденцій змін та забезпечити йому позитивний розвиток.

9. Доведено, що в організаційній структурі управління підприємством повинні бути наявні підрозділи, відповідальні за моніторинг тенденцій зовнішнього середовища та діагностику поточного стану підприємства для своєчасного прийняття науково обґрунтованого управлінського рішення щодо необхідності адаптації або біфуркації, наведено модель прийняття управлінського рішення, розроблено Положення про організацію моніторингу на підприємств». Опрацьовано та наведено періодичність моніторингу за напрямками (зовнішнє середовище, основні блоки елементів внутрішнього середовища, потоки на підприємстві) та відповідальні підрозділи.

10. Обґрунтовано систему з вибраних показників-індикаторів PEST-аналізу для моніторингу макрооточення та показників-індикаторів для моніторингу мікрооточення із застосуванням стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера, моніторинг мікросередовища здійснюється системою показників за блоками елементів внутрішнього середовища та основними потоками на підприємстві.

Основні висновки, пропозиції та результати досліджень, отримані в даному розділі, опубліковані в роботах [89; 90; 91; 92; 93; 101; 109 – 113; 115; 128; 129].

Список використаних джерел: [7; 43; 44; 48; 56; 76; 104-108; 114; 117; 118; 119; 128; 129; 136; 137; 138; 139; 144; 174; 186; 187; 191; 194; 196; 198; 199; 200; 201; 217; 220; 221; 222; 231; 233; 244]

## ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку й удосконалення теоретичних положень і методичного забезпечення управління процесами адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища. Основні висновки і результати, одержані в процесі дослідження, полягають у такому.

1. Визначення сутності поняття «адаптація» як безперервного процесу пристосування соціально-економічної системи підприємства через кількісні й якісні зміни виробничої та організаційної структури, перерозподіл або зміну напрямків руху фінансових, матеріальних, інформаційних, людських, інтелектуальних потоків, уточнення цілей і стратегії відповідно до змін факторів зовнішнього середовища, що надає можливість розробити систему діагностики показників поточного стану промислових підприємств для визначення рівня їх адаптивності. Систематизація факторів зовнішнього середовища підприємства за групами прямого впливу (мікрооточення) та опосередкованого впливу (макрооточення) дозволяє обрати адекватний інструментарій аналізу для кожної з них.

2. Розроблені концептуальні положення управління процесами адаптації промислового підприємства на основі поєднання системного, функціонального, процесно-потокowego, ситуаційного підходів, диференціації інструментарію стратегічного аналізу мікрооточення та макрооточення та вибору стратегії адаптивності із застосуванням матричного методу, дозволяють забезпечити високий рівень обґрунтованості управлінських рішень з адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища.

3. Удосконалений на основі застосування показників, що характеризують ключові фактори внутрішнього середовища, у взаємозв'язку з показниками руху фінансових, матеріальних, інформаційних, людських, інтелектуальних потоків, діагностичний інструментарій визначення готовності внутрішнього

середовища до змін зовнішнього середовища сприяє підвищенню ефективності процесу розроблення стратегії адаптації підприємства.

4. Проведений у роботі аналіз впливу факторів макро- та мікрооточення на адаптацію підприємств показав, що найбільший вплив на машинобудівні підприємства здійснюють: у групі політичних факторів – «Імовірність розвитку військових дій в країні» та «Податкова політика»; у групі економічних факторів – «Загальна економічна ситуація в країні» та «Ступінь глобалізації економіки»; у групі соціокультурних факторів – «Бренд, репутація підприємства та його імідж»; у групі технологічних факторів – «Розвиток Інтернет та мобільних пристроїв» та «Ступінь використання, впровадження та передачі нових технологій». Виявлення найбільш значимих факторів дає змогу спланувати необхідні заходи для зниження негативного впливу або максимального використання позитивних факторів на свою користь.

5. Розроблений з використанням MVC-аналізу і MaRis-аналізу методичний підхід до управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища, який передбачає оцінювання ефективності власних бізнес-процесів підприємства та їх порівняння з конкурентами на основі розрахунку індексу задоволеності клієнтів та порівняльного конкурентного аналізу, дозволяє визначити стратегічні альтернативи при розробленні стратегії адаптації.

6. Обґрунтовані методичні положення розробки стратегічного набору в процесі управління адаптацією промислового підприємства до зовнішнього середовища на основі тривимірної матриці, утвореної показниками оцінки впливу факторів мікрооточення, макрооточення та показниками оцінки внутрішнього стану підприємства дозволяють удосконалювати існуючі або розробляти нові корпоративні, ділові, функціональні, операційні стратегії адаптації підприємства, що сприяє підвищенню стійкості його функціонування та розвитку.

7. Сформовані науково-практичні рекомендації щодо організації моніторингу середовища для управління процесами адаптації підприємства у

розрізі блоків елементів внутрішнього середовища: організаційного, ресурсного, функціонального, науково-технологічного, управлінського надають можливість удосконалювати організаційну структуру відповідно до тенденцій змін зовнішнього середовища, підвищувати рівень організаційної культури та ефективно використовувати канали корпоративної комунікації, підвищувати якість управлінських рішень в процесі адаптації промислових підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їхнього прикладного застосування для удосконалення управління процесами адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища.

Результати дисертаційної роботи впроваджені та використовуються для АТ «Турбоатом» (довідка про впровадження № 22/330-155 від 28.12.2018 р.). Методичні рекомендації щодо розроблення стратегії діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища на процес адаптації впроваджено в роботу ДП «Завод імені Малишева»(довідка про впровадження № 09-18/1526 від 12.09.2018 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використано в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при підготовці бакалаврів зі спеціальності 073 «Менеджмент» при викладанні навчальних дисциплін «Технологія прийняття рішень та комунікації в бізнесі», «Аналітичне забезпечення управління бізнесом» (довідка № 18/86-11-72 від 20.11.2018 р.).



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Перевод с английского. Общая редакция и предисловие доктора экономических наук В. И. Данилова-Данильяна. М., 1985. URL: [http://gtmarket.ru/files/book/Russell\\_Ackoff\\_Creating\\_the\\_Corporate\\_Future.pdf](http://gtmarket.ru/files/book/Russell_Ackoff_Creating_the_Corporate_Future.pdf)
2. Аксенов П. В. Реструктуризация как способ обеспечения устойчивости развития компании. *Эффективное антикризисное управление*. 2012. №4 (73). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/restrukturizatsiya-kak-sposob-obespecheniya-ustoychivosti-razvitiya-kompanii>
3. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: монография. Донецк: ДонНУЭТ, 2007. 170 с.
4. Алексеев С. Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Донецьк, 2003. 23 с.
5. Андреева В. Г. Оцінка стану інноваційної активності України в міжнародному контексті. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: X Міжнародний бізнес-форум* (Київ, 21 березня 2017р.) / відп. ред. Мазаракі А. А. Київ: Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2017. С. 14–15. URL: <https://www.knteu.kiev.ua/file/MzEуMQ=/7ae27cf3ff4a4d4b3ee985f220617e75.pdf>
6. Анисимова О. М. Оценка стратегического потенциала адаптивного развития промышленных предприятий в зависимости от форм собственности. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Випуск 1, Том 1. С. 163–168. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/5548/Анисимова-Мусиенко.pdf?sequence=1>
7. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
8. Афонин И. В. Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций: учебное пособие. М.: Гардарики, 2006. 301 с.

9. Бабич О. В., Будникова А. Л. Особенности адаптации деятельности предприятия к современным условиям. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-adaptatsii-deyatelnosti-predpriyatiya-k-sovremennym-usloviyam>
10. Бажал Ю. М. Шумпетерівська парадигма “статички” і “динаміки” економічної системи та її практичне значення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. Випуск 4 [145]. С. 5–8.
11. Банєва І. О. Використання методів адаптації в управлінні ресурсним потенціалом підприємств аграрного сектору. *Агросвіт*. 2013. № 1. С. 2–5.
12. Бекмуратов Р. Д. Совершенствование адаптивной системы управления на примере кондитерской отрясли. *Дискуссия*. Екатеринбург: ООО «Институт современных проблем управления», 2014. № 2 (43). С. 36–40.
13. Бекмурзіна А. М., Бояринова К. О. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін. URL: [http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf\\_8](http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf_8)
14. Белоусова И. Н., Зубцова С. Оценка эффективности организационной структуры предприятия. URL: [http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2009/Economics/45586.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45586.doc.htm)
15. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Випуск 11. Частина 2. С. 41–45.
16. Биннер Х. Управление организациями и производством: От функционального менеджмента к процессному / пер. с нем. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 282 с.
17. Бізнес-школа EMAS. URL: <https://www.mba.su/emas/>
18. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Киев: Эльга, 2005. 656 с.
19. Богашко О. Л. Еволюція теоретичних підходів до інноваційного розвитку в економічній науці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2 [22]. С. 23–29.

20. Бойко А. В. Концептуалізація стійкості національної економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 1. С. 5–19. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/01/2.pdf>
21. Бочаров В. В. Корпоративные финансы. СПб.: Питер, 2008. 272 с.
22. Брецман Ф., Гет Й. Сценарное планирование становится неотъемлемой частью эффективного корпоративного управления. URL: <http://performance.ey.com/wpcontent/uploads/downloads/2011/08/Scenario-Planning4.pdf>
23. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту. К.: Молодь, 1997. 1000 с.
24. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харків, 2002. 23 с.
25. Бучинська Т. В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції. URL: [https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fecon.org.ua%2Findex.php%2Fecon%2Farticle%2Fdownload%2F361%2Fpdf\\_190&name=pdf\\_190&lang=uk&c=57df9547e611](https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fecon.org.ua%2Findex.php%2Fecon%2Farticle%2Fdownload%2F361%2Fpdf_190&name=pdf_190&lang=uk&c=57df9547e611)
26. Вайсман Е. Д., Сулейманова Ю. М. Модель выбора инновационных проектов по критерию сохранения экономической устойчивости предприятия. *Экономический анализ: теория и практика*. 2013. №35 (338). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/model-vybora-innovatsionnyh-proektov-po-kriteriyu-sohraneniya-ekonomicheskoy-ustoychivosti-predpriyatiya> (дата обращения: 13.07.2017).
27. Васіна Н. В. Моделювання фінансового стану сільськогосподарських організацій при оцінці їх кредитоспроможності: монографія. Омськ: Вид-во НОУ ВПО ОмГАУ, 2012. с. 49.
28. Веблен Т. Теория делового предприятия. М.: Дело, 2007. 288 с.
29. Виноградський С. Б. Організація системи адаптивного менеджменту фірми: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / Донец. нац. ун-т. Донецьк, 2001. 19 с.
30. Власова О. А. Формування системи управління економічною адаптивністю коксохімічного підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харків, 2012. 264 с.

31. Волкова Л. Методика проведения SWOT-анализа. URL:// [http://market.narod.ru/S\\_StrAn/SWOT.html](http://market.narod.ru/S_StrAn/SWOT.html)
32. Волкова Л. Стратегический анализ. URL: <http://market.narod.ru/StrAn.html>
33. Вороніна А. В., Зєніна-Біліченко А. С. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/62.pdf>
34. Галушко Є. С., Галушко С. А., Лопатьєв П. С. Сутність механізму адаптації промислового підприємства. *Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук. праць. ДонДУУ.* 2012. С. 245–250.
35. Глаголев С. Н. Факторы, влияющие на возможность адаптации промышленных предприятий к современным условиям. *Экономический анализ: теория и практика.* 2009. № 25. С. 63–66.
36. Головков А. Н. Теория внутренней и внешней среды в управлении процессами интеграции бизнеса. *Российское предпринимательство.* 2011. № 12-2 (198). С. 46–51. URL: <http://bgscience.ru/lib/7205/>
37. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие для экономических специальностей вузов. Мн.: Мисанта, 2003. 624 с.
38. Гринько Т. В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки.* 2011. № 3. С. 94–97.
39. Губенко В. К., Николаенко И. В., Тарасенко А. В. Адаптация транспорта металлопотоков к изменяющейся экономической среде: монография. Донецк: Изд-во «Вебер», 2009. 236 с.
40. Гуржиев В. Факторы инновационной направленности инвестиций. *Экономист.* 2002. № 2. С. 11–18.
41. Данчук М. В. Оцінка адаптивного потенціалу підприємства, що функціонує в умовах нелінійної динаміки підприємницького середовища. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія.* 2012. Вип. 9. С. 292–300. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Upsal\\_2012\\_9\\_72.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Upsal_2012_9_72.pdf)

42. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. 352с.

43. Демидова Е. О. Разработка стратегических сценариев развития для формирования бизнес-стратегий. *Российское предпринимательство*. 2011. № 3-1 (179). С. 39–43. URL: <http://bgscience.ru/lib/6626/>

44. Деревицкий Д. П., Фрадков А. Л. Прикладна теорія дискретних адаптивних системуправління. Москва: Наука, 1981. 216 с.

45. Джон О'Шонесси «Принципы организации управления фирмой». URL: <http://www.management.com.ua/bp/bp023-8.html> (Организационная структура и распределение полномочий, плоские структуры в менеджменте )

46. Дібніс Г. І., Дем'янова Є. В. Фактори, що визначають адаптивні можливості підприємства до змін кон'юнктури ринку. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2008. № 3 (27). С. 153–161.

47. Дорофеева В. В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий. *Журнал научных публикаций Дискуссия*. 2013. Выпуск: 5-6 (35-36) май-июнь. URL: <http://www.journal-discussion.ru/publication.php?id=102>

48. Дорофеева В. В. Практика адаптации предприятий к условиям изменяющейся внешней среды: монография. OmniScriptum GmbH & Co. KG, Saarbrucken, Germany, 2012. 172 с.

49. Драган Е. И. Методичні підходи до оцінки людського капіталу на підприємстві харчової промисловості. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2676/3/5445.pdf>

50. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.

51. Душенькина Е. Экономика предприятия. URL: <http://www.be5.biz/ekonomika/e005/toc.htm>

52. Дэниелс Дж. Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / пер. с англ., 6-е изд. М.: Дело, 1998. 784 с.

53. Ємельянова К. С. Pest-аналіз круїзного ринку в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 73–77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_43\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_43_15).
54. Ждаміров Є. Ю. Види адаптації сільськогосподарських підприємств до умов ринку. *Економіка підприємств*. 2010. URL: [http://rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/12\\_57844.doc.htm](http://rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/12_57844.doc.htm)
55. Ждаміров Є. Ю. Сутність адаптації управління функціонуванням підприємств. *Вісник СНАУ*. 2010. Випуск 6/1. С. 93–101. URL: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/326/3/654.pdf>
56. Журавльова І. В. Методичний підхід до фінансової оцінки стратегічної ефективності капіталізації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 1(1). С. 173–175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес\\_2015\\_1\(1\)\\_\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2015_1(1)__43).
57. Журавльова І. В. Факторний аналіз функціонування інтелектуального капіталу підприємств машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 5. С. 116–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2013\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_5_14).
58. Зяблицкая Н.В. Адаптивное управление современными компаниями. *Современные проблемы науки и образования: электронный научный журнал*. 2012. № 1. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5594>
59. Зяблицкая Н. В. Методология комплексной оценки адаптационного потенциала предприятий нефтегазовой отрасли: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05 / СПбГИЭУ, 2013. 37с.
60. Зяблицкая Н. В. Основные характеристики процесса адаптации предприятий к современным условиям URL: [http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2015/24/economics/zyablitskaya.pdf](http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2015/24/economics/zyablitskaya.pdf)
61. Иванов С. В. Управление предприятием, ориентированное на конечный результат или ликвидность. Д.: Изд-во Маковецкий, 2010. 388 с.
62. Информационно-образовательный портал Veni Vidi Vici. URL: <http://www.vevivi.ru/best/Ekonomchn-strateg-pdprimstva-dokhodi-nvestora-ref111629.html>

63. Інтегральні композитні індикатори розвитку економіки України у короткостроковому періоді (грудень 2017 року) / Інститут економіки та прогнозування Національна академія наук. URL: <http://ief.org.ua/?p=6317>
64. Калініченко Л. Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 177–180.
65. Капитанов В. П. Проектный процесс: управление и обоснование: учебное пособие. Севастополь: ООО «Эксперт Крым», 2008. 256 с.
66. Капітанець Ю. О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів. 2007. № 599. С. 257–261.
67. Кемпбелл Э., Лагс К. С. Стратегический синергизм. СПб.: Питер, 2004. 416 с.
68. Кизима Н. А. Адаптивные модели в системах принятия решений: монография / под. ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. Харьков: Издательский дом «ИНЖЕК», 2007. 368 с.
69. Клебанова Т. С., Раевнева Е. В., Стрижиченко К. А. и др. Математические модели трансформационной экономики: учеб. пособие. Харків: Издательский дом «ИНЖЭК», 2004. 280 с.
70. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2005. 485 с.
71. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.
72. Койн К., Субраманьям С. Как упорядочить процесс выработки стратегии. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str016.html> (дата звернення 02.02.2018)
73. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 315 с.

74. Колбасов В. И. Сценарное планирование как эффективный метод разработки стратегии. *Креативная экономика*. 2012. № 8 (68). С. 86–92. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/24504/>

75. Коломієць І. Ф., Гошовська Г. В. Еволюція теорій інноваційно-технологічного розвитку вретроспективній оцінці. *Регіональна економіка*. 2014. № 2. С. 178–186.

76. Коляда А. Эффективные инструменты стратегического анализа. Как принять верное решение о стратегии развития предприятия. Н. Новгород: Издательство Бизнес – школы EMAS, 2014. URL: [Электронный ресурс]: <https://books.google.com.ua/books?id=H100BAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>

77. Кондратьев Н. Д. Проблемы экономической динамики / ред. кол. Л. И. Абалкин (отв. ред.) и др. М.: Экономика, 1989. 526 с.

78. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>

79. Кордес Э. ВВП України та його вплив на життя українців. ГО «Публічний аудит». URL: <http://publicaudit.com.ua/reports-on-audit/vvp-ukrayini-ta-jogo-vpliv-na-zhittya-ukrayintsiv/>

80. Коростелева Е. М. Использование сценарного планирования как инструмента для формирования стратегии. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2009. № 2(1). С. 12–19

81. Коюда В. О., Воліков В. В. Інтелектуальний потенціал підприємства: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузеца, 2014. 336 с.

82. Кравченко С. А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка. К.: ННЦ «Институт аграрной экономики», 2008. 444 с.

83. Кравченко С. А. Адаптація економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств до умов ринку: автореф. дис. ... доктора



екон. наук: 08.00.04. К., 2007. 41 с.

84. Кривобок Е. В. Особенности адаптации предприятий в трансформационной экономике. *Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник.* / Редкол.: Пивоваров Ю. С. (отв. ред.) и др. М.: ИНИОН РАН, 2015. Вып. 10. Часть II. С. 107–113. ISBN 978-5-248-00786-8

85. Кривобок Е. В. Современные аспекты управления адаптационными процессами на предприятии. *Учет и статистика: научно-практический журнал.* Ростов на дону: РГЕУ, 2013. № 1 (29). С. 58–65.

86. Кривобок К. В., Кривобок В. Ю. Адаптаційні аспекти підприємства в інформаційній економіці. *П'ятнадцяті Лібермановські читання) «Економічні аспекти сучасних технологій управління в економіці, науці, освіті в XXI столітті в умовах фінансової кризи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 5 листопада 2010 р.). / Вчені записки Харківського інституту управління Науковий журнал Серія «Наука і практика управління».* Харків, 2010. Випуск 30. С. 36–38.

87. Кривобок К. В. Адаптаційні аспекти управління підприємствами. *Розвиток України очима молоді: соціальні, економічні та правові аспекти: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (Харків, 18 квітня 2013 р.).* Харків: ВБ «Фактор», 2013. С. 512–517.

88. Кривобок К. В. Адаптаційні аспекти управлінських процесів на промисловому підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: міжнародна науково-практична конференція (Харків, 15-16 листопада 2011 р.) // Управління розвитком: зб. наук. робіт.* Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. № 21 (118). С. 33–35.

89. Кривобок К. В. Адаптаційні перспективи розвитку підприємств України в умовах Європейської інтеграції. *Український соціум.* 2015. № 1. С. 23–33. Index Copernicus ICV 2014: 42.04

90. Кривобок К. В. Адаптаційні перспективи розвитку підприємств України в умовах європейської інтеграції. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали*

Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (Харків, 22 квітня 2016 р.). Харків: видавництво «НТМТ», 2016. С. 3470–3475.

91. Кривобок К. В. Адаптаційні процеси в конкурентному середовищі. *Наука і освіта. Серія: Економіка підприємства*: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 10 – 25 лютого 2004 р.). Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. Том 66. С. 34–36.

92. Кривобок К. В. Адаптаційні процеси на промислових підприємствах. *Вчені записки Харківського інституту управління*. Харків: ХІУ, 2012. Випуск 32. С. 27–30.

93. Кривобок К. В. Адаптаційні процеси на промислових підприємствах. *Економічні аспекти сучасних технологій управління в економіці, науці, освіті в XXI столітті в умовах фінансової кризи*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (П'ятнадцяті Лібермановські читання) (Харків, 28 жовтня 2011 р.) // *Вчені записки Харківського інституту управління. Серія «Наука і практика управління»*. Харків, 2011. Випуск 30. С. 33–35.

94. Кривобок К. В. Адаптаційні процеси управління на підприємстві. *Економіка: Проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. Випуск 202: В 4 т. Том II. С. 488–495.

95. Кривобок К. В. Адаптація підприємств до інформаційної економіки. *Розвиток економіки України в умовах глобалізації*: всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених та студентів (Харків, 18 березня 2011 р.) // *Управління розвитком: зб. наук. робіт*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. № 4 (101). С. 51–52.

96. Кривобок К. В. Вплив адаптаційних факторів на процес управління соціально-економічним розвитком підприємства в конкурентному середовищі. *Соціально-економічні проблеми функціонування фінансових систем в умовах інтеграційних процесів*: збірник тез доповідей VII Симпозіуму (Харків, 13 листопада 2014 р.). Харків: Вид. Харківському інституті фінансів УДУФМТ, 2014. С. 21–23.

97. Кривобок К. В. Вплив факторів конкурентного середовища на

адаптивність підприємства. *Розвиток економіки в трансформаційний період: глобальний та національний аспекти*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 20 квітня 2005 р.). Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. Т. I. С. 74–75.

98. Кривобок К. В. Інноваційна діяльність як основа адаптації підприємства до конкурентного середовища. *Економічні проблеми інноваційно-структурних перетворень в Україні*: міжнародна науково-практична конференція // *Управління розвитком: зб. наук. робіт*. Харків: Вид ХНЕУ, 2005. № 3. С. 27–28.

99. Кривобок К. В. Концептуальні засади управління підприємством у нестабільному середовищі. *Науковий вісник «Міжнародного гуманітарного університету»*. Серія: «Економіка і менеджмент». 2018. № 30. С. 47–51. Index Copernicus ICV 2016: 34.80

100. Кривобок К. В. Методичний підхід до діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2(44). С. 16–20. Index Copernicus ICV 2016: 32.82

101. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 412–420. Index Copernicus ICV 2015: 35.93

102. Кривобок К. В. Обґрунтування впливу факторів зовнішнього середовища на адаптацію підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 16. С. 86–91. Index Copernicus ICV 2016: 38.57

103. Кривобок К. В., Канова О. А. Особливості адаптивного управління підприємством у нестабільному середовищі. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали міжнародної наукової конференції (Харків, 30 - 31 травня 2019 р.). Харків: ДІСА ПЛЮС, 2019. С. 232–233.

104. Кривобок К. В. Оцінка адаптації підприємства в умовах економічного розвитку України //К. В. Кривобок / *Управління розвитком: збірник наукових статей*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. № 17 С. 93–94

105. Кривобок К. В., Лепейко Т. І. Оцінка рівня адаптації підприємства в

умовах розвитку транзитивної економіки. *Управління розвитком: збірник наукових статей*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. № 20. С. 81–82.

106. Кривобок К. В. Підходи до управління діяльністю підприємства в середовищі що змінюється. *Динаміка наукових досліджень*: матеріалами II міжнародної науково-практичної конференції. Серія: Економіка підприємства (Дніпропетровськ – Київ – Кривий ріг, 20-27 жовтня 2003 р.). Дніпропетровськ, Київ, Кривий ріг, 2003. Том 27. С. 40–42

107. Кривобок К. В., Лепейко Т. І. Процес адаптації персоналу до умов роботи в Інтернет-середовищі. *Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці*: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. С. 127–131.

108. Кривобок К. В. Сучасні аспекти адаптаційних процесів в інформаційному середовищі. *Методологія та технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти*: монографія / під заг. ред. док. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. С. 20–38.

109. Кривобок К. В. Сучасні аспекти Управління адаптаційними можливостями підприємства в конкурентному середовищі. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали науково-практичної конференції (Харків, 24-25 березня 2016 р.). Харків: Видавництво «НТМТ», 2016. С. 59–61.

110. Кривобок К. В. Сучасні аспекти управління адаптаційними процесами на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 18-19 березня 2019 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2019. С. 69–71.

111. Кривобок К. В. Сучасні проблеми впливу зовнішнього середовища на адаптивність підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 29-30 березня 2018 р.). Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 57–61.

112. Кривобок К. В., Кіпа Д. В. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту в процесі адаптації підприємств. *Економічний розвиток і*

*спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнародної науково-практичної конференції»: тези доповідей (Харків, 31 травня - 1 червня 2018 р.). Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 75–76.*

113. Кривобок К. В. Управління адаптаційним потенціалом підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2017. С. 49–51.*

114. Кривобок К. В., Миронова О. М. Управління процесами адаптації в інформаційній економіці. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: міжнародна науково-практична конференція (Харків, 15-16 листопада 2010 р.) // Управління розвитком: збірник наукових робіт. Харків. Вид. ХНЕУ, 2010. № 17 (93). С. 26–29.*

115. Кривобок К. В. Управління процесами адаптації підприємства в конкурентному середовищі. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 26-27 березня 2015 р.). Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2015. С. 82–84.*

116. Кривобок К. В. Управління процесами адаптації промислового підприємства до конкурентного середовища. *Ринкова трансформація економіки постсоціалістичних країн: матеріали міжнародного Форуму молодих вчених (Харків, 19-20 травня 2005 р.). У двох томах. Т.2. Харків: ХНТКСГ, 2005. С. 60.*

117. Кривобок К. В. Управління процесами адаптації промислового підприємства до конкурентного середовища. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Серія: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2006. Випуск 35. С. 162–165.*

118. Кривобок К. В., Лепейко Т. І. Управління розвитком промислових підприємств на базі концепції адаптації. *Управління розвитком: збірник наукових статей. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. № 7. С. 117–120.*

119. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішньосередовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 38–42.*

120. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 172–174.

121. Кузнецова Н. В. Инструменты оценки внешней среды предприятий общественного питания: PEST-анализ. URL: [http://sociosphera.com/publication/journal/2015/165/instrumenty\\_ocenki\\_vneshnej\\_s\\_redu\\_predpriyatij\\_obwestvennogo\\_pitaniya\\_pestanaliz/](http://sociosphera.com/publication/journal/2015/165/instrumenty_ocenki_vneshnej_s_redu_predpriyatij_obwestvennogo_pitaniya_pestanaliz/)

122. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища: монографія. К.: «Зовнішня торгівля», 2008. 236 с.

123. Кусакина О. Н., Скиперская Е. В. Методические подходы к оценке социально-экономической эффективности интеграции. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer29/958.pdf>

124. Кухар М., Кукуруза Г. Україна: зростання, яке не зупинити навіть відсутністю реформ. URL: [https://dt.ua/macrolevel/ukrayina-zrostannya-yake-ne-zupiniti-navit-vidsutnistyu-reform-251668\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/ukrayina-zrostannya-yake-ne-zupiniti-navit-vidsutnistyu-reform-251668_.html)

125. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2006. № 2. С. 56–63. URL: <http://dis.ru/library/560/25893/>

126. Ландіна Т. В. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку. К.: Наукова думка, 1994. 283 с.

127. Ластаев Т. Т., Кайгородцев А. А. Механизм агропромышленной интеграции. *Вестник КАССУ*. 2006. №4. С. 10–12.

128. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Збірник наукових праць «Економічний аналіз»*. Тернопіль: Тернопільського національного економічного університету. 2015. Том 20. С. 245–250.

129. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 176–181.

130. Литвиненко О. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства: кваліметричний підхід. URL: <http://bibl.com.ua/ekonomika/22224/index.html>

131. Лобанова Н. Задача проектирования адаптивных механизмов управления развивающейся организации. URL: [http://oreluniver.ru/file/chair/evtiib/opk/conf/sect4/UDK\\_681\\_ODNA\\_STATYA\\_PESH.pdf](http://oreluniver.ru/file/chair/evtiib/opk/conf/sect4/UDK_681_ODNA_STATYA_PESH.pdf)

132. Луциков Ю. А. Адаптация сельскохозяйственных предприятий к рыночным условиям хозяйствования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Воронеж, 2001. 26 с.

133. Магомедов М. С. Формування системи адаптивного управління діяльністю коксохімічного підприємства: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04 / Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін.-т». Харків, 2017. 379 с.

134. Максимович А. П. Программы повышения адаптивности экономической структуры муниципального образования. *Дни науки – 2004*: тез. докл. науч.-практ. конф.: в 2-х т. Озерск, 2004. Т. 2. С. 46–47.

135. Малютин С. А. Механизмы корпоративного управления: научная монография. Москва: ЗАО «Финстатинформ», 2007. 160 с.

136. Мамий Е. А., Барышев В. А. Теоретические аспекты управления реакцией предприятия на изменения рыночной среды. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*. 2014. №1. URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/963.pdf>

137. Мариненко Н. Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур: автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.04. / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2017. 39 с.

138. Мариненко Н. Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур: дис. ... док. экон. наук: 08.00.04 / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2017. 403 с. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18935/1/Dysertatsiia\\_Marynenko%20N.Yu..pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18935/1/Dysertatsiia_Marynenko%20N.Yu..pdf)

139. Маркіна І. А., Аранчій В. І., Сафронов Ю. М., Лепейко Т. І. та інш. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: монографія / за ред. І. А. Маркіної. Полтава: Видавництво «Сімон», 2017. 728 с.

140. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. 288 с. URL: [http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/%D1%81%D1%82%D1%80\\_1.pdf](http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/%D1%81%D1%82%D1%80_1.pdf)

141. Маслодудов Ю. А. Формирование организационно-экономического механизма адаптивного управления машиностроительным предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / ННОУ ВПО «Московский гуманитарный университет». М., 2010. 25 с.

142. Мельник А. О. Економічна адаптація підприємств у механізмі підвищення їх конкурентоздатності. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 6. С. 206–210.

143. Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. Ч. 2, Т. 2., № 1. С. 135–138.

144. Мельник А. О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах економічної кризи. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 30–32.

145. Мельник Л. Г. Экономика развития: монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. 662 с.

146. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 1996. 704 с.

147. Миколайчук І. П., Присяжнюк А. Ю. Вдосконалення організаційно-економічного механізму адаптивного управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 71–81.

148. Минко И. С., Шамина Л. К. Адаптивность и инновации в экономических системах. URL: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/6592.pdf>

149. Міжнародний валютний фонд. URL: <http://www.imf.org/en/Countries/UKR>

150. Міценко Н. Г. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Вісник ЛКА: зб. наук. праць*. Сер. економ. Львів: ЛКА, 2015. Вип. 49. С. 26–31.

151. Міценко Н. Г. Створення інтегрованих систем як шлях адаптації підприємств до змін у ринковому середовищі. *Механізми стабілізації й*



*розвитку діяльності підприємств: монографія / під ред. О. О. Шубіна, Л. В. Фролової. Донецьк: вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2013. С. 458–468.*

152. Млодецкий В. Р., Тянь Р. Б., Ткаченко В. А. и др. Аспекты управления инновациями проектно-ориентированных организаций. Д.: ДУ им. А. Нобеля; из-во «Монолит», 2012. 242 с.

153. Млодецкий В. Р., Стельнякович С. Я. Повышение конкурентоспособности предприятия путем реализации программ преобразований. *Вісник Придніпр. держ. акад.будівництв. та архітект.* Д.: ПДАБА, 2009. № 3. С. 39–42.

154. Млодецкий В. Р. Управленческая реализуемость строительных проектов. Д.: Наука і освіта, 2005. 261 с.

155. Млодецький В. Р. Анализ сложных организационных структур управления. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури.* 2013. № 4. С. 60–66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpabia\\_2013\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpabia_2013_4_12)

156. Мовсум-заде М. Э., Ванчухина Л. И., Лейберт Т. Б., Шаталина М. А. Стратегия поведения предприятия в условиях рыночной экономики. Уфа: Реактив, 2001. 178 с.

157. Могилина В. А. Применение метода сценариев для разработки стратегических альтернатив развития угледобывающих предприятий. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/89EVN115.pdf>

158. Наумова Л. Г. Факторы, влияющие на эффективность деятельности организации. URL: <http://eprints.tstu.tver.ru/406/1/1.pdf>

159. Нельсон Р. Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений / перевод с английского М. Я. Каждана. Научный редактор перевода В. Л. Макаров. М.: Дело, 2002. 536 с.

160. Нижник В. М., Полінкеич О. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент.* 2012. Вип. 9(2). С. 334–345.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem\\_2012\\_9\(2\)\\_\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9(2)__49)

161. Николаев П. В. Прогнозирование методом сценариев и критерии оценки предприятия при инвестировании инновационным оборудованием. *Вопросы инновационной экономики*. 2011. № 3 (3). С. 47–52. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/14479/>

162. Носырев М. А. Точка бифуркации современного менеджмента. *Известия ВолгГТУ*. 2011. №12. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/tochka-bifurkatsii-sovremennogo-menedzhmenta> (дата обращения: 14.07.2017).

163. О' Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: «Сирин», 2001. URL: <http://www.management.com.ua/bp/bp023-10.html> (глава 10)

164. Орлова Е. Е. Стратегическая модель адаптации промышленных предприятий к условиям внешней среды. *Экономический анализ: теория и практика*. 2014. №38 (389). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-model-adaptatsii-promyshlennyh-predpriyatuy-k-usloviyam-vneshney-sredy> (дата обращения: 20.09.2017).

165. Орлова К.Є. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Київ, 2016. 262 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/15821> ([https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15821/3/Orlova\\_diss.doc](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15821/3/Orlova_diss.doc))

166. Орлова К. Організаційно-економічні засади адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 181–189.

167. Орлова К.Є. Стратегія адаптації промислових підприємств до умов зовнішнього середовища: динамічний аспект. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*. Житомир, 2014. С. 80–81.

168. Отенко І. П., Малярець Л. М., Іваненко Г. А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 348 с.

169. Отенко В. І., Колодіна О. М. Місце економічної адаптивності

підприємства у множині його властивостей. *Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 2. С. 43–47.

170. Офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності. URL: <http://www.wipo.int/portal/en/index.html>

171. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

172. Охтеня А. А., Виноградова О. Р. Теоретические основы адаптивного планирования производства. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2009. № 3 (4). С. 101–107.

173. Панкратова Л. А. Адаптація сільськогосподарських підприємств до ринкового середовища: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.02 / К., 2005. 17 с.

174. Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. Стратегический менеджмент: учебник / 6-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2012. 496 с.

175. Парсаданов Г. А., Егоров В. В. Прогнозирование национальной экономики: учебник. М.: Высш. шк., 2002. 304 с.

176. Парусимова Н. И., Шестакова Е. В. Содержательные аспекты мотивационного механизма самоорганизации промышленного предприятия. *Вестник ОГУ*. 2014. № 11 (172). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/soderzhatelnye-aspekty-motivatsionnogo-mehanizma-samoorganizatsii-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 14.07.2017).

177. Пастухова Е. А. Адаптация экономической системы к изменениям внешней среды. *Научный журнал. Современные наукоемкие технологии*. URL: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=22812>

178. Пашнюк Л. О. Теоретичні аспекти адаптації підприємства до ринкових умов господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 1(67). С. 76–81.

179. Петренко О. О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 4. С. 115–117.

180. Питайкина И. А. Закономерности развития государственных унитарных предприятий России в рыночной экономике: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01 / Пенза, 2006. 23 с.

181. Плучевская Э. В., Кондратьева А. А. Применение PESTEL-анализа для оптимизации систем управления на предприятиях на примере рынка недвижимости. URL: [http://www.lib.tpu.ru/fulltext/v/Bulletin\\_TPU/2012/v321/i6/18.pdf](http://www.lib.tpu.ru/fulltext/v/Bulletin_TPU/2012/v321/i6/18.pdf)

182. Погорелова М. В. Проектный подход к решению задачи управления процессом адаптации предприятия к изменениям во внешней среде. *ВЕЖИПТ*. 2011. № 7 (49). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/proektnyy-podhod-k-resheniyu-zadachi-upravleniya-protsessom-adaptatsii-predpriyatiya-k-izmeneniyam-vo-vneshney-srede>

183. Польовий М. А. Прогнозування загроз політичній стабільності в Україні до 2030 р. на основі синергетичного параметру порядку. *Вісник Донецького національного університету*. Сер.: Політичні науки. 2016. С. 79–86.

184. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 1999. 619 с.

185. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: моногр. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. 323 с.

186. Попов С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний: монография. М.: Издательство Юрайт, 2013. 223 с.

187. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ.; 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.

188. Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. № 411 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2018-2020 роки», поточна редакція – Редакція від 07.12.2017, підстава 906-2017-п URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/411-2017-p>

189. Принципы эпистемологии в менеджменте. *Центр по применению принципов эпистемологии*. URL: <http://5w5w5.com/man.htm>

190. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика. Тернополь: Карт-бланш, 2003. 490 с.

191. Пять сил Портера описание модели. URL:

<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>

192. Раевнева Е. В., Кучерук Е. Н. Адаптивное управление поведением предприятия: категориальный базис. *Бизнес-Информ*. 2007. № 6. С. 122–130.

193. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь / 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с. URL: <http://www.ebk.net.ua/Book/Ses/a/0007.htm>

194. Растринин Л. А. Адаптация сложных систем. Методы и приложения. Рига: Зинатне 1981. 375 с.

195. Рачкован О. Д., Гросул В. А. Діагностика ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. Харків, 2016. № 2. С. 198–204.

196. Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. Харків, 2015. № 5. С. 274–278.

197. Рачкован, О.Д. Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі: дисертація ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2016. 319 с.: іл. – Бібліогр.: 303 назв.

198. Репин В. В., Елифиоров В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.

199. Рогов В. Г. Адаптація підприємств до змін умов господарювання URL: <http://www.conference.nuos.edu.ua/catalog/files/lectures/36780.pdf>

200. Розман А., Денисенко І. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі. *Економіст*. №4, квітень, 2014. С. 56–60.

201. Рудніченко Є. М. Адаптація системи економічної безпеки підприємства до впливу суб'єктів митного регулювання: сутність та рівні. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 308–312.

202. Рябова В. О. Пересмотр стратегической роли внутренней системы управленческого учета предприятия в условиях современной бизнес-среды. В сборнике «Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства». 2010. С. 80–82. URL: <http://bgscience.ru/lib/10636/>

203. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и

- связь, 1993. 278 с. URL: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/saaty.pdf>
204. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 374 с.
205. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование. М.: Дело, 2000. 376 с.
206. Селезнев А. А. Факторы внешней среды, оказываемые прямое влияние на деятельность предприятия сферы услуг. *Российское предпринимательство*. 2010. № 12, Вып. 2 (174). С. 146–150. URL: <https://creativeconomy.ru/articles/11419/>
207. Семенов А. Г. Стратегічні методи підвищення ефективності виробництва на підприємствах: монографія. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2006. 376 с.
208. Семенов А.В. Основные факторы и свойства инновационной среды. *Российское предпринимательство*. 2012. № 18 (240). С. 54–59. URL: <https://creativeconomy.ru/articles/25074/>
209. Система управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000, IDT): ДСТУ ISO 9000-2001. [чинний від 2001-01-10]. К.: Держстандарт України, 2001. VI. 27 с.
210. Сірик І.П. Обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2012. 20 с.
211. Скурихин В. И., Забродский В. А., Копейченко Ю. В. Проектирование систем адаптивного управления производством. Харків: Вища школа, 1984. 265 с.
212. Слепцова Н. С. Модель адаптации промышленного предприятия в рыночной среде. *Вестник ОГУ*. 2005. №8. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/model-adaptatsii-promyshlennogo-predpriyatiya-v-rynochnoy-srede>
213. Собченко Н. В. Факторы, влияющие на устойчивость предприятия. URL: [http://www.rusnauka.com/20\\_AND\\_2009/Economics/48881.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_AND_2009/Economics/48881.doc.htm)
214. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища: автореф. дис. ... доктора

екон. наук: 08.06.01 / Д., 2006. 34 с.

215. Соколова Н. С., Соколова Т. Г. Сутність та зміст поняття «Грошові потоки». URL : <https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fstp.diit.edu.ua%2Farticle%2Fdownload%2F9357%2F8129&name=8129&lang=uk&c=58590beb4cbe>

216. Сомов Д. О. Організаційно-управлінський механізм процесу адаптації підприємства. URL: [http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/47/1/47\\_46.pdf](http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/47/1/47_46.pdf)

217. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.

218. Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2012. Вип. 24. Ч. 1. С. 156–162.

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

220. Стец І. Адаптивне управління потенціалом підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 154–162.

221. Стратегический набор. URL: <http://bibook.ru/books/25982/default.htm>

222. Стратегический набор и факторы влияния на стратегии. URL: <https://helpiks.org/7-48884.html>

223. Стратегическое управление – Шершнева З. Е. URL: <http://lybs.ru/index-16500.htm>

224. Стратегічне планування та управління. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/okrsreda.htm>

225. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: В 3 т. / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. – Т. 1: Економіка знань – модернізаційний проект України. К.: Фенікс, 2007. 544 с.

226. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: В

3 т. / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл. -кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. – Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки. К.: Фенікс, 2007. 564 с.

227. Студопедия. URL: [http://studopedia.com.ua/1\\_284563\\_funktsii-ta-kontseptsii-marketingu-promislovogo-pidpriemstva.html](http://studopedia.com.ua/1_284563_funktsii-ta-kontseptsii-marketingu-promislovogo-pidpriemstva.html)

228. Стукач В. Ф., Дауешов М. Е. Адаптация сельскохозяйственных предприятий. Омск: ОГАУ, 2001. 143 с.

229. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Луганськ, 2002. 19 с.

230. Таранова Е. В. Стратегии адаптации предприятий легкой промышленности к инновационным изменениям. *Социологические исследования*. 2008. № 9. С. 47–52. URL: [http://www.isras.ru/socis\\_2008\\_9.html](http://www.isras.ru/socis_2008_9.html)логічнс2008 No 99.

231. Тарасюк М. В. Моніторинг зовнішнього середовища в контролінгу торговельної мережі. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2009/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2009/9.pdf)

232. Ткаченко Ю. В. Адаптация предприятий к условиям функционирования в период кризиса. *Бізнес Інформ*. 2012. № 2. С. 194–196.

233. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. А. Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. М.: Вильямс, 2013. 928 с.

234. Тоффлер Е. Третья хвиля. К.: Вид. дім «ВСЕСВІТ» 2000. 480 с.

235. Тридід О. М., Тижненко О. Г., Тижненко Л. О. Економіко-математичні моделі оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання: монографія / Нац. банк України, Ун-т банк. справи. К., 2009. 213 с.

236. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Донец. нац. ун-т. Донецьк, 2003. 31 с.

237. Туган-Барановский М. И. Промышленные кризисы в современной Англии, их причины и ближайшие влияния на народную жизнь. СПб., 1894.

238. Туган-Барановский М. И. Промышленные кризисы. Очерк из социальной истории Англии / 2-е совершенно переработанное издание. СПб.,



1900. – переиздание: Киев: Наукова думка, 2004. 333 с.

239. Туган-Барановский М. И. Избранное. Периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. Общая теория кризисов / 3-е совершенно переработанное издание. СПб., 1914; переиздания: Пг.-М., 1923. М.: РОССПЭН, 1997. 574 с.

240. Турило А. М., Богачевська К. В. Теоретико-методичні засади визначення сутності економічної категорії «адаптаційний потенціал підприємства». *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 2 (152). С. 26–32.

241. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства». URL: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1\\_2016/04.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/04.pdf)

242. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина; 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2007. 560 с.

243. Управління підприємством в умовах ринку: теоретичні та практичні аспекти: монографія / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. Є. Соколов [та ін.]; за заг. ред. Л. В. Соколової. Х.: «Компанія СМІТ», 2012. 312 с.

244. Усова А. А. Методология исследования внешней и внутренней среды при формировании концепции стратегического управления на агропредприятиях в условиях интеграционной экономики. *Вестник ЮУрГУ*. 2011. № 8. С. 140–144. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-issledovaniya-vneshney-i-vnutrenney-sredy-pri-formirovanii-kontseptsii-strategicheskogo-upravleniya-na>

245. Файоль А. «Общее и промышленное управление» / Пер. с франц. Науч.ред. и предисловие проф. Е. А. Кочерина. М.: Журнал «Контроллинг», 1992. 111с.

246. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2000. 640 с.

247. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения: учебник для вузов / 2-е узд., доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 1998. 272 с.

248. Федулова Л. І. Економіка знань: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]

/ НАН України; Ін-т екон. та прогнозів. НАН України. К., 2009. 600 с.

249. Фомін В. Н., Фрадков А. Л., Якубович В. А. Адаптивне управління динамічними об'єктами. Москва: Наука, Гл. ред. физмат літератури, 1981. 448 с.

250. Ханалиев Г. И. Адаптационный процесс автотранспортных предприятий. Ставрополь, 2005. Деп. ВИНТИ РАН, №1122-В. 2005. С. 115–121.

251. Ханалиев Г. И. Развитие системы управления адаптацией автомобильного транспорта в условиях экономической среды: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Ставрополь, 2006. 21 с.

252. Харитонов А. В. Основные направления механизма адаптации на металлургическом предприятии. URL: <http://teoria-practica.ru/-7-2011/economics/haritonova.pdf>.

253. Хвостенко О. А. Концептуальні засади класифікації середовища підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 166–174.

254. Чиженькова Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / М., 2006. 24 с.

255. Чуйко К. С. Формирование адаптивности фирмы в условиях ускорения рыночных изменений: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / М., 2007. 25 с.

256. Чупрова Д. Б. Механизмы адаптации предприятий к условиям внешней среды. *Вестн. СевКавГТУ Серия «Гуманитарные науки»*. Ставрополь: ООО «Деловая пресса», 2004. № 1 (11). С. 28–33.

257. Шарапудинов Г. М. Механизмы адаптации предприятия в условиях перехода к рыночной экономике: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Ин-т соц.-экон. исслед. Дагестанского науч. центра РАН. Махачкала, 2000. 148 с.

258. Шатілова О. В. Стратегічне управління підприємством у нестабільному ринковому середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 138–146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2015\\_36\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2015_36_17).

259. Швиндина А. А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2008. No 1. С. 20–25.

260. Шевченко В. В. Место адаптации в системе экономических понятий. *Научные труды ДонНТУ. Серия : Экономическая*. 2015. № 1. С. 78–88.
261. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем: наукове видання. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2007. 280 с.
262. Шестакова Е.В. Формирование экономического механизма развития промышленного предприятия. *Вестн. Новосиб. гос. ун-та. Серия: Социально-экономические науки*. 2015. Т. 15, Вып. 2. С. 111–119. URL: [http://www.nsu.ru/rs/mw/link/Media:/37791/2015\\_2\\_11.pdf](http://www.nsu.ru/rs/mw/link/Media:/37791/2015_2_11.pdf)
263. Шумпетер И. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
264. Экономика и финансы. URL: [http://economics.ru/v\\_man.php?id=7](http://economics.ru/v_man.php?id=7)
265. Экономико-математический энциклопедический словарь / Гл. ред. В. И. Данилов-Данильян. М.: Большая Российская энциклопедия: Издательский дом «Инфра – М», 2003. 688 с.
266. Яковец Ю. В. Эпохальные инновации XXI века: монография. М.: Экономика, 2004. 444 с.
267. Яркіна Т. В. Основи економіки підприємства. URL: <http://psm.in.ua/psm/00.aspx-86.html>
268. Ячменьова В. М., Османова З. О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 684: Проблеми економіки та управління. С. 346–353.
269. Aftalion A. The Theory of Economic Cycles Based on the Capitalistic Technique of Production (The Review of Economics and Statistics. 1927. Vol. 9, no. 4, Oct. Pp. 165–170).
270. Arend R. J., Bromiley P. Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*. 2009. Vol. 7 (1). P. 75–90.
271. Bateman T. S., Snell S. A. Management: building competitive advantage / 3rd ed. Irwin / McGraw-Hill, 1999. 642 p.
272. Davis N. 5 ways of understanding the Fourth Industrial Revolution. URL:

<https://www.weforum.org/agenda/2015/11/5-ways-of-understanding-the-fourth-industrial-revolution/>

273. Decision Making Matrix-oct22-print. URL: <http://gomasa.org/evalsessions14/oct27/Decision%20Making%20Matrix-oct22-print.pdf>

274. Duncan R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. 1972. no. 17. Pp. 313–327.

275. *Encyclopedia of management* / Edited by M. M. Helmes; 5th ed. Farlington Hills: Thomson Gale, 2006. 1028 p.

276. Fry F., Stoner C. R., Hattwick R. E. *Business: an integrative approach* / 2nd ed. Irwin / McGraw-Hill, 2001. 567 p.

277. Fülöp J. Introduction to Decision Making Methods. URL: <http://academic.evergreen.edu/projects/bdei/documents/decisionmakingmethods.pdf>

(посилання вже не працює)  
<https://pdfs.semanticscholar.org/e0d8/d4fd210c4aeae40560c7332711c7cc8dc5df.pdf>  
 (нове посилання дата звернення 02.02.2018)

278. Hill C. W. L., Jones G. R. *Essentials of strategic management* / 2nd ed. Cengage Learning, 2008. 385 p.

279. URL: [http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways\\_of\\_development\\_of\\_Ukrainian\\_science/article/17024.010.pdf](http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/17024.010.pdf)

280. Innovation Union Scoreboard 2015. URL: [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/factsfigures/scoreboards/files/ius-2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/factsfigures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf)

281. Jevons W. S. *Theory of Political Economy* / 1st ed. London, 1871.

282. Kryvobok K., Kotlyk A. Competitiveness as a criterion of a company's adaptation to the environment. *Industrial management*. 2014. Y. 11, № 2. P. 32–39. (Основний внесок здобувача полягає у врахуванні критеріїв адаптації для різних стратегій адаптації підприємств).

283. Kuznets S. *Modern Economic Growth: Findings and Reflections*. *American Economic Review*. American Economic Association. 1973. Vol. 63 (3). P. 247–258.

284. Mats Lindgren, Hans Bandhold. *Scenario Planning: The Link between*

Future and Strategy. Palgrave Macmillan. 2009. 216 p.

285. Mensch G. Stalemate Technology: Innovation Overcome the Depression. Cambridge: Masp, 1979. 279 c.

286. Perez C. Technological revolutions and financial capital. The dynamics of bubbles and golden ages / UK. Northampton, MA, USA: Ed. Elgar, 2002. 190 p.

287. Powell T. C., Lovullo D., Caringal C. Causal ambiguity, management perception, and firm performance. *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31 (1). P. 175–196.

288. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools & Trends 2015. Bain & Company, 2015. 19 p.

289. The Bloomberg Innovation Index URL: <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/>

290. Wang C. L. Dynamic capabilities: a review and research agenda. *Ahmed International Journal of Management Reviews*. 2007. Vol. 9(1). P. 31–51.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця А.1

**Визначення поняття «адаптація»**

№	Автори	Визначення
1	Р. Акофф [1, с. 170]	«Адаптуватися означає реагувати на внутрішню або зовнішню зміну так, щоб підтримувати або покращувати продуктивність. Зміна, відповідною реакцією на яку є адаптація, може бути або небезпекою, або додатковою можливістю»
2	Б. Аникин [28, с. 144]	«Гнучкість адаптації підприємства до змін зовнішніх і внутрішніх умов роботи забезпечується за рахунок багатьох факторів, основними з яких є гнучкість техніки і технології, рівень професіоналізму кадрів, гнучкість організації та управління виробництвом. Розрізняють тактичну і стратегічну гнучкість. Перша визначає час, необхідний підприємству для освоєння виробництва нового виробу або для реконструкції (створення) окремого виробництва, пов'язаного з нововведеннями в техніці, технології, або те й інше разом. Друга визначає значимість можливих капіталовкладень, ефекти, обсяг і час реконструкції підприємства»
3	О. Бабич, А. Буднікова [47]	«Адаптація передбачає таку зміну факторів внутрішнього середовища підприємства, при якому відбувається не тільки кількісна, але і якісна зміна його виробничої та організаційної структур з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах зміни факторів зовнішнього середовища»
4	В. Гончаров [26, с. 476]	«Адаптація підприємства до функціонування в умовах ринкової економіки спрямована на зміни в його діяльності, пов'язані з формуванням і захистом своїх конкурентних переваг, а також з організацією і забезпеченням його результативного та ефективного функціонування в нових умовах господарювання, які визначаються становленням ринкової економіки. Адаптація включає періодичну зміну цілей підприємства, організаційної структури та стратегії їх досягнення відповідно до змін умов функціонування. Одночасно першочерговим стає робота по впровадженню сучасних (переважно економічних) механізмів управління підприємством, орієнтованих на ринкові умови господарювання»
5	В. Данилов-Данільян, А. Чухнов[41]	Адаптація це «здатність системи виявляти цілеспрямовану пристосовницьку поведінку у складних середовищах, а також сам процес цього пристосування»
6	Н. Зябліцька [31]	Адаптація підприємств до зміни зовнішнього середовища передбачає проведення комплексних змін факторів його внутрішнього середовища, що є по суті реструктуризацією підприємств
7	М. Мовсумзаде [27, с. 6]	«У період переходу до ринкової економіки адаптація підприємства до нестабільних умов функціонування може забезпечуватися реагуванням внутрішньовиробничих підсистем на мінливі умови і на зміни кількісного і якісного складу господарських потоків»
8	Є. Пастухова [38]	« ... в широкому сенсі під терміном адаптація слід розуміти: по-перше, якісні ознаки економічної системи, її підсистем і окремих елементів, що забезпечують їх виживання і видозміну; по-друге, адаптивність, обумовлену всією організацією системи, її специфічними здібностями; по-третє, безперервний процес взаємодії і пристосування, «підстроювання» соціально-економічної системи, її підсистем та окремих адаптаційних ознак до змін умов середовища. Підкреслимо, що всі перераховані аспекти адаптації, що визначають її сутність взаємопов'язані, взаємозалежні і взаємообумовлені, тому вони частково «дублюють» один одного.

№	Автори	Визначення
9	Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцев а [39]	Адаптація (від лат. Adaptatio – пристосування) – пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників, до мінливих умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, обміну, життя.
10	Л. Растрингін [24]	Адаптація підприємства може бути здійснена на трьох рівнях: стратегічний (концепції, програми та плани розвитку), середньостроковий (реагування на зміни у зовнішньому середовищі) та оперативний (оперативна адаптація бізнес процесів)
11	Н. Слепцова [29]	«... термін адаптація правомірно розглядати не тільки як характеристику однієї з функцій маркетингу, але також як систему цілеспрямованих виробничих, економічних, фінансових та соціальних заходів, що дозволяють підприємству пристосуватися до діяльності в умовах ринкової конкуренції. Таке трактування адаптації повністю включає в себе два напрямки: 1) адаптивне: вивчення середовища, підстроювання своєї діяльності під запити середовища, регулювання діяльності з урахуванням зміни запитів споживачів; 2) яке адаптує (адаптирующее): вплив на середовище шляхом формування іміджу підприємства, позитивного образу продукції, що випускається...»
12	В. Ячменьова, З. Османова [33, с. 353]	«... процес, необхідний для забезпечення ефективного функціонування соціально-економічної системи і її елементів в нових умовах, орієнтованих на глобалізацію економіки й інші глобальні зміни зовнішнього середовища»
13	Ж. Крисько [63, с. 38]	«... це здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища»
14	Т. Ластаєв, А. Кайгородцев [64]	«процес цілеспрямованої зміни параметрів, структур і властивостей системи у відповідь на дії зовнішніх і внутрішніх чинників для забезпечення ефективного функціонування системи та її елементів»
15	Є. Чиженькова [40]	«... процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів до невизначених умов навколишнього середовища, що забезпечує підвищення ефективності їх функціонування впродовж усього життєвого циклу»
16	В. Рогов [65]	«... адаптація підприємства – це безперервний процес його взаємодії із зовнішнім середовищем та коректування діяльності з метою забезпечення ефективного функціонування»
17	Е. Мамий, В. Барышев [68]	«адаптація - це процес пристосування»
18	О. Анісімова, С. Мусієнко [69, с. 163]	«Під адаптацією промислового підприємства слід розуміти процес пристосування підсистем і елементів соціально-економічної системи і функцій до змін зовнішнього середовища»
19	Н. Лобанова [70, с. 4]	«процес пристосування будови і функцій системи до умов зовнішнього середовища»
20	М. Магомедов [60, с. 33]	Під адаптацією підприємства розуміє «... економічну категорію, що визначає напрями, функції, принципи та методи пристосування внутрішнього середовища суб'єкта господарювання до умов мінливого зовнішнього середовища»
21	К. Орлова [91]	«... процес пристосування підприємства до зовнішніх мінливих умов, що включає в себе систему організаційно-економічних та соціальних регуляторів, передбачає зміни у структурі, управлінні та функціональних процесах, які протікають в організації, і має наметі забезпечення стійкості функціонування та розвитку соціально-економічної системи у довгостроковій перспективі»



## Додаток Б

## Таблиця Б.1

**Визначення поняття «адаптивність»**

№	Автори	Визначення
1	О. Бабич, А. Буднікова [47]	«Адаптивність діяльності підприємства визначається можливістю підтримки в динаміці відповідності між внутрішнім потенціалом і зовнішнім середовищем, яка досягається шляхом відповідності мобільності підприємства, швидкістю реагування на зміни господарської ситуації»
2	А. Бекмурзіна, К. Бояринова [51]	«Адаптивність – це складний критерій, що характеризується здатністю системи оперативно пристосовуватись до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ, з метою досягнення економічної безпеки підприємства та можливістю трансформації негативних результатів в позитивні»
3	А. Бойко [52, с. 8]	Адаптивність – це «... здатність змінювати параметри та функції при зовнішніх впливах для забезпечення самого існування системи»
4	Т. Ластаєв, А. Кайгородцев [64]	«... це властивість системи, що визначає її здатність успішно пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюється»
5	К. Чуйко [54]	«... інтегральна властивість, що полягає в пристосуванні до внутрішньофірмових і макроекономічних змін та в багатоаспектності, що виражається в економічних відносинах»
6	М. Турко [53, с. 39]	Економічна адаптивність підприємства це «... категорія, яка характеризує його здатність як відкритої системи пристосовуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі для забезпечення бажаної ефективності діяльності»
7	О. Сущенко [55]	«... здатність структури стратегічного потенціалу оперативно реагувати на цілеспрямовані зміни у функціонуванні підприємства та можливість пристосування її окремих елементів до цих змін»
8	В. Ячменьова, З. Османова [33, с. 352]	Адаптивність використовує як «... характеристику соціально-економічної системи, необхідну для визначення характеру та ступеня структурних змін на мезорівні»
9	В. Отенко, О. Колодіна [57]	«... здатність реагувати на мінливість умов функціонування та розвитку і забезпечувати пристосованість у процесах з метою досягнення такого фінансово-економічного стану, що дозволяє зберегти економічну безпеку підприємства»
10	И. Минко [61]	«Адаптивність - властивість системи, об'єкта пристосовуватися до змін умов зовнішнього оточення і внутрішнього середовища»
11	Р. Фатхутдінов [3, с. 101]	«Адаптивність системи характеризує здатність системи нормально (відповідно до заданих параметрів) функціонувати при зміні параметрів зовнішнього середовища, здібність системи пристосовуватись до цих змін. Поріг адаптації визначається максимальним рівнем (у відсотках або частках) зміни параметрів зовнішнього середовища, при якому система продовжує нормально функціонувати»
12	А. Максимович [37]	Адаптивність економічної структури це «... здатність пристосуватися до поточних змін навколишнього середовища, перебудувати свої елементи і взаємозв'язки між ними відповідно до трансформації зовнішнього середовища і внутрішніх перетворень»
13	Н. Лобанова [70, с. 4]	«під адаптивністю розуміється процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються»

## Додаток В

## Таблиця В.1

**Класифікація видів адаптації (складено автором на основі [1; 78-83; 92; 93])**

№	Групування	Види та джерело	Характеристика
1	За характером змін, що вносяться	Активна [50; 79; 94, с. 46]	Розвиток та застосування нових технологій, форм, методів
		Пасивна [50; 79; 80; 81]	Скорочення витрат, згорання виробництва або перехід на примітивне виробництво
		Превентивна [92, с. 35-36]	Зміна процесів функціонування підприємств на основі прогнозів змін зовнішнього середовища
		Компенсаційна [93]	Застосування механізму перемикання взаємодоповнюючих режимів функціонування суб'єкта адаптації
2	За періодичністю проведення	Постійна [98, с. 173-174; 99, с. 207]	Засоби адаптації використовуються постійно в процесі управління
		Циклічна [98, с. 173-174; 99, с. 207]	Використовується на підприємствах сезонного виробництва
		Періодична [98, с. 173-174; 99, с. 207]	Механізми адаптації використовуються за потребою, в залежності від змін зовнішнього середовища
		Одноразова [91, с. 31]	Глобальні зміни у зовнішньому середовищі потребують змін на підприємстві значного масштабу
3	За характером змін параметрів системи	Параметрична [97, с. 116-117; 96, с. 124]	Націлена на зміну параметрів і характеристик внутрішнього середовища підприємства
		Структурна [97, с. 116-117; 96, с. 124]	Спрямована на зміну структурної будови внутрішньої системи підприємства, появі нових підсистем, реорганізації або ліквідації існуючих
		Комбінована [97, с. 116-117; 96, с. 124]	Поєднує характерні ознаки кількох видів адаптації
		Ресурсна [97, с. 116-117; 96, с. 124]	Спрямована на оптимізацію використання ресурсів соціально-економічної системи
		Алгоритрична [97, с. 116-117; 96, с. 124]	Передбачає зміну алгоритмів процесів управління на підприємстві
		Дескриптивна [77]	Підприємство вирішує проблемні ситуації в конкретних блоках системи функціонування підприємства
		Конструктивна [77]	Оперативне впровадження заходів, які ефективно запускають механізми адаптації для вирішення конкретних завдань
Декларативна [77]	Декларує заходи націлені на адаптацію підприємства, але реальний результат не отримується (націлено на процес без результату)		

Продовження додатку В  
Продовження таблиці В.1

№	Групування	Види та джерело	Характеристика
4	За пристосуванням до змін факторів зовнішнього середовища	Адаптація економічної системи до нововведень [100, с. 210]	Забезпечення відповідності техніко-технологічного оснащення підприємства рівню сучасного розвитку науки та техніки
		Адаптація підприємства до зміни кон'юнктури ринку [100, с. 210]	Орієнтація виробництва товарів та послуг на споживача
		Адаптація системи до соціально-культурних і політико-правових умов [100, с. 210]	Врахування соціально-культурних чинників і політико-правових умов у зовнішнього середовища у політиці підприємства
5	За способом та характером дії	Спеціалізована [91, с. 32]	Заходи передбачають конкретні шляхи вирішення проблем і розроблені для конкретних ситуацій
		Універсальна [91, с. 32]	Комплекс заходів, що можуть використовуватись підприємством у будь-яких ситуаціях
6	За ступенем та ефективністю використання	Інтенсивна [98, с. 174; 99, с. 207]	Засноване на більш якісному та оптимальному використанню наявних засобів адаптації
		Екстенсивна [98, с. 174; 99, с. 207]	Передбачає зміну кількості та концентрації використовуваних засобів виробництва
		Інтегрована [98, с. 174; 99, с. 207]	Застосування альтернативних шляхів для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища
7	За набутим досвідом адаптаційних заходів	Статична [98, с. 174; 99, с. 207]	Сукупність набутих адаптаційних можливостей на підприємстві, які формують його адаптаційний потенціал
		Динамічна [98, с. 174; 99, с. 207]	Спрямована на формування адаптивних властивостей підприємства для прискорення його адаптації та рівня ефективності цього процесу
8	За результатом реалізації	Завершена	Завершена та досягнуто визначені цілі
		Не завершена	Не завершена і визначені цілі не досягнуто
		Конструктивна [98, с. 174]	Адекватна та має належну цільову спрямованість заходів
		Деструктивна [98, с. 174]	Не ефективна та суперечить нормальному функціонуванню системи
		Прибуткова [98, с. 174]	Має позитивний економічний ефект
		Збиткова [98, с. 174]	Характеризується заходами з негативним впливом
	Вживання [98, с. 174]	Економія ресурсів, оптимізація витрат і т.ін.	

№	Групування	Види та джерело	Характеристика
		Розвитку [98, с. 174]	Впровадження нових підходів, технологій тощо
9	За характером дій суб'єктів прийняття рішень	Рефлексивна [91, с. 32]	Суб'єкти прийняття рішень усвідомлюють характер змін зовнішнього середовища та стан внутрішнього, основи взаємозв'язки між ними та своє місце у цьому процесі
		Рефлекторна [91, с. 32]	Обмеженого або спрощене сприйняття ситуації суб'єктом управління
10	За основною цільовою спрямованістю	Інтенційна [91, с. 32]	Заходи спрямовані на пристосування до існуючого зовнішнього середовища
		Супутня [91, с. 32]	Формується у процесі досягнення інших цілей
11	За спрямованістю	Виробнича [79]	Використовується у виробничій сфері
		Невиробнича [79]	Застосовується для адаптації співробітників
12	За строком проведення	Довгострокова [60, с. 22]	Понад 3-х років
		Середньострокова [60, с. 22]	Від 1 року до 3-х
		Короткострокова [60, с. 22]	До одного року

## Додаток Д

Узагальнення та аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища

Таблиця Д.1

## Класифікація факторів за ознаками [на основі 125]

№	Класифікація	Фактор	Коментар
1	За охопленням впливу	Народногосподарські	Загальний вплив на економічну систему (тенденції, науково-технічний прогрес, інвестиційна та податкова політика тощо)
		Територіальні	Впливають на підприємства конкретного регіону (кліматичні, географічні, потенціал регіону, менталітет тощо)
		Галузеві	Впливають на підприємства конкретної галузі (специфіка галузі, галузеві ринки і т.інш.)
		Структурно-організаційні	Діють в умовах окремого підприємства (постачання й збут, виробництво, організаційна структура тощо)
2	За можливістю вимірювання впливу	Кількісні (екстенсивні)	Кількісна оцінка явищ (кількість обладнання та співробітників, обсяги виробництва, наявні матеріали та сировина, енергоносії і т.інш.)
		Якісні (інтенсивні)	Оцінюють внутрішні якості та особливості досліджуваного явища або процесу (рентабельність, фондовіддача, зростання продуктивності праці інш.)
3	За ступенем однорідності	Прості (елементарні)	Не розкладаються на складові елементи (кількість робочих днів у періоді);
		Складні (комплексні)	Складаються із кількох елементів (продуктивність праці, рентабельність тощо)
4	За способом впливу	Прямого впливу	Безпосередньо впливають на діяльність підприємства (споживачі, конкуренти, держава, постачальники, профспілки, громада і т.інш)
		Опосередкованого впливу	Опосередковано впливають на діяльність підприємства (міжнародна політична або економічна ситуація, імідж, думка впливових фахівців тощо)
5	За направленістю дій	Позитивні	Їх вплив на діяльність підприємства сприяє розвитку
		Негативні	Уповільнюють розвиток підприємства
		Нейтральні	Їх вплив не робить істотних змін
6	За тривалістю впливу	Постійні	Безперервно впливають на досліджуване явище протягом всього часу функціонування підприємства
		Тимчасові	Впливають в певні періоди діяльності підприємства
7	За характером дій	Об'єктивні	Не залежать від підприємства
		Суб'єктивні	Підприємство впливає на них
8	За ступенем дії	1-го порядку	Безпосередньо впливають на результат діяльності
		2-го порядку	Впливають на показник 1-го порядку, який безпосередньо впливає на результат діяльності
9	За містом виникнення	Зовнішнє середовище	Підприємство не контролює а бо контролює частково вплив факторів
		Внутрішнє середовище	Підприємство повністю впливає на фактори



Рис. Д.1. Фактори зовнішнього середовища [на основі 12; 116; 125]

### Основні зрізи внутрішнього середовища підприємства

№	Назва	Передбачає вивчення/аналіз	Коментар
1	Кадровий	процесу взаємодій співробітників, освіти, досвіду, кваліфікації, стимулювання, мотивації, потенціалу, корпоративної культури, кількісного складу, плинність кадрів, продуктивність праці тощо	Характеризує взаємодію між співробітниками та просування кадрів
2	Організаційний	процесів комунікацій, організаційної структури, норм, правил, процедур, ієрархію підпорядкування, розподіл прав та відповідальності тощо	Удосконалення комунікаційних процесів
3	Виробничий	обсяг виробництва, структуру, номенклатуру продукції, темпи виробництва, наявність сировини та матеріалів, забезпеченість обладнанням та його стан, систему контролю якості, наявність резервних потужностей, місце розташування виробництва та наявна інфраструктура, питання екології, управління інтелектуальною власністю (нововведення, патенти, торгові марки, ноу-хау тощо)	Результати використовуються для удосконалення виробничого процесу
	Маркетинговий	частка ринку, канали збуту, зворотний зв'язок зі споживачами, маркетинговий бюджет, імідж, репутація, реклама та стимулювання збуту, ціноутворення ін	Сприяє підвищенню прибутковості
	Фінансовий	фінансова стійкість, платоспроможність, прибутковість, рентабельність, співвідношення власних та запозичених коштів, система обліку тощо)	Удосконалення процесу руху коштів та їх використання



Рис. Д.2. Показники за групами факторів внутрішнього середовища

[на основі 12; 116; 125]



## Складові блоків внутрішнього середовища підприємства

[на основі 4; 12; 13; 116; 118; 125]

№	Блоки	Складові елементи	Характеристика складових елементів	Коментар
1	Організаційний	Організаційна структура	Сукупність структурних підрозділів, їх ієрархія, взаємодія та зв'язки між ними	Ефективність роботи організаційного блоку залежить від ресурсного забезпечення
		Організаційна культура	Система цінностей, традицій, методів роботи, норм поведінки у колективі	
		Комунікації	Розподіляються на зовнішні (зв'язок із зовнішнім середовищем) та внутрішні (між структурними підрозділами)	
2	Ресурсний	Персонал	Сукупність фахівців, необхідних для досягнення цілей підприємства	Необхідно забезпечити ефективне використання ресурсів на основі впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій
		Матеріально-технічна	Сукупність нерухомого та рухомого майна й обладнання і техніки, необхідних для здійснення діяльності	
		Інформаційна	База даних знань, накопиченого досвіду їх використання та захист	
		Фінансова	Грошові активи підприємства для забезпечення його виробничого та управлінського процесу	
3	Функціональний	Виробничі функції та процеси	Організовує процес трудової діяльності співробітників на всіх стадіях життєвого циклу товару (розробка, впровадження, виробництво, споживання, утилізація)	Перетворює ресурси підприємства у товари та послуги
4	Науково-технологічний	Технології	Організація конструкторської підготовки виробництва	Забезпечує інноваційний розвиток
		Інтелектуальна	Патенти, свідоцтва, ноу-хау, захист комерційної таємниці	
		Наукова діяльність	Виконання НДДКР	
5	Управління	Загальне керівництво	Загальна структура апарату управління підприємства	Має визначального значення для ефективності діяльності всього підприємства
		Система управління	Структура та характеристика системи управління підприємством	
		Стиль керівництва	Демократичний, авторитарний, авторитарний, автократичний, ліберальний	

**Наявні показники для аналізу організаційного блоку**

№	Складові елементи	Показники	Кількісні	Якісні	Примітка
1	Організаційна структура	Організаційна структура підприємства		+	Забезпечує виконання обов'язків підприємства
		Обсяг інвестицій у розвиток нових філій	+		Перспектива освоєння нових ринків
		Системи диспетчеризації та контролю щодо виконання договорів		+	Забезпечує високу якість та стабільність збуту
		Організаційні механізми		+	Впливають на ефективність використання ресурсів підприємства
		Система моніторингу та обліку циклічності діяльності підприємств споживачів		+	Потребує врахування при плануванні власних обсягів виробництва товарів та послуг
		Система моніторингу та обліку циклічності діяльності підприємств конкурентів		+	Потребує врахування при плануванні власних обсягів виробництва товарів та послуг
		Обсяг та ефективність конторської роботи, що пов'язана з оформленням документів клієнтів (споживачів)		+	Досконалість організації роботи та досвідченість працівників
		Рівень відповідності організаційної структури управління цілям та задачам підприємства		+	Повинна відображати цілі та задачі підприємства
		Рівень оптимальності горизонтальних та вертикальних зв'язків в організаційній структурі управління		+	<i>Впливає на ефективність досягнення цілей підприємства</i>
		Рівень розвиненості та стійкості міжфункціональних зв'язків в організаційній структурі управління		+	<i>Показує узгодженість у роботі функціональних управлінських підрозділів</i>
		Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управлінського персоналу		+	Показує оптимальність структури управління
		Кількість рівнів вертикальної ієрархії управління	+		Повинна відповідати обраній стратегії підприємства
		Ступінь дублювання функцій		+	<i>Вказує на помилки при формуванні організаційної структури управління</i>
		Рівень раціональності організаційної структури управління		+	Визначає економічну доцільність побудови організаційної структури управління
		Рівень відповідності функцій та обов'язків кожного структурного елементу організаційної структури управління його повноваженням та відповідальності		+	Допомагає з'ясувати рівень дотримання необхідного принципу щодо побудови організаційної структури підприємства
Ступінь правильності визначення статусу управлінських підрозділів і посад		+	Характеризує вміння виділяти пріоритети в діяльності згідно категорії рангу управлінців різних рівнів		
Коефіцієнт оптимальної кількості ланок		+	Надає можливість визначити оптимальну кількість ланок оргструктури		
Разом		2	15		

Продовження додатку Д

Продовження таблиці Д.4

№	Складові елементи	Показники	Кількісні	Якісні	Примітка
2	Організаційна культура	Культура праці		+	Сприяє продуктивності праці
		Організація відпочинку та медичне забезпечення співробітників		+	Підвищує ефективність роботи
		Відношення співробітників до підприємства		+	Впливає на розвиток підприємства
		Інноваційна (корпоративна) культура		+	Можливість інноваційного розвитку
		Рівень організаційної культури (високий, середній, низький)		+	Впливає на якість товарів та послуг
		Ступінь збігу цінностей співробітників		+	Чим вище ступінь збігу їх цінностей, тим сильніше культура підприємства
		Ступінь конформізму		+	Наскільки працівники підприємства додержуються прийнятих формальних і неформальних норм
		Рівень розвитку і використання системи інформування та передачі досвіду		+	Забезпечує спадкоємність фахових поколінь на підприємстві, що є основою стабільності
		Ступінь відповідальності окремого співробітника у досягненні цілей підприємства		+	Досягнення цілей згідно визначеної стратегії
		Взаємодія органів та осіб, правил що діють, прямого керівництва і контролю		+	Визначає ефективність роботи підприємства
		Рівень допомоги, яку надають керівники своїм підлеглим на всіх рівнях управління		+	Необхідна умова для злагодженої роботи колективу
		Ступінь ототожнення працівників з організацією в цілому		+	Сприяє покращенню відношення співробітників до виконання своїх обов'язків
		Ступінь можливості та оперативність розв'язання конфліктів		+	Зменшує плинність кадрів та підвищує ефективність праці
Система заохочення працівників у разі прийняття додаткових ризиків та інноваційній діяльності		+	Сприяє інноваційному розвитку підприємства		
Стан соціально-психологічного клімату		+	Визначається у % від ідеального		
	Разом		0	15	
3	Корпоративна комунікація	Загальна кількість постійних клієнтів	+		Необхідна умова для стійкого функціонування та розвитку підприємства
		Питома вага постійних клієнтів		+	Характеризує довіру клієнтів до підприємства
		Вартість ділової репутації	+		Обсяг кредитів наданих підприємству
		Якість програмного забезпечення (висока, середня, низька)		+	Залежить ефективність комунікацій
		Доступність та якість сучасних засобів зв'язку, зокрема Інтернет		+	Визначається експертним шляхом
		Розвиненість інформаційних технологій та систем		+	Оперативність реагування на зміну конкурентного середовища
		Рівень комунікаційних мереж		+	Забезпечує якість доставки інформації

*Продовження додатку Д*  
*Продовження таблиці Д.4*

№	Складові елементи	Показники	Кількісні	Якісні	Примітка
		Наявність та розвиненість комп'ютерної мережі		+	Оперативність реагування керівництва на вплив зовнішнього середовища
		Обсяг реклами	+		Збільшує цільову аудиторію
		Вартість реклами	+		Вартість не завжди залежить від її якості
		Рівень реклами		+	Забезпечує якісну інформованість споживачів
		Гарантії підприємства		+	Підвищує імідж підприємства
		Вартість ділових зв'язків (договори)	+		Стабільність діяльності (Оцінюється вартістю договорів)
		Відданість споживачів одній торговій марці		+	Позитивний вплив іміджу підприємства
		Відношення споживачів до підприємства		+	Потребує відповідної політики підприємства
		Результати проведення статистичних досліджень щодо постійних та нових споживачів з урахуванням прибутку та витрат	+		Використовується для удосконалення діяльності підприємства
		Функціонування уніфікованої бази даних постачальників та споживачів		+	Ефективність маневрування підприємства на відповідних сегментах ринку
		Наявність та функціонування бізнес-комунікацій із зацікавленими організаціями		+	Резерви підприємства використовуються більш ефективно
		Досконалість технологій комунікацій зі споживачами		+	Оперативне реагування керівництва підприємства на зміни у конкурентному середовищі
		Спроможність підприємства задовольнити мінливі потреби споживачів, в т.ч. майбутніх		+	Характеризує адаптивність підприємства до зовнішнього середовища
		Результативність способів взаємодій зі споживачами		+	Резерв для отримання додаткового прибутку
	Разом		6	15	
	Усього		8	45	

## Наявні показники для аналізу ресурсного блоку

№	Складові елементи	Показники	Кількісні	Якісні	Примітка
1	Персонал	Чисельність працівників в цілому	+		Характеризує трудові ресурси підприємства
		Чисельність працівників за категоріями		+	Служить основою для розрахунку чисельності окремих категорій працівників
		Структура штатного складу працівників		+	Відображає кількісно-професійний склад персоналу
		Коефіцієнти руху кадрів		+	Необхідно для вдосконалення механізму регулювання процесів руху кадрів
		Кількість працівників із вищою освітою	+		Використовується для аналізу якісного складу працівників
		Середній стаж роботи на підприємстві	+		Впливає на показник середньої заробітної плати працівників
		Середній стаж роботи співробітників за відповідною спеціальністю	+		Характеризує фаховість окремих груп співробітників
		Плинність кадрів		+	Знижує ефективність роботи підприємства
		Коефіцієнт оновлення кадрів		+	Впливає на темпи розвитку підприємства
		Питома вага наукових співробітників		+	Впроваджуються результати НДДКР
		Частка лауреатів державних звань та профільних виставок		+	Підвищує імідж підприємства
		Середній вік співробітників		+	Обумовлює перспективи розвитку підприємства
		Питома вага працівників, що працюють на підприємстві понад 10 років		+	Загальний досвід та фаховість колективу
		Коефіцієнт розвитку (творчої енергії) персоналу		+	Забезпечує загальний високий професійний рівень персоналу
		Досвід в освоєнні ринку нових товарів		+	Сприяє освоєнню нових ринків збуту
	Разом		4	11	
2	Матеріально-технічна складова	Матеріальні ресурси	+		Залишки на складі та дебіторська заборгованість
		Виробничі основні засоби основної діяльності	+		Необхідні для виконання виробничої програми підприємства
		Виробничі основні засоби допоміжних і обслуговуючих виробництв	+		Необхідні для виконання виробничої програми підприємства
		Невиробничі (житлово-комунального і культурно-побутового призначення)	+		Забезпечують соціальні програми розвитку підприємства
		Питома вага вартості виробничих основних засобів основної діяльності у загальній вартості основних засобів		+	Показує ефективність використання основних засобів виробничого спрямування основної діяльності
		Основні засоби власні	+		Амортизуються під час використання

№	Складові елементи	Показники	Кількісні	Якісні	Примітка
		Основні засоби орендовані	+		Потребують додаткового узгодження суми орендної плати в залежності від їх завантаженості
		Основні засоби в оперативному управлінні	+		Необхідно забезпечити їх ефективне використання
		Основні засоби у безоплатному користуванні	+		Можливість отримання додаткових прибутків
		Питома вага вартості власних основних засобів		+	Показує залежність від сторонніх організацій
		Основні засоби в експлуатації	+		Забезпечують виконання виробничої програми підприємства та досягнення поставлених цілей
		Основні засоби в резерві	+		Потребують додаткових витрат на їх утримання
		Основні засоби на консервації	+		Потребують додаткових витрат на їх утримання
		Основні засоби на стадії будувannya	+		Потребують додаткових витрат на їх введення в експлуатацію
		Питома вага основних засобів, що залучені у виробничу програму підприємства		+	Характеризує ефективність використання основних засобів
	Разом		12	3	
3	Інформаційна складова	Вартість програмних продуктів	+		Збільшує вартість нематеріальних активів
		Вартість комп'ютерної та оргтехніки	+		Впливає на якість роботи працівників
		Інформаційно-комунікаційні технології		+	Сьогодні є визначальним застосування інформаційних технологій на основі комп'ютерних мереж
		Показник інформаційної озброєності підприємства, зокрема структуровані електронні бази даних, бази знань та інші матеріальні носії інформації	+		Забезпечує конкурентоспроможність підприємства
		Розрахункова вартість заміни бази даних	+		Комерційна вартість наявної інформації
		Кількість персональних комп'ютерів на одного співробітника	+		Необхідна умова для впровадження нових технологій
		Клієнти що формують імідж підприємства	+		Сприяють розвитку ринків збуту
		Задовільність клієнтів		+	Забезпечує стабільний збут підприємству
		Коефіцієнт ефективності використання інформації		+	Показує ефективність використання інформації на підприємстві
	Разом		6	3	
4	Фінансова складова	Грошові кошти, у т.ч. касову готівку і кошти на банківських рахунках	+		Необхідні для забезпечення операційної діяльності підприємства
		Цінні папери: акції, паї інших підприємств, опціони на акції і т.ін	+		Підвищує ринкову вартість підприємства
		Сума дебіторської заборгованості	+		Спричиняє непрямі втрати у доходах підприємства
		Фінансові вкладення	+		Передбачає інші інвестиції та витрати, зокрема, придбання державних та муніципальних цінних паперів, надання позики тощо
		Розрахункові документи в дорозі	+		Виконані роботи та надані послуги, за якими ще не надійшли платежі
		Договірні права	+		Ф'ючерсні договори, що передбачають погашення заборгованості не грошима, а товарами або послугами

*Продовження додатку Д*  
*Продовження таблиці Д.5*

№	Складові елементи	Показники	Кількісні	Якісні	Примітка
		Інші активи, які не договірною характеру	+		Виникають у результаті законодавчих норм, наприклад, дебітори по податках;
		Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства		+	Відношення поточних активів до поточних зобов'язань
		Коефіцієнт швидкої ліквідності		+	Із поточних активів враховує: грошові кошти, легко реалізовані цінні папери і дебіторську заборгованість
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності		+	Із поточних активів враховує тільки грошові кошти та легко реалізовані цінні папери
		Рентабельність оборотних коштів		+	Здатність компанії отримувати прибуток від здійснення основної діяльності
		Рентабельність активів		+	Зіставлення чистого прибутку із загальною сумою активів по балансу
		Рентабельність власного капіталу		+	Характеризує ефективність використання власних джерел фінансування
		Питома вага заборгованості у активах підприємства		+	Показує загальну ступінь можливого ризику банкрутства підприємства
		Співставлення заборгованості до капіталізації		+	Показує ризики підприємства при використанні запозичених коштів
		Співставлення позикового і власного капіталу		+	Прямо пов'язаний з показником співставлення заборгованості до капіталізації
		Співвідношення заборгованості до власного капіталу		+	Оцінює частку використовуваних позикових фінансових ресурсів
		Коефіцієнт капіталізації		+	Показує частку власного капіталу підприємства в його активах
		Показник забезпеченості відсотків	+		Показує можливість підприємства обслуговувати борги та запозичені кошти
		Показник забезпеченості відсотків і капітальної суми боргу	+		Більш повною мірою характеризує можливість підприємства обслуговувати та віддавати кредити
	Разом		9	11	
	Усього		31	28	

## Наявні показники для аналізу функціонального блоку

№	Складові елементи	Показники	Кількісні	Якісні	Примітка
1	Якість праці	Продуктивність праці	+		Характеризує результативність праці
		Обсяг доданої вартості з розрахунку на одного фахівця та службовця підприємства	+		Показує ефективність роботи одного співробітника
		Питома вага контрактів, що заключає один менеджер з продажу		+	Ефективність праці менеджерів
		Рівень застосування нематеріальних методів стимулювання при роботі з персоналом		+	Суттєво підвищує трудову активність
		Рівень компетентності персоналу		+	Впливає на загальний стан трудового потенціалу
		Рівень професійних знань (співробітника)		+	Потребує експертної оцінки
		Рівень кваліфікації		+	Впливає на продуктивність праці
		Працездатність співробітників		+	Визначається методом тестування
		Рівень інтелектуальності праці (співробітників та колективу)		+	Характеризує рівень використання наукових досліджень, досвіду, знань ін.
		Креативність (коефіцієнт творчого розвитку) співробітників		+	Показник творчого підходу до вирішення виробничих питань
		Рентабельність витрат на розвиток співробітників		+	Додаткові прибутки підприємства
		Частка працівників, що пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації протягом певного проміжку часу		+	Підвищує якість праці
		Частка витрат на навчання персоналу у сукупних витратах підприємства		+	Підвищує конкурентоспроможність підприємства
Частка працівників, що займаються самонавчанням		+	Підвищується загальний рівень працівників		
	Разом		2	12	
2	Досконалість виробництва	Вартість інноваційних проектів	+		Готовність підприємства для виробництва інноваційних товарів та послуг
		Життєвий цикл інновацій		+	Слід враховувати в розробці стратегії
		Частка нового продукту у загальному обсягу виробництва		+	Сприяє завоюванню нових ринків
		Якість інноваційного портфелю		+	Підвищує прибутковість підприємства
		Коефіцієнт інвестицій у нематеріальні активи		+	Показує готовність керівництва до інноваційного розвитку
		Інноваційність співробітників		+	Спроможність впроваджувати інновації працівниками
		Частка нематеріальних активів у загальній сумі активів (вартість нематеріальних активів)		+	Підвищує ринкову вартість підприємства



## Продовження додатку Д

## Продовження табл. Д.6

№	Складові елементи	Показники	Кількісні	Якісні	Примітка
		Вартість нематеріальних активів на 1-го працівника	+		Характеризує ступень забезпеченості нематеріальних активів
		Показник впровадження нової або вдосконаленої продукції	+		Характеризує інтенсивність розвитку
		Коефіцієнт впровадження нових технологій		+	Характеризує інтенсивність розвитку
		Коефіцієнт інноваційного потенціалу		+	Переважно визначається експертним шляхом
		Позитивний інноваційний імідж підприємства		+	Підвищує інноваційну привабливість підприємства
		Співвідношення номінальної та ринкової вартості акцій		+	Характеризує ефективність використання інтелектуальної складової на підприємстві
	Разом		3	10	
3	Використання основних фондів	Вартість основних засобів	+		Використовується для характеристики основних засобів
		Структура основних засобів		+	Визначає темпи повернення основного капіталу, інвестованого в підприємство
		Рівень зносу основних засобів		+	Показує, яку частку складає їх залишкова вартість від первісної вартості за певний період
		Продуктивність машин і обладнання	+		Фіксований показник згідно паспорту обладнання, який використовується в плануванні виробництва
		Фондомісткість		+	Характеризує забезпеченість підприємства основними фондами
		Фондовіддача		+	Визначається відношенням обсягу виробленої продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів
		Фондоозброєність		+	Характеризує озброєність одного працівника основними виробничими фондами
		Коефіцієнт фактичного використання обладнання		+	Характеризує рівень використання устаткування з врахуванням його вартості
		Рентабельність (прибутковість) основних фондів		+	Показник ефективності використання основних фондів
		Коефіцієнт екстенсивного завантаження устаткування		+	Характеризує рівень використання його в часі
		Коефіцієнт інтенсивного завантаження устаткування		+	Характеризує рівень використання основних фондів залежно від окремих факторів
		Коефіцієнт змінності роботи устаткування		+	Показник екстенсивного використання засобів праці
	Разом		2	10	
4	Рівень монетизації	Співвідношення обсягу продаж до невиробничих витрат		+	Показує ефективність діяльності підприємства
		Частка витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства	+		Підтримує позитивний імідж підприємства
		Вартість витрат (проведення) на маркетингові дослідження	+		Необхідно для стратегічного розвитку підприємства
		Торгівельні витрати	+		Підтримують відповідний рівень реалізації товарів та послуг
		Витрати на оплату праці в цілому	+		Впливають на ефективність роботи підприємства

## Продовження додатку Д

## Продовження табл. Д.6

№	Складові елементи	Показники	Кількісні	Якісні	Примітка
		Витрати на оплату праці за категоріями працівників		+	Доцільно враховувати реальний внесок кожного співробітника
		Витрати на економічне стимулювання співробітників	+		Використовують для залучення і закріплення співробітників
		Витрати на соціальний розвиток		+	Джерелом їх фінансування є прибуток
		Витрати на охорону праці		+	Необхідні для створення безпечних і нешкідливих умов праці
		Витрати на підготовку і перепідготовку кадрів		+	Характеризують роботу з підвищення кваліфікації на підприємстві
		Матеріальні витрати	+		Елемент собівартості продукції, робіт, послуг
		Структура витрат		+	Показує статті виробничих витрат в загальній сумі
		Частка заробітної плати у загальних витратах		+	Характеризує зацікавленість керівництва у стабільному розвитку підприємства
		Частка преміальних виплат у загальних витратах підприємства		+	Стимулює роботу співробітників
		Коефіцієнт виробничої собівартості реалізованої продукції (аналіз операційних витрат)		+	Є доповненням коефіцієнта валового доходу
		Коефіцієнт витрат по реалізації		+	Вміщує частку оплати рекламної кампанії
		Коефіцієнт загальних і адміністративних витрат		+	Є доповненням до операційного аналізу
		Коефіцієнт процентних платежів		+	Залежить від фінансового менеджера підприємства
	Разом		6	12	
	Усього		13	44	

## Наявні показники для аналізу науково-технологічного блоку

№	Складові елементи	Показники	Кількісні	Якісні	Примітка
1	Технології	Інтелектуальність праці		+	Підвищує продуктивність праці
		Обсяг впровадження сучасних розробок		+	Збільшується ступінь ризику
		Рівень застосованих організаційно-виробничих технологій		+	Забезпечує впровадження сучасних досягнень науки й техніки та вивчає рівень техніки, технології, організації виробництва та управління.
		Науково-техніко-технологічне забезпечення	+		Впливає на ефективність НДДКР
		Показник використання сучасних технологій в організації виробництва та управлінні		+	Забезпечує високий рівень конкурентоспроможності відповідно тенденцій змін
		Рівень організаційних правил та процедур, інструкцій, технічних вимог, керуючих документів, стандартів тощо	+		Забезпечують виконання вимог технології, технічної безпеки діяльності тощо
		Вимоги до системи управління та безпеці праці		+	Необхідна умова для організації безпечних умов праці
		Питома вага рекламаций у загальному обсязі договірних зобов'язань		+	Характеризує якість товарів та послуг
		Матеріаломісткість продукції		+	Важливий результуючий показник
		Енергоємність продукції		+	Діючи тарифи й ціни суттєво впливають на собівартість продукції
	Разом		2	8	
2	Інтелектуальна складова	Кількість власних патентів, ліцензій	+		Результативність наукових досліджень
		Авторські та суміжні права	+		Результативність наукових досліджень
		Кількість патентів та ліцензій, які використовуються	+		Сприяє інноваційному розвитку та інтелектуалізації праці
		Наявність комерційної таємниці та ноу-хау	+		Показує творчий підхід до виконання своїх функціональних обов'язків співробітниками
		Придбані виробничі ліцензії	+		Використання світового досвіду
		Вартість торгової марки	+		Залежить від іміджу підприємства та підвищує його ринкову вартість
		Величина гудвілу	+		Підвищує ринкову вартість підприємства
		Інтелектуальний потенціал	+		Забезпечує інноваційний розвиток
		Вартість інтелектуального капіталу	+		Підвищує ринкову вартість підприємства
		Вартість інтелектуальної власності	+		Характеризує рівень інтелектуальності підприємства

*Продовження додатку Д*  
*Продовження таблиці Д.7*

№	Складові елементи	Показники	Кількісні	Якісні	Примітка
		Вартість нематеріальних активів	+		Показує рівень використання сучасних досягнень науки та техніки на підприємства
		Питома вага замовлень підприємству, що обумовлюють співробітників на пошук та використання нових техніко-технологічних рішень		+	Характеризує креативність колективу
		Здатність до саморозвитку		+	Працівник підвищувати свій статус
		Здатність творити		+	Впливає на удосконалення виробничих процесів
		«Живе знання людей», інформація що не на матеріальному носії		+	Потребує його виявлення та запис на матеріальному носії
		Коефіцієнт інвестицій у нематеріальні активи		+	Впливає на ринкову вартість підприємства
		Вартість ділової репутації	+		Відноситься до нематеріальних активів
		Бренд (імідж)	+		Підвищує ринкову вартість
	Разом		13	5	
3	Наукова діяльність	Загальний обсяг витрат на НДДКР	+		Підвищують науково-технічний рівень підприємства
		Наявність науково-дослідного підрозділу		+	Підприємство має свої розробки, які адаптовано до його специфіки діяльності
		Рівень науково-технічної бібліотеки		+	Впливає на результативність діяльності підприємства
		Обсяг витрат на НДДКР у власному науковому підрозділі	+		Забезпечує стабільний інноваційний розвиток підприємства
		Кількість нагород у науковій сфері	+		Показує рівень отриманих наукових результатів
		Частка докторів та кандидатів наук		+	Сприяє науковій організації праці
		Наукоозброєність праці	+		Участь співробітників у науковій діяльності
		Коефіцієнт наукомісткості		+	Показує можливості інноваційного розвитку підприємства
		Результати НДДКР	+		Додатковий дохід від їх використання
		Розвиненість та досконалість наукової інфраструктури		+	Впливає на ефективність наукової діяльності та впровадження результатів
		Публікації у наукових журналах (монографії тощо)	+		Результативність наукової діяльності та підвищення іміджу підприємства
	Разом		6	5	
	Усього		21	18	

**Наявні показники для аналізу блоку управління**

№	Складові елементи	Показники	Кількіс ні	Якісні	Примітка
1	Загальне керівництво	Кількість управлінського персоналу	+		Необхідно для оцінки ефективності управління підприємством
		Питома вага управлінського персоналу		+	Надає можливість оцінити ефективність системи управління
		Рівень зайнятості персоналу в апараті управління		+	Характеризує питому вагу управлінського персоналу в загальній кількості виробничого персоналу
		Рівень централізації управління		+	<i>Показує питому вагу керівників вищого рівня управління в загальній чисельності управлінського персоналу</i>
		Рівень еластичності організаційної структури управління		+	<i>Показує забезпеченість процесу управління швидким та вільним потоком інформації знизу доверху</i>
		Рівень гнучкості організаційної структури управління		+	<i>Характеризує її здатність змінюватися під впливом зовнішнього середовища</i>
		Рівень керованості організаційної структури управління		+	Характеризується можливістю керівництва оперативно вирішувати питання на різних рівнях ієрархії
		Коефіцієнт забезпеченості управлінськими кадрами		+	Є необхідною умовою для якісного управління підприємством
		Коефіцієнт керованості підприємством		+	Показує кількість виконаних розпоряджень керівництва у загальному їх обсязі – <b>доброблене автором</b>
		Коефіцієнт ефективності управління		+	Показує ефективність прийнятих управлінських рішень, які дали позитивний результат – <b>доброблене автором</b>
		Ефективність застосованих методів управління		+	Використання існуючих методів та світового досвіду з урахуванням специфіки в Україні – <b>доброблене автором</b>
		Загальні витрати на утримання апарату управління		+	Характеризує ефективність управлінського персоналу
		Частка витрат на утримання апарату управління в вартості реалізованої продукції		+	Характеризує ефективність управлінського персоналу
		Частка витрат на заробітну плату працівників управлінського персоналу в собівартості продукції		+	Характеризує ефективність управлінського персоналу
		Частка витрат на утримання управлінського персоналу на 1 грн. вартості реалізованої продукції		+	Характеризує ефективність управлінського персоналу
Динаміка змін суми прибутку, що припадає на одного працівника управлінського персоналу за відповідний термін		+	Показує ефективність реалізованих управлінських рішень		
Коефіцієнт надійності/стійкості/ безвідмовності роботи апарату управління в складних умовах		+	Характеризує можливість забезпечення прийняття управлінських рішень в нестандартних умовах та невизначеності		
Разом			2	15	

*Продовження додатку Д  
Продовження таблиці Д.8*

№	Складові елементи	Показники	Кількісні	Якісні	Примітка
2	Система управління	Досконалість системи управління підприємством		+	Досконала система управління забезпечує ефективну адаптацію підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища
		Досконалість системи стратегічного управління		+	Забезпечує підприємству досягнення стратегічних цілей
		Досконалість оперативно-тактичного управління		+	Забезпечує успішну реалізацію запланованих заходів
		Ефективність системи управління персоналом		+	Важлива складова, яка забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому
		Ефективність системи управління якістю		+	Система управління якістю повинна відповідати вимогам сучасних міжнародних стандартів
		Ефективність системи управління інтелектуальною власністю		+	Необхідна умова для забезпечення розвитку високотехнологічних виробництв
		Ступінь повноти реалізації функцій управління в організаційній структурі		+	<i>Цілі підприємства досягаються через реалізацію функцій управління</i>
		Рівень спеціалізації управлінських підрозділів		+	<i>Характеризує якість та повноту реалізації функцій управління</i>
		Рівень автоматизації робочих місць управлінців на всіх рівнях ієрархії		+	Характеризує час реакції системи на тенденції змін у конкурентному середовищі – <b>доброблене автором</b>
		Впровадження або використання особистих мобільних офісів для менеджерів на базі їх мобільних пристроїв		+	Забезпечує мобільність прийняття рішень керівництвом та їх виконання підлеглими по всій ієрархії управління – <b>доброблене автором</b>
		Використання корпоративної комп'ютерної мережі та Інтернет для застосування особистих мобільних пристроїв/офісів менеджерів			Забезпечує оперативність прийняття та виконання управлінських рішень націлених на адаптацію підприємства до мінливості зовнішнього середовища – <b>доброблене автором</b>
Гнучкість (адаптивність) апарату управління до зміни своєї ролі відповідно до вимог зовнішнього середовища			Використовується метод експертних оцінок		
	Разом		1	9	
3	Стиль керівництва	Відповідність прийнятих норм керованості умовам діяльності підприємства		+	Для ефективного управління необхідно застосовувати оптимальну норму керованості для менеджерів з урахуванням специфіки підприємства
		Збалансованість розподілу прав і відповідальності на підприємстві		+	Безпосередньо впливає на продуктивність працівника
		Відповідність стилю керівництва сучасним тенденціям конкурентного середовища		+	Необхідна умова для ефективного реагування тенденції змін у конкурентному середовищі – <b>доброблене автором</b>
		Відповідність застосованої концепції стилю управління керівника підприємства стилям керівництва інших менеджерів на різних рівнях ієрархії		+	Необхідна умова для ефективного управління підприємством – <b>доброблене автором</b>
		Зрозумілість цілей підприємства його працівниками		+	Важливо для реалізації стратегії підприємства та досягнення його цілей

*Продовження додатку Д  
Продовження таблиці Д.8*

№	Складові елементи	Показники	Кількіс ні	Якісні	Примітка
		Врахування колективної думки в процесі розробки стратегії підприємства		+	Сприяє підвищенню якості розробленої стратегії
		Емоційні зв'язки між керівництвом та співробітниками на підприємстві		+	Сприяють підвищенню або зниженню ефективності управління підприємством
	Разом		0	7	
4	Результати управління	Коефіцієнт зміни валових продажів (операційний аналіз)	+		Кількісна характеристика збільшення обсягу валових продажів поточного періоду до обсягу попереднього
		Коефіцієнт валового доходу (операційний аналіз)	+		Частка валового доходу займає у виручці підприємства
		Коефіцієнт операційного прибутку (операційний аналіз)	+		Ефективність основної (операційної) діяльності підприємства
		Прибутковість продаж (коефіцієнт чистого прибутку) (операційний аналіз)	+		Підсумкова характеристика прибутковості основної діяльності підприємства за відповідний період
		Коефіцієнт чистого прибутку	+		Оцінює прибутковість продаж
		Коефіцієнт оборотності активів		+	Допомагає виявити резерви підприємства
		Оборотність постійних активів		+	Показує, яка сума доходу виходить на одиницю грошового вираження основних засобів підприємства
		Оборотність чистих активів		+	Показує ефективність менеджменту на підприємстві
		Оборотність дебіторської заборгованості		+	Допомагає виявити резерви підприємства
		Середній період погашення дебіторської заборгованості	+		Визначає сприятливі або несприятливі результати діяльності.
		Оборотність товарно-матеріальних запасів	+		Використовується для виявлення надмірного накопичення товарно-матеріальних запасів
		Оборотність товарно-матеріальних запасів за собівартістю	+		Використовується для оптимізації товарно-матеріальних запасів
		Оборотність кредиторської заборгованості	+		Застосовується для виявлення надмірного накопичення кредиторської заборгованості
		Середній період погашення кредиторської заборгованості	+		Використовується для оптимізації кредиторської заборгованості
		Прибуток на акцію	+		Використовується в стратегічному плануванні для формулювання конкретних цілей і завдань
		Зростання ціни акції	+		Важлива характеристика репутабельності керівництва підприємства в очах фондового ринку
		Дивідендний дохід	+		Визначає доходи інвестора
		Загальна прибутковість звичайних акцій	+		Загальний прибуток власників акцій підприємства
		Коефіцієнт виплат	+		Використовується для характеристики дивідендної політики підприємства
		Коефіцієнт ціна / прибуток на 1 акцію	+		Показує, як ринок оцінює результати діяльності підприємства та його перспективи
	Разом		16	4	
	Усього		19	35	

**Рекомендовані показники організаційного блоку для аналізу внутрішнього середовища підприємства**

№	Показники за групами складових елементів	Примітка
<b>Організаційна структура</b>		
1	Рівень відповідності організаційної структури управління цілям та задачам підприємства	Відповідає або не відповідає
2	Рівень оптимальності горизонтальних та вертикальних зв'язків в організаційній структурі управління	Задовільне або не задовільне
3	Ступінь правильності визначення статусу управлінських підрозділів і посад	Низька, середня, висока
4	Досконалість організаційних механізмів на підприємстві	Задовільне або не задовільне
5	Рівень розвиненості та стійкості міжфункціональних зв'язків в організаційній структурі управління	Низький, середній, високий
6	Система моніторингу та обліку циклічності діяльності підприємств споживачів	Наявність та якість роботи – <i>дороблене автором</i>
7	Система моніторингу та обліку циклічності діяльності підприємств конкурентів	Наявність та якість роботи – <i>дороблене автором</i>
<b>Організаційна культура</b>		
1	Відношення співробітників до підприємства	Позитивне, негативне, нейтральне
2	Стан соціально-психологічного клімату	У % від ідеального
3	Ступінь збігу цінностей співробітників	У % від ідеального
4	Ступінь конформізму	У % від ідеального
5	Рівень організаційно-інноваційної культури	Високий, середній, низький – <i>дороблене автором</i>
6	Рівень розвитку і використання системи інформування, передачі досвіду та знань	У % від ідеального – <i>дороблене автором</i>
7	Рівень допомоги, яку надають керівники своїм підлеглим на всіх рівнях управління	Високий, середній, низький – <i>дороблене автором</i>
<b>Корпоративні комунікації</b>		
1	Загальна кількість постійних клієнтів	Кількість суб'єктів
2	Відношення споживачів до підприємства	Позитивне, нейтральне, негативне
3	Рівень комунікаційних технологій, які використовуються для бізнес-комунікацій з постачальниками та споживачами	Високий, середній, низький – <i>дороблене автором</i>
4	Вартість реклами	Загальна вартість, грн.
5	Рівень реклами	Високий, середній, низький
6	Наявність та рівень уніфікованої бази даних постачальників та споживачів	Високий, середній, низький
7	Спроможність підприємства використовувати свої корпоративні комунікації для оперативного реагування на тенденції змін у зовнішньому середовищі	Висока, середня, низька – <i>дороблене автором</i>



**Рекомендовані показники ресурсного блоку для аналізу внутрішнього середовища підприємства**

<b>№</b>	<b>Показники за групами складових елементів</b>	<b>Примітка</b>
<b>Персонал</b>		
1	Чисельність працівників в цілому	Осіб
2	Чисельність працівників за категоріями	Осіб
3	Кількість працівників із вищою освітою	Осіб
4	Середній стаж роботи на підприємстві	Років
5	Плинність кадрів	%
6	Коефіцієнт розвитку (творчої енергії) персоналу	Високий, середній, низький
7	Досвід в освоєнні ринку нових товарів	Позитив., негатив., відсутнє
<b>Матеріально-технічна складова</b>		
1	Виробничі основні засоби основної діяльності	Загальна вартість, грн.
2	Виробничі основні засоби допоміжних і обслуговуючих виробництв	Загальна вартість, грн.
3	Невиробничі (житлово-комунальні і культурно-побутові)	Загальна вартість, грн.
4	Питома вага вартості виробничих основних засобів основної діяльності у загальній вартості основних засобів	У % до загальної вартості основних засобів
5	Питома вага власних основних засобів	У % до основних засобів
6	Питома вага основних засобів, що залучені у виробничу програму підприємства	У % до загальної вартості основних засобів – <i>дороблене автором</i>
7	Матеріальні ресурси	Склад + деб. заборгов., грн.
<b>Інформаційна складова</b>		
1	Вартість програмних продуктів	Загальна вартість, грн.
2	Вартість комп'ютерної та оргтехніки	Загальна вартість, грн.
3	Кількість персональних комп'ютерів на 1-го співробітника	Один. на 1-го співробітника
4	Показник інформаційної озброєності підприємства	Наявність та якість роботи
5	Розрахункова вартість заміни бази даних	Загальна вартість, грн.
6	Клієнти що формують позитивний імідж підприємства	% у загальній кількості
7	Коефіцієнт ефективності використання інформації	У %
<b>Фінансова складова</b>		
1	Грошові кошти, у т.ч. касова готівка і банківські рахунки	Сума, грн.
2	Цінні папери: акції, паї інших підприємств, опціони і т.ін.	Загальна вартість, грн.
3	Дебіторська заборгованість	Сума, грн.
4	Інші фінансові вкладення	Загальна сума, грн.
5	Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства	Показник
6	Договірні права (наприклад, ф'ючерсні договори)	Загальна сума, грн.
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показник

**Рекомендовані показники функціонального блоку для аналізу  
внутрішнього середовища підприємства**

<b>№</b>	<b>Показники за групами складових елементів</b>	<b>Примітка</b>
<b>Якість праці</b>		
1	Продуктивність праці	Висока, середня, низька
2	Рівень компетентності персоналу	Базовий, середній, високий
3	Рівень професійних знань (співробітника)	Незад., задов., добре, відмін.
4	Рентабельність витрат на розвиток співробітників	У % (витрати на навчання / прибуток підприємства)
5	Частка працівників, що пройшли професійне навчання	У % до загальної кількості
6	Частка працівників, що займаються самонавчанням	У % до загальної кількості
7	Частка витрат на навчання персоналу у сукупних витратах	У % до загальної суми
<b>Якість виробництва</b>		
1	Вартість інноваційних проектів	Загальна сума, грн.
2	Частка нового продукту у загальному обсязі виробництва	У % до загального обсягу
3	Коефіцієнт інвестицій у нематеріальні активи	У % до загального обсягу
4	Частка нематеріальних активів у загальній сумі активів	У % до загального обсягу
5	Вартість нематеріальних активів на 1-го працівника	Вартість, грн.
6	Показник впровадження нової/вдосконаленої продукції	Загальна сума, грн.
7	Співвідношення номінальної та ринкової вартості акцій	%
<b>Використання основних фондів</b>		
1	Рівень зносу основних засобів	%
2	Продуктивність машин і обладнання	Обсяг виробництва
3	Фондомісткість	%
4	Фондовіддача	%
5	Фондоозброєність	%
6	Коефіцієнт фактичного використання обладнання	%
7	Рентабельність (прибутковість) основних фондів	%
<b>Витратність</b>		
1	Співвідношення обсягу продаж до невиробничих витрат	Питома вага
2	Частка витрат на роботу з клієнтами у загальному їх обсязі витрат підприємства	Питома вага
3	Витрати на маркетингові дослідження	Загальна сума, грн.
4	Торгівельні витрати	Загальна сума, грн.
5	Витрати на підготовку і перепідготовку кадрів	Загальна сума, грн.
6	Частка заробітної плати у загальних витратах	Питома вага
7	Витрати на економічне стимулювання співробітників	Загальна сума, грн.

**Рекомендовані показники науково-технологічного блоку для аналізу  
внутрішнього середовища підприємства**

<b>№</b>	<b>Показники за групами складових елементів</b>	<b>Примітка</b>
<b>Технології</b>		
1	Обсяг впровадження сучасних розробок	Загальна сума, грн.
2	Рівень застосованих організаційно-виробничих технологій	Експертна оцінка
3	Рівень організаційних правил та процедур, інструкцій, технічних вимог, керуючих документів, стандартів тощо	Експертна оцінка
4	Вимоги до системи управління та безпеці праці	Експертна оцінка
5	Рекламації у загальному обсязі договірних зобов'язань	Питома вага
6	Матеріаломісткість продукції	Питома вага
7	Енергоємність продукції	Питома вага
<b>Інтелектуальна складова</b>		
1	Кількість власних патентів, ліцензій	Одиниць
2	Кількість патентів та ліцензій, які використовуються	Одиниць
3	Наявність комерційної таємниці та ноу-хау	Експертна оцінка
4	Придбані виробничі ліцензії	Загальна вартість, грн.
5	Вартість торгової марки	Грн.
6	Вартість нематеріальних активів	Загальна сума, грн.
7	Коефіцієнт інвестицій у нематеріальні активи	Питома вага
<b>Наукова діяльність</b>		
1	Загальний обсяг витрат на НДДКР	Загальна сума, грн.
2	Наявність науково-дослідного підрозділу	Так, ні
3	Частка докторів та кандидатів наук	Питома вага
4	Наукоозброєність праці	Експертна оцінка
5	Рівень науково-технічної бібліотеки	Експертна оцінка
6	Коефіцієнт наукомісткості	Ваговий коефіцієнт
7	Розвиненість та досконалість наукової інфраструктури	Експертна оцінка

**Рекомендовані показники блоку управління для аналізу внутрішнього середовища підприємства**

<b>№</b>	<b>Показники за групами складових елементів</b>	<b>Примітка</b>
<b>Загальне керівництво</b>		
1	Питома вага управлінського персоналу	Ваговий коефіцієнт
2	Коефіцієнт забезпеченості управлінськими кадрами	Ваговий коефіцієнт
3	Рівень еластичності організаційної структури управління	Експертна оцінка
4	Рівень гнучкості організаційної структури управління	Експертна оцінка
5	Рівень керованості організаційної структури управління	Експертна оцінка
6	Коефіцієнт ефективності управління	Експерт. оцінка – <i>доброблене</i>
7	Ефективність застосованих методів управління	Експерт. оцінка – <i>доброблене</i>
<b>Система управління</b>		
1	Досконалість системи управління підприємством	Експертна оцінка
2	Ефективність системи управління ІВ	Експертна оцінка
3	Досконалість оперативно-тактичного управління	Експертна оцінка
4	Ступінь повноти реалізації функцій управління в організаційній структурі	Експертна оцінка
5	Рівень автоматизації робочих місць управлінців	Експерт. оцінка – <i>доброблене</i>
6	Впровадження або використання особистих мобільних офісів для менеджерів на базі їх мобільних пристроїв	Експертна оцінка – <i>доброблене автором</i>
7	Використання корпоративної комп'ютерної мережі та Інтернет для застосування особистих мобільних офісів	Експертна оцінка – <i>доброблене автором</i>
<b>Стиль керівництва</b>		
1	Відповідність стилю керівництва сучасним тенденціям	Експерт. оцінка – <i>доброблене</i>
2	Збалансованість розподілу прав та відповідальності	Експертна оцінка
3	Відповідність прийнятих норм керованості умовам діяльності підприємства	Експертна оцінка
4	Відповідність концепції стилю управління керівника підприємства стилям керівництва інших менеджерів	Експертна оцінка – <i>доброблене автором</i>
5	Зрозумілість цілей підприємства його працівниками	Експертна оцінка
6	Врахування колективної думки в стратегії підприємства	Експертна оцінка
7	Емоційні зв'язки між керівництвом та співробітниками	Експертна оцінка
<b>Результати управління</b>		
1	Коефіцієнт операційного прибутку	Згідно формули
2	Коефіцієнт чистого прибутку	Згідно формули
3	Коефіцієнт оборотності активів	Згідно формули
4	Оборотність товарно-матеріальних запасів	Згідно формули
5	Прибуток на акцію	Згідно формули
6	Дивідендний дохід	Загальна сума, грн.
7	Коефіцієнт виплат	У %

**Авторські підходи до структури шарів зовнішнього та внутрішнього середовища**

№	Автори	Структура середовища	Фактори/елементи/складові
1	А. Усова [120]	Макрооточення	Політико-правові; соціально-культурні; економічні; природне-географічні; науково-технічні
		Мікрооточення	Постачальники; конкуренти; споживачі; інфраструктура
2	А. Головков [135]	Внутрішнє середовище	Структура; персонал; виробнича система; фінанси
		Зовнішнє середовище	Фактори прямого впливу (ділове оточення); Фактори непрямой дії (фонове оточення)
3	Т. Яркіна [136]	Внутрішнє середовище	Розглядається з точки зору двох видів підприємств: підприємницькі (комерційні) і непідприємницькі (некомерційні – бюджетне фінансування)
		Мікросередовище	Постачальники, споживачі, торговельні та маркетингові посередники, державні органи, конкуренти, фінансово-кредитні установи, страхові компанії та ін. контактні аудиторії
		Макросередовище	Природне, демографічне, науково-технічне, економічне, екологічне, політичне та міжнародне середовище
4	О. Литвиненко [137]	Фактори внутрішнього середовища	Виробничі процеси, персонал, система управління, маркетингова діяльність, фінансова діяльність, технології, інноваційні процеси тощо
		Фактори мікросередовища	Споживачі, посередники, конкуренти, постачальники, контактні аудиторії
		Фактори макросередовища	Економічні, демографічні, політико-правові, географічні, науково-технічні, культурні
5	Veni Vidi Vici [138]	Фактори внутрішнього середовища	Виробничий потенціал, кадрово-управлінський потенціал, конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал, організація маркетингу та збуту, фінансовий стан, ефективність виробництва, стратегія, місія і цілі, організаційна структура і культура, організація виробництва і праці, мотиваційні механізми, екологічність виробництва, соціальна ефективність, імідж підприємства тощо

## Продовження додатку Д

## Продовження таблиці Д.14

№	Автори	Структура середовища	Фактори/елементи/складові
		Фактори мікросередовища	Конкуренти і конкурентне середовище в цілому, покупці, постачальники, партнери, місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій, місцеві органи влади тощо
		Фактори макросередовища	Стан економіки країни, політико-правові відносини, ефективність державного регулювання економіки, рівень НТП, рівень соціального розвитку, стан культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві, дієвість профспілок, партій, громадських організацій, демографія, природні умови та екологія, міжнародне становище, надзвичайні обставини (форс-мажор)
6	Студопедия [139]	Внутрішнє середовище	Розглядається як чотири блоки комплексних функцій: <b>аналітична</b> (вивчення ринку, вивчення споживачів, вивчення фірмової структури ринку, вивчення товарної структури ринку, аналіз внутрішнього середовища підприємства); <b>виробнича</b> (організація виробництва нових товарів, організація матеріально-технічного постачання, управління якістю та конкурентоспроможністю готової продукції); <b>збутова</b> (організація системи товароруху, проведення цілеспрямованої товарної політики, організація сервісу, проведення цілеспрямованої цінової політики); <b>управління та контролю</b> (організація стратегічного та оперативного планування на підприємстві, інформаційне забезпечення управління маркетингом, комунікативна підфункція маркетингу)
		Мікросередовище	Посередники, контактні групи, постачальники, споживачі, конкуренти
		Макросередовище	«...складається із сил ..., які впливають на підприємство факторами демографічного, економічного, політичного, природного, науково-технічного і культурного характеру»
7	Економіка та фінанси [140]	Внутрішнє середовище	Підсистеми: соціальна, організаційна, інформаційна, виробничо-технічна та економічна
		Макрооточення	Рівні: глобальний, міжнародний, національний. Основні компоненти: економічний, політичний, правовий, соціальний, технологічний.

*Продовження додатку Д**Продовження таблиці Д.14*

№	Автори	Структура середовища	Фактори/елементи/складові
		Ділове середовище	Компоненти: споживачі, постачальники, конкуренти, інфраструктура (банки, біржі, кадрові агентства, охоронні та рекламні фірми тощо), органи влади
8	Душенькина Е. [141]	Внутрішнє середовище	Елементи: виробництво, персонал, організація управління, маркетинг, фінанси, культура та імідж
		Макросередовище	«... представлено силами які впливають на мікросередовище (фактори демографічного, економічного, природного, технічного, політичного і культурного характеру). Крім того, до макросередовища входять взаємовідносини підприємства з клієнтами, постачальниками, посередниками, конкурентами і контактними аудиторіями»

Додаток Е

Таблиця Е.1

**Типові організаційні структури підприємства [на основі 1-3; 6; 13; 15; 18; 164]**

Тип структур управління	Організаційна структура	Характеристика	Переваги	Недоліки	Коментар
Ієрархічний	Лінійна	Має "Шахтний" принцип побудови та використовує спеціалізацію управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал і т. ін.)	Чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів, єдиноначальність, ясно виражена відповідальність, швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки керівника	Відсутність ланок, що займаються стратегічним плануванням; у керівництва вирішення оперативних проблеми домінує над стратегічними; тяганина та перекладання відповідальності; мала гнучкість і пристосовність до змін; тенденція до формалізації оцінки ефективності і якості роботи підрозділів; велика кількість рівнів ієрархії між керівником та кінцевим виконавцем; велике навантаження на керівників вищої ланки управління; велика залежність кінцевого результату роботи підприємства від кваліфікації та особистих якостей керівника	Така структура недостатнє швидко пристосовується до змін зовнішнього середовища
	Лінійно-штабна	Є розвитком лінійної структури. Додаються підрозділи (штаби), які допомагають керівникам виконувати функцію стратегічного планування та аналізу	Поглиблена проробка стратегічних питань; залучення зовнішніх консультантів та експертів;	Недостатньо чіткий розподіл відповідальності; надмірна централізація управління;	Може бути використання для переходу від лінійної до органічного типу структури
	Дивізійна	Поєднує централізовану координацію і контроль діяльності з децентралізованим управлінням	Забезпечує управління багато профільними підприємствами з великою кількістю співробітників на різних територіях; більша гнучкість та швидкість реакції відносно до лінійної та лінійно-штабної; більш тісний взаємозв'язок зі споживачами	Велика кількість рівнів ієрархії (між робочим та керівником підприємства понад 5 рівнів); роз'єднаність штабних структур; тяганина, перевантаженість управлінців, погана взаємодія між підрозділами при оперативному вирішенні питань; дублювання функцій та високі витрати на утримання управлінської структури;	Виправдані в періоди досить стабільного існування



Тип структур управління	Організаційна структура	Характеристика	Переваги	Недоліки	Коментар
Органічний	Бригадна	Основні принципи: автономна робота робочих груп; самостійне прийняття рішень бригадами та координація діяльності по горизонталі; використання гнучких типів зв'язків; залучення співробітників різних підрозділів для розробки та вирішення завдань	Скорочення управлінського апарату; підвищення ефективності управління; гнучке та ефективне використання наявних кадрів, їх знань, досвіду і компетентності; створення умов для самовдосконалення; застосування ефективних методів планування і управління; відсутня потреба у фахівцях широкого профілю	Ускладнення взаємодії між структурами та в координації робіт окремих бригад; висока кваліфікація і відповідальність персоналу; високі вимоги до комунікацій	Підходить для підприємств з високим рівнем кваліфікації персоналу та відповідним технічним оснащенням виробничого процесу
	Проектна	Передбачає діяльність підприємства як сукупність виконуваних проектів, кожен з яких має фіксований початок і закінчення	Висока гнучкість виробництва; значно менша чисельність управлінського персоналу в порівнянні з ієрархічними структурами	Високі вимоги до кваліфікації, досвіду особистим і діловим якостям керівника проекту; розпорощення ресурсів підприємства між проектами; складність взаємодії великого числа проектів; складність розвитку підприємства як єдиного цілого	Ефективно на підприємствах з невеликою кількістю проектів
	Матрична	Мережева структура, за принципом подвійного підпорядкування виконавців: безпосередньому керівнику підрозділу та керівнику проекту	Краща орієнтація на проектні роботи; ефективне поточне управління; зниження витрат; ефективне використання ресурсів; автономність проектних груп; висока ступінь відповідальності виконавців; скорочується час реакції на потреби проекту	Подвійне підпорядкування; необхідність постійного контролю за співвідношенням ресурсів, що виділяються підрозділам та проектам; високі вимоги до кваліфікації працівників; конфліктні ситуації між керівниками підрозділів і проектів; ймовірність порушення правил і стандартів	Ефективна на підприємствах з високим рівнем корпоративної культури та кваліфікації співробітників
	Багатовимірна	"Багатовимірна" організація має щось спільне з "матричними", але відрізняється розподілом відповідальності та підходом до фінансування проектів	Створює конкурентне середовище між структурними підрозділами у середині підприємства; підвищує здатність підприємства реагувати на потреби внутрішніх замовників та зовнішніх споживачів; перешкоджає розвитку бюрократії; орієнтація на конкретні цілі підприємства	Не гарантує змістовною і цікавою роботу на нижніх рівнях ієрархії	Дозволяє підвищити гнучкість та здатність підприємства адаптуватись до змін внутрішніх і зовнішніх умов

## Додаток Ж

## Методи та інструменти прийняття рішень щодо процесу адаптації

Таблиця Ж.1

## Методи та інструменти стратегічного менеджменту

[на основі 10; 30; 33; 45; 42; 58]

№	Методи та інструменти аналізу	Характеристика	Передбачає аналіз впливу факторів	
			Зовнішні	Внутрішні
1	PEST-аналіз	Виявляє вплив факторів: політичних, економічних, соціальних та технологічних	+	-
2	SWOT-аналіз	Використовується для аналізу середовища за чотирма категоріями: 1) сила; 2) слабкість; 3) можливості; 4) загрози	+	+
3	SNW-аналіз	Аналіз сильних та слабких сторін підприємства за трьома значеннями: 1) сильна сторона; 2) нейтральна сторона; 3) слаба сторона	-	+
4	GAP-аналіз	Набір засобів націлених на виявлення невідповідності внутрішнього середовища підприємства зовнішньому оточенню відповідно визначенню ринкової середовища з позицій маркетингу	+	+
5	Аналіз галузі	Визначає привабливість галузі для підприємства згідно таких характеристик: економічні, споживачі, конкуренти, фактори успіху, можливість входу та виходу із галузі для підприємства	+	-
6	Карти стратегічних груп	Надає можливість оцінити конкуренцію у галузі на основі аналізу тенденцій змін груп (кругів) конкуруючих підприємств згідно відповідних показників	+	-
7	Модель «5 сил конкуренції» М.Портера	Оцінка привабливості галузі за напрямками: 1) загроза появи продуктів-замінників; 2) загроза появи нових гравців; 3) ринкова влада постачальників; 4) ринкова влада покупців; 5) рівень конкурентної боротьби	+	-
8	Матриця БКГ	Основою матриці є модель життєвого циклу товару відповідно до чотирьох визначених стадій: вихід на ринок, зростання, зрілість та спад	+	-
9	Матриця АДЛ	Матриця будується на основі двох змінних: етапи життєвого циклу галузі (зародження, прискорення зростання, уповільнення зростання, зрілість, загасання) та конкурентна позиція підприємства на ринку (домінуюча, сильна, сприятлива, міцна, слабка)	+	-
10	Матриця «Дженерал Електрик»	Аналіз здійснюється згідно двох параметрів: привабливість стратегічної зони господарювання (СЗГ) та конкурентна позиція	+	-
11	Матриця І.Ансоффа	Чотирьох квадрантна матриця, в якій кожному осередку відповідає певна маркетингова стратегія: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація	+	-
12	Матриця Д.Абея	Діяльність підприємства визначається у трьох вимірах: хто споживачі, потреби споживачів, технології для забезпечення потреб споживачів	+	-

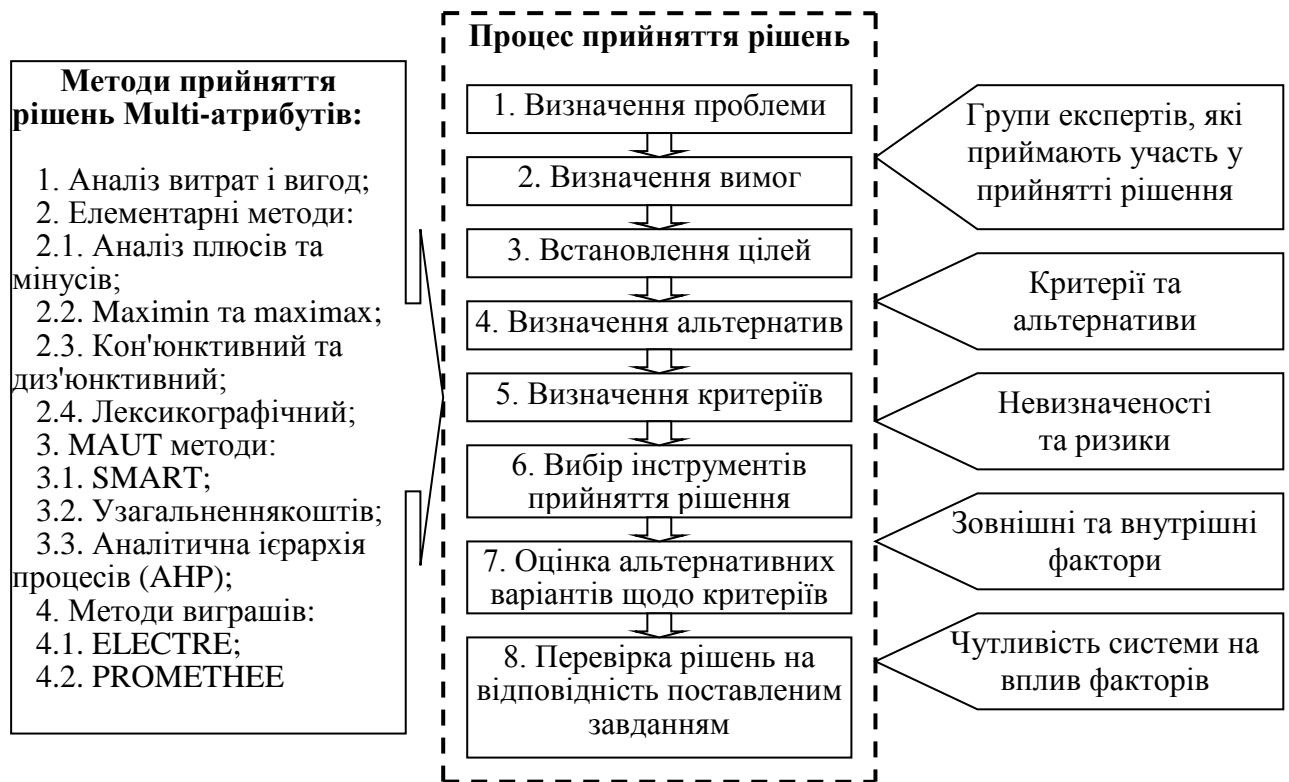


Рис. Ж.1. Процес прийняття рішення в DMM-аналізі [на основі 175]

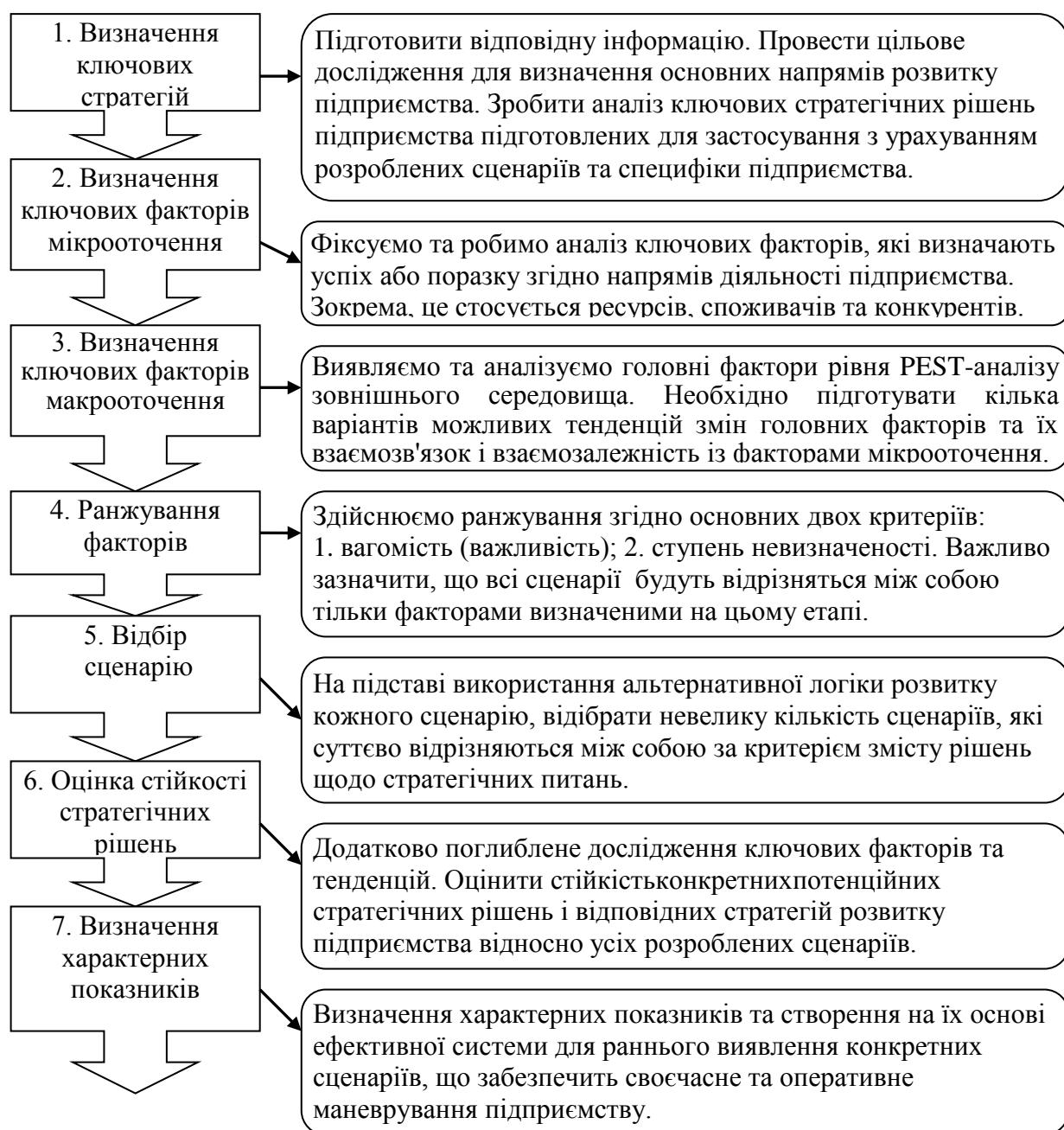


Рис. Ж.2. Методичні рекомендації щодо застосування методу сценарію

[на основі 15; 18; 19; 110; 175-183]



Рис. Ж.3. Алгоритм розробки сценаріїв [на основі 15; 18; 19; 110; 175-183]

## Додаток 3

Розрахунок показників за потоками для семи підприємств Харківщини

Таблиця 3.1

**Фондовіддача для семи промислових підприємств Харківщини,  
(матеріальні потоки)**

Підприємства	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «ХТЗ»	2,76	1,69	1,56	1,78	1,00	0,30
ПАТ «Турбоатом»	2,52	2,74	2,85	2,90	2,49	2,23
ПАТ Завод «Південкабель»	4,83	3,84	2,42	2,48	1,79	1,47
ПАТ «Світло шахтаря»	4,70	2,13	1,87	1,94	1,26	2,46
ПАТ «ХАРП»	2,62	0,76	0,55	0,25	0,22	0,23
ТОВ «ЛКМЗ»	7,83	5,47	3,56	0,90	4,42	3,2
ПАТ «ХЕЛЗ»	15,20	2,22	1,78	1,30	1,91	2,06

Таблиця 3.2

**Коефіцієнт придатності основних фондів для семи підприємств  
Харківщини, (матеріальні потоки)**

Підприємства	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «ХТЗ»	0,32	0,97	0,94	0,92	0,95	0,90
ПАТ «Турбоатом»	0,30	0,33	0,33	0,40	0,38	0,37
ПАТ Завод «Південкабель»	0,48	0,99	0,51	0,47	0,85	0,82
ПАТ «Світло шахтаря»	0,52	0,89	0,75	0,65	0,93	0,76
ПАТ «ХАРП»	0,53	0,79	0,75	0,47	0,43	0,40
ТОВ «ЛКМЗ»	0,55	0,99	0,52	0,48	0,47	0,42
ПАТ «ХЕЛЗ»	0,34	0,33	0,32	0,33	0,33	0,33



Рис. 3.1. Вартість основних засобів на кінець року

Таблиця 3.3

**Досвід (вагома частина працівників, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації) для семи підприємств Харківщини, осіб (інтелектуальні потоки)**

Підприємства	Роки											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	%	%	% до 2013	%	% до 2014	%	% до 2015	%	% до 2016	%	% до 2017	
ПАТ «ХТЗ»	0	0	0	100	100	177	77	0	-100	Відсут	Відсут	
ПАТ «Турбоатом»	33	0	-100	40	100	42	4,7	49,6	15,4	Відсут	Відсут	
ПАТ Завод «Південкабель»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Відсут	Відсут	
ПАТ «Світло шахтаря»	38	44	13,6	60	27	35,3	-41,2	362,3	1026	Відсут	Відсут	
ПАТ «ХАРП»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Відсут	Відсут	
ТОВ «ЛКМЗ»	0	0	0	0	0	16,9	100	0	-100	Відсут	Відсут	
ПАТ «ХЕЛЗ»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Відсут	Відсут	

Таблиця 3.4

**Оновлення кадрів (темп зростання чисельності працівників підприємства) для семи підприємств Харківщини (людські потоки)**

Підприємства	Роки											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
			% до 2013		% до 2014		% до 2015		% до 2016		% до 2017	
ПАТ «ХТЗ»	1,09	0,70	-35,8	1,44	105,71	0,76	-47,2	1,14	50,0	0,69	-39,5	
ПАТ «Турбоатом»	1,03	1,07	3,9	1,05	-1,9	1,01	-3,8	0,81	-19,8	0,79	-2,5	
ПАТ Завод «Південкабель»	0,99	1,00	1,0	0,96	-4,0	0,92	-4,2	0,91	-1,1	0,98	7,7	
ПАТ «Світло шахтаря»	1,10	0,98	-10,9	0,79	-19,4	0,81	2,5	0,88	8,6	1,06	20,5	
ПАТ «ХАРП»	1,08	1,00	-7,4	0,90	-10,0	0,81	-10,0	0,79	-2,5	0,87	10,1	
ТОВ «ЛКМЗ»	1,16	0,93	-19,8	0,88	-5,4	0,76	-13,6	1,07	40,8	Відсут	Відсут	
ПАТ «ХЕЛЗ»	0,95	0,65	-31,6	0,78	20,0	0,53	-32,1	1,03	94,3	1,01	-1,9	

Таблиця 3.5

**Задоволеність клієнтів (рентабельність продукції) для семи підприємств Харківщини (інформаційно-комунікаційні потоки)**

Підприємства	Роки										
	2013	2014		2015		2016		2017		2018	
	%	%	% до 2013	%	% до 2014	%	% до 2015	%	% до 2016	%	% до 2017
ПАТ «ХТЗ»	0,06	0,01	-83,4	-24,10	-454,0	72,07	399,0	-37,71	-152,3	-282,69	-649,6
ПАТ «Турбоатом»	64,60	37,63	-41,7	60,51	60,8	52,39	-13,4	133,03	153,9	95,79	-28,0
ПАТ Завод «Південкабель»	8,49	4,48	-47,2	0,83	-81,5	-6,46	-878,3	2,59	140,1	5,06	95,4
ПАТ «Світло шахтаря»	14,65	26,45	80,5	17,79	-32,7	21,43	20,5	-13,09	-161,1	-6,12	53,2
ПАТ «ХАРП»	4,97	-5,87	-218,1	-35,55	-505,6	-259,71	-630,5	-237,84	8,4	-86,60	63,6
ТОВ «ЛКМЗ»	6,54	3,22	-50,8	-10,19	-416,5	-87,99	-763,5	-86,98	1,1	Відсут	Відсут
ПАТ «ХЕЛЗ»	-0,03	-16,63	-55333,3	-9,80	41,1	-17,32	-76,7	12,09	169,8	-5,58	-146,2

Таблиця 3.6

**Вартість на кінець року для семи підприємств Харківщини (фінансові потоки)**

Підприємства	Роки										
	2013	2014		2015		2016		2017		2018	
	т.грн	т.грн	% до 2013	т.грн	% до 2014	т.грн	% до 2015	т.грн	% до 2016	т.грн	% до 2017
ПАТ «ХТЗ»	2313	2001	-13,5	1823	-8,9	1643	-9,9	1502	-8,6	1209	-19,5
ПАТ «Турбоатом»	1313	797	-39,3	855	7,3	477	-44,2	235	-50,7	138	-41,3
ПАТ Завод «Південкабель»	455	424	-6,8	495	16,7	469	-5,3	401	-14,5	371	-7,5
ПАТ «Світло шахтаря»	414	966	133,3	928	-3,9	507	-45,4	119	-76,5	431	262,2
ПАТ «ХАРП»	1137	908	-20,1	615	-32,3	3738	507,8	1005	-73,1	728	-27,6
ТОВ «ЛКМЗ»	2478	4287	73,0	3860	-10,0	3242	-16,0	2902	-10,5	Відсут	Відсут
ПАТ «ХЕЛЗ»	396	524	32,3	2608	397,7	1177	-54,9	1179	0,2	1172	-0,6



**Вартість на 1 працівника для семи підприємств Харківщини  
(інтелектуальні потоки)**

Підприємства	Роки												
	2013		2014			2015		2016		2017		2018	
	т.грн / прац	т.грн / прац	% до 2013	т.грн / прац	% до 2014	т.грн / прац	% до 2015	т.грн / прац	% до 2016	т.грн / прац	% до 2017		
ПАТ «ХТЗ»	0,711	0,876	23,2	0,556	-36,5	0,660	18,7	0,531	-19,5	0,623	17,3		
ПАТ «Турбоатом»	0,257	0,146	-43,2	0,149	2,1	0,082	-45,0	0,050	-39,0	0,037	-26,0		
ПАТ Завод «Південкабель»	0,391	0,366	-6,4	0,445	21,6	0,458	2,9	0,429	-6,3	0,406	-5,4		
ПАТ «Світло шахтаря»	0,142	0,337	137,3	0,412	22,3	0,278	-32,5	0,074	-73,4	0,253	241,9		
ПАТ «ХАРП»	0,354	0,282	-20,3	0,212	-24,8	1,593	651,4	0,540	-66,1	0,449	-16,9		
ТОВ «ЛКМЗ»	0,883	1,641	85,8	1,680	2,4	1,859	10,7	1,559	-16,1	Відсут	Відсут		
ПАТ «ХЕЛЗ»	0,773	1,564	102,3	9,992	538,9	8,467	-15,3	8,245	-2,6	8,083	-2,0		

Таблиця 3.8

**Фондоозброєність для семи підприємств Харківщини  
(матеріальні потоки)**

Підприємства	Роки												
	2013		2014			2015		2016		2017		2018	
	т.грн /прац	т.грн / прац	% до 2013	т.грн / прац	% до 2014	т.грн / прац	% до 2015	т.грн / прац	% до 2016	т.грн / прац	% до 2017		
ПАТ «ХТЗ»	69,40	147,64	112,7	102,95	-30,3	140,52	36,5	204,46	45,5	405,63	98,4		
ПАТ «Турбоатом»	51,39	54,86	6,8	58,85	7,3	72,30	22,9	104,99	45,2	134,31	27,9		
ПАТ Завод «Південкабель»	164,67	187,19	13,7	256,28	36,9	279,24	9,0	455,64	63,2	683,55	50,0		
ПАТ «Світло шахтаря»	30,80	77,19	150,6	93,97	21,7	107,10	14,0	142,50	33,1	145,46	2,1		
ПАТ «ХАРП»	78,55	263,33	235,2	294,68	11,9	487,73	65,5	743,59	52,5	791,39	6,4		
ТОВ «ЛКМЗ»	21,37	27,91	30,6	34,18	22,5	86,30	152,5	10,98	-87,3	Відсут	Відсут		
ПАТ «ХЕЛЗ»	40,64	60,64	49,2	70,62	16,5	125,89	78,3	122,82	-2,4	118,48	-3,5		

**Продуктивність праці для семи підприємств Харківщини  
(людські потоки)**

Підприємства	Роки											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	т.грн / прац	т.грн / прац	% до 2013	т.грн / прац	% до 2014	т.грн / прац	% до 2015	т.грн / прац	% до 2016	т.грн / прац	% до 2017	
ПАТ «ХТЗ»	261,90	278,41	6,3	165,50	-40,6	270,59	63,5	181,50	-32,9	114,81	-36,7	
ПАТ «Турбоатом»	265,86	257,45	-3,2	303,20	17,8	317,05	4,6	573,37	80,8	584,40	1,9	
ПАТ Завод «Південкабель»	937,34	818,47	-12,7	670,41	-18,1	750,99	12,0	977,85	30,2	1147,99	17,4	
ПАТ «Світло шахтаря»	186,94	291,26	55,8	243,60	-16,4	275,96	13,3	248,12	-10,1	408,26	64,5	
ПАТ «ХАРП»	253,79	231,38	-8,8	160,06	-30,8	129,02	-19,4	175,67	36,2	205,08	16,7	
ТОВ «ЛКМЗ»	246,23	230,07	-6,6	165,36	-28,1	106,09	-35,8	69,40	-34,6	Відсут	Відсут	
ПАТ «ХЕЛЗ»	775,02	163,79	-78,9	130,29	-20,5	204,30	56,8	264,20	29,3	265,68	0,6	

Таблиця 3.10

**Показники чистого фінансового результату (прибуток) для семи  
підприємств Харківщини, тис. грн. (Інформаційно-комунікаційні потоки)**

Підприємства	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	т.грн	т.грн	т.грн	т.грн	т.грн	т.грн
ПАТ «ХТЗ»	-2886	-24782	-126724	449402	-218050	-667357
ПАТ «Турбоатом»	427293	308862	582944	637397	1632751	1065328
ПАТ Завод «Південкабель»	78618	37357	5719	-45772	19786	46477
ПАТ «Світло шахтаря»	61903	124463	70348	81347	-37948	-37254
ПАТ «ХАРП»	32930	-37999	-166335	-739730	-708049	-252200
ТОВ «ЛКМЗ»	30707	12853	-28456	-119730	-78566	-1977
ПАТ «ХЕЛЗ»	-99	-7514	-3212	-3948	4056	-5044

**Обсяг експорту для семи підприємств Харківщини  
(інтелектуальні потоки)**

Підприємства	Роки											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	т.грн	т.грн	% до 2013	т.грн	% до 2014	т.грн	% до 2015	т.грн	% до 2016	т.грн	% до 2017	
ПАТ «ХТЗ»	187434	147191	-21,5	135709	-7,8	182242	34,3	183947	0,9	Відсут	Відсут	
ПАТ «Турбоатом»	855384	941111	10,0	1131820	20,3	1223393	8,1	1987435	62,5	1120958	-43,6	
ПАТ Завод «Південкабель»	305236	356983	17,0	229623	-35,7	278795	21,4	230808	-17,2	133500	-42,2	
ПАТ «Світло шахтаря»	48644,3	34548,2	-29,0	88438,9	156,0	27262,2	-69,2	84517	210,0	50074	-40,8	
ПАТ «ХАРП»	188949	270864	43,4	165344	-39,0	114074	-31,0	118733	4,1	Відсут	Відсут	
ТОВ «ЛКМЗ»	96764,3	90175	-6,8	68400,3	-24,1	37004,2	-45,9	24552,9	-33,6	Відсут	Відсут	
ПАТ «ХЕЛЗ»	138884	20851	-85,0	13602,2	-34,8	10706,2	-21,3	15490,1	44,7	Відсут	Відсут	

Таблиця 3.12

**Обсяг реалізованої продукції для семи промислових підприємств  
Харківщини за, тис. грн.(фінансові потоки)**

Підприємства	Роки											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	т.грн	т.грн	% до 2013	т.грн	% до 2014	т.грн	% до 2015	т.грн	% до 2016	т.грн	% до 2017	
ПАТ «ХТЗ»	851973	635893	-25,4	542835	-14,6	674049	24,2	513280	-23,9	222845	-56,6	
ПАТ «Турбоатом»	1357752	1404643	3,5	1741261	24,0	1842387	5,8	2694253	46,2	2166943	-19,6	
ПАТ Завод «Південкабель»	1090129	949424	-12,9	745498	-21,5	769015	3,2	913315	18,8	1048114	14,8	
ПАТ «Світло шахтаря»	544918,2	834466	53,1	549314	-34,2	503897	-8,3	400215	-20,6	695268	73,7	
ПАТ «ХАРП»	815174	745751	-8,5	463847	-37,8	302689	-34,7	327093	8,1	332433	1,6	
ТОВ «ЛКМЗ»	691173,6	601166,4	-13,0	380001,6	-36,8	185020,8	-51,3	129225,6	-30,2	Відсутнє		
ПАТ «ХЕЛЗ»	396812	54871	-86,2	34005,4	-38,0	28398,3	-16,5	37780,8	33,0	38524	2,0	

Таблиця 3.13

**Коефіцієнт оборотності виробничих запасів для семи промислових підприємств Харківщини (матеріальні потоки)**

Підприємства	Роки											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	оборот /рік	оборот /рік	% до 2013	оборот /рік	% до 2014	оборот /рік	% до 2015	оборот /рік	% до 2016	оборот /рік	% до 2017	
ПАТ «ХТЗ»	6,67	5,48	-17,8	5,68	3,6	7,18	26,4	7,91	10,2	4,11	-48,0	
ПАТ «Турбоатом»	1,89	1,58	-16,4	1,34	-15,2	1,72	28,4	2,41	40,1	2,94	22,0	
ПАТ Завод «Південкабель»	16,94	12,99	-23,3	10,56	-18,7	10,37	-1,8	0,00	-100,0	Відсут	Відсут	
ПАТ «Світло шахтаря»	5,53	6,76	22,2	8,11	20,0	7,41	-8,6	4,65	-37,2	8,45	81,7	
ПАТ «ХАРП»	9,98	10,14	1,6	0,00	-100,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	
ТОВ «ЛКМЗ»	11,74	9,05	-22,9	7,34	-18,9	3,90	-46,9	2,25	-100,0	Відсут	Відсут	
ПАТ «ХЕЛЗ»	36,85	6,40	-82,6	6,60	3,1	5,09	-22,9	6,64	-55,8	5,53	145,8	

Таблиця 3.14

**Приріст рентабельності підприємства (Інтелектуальні потоки)**

Підприємства	Роки											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
			% до 2013		% до 2014		% до 2015		% до 2016		% до 2017	
ПАТ «ХТЗ»	0,00	1,95	100	4,90	151,3	-4,71	-196,1	-1,40	70,3	відсутнє	-	
ПАТ «Турбоатом»	0,51	-0,44	-186,3	0,42	195,5	0,04	-90,5	2,84	700,0	відсутнє	-	
ПАТ Завод «Південкабель»	0,00	-0,55	-55,0	-0,85	54,5	-7,08	-732,9	-1,35	80,9	відсутнє	-	
ПАТ «Світло шахтаря»	0,46	0,42	-8,7	-0,46	-209,5	-0,37	19,6	-1,41	-281,1	відсутнє	-	
ПАТ «ХАРП»	0,64	-1,54	-340,6	2,60	268,8	2,83	8,8	-0,13	-104,6	відсутнє	-	
ТОВ «ЛКМЗ»	-0,07	-0,62	785,7	-2,34	-277,4	2,27	197,0	-0,36	-115,9	відсутнє	-	
ПАТ «ХЕЛЗ»	-0,99	50,46	519,0	-0,36	-100,7	0,92	355,6	-1,75	-290,2	відсутнє	-	

Таблиця 3.15

**Рентабельність персоналу для семи промислових підприємств  
Харківщини (Людські потоки)**

Підприємства	Роки										
	2013	2014		2015		2016		2017		2018	
	%	%	% до 2013	%	% до 2014	%	% до 2015	%	% до 2016	%	% до 2017
ПАТ «ХТЗ»	25,71	28,78	11,9	33,87	17,7	33,83	-0,1	43,57	28,8	відсутнє	-
ПАТ «Турбоатом»	26,36	30,52	15,8	24,93	-18,3	37,53	50,5	21,46	-42,8	відсутнє	-
ПАТ Завод «Південкабель»	9,11	9,51	4,4	11,93	25,4	13,61	14,1	20,86	53,3	відсутнє	-
ПАТ «Світло шахтаря»	27,68	21,89	-20,9	23,62	7,9	24,92	5,5	45,55	82,8	відсутнє	-
ПАТ «ХАРП»	20,61	26,12	26,7	37,36	43,0	42,84	14,7	45,61	6,5	відсутнє	-
ТОВ «ЛКМЗ»	22,05	22,47	1,9	29,10	29,5	41,66	43,2	42,39	1,8	відсутнє	-
ПАТ «ХЕЛЗ»	7,84	32,34	312,5	37,43	15,7	29,00	-22,5	20,76	-28,4	відсутнє	-

Таблиця 3.16

**Коефіцієнт оборотності активів для семи підприємств Харківщини  
(Інформаційно-комунікаційні потоки)**

Підприємства	Роки										
	2013	2014		2015		2016		2017		2018	
			% до 2013		% до 2014		% до 2015		% до 2016		% до 2017
ПАТ «ХТЗ»	1,12	0,82	-26,8	0,75	-8,5	0,97	29,3	0,59	-39,2	0,21	-64,4
ПАТ «Турбоатом»	0,63	0,47	-25,4	0,50	6,4	0,48	-4,0	1,11	131,3	0,45	-59,5
ПАТ Завод «Південкабель»	2,02	1,63	-19,3	1,19	-27,0	1,21	1,7	1,08	-10,7	0,94	-13,0
ПАТ «Світло шахтаря»	1,10	1,01	-8,2	0,66	-34,7	0,52	-21,2	0,32	-38,5	0,47	46,9
ПАТ «ХАРП»	1,02	0,56	-45,1	0,33	-41,1	0,18	-45,5	0,17	-5,6	0,18	5,9
ТОВ «ЛКМЗ»		1,32	100,0	0,69	-47,7	0,27	-60,9	0,18	-33,3	відсутнє	
ПАТ «ХЕЛЗ»	5,10	0,77	-84,9	0,73	-5,2	0,62	-15,1	0,80	29,0	0,65	-18,8

Додаток И  
Особливості PEST аналізу

<p><b>P (POLITICAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тип управління державою;</li> <li>- стабільність уряду;</li> <li>- свобода слова та норми законодавства;</li> <li>- рівень бюрократії та корупції;</li> <li>- тенденції до регулювання або дерегулювання;</li> <li>- законодавство в сфері праці та соціальної допомоги населенню;</li> <li>- найімовірніші політичні зміни на 3-5 років</li> </ul>	<p><b>E (ECONOMICAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ступінь розвитку бізнес-структури;</li> <li>- темпи зростання економіки, % ставки, курс валют та рівень інфляції;</li> <li>- рівень безробіття, ситуація на ринку праці й вартість праці;</li> <li>- ступінь глобалізації економіки;</li> <li>- рівень наявного доходу населення;</li> <li>- ступінь розвитку банків;</li> <li>- найімовірніші зміни в економіці на 3-5 років</li> </ul>
<p><b>S (SOCIOCULTURAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- чисельність населення, статевовікова структура населення;</li> <li>- здоров'я, освіта, соціальна мобільність;</li> <li>- звички та характер поведінки працівників, ставлення до роботи;</li> <li>- громадська думка, норми поведінки та обмеження (табу);</li> <li>- рівень та стиль життя;</li> <li>- найімовірніші соціально-культурні зміни на 3-5 років</li> </ul>	<p><b>T (TECHNOLOGICAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внесок технологій у розвиток ринку;</li> <li>- розвиток Інтернет та мобільних пристроїв;</li> <li>- активність і розвиток науково-технічних досліджень;</li> <li>- ступінь використання, впровадження та передачі технологій;</li> <li>- найімовірніші зміни в технологічному плані на 3-5 років</li> </ul>

Рис. И.1. Приклад матриці PEST аналізу [188]

Таблиця И.1

**Зведена таблиця PEST аналізу[189]**

Політичні фактори		Економічні фактори	
Фактор	Сила впливу	Фактор	Сила впливу
1 фактор	0,18	1 фактор	0,18
2 фактор	0,03	2 фактор	0,03
3 фактор	0,43	3 фактор	0,43
...		...	
Соціально-культурні фактори		Технологічні фактори	
Фактор	Сила впливу	Фактор	Сила впливу
1 фактор	0,18	1 фактор	0,18
2 фактор	0,03	2 фактор	0,03
3 фактор	0,43	3 фактор	0,43
...		...	

## Групування PEST факторів [на основі 188; 190; 191]

№	(P) POLITICAL	(E) ECONOMICAL	(S) SOCIO-CULTURAL	(T) TECHNOLOGICAL
1	Стійкість політичної влади та існуючого уряду	Темпи зростання економіки	Вимоги до якості продукції та рівню сервісу	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі
2	Бюрократизація й рівень корупції	Рівень інфляції та процентні ставки	Ставлення до імпорتنних товарів й послуг	Витрати на дослідження та розробки
3	Податкова політика (тарифи та пільги)	Курси основних валют	Ставлення до роботи, кар'єри, дозвіллію і виходу на пенсію	Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі
4	Свобода інформації та незалежність ЗМІ	Ціни на енергоносії	Рівень охорони здоров'я та освіти	Доступ до новітніх технологій
5	Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	Культура формування накопичень й кредитування в суспільстві	Розвиток та проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв
6	Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	Кредитно-грошова й податково-бюджетна політика країни	Спосіб життя та звички споживання	Ступінь використання, впровадження та передачі технологій
7	Прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній в галузі	Рівень наявних доходів населення	Розвиток релігії та інших вірувань	Розвиток інноваційної інфраструктури
8	Ступінь захисту інтелектуальної власності та закон про авторське право	Ступінь глобалізації та відкритості економіки	Ставлення до натуральних та екологічно-чистих продуктів	Активність та розвиток науково-дослідних організацій
9	Антимонopolне і трудове законодавство	Рівень розвитку банківської сфери	Темпи зростання населення	Захист інтелектуальної власності
10	Законодавство з охорони навколишнього середовища	Рівень безробіття, розмір й умови оплати праці	Рівень міграції та міграційні настрої	Наявність можливостей для виробничого розвитку
11	Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	Сезонність та вплив кліматичних умов	Статевовікова структура населення і тривалість життя	Інноваційний потенціал
12	Імовірність розвитку військових дій в країні	Інвестиційний клімат у галузі	Соціальна стратифікація в суспільстві, меншини	Інформаційно-комунікаційні технології
13	Найімовірніші політичні зміни на 3-5 років	Найімовірніші зміни в економіці на 3-5 років	Розмір та структура сім'ї	Найімовірніші зміни в технологічному плані на 3-5 років

**Приклади інших варіантів PEST аналізу[на основі 114; 118; 121; 134; 188]**

Варіанти PEST аналізу та джерело	Розшифровка	Коментар
PEST	Political + Economical + Social + Technological (політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні чинники)	Найбільшою мірою відповідає цілям нашого дослідження
PESTEL	PEST + Environmental / Ecological + Legal (PEST + Природні (екологічні) + правові чинники)	Потребує додаткової уваги до екологічних та правових факторів
PESTELI	PESTEL + Industryanalysis (PESTEL аналіз, доповнений галузевим аналізом ринку)	Необхідно проводити поглиблений аналіз галузі
STEEP	PEST + Ethical (PEST + фактори етичного характеру)	Додаткова увага приділяється факторам етичного характеру
LONGPEST	PEST + Local + National + Globalfactors (PEST аналіз з оцінкою чинників на місцевому, національному та глобальному рівні)	Широкий спектр факторів, які використовуються для аналізу і характеризують місцевий, національний та глобальний рівень



Додаток К  
Розроблені анкети для оцінки впливу різних факторів

Таблиця К.1

**Анкета 1 для визначення фахового рівня експерта  
Шановні колеги!**

**Просимо надати можливість оцінити ступінь Вашої компетенції у  
питаннях стратегічного планування на підприємстві.**

**Визначити рекомендуємо за шкалою від 1 (min) до 10 (max) балів. Анкета  
для самооцінки експерта**

№ з/п	Характеристики для самооцінки	Оцінка, бали
1.	Загальна ерудиція	
2.	Загальний виробничий та дослідницький досвід у сфері розробки або впровадження стратегій підприємства	
3.	Науковий інтерес у сфері антикризового управління підприємством	
4.	Дослідницький досвід у питаннях розробки стратегії підприємства	
5.	Власні результати наукових досліджень у сфері стратегічного планування (тези, статті, монографії тощо)	
6.	Практичний інтерес до стратегічного планування на підприємстві	
7.	Практичний досвід щодо застосування сучасних методів та інструментів стратегічного планування	
8.	Власні позитивні результати, отримані після розробки та використання стратегії підприємства	
9.	Спеціальні знання у сфері стратегічного планування, що накопичені в результаті самопідготовки	
10.	Спеціальні знання у сфері стратегічного планування, що отримані у профільних навчальних закладах (вища освіта, підвищення кваліфікації тощо)	

Вдячні Вам за співпрацю та надання інформації.

Кількісна оцінка компетентності кожного потенційного експерта [94]:

$$K = 0,5 \times \left( \frac{\sum_{j=1}^m v_j}{\sum_{j=1}^m v_j^{\max}} + \frac{\lambda}{P} \right)$$

де  $v_j$  – вага градації в балах, підкреслена експертом за  $j$ -ою характеристикою;

$v_j^{\max}$  – максимальна вага (межа) в балах  $j$ -ої характеристики;

$m$  – загальна кількість характеристик компетентності;

$\lambda$  – вага характеристики в балах, підкреслена експертом;

$P$  – границя шкали самооцінки експерта в балах.

**Визначення оптимальної кількості експертів:**

1. Максимальна чисельність експертної групи ( $n_{max}$ ) встановлюється за допомогою нерівності [94]:

$$n_{max} \leq \frac{3}{2} \times \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{K_{max}}, \quad \text{К.1}$$

де  $K_i$  – компетентність  $i$ -того експерта;

$K_{max}$  – максимально можлива компетентність;

$n$  – кількість потенційних експертів.

2. Мінімальна чисельність експертної групи ( $n_{min}$ ) визначається за формулою [94]:

$$n_{min} = 0,5 \times \left( \frac{3}{E} + 0,5 \right), \quad \text{К.2}$$

де  $E$  – задана середня помилка за рахунок введення (виведення) експерта, яка розраховується за допомогою нерівності [95]:

$$\frac{B - B'}{B_{max}} < E, \quad \text{К.3}$$

де  $B$  – середня оцінка прогнозної величини в балах, яка дана експертною групою;

$B'$  – середня оцінка прогнозної величини в балах, яка дана експертною групою, з якої виключений один експерт;

$B_{max}$  – максимально можлива оцінка прогнозної величини в балах, яка прийнята в бальній шкалі оцінок.

**Анкета****визначення шкали, яка найбільш відповідає визначенню готовності підприємства до адаптації**

№ з/п	Показник	Значимість
1	Шкала з якісними показниками шкала Лайкерта, яка має кількісну інтерпретацію значень: 0 -0,25 – низький рівень прояву; 0,25-0,50 – знижений рівень прояву; 0,50-0,75 – середній рівень прояву; 0,75-1,0 – високий рівень прояву.	
2	Двоінтервальна шкала, яка має якісну інтерпретацію 0-0,50 – низький; 0,50-1,0 – високий.	
3	Шкала Харрінгтона 0,-0,33; 0,33-0,66; 0,66-1,0.	

Шановні експерти!

Оберіть одну з трьох запропонованих шкал для визначення готовності підприємства до застосування процесу адаптації оцініть значимість від 1 до 3, де 1 це найбільш відповідна, а 3 найменш відповідна шкала

Дякуємо за співпрацю!

Таблиця К.3

**Результати анкетування експертів**

Експерти	Результати оцінювання			
	2	1	3	
1	2	1	3	
2	3	1	2	
3	3	1	2	
4	3	1	2	
5	2	1	3	
6	3	1	2	
R	16	6	14	
d	4	-6	2	
d <sup>2</sup>	16	36	4	56

**Розрахунок результатів анкетування:**

1. Сума рангів по стовпцях матриці:

$$\sum R_{ij} = R_{i1} + R_{i2} + \dots + R_{im}, \quad (\text{К.4})$$

де  $R_{i1}$  – ранг, привласнений 1-м експертом 1-му показнику;

$R_{im}$  – ранг, привласнений останнім експертом цьому ж показнику.

2. Середня сума рангів за всіма показниками:

$$\overline{R_{ij}} = \frac{m(n+1)}{2}, \quad (\text{К.5})$$

де  $m$  – число експертів ( $m = 14$ );

$n$  – число показників ( $n = 20$ ).

3. Відхилення суми рангів від середньої суми:

$$d_i = \sum_{i=1}^m \overline{R_{ij}} - \frac{m(n+1)}{2}, \quad (\text{К.6})$$

4. Сума квадратів відхилень:

$$\sum_{i=1}^n d_i^2 = \sum_{i=1}^m \left( \sum_{i=1}^m \overline{R_{ij}} - \frac{m(n+1)}{2} \right)^2, \quad (\text{К.7})$$

5. Коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12 \sum_i d_i^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (\text{К.8})$$

6. Розрахунковий статистичний критерій  $\chi^2$  з  $(n-1)$  ступенем свободи:

$$\chi^2 = m(n-1), \quad (\text{К.9})$$

**Анкета 2 для визначення оптимальної кількості показників для моніторингу**

**Шановні колеги!**

**Для проведення якісного моніторингу та аналізу внутрішнього середовища підприємства просимо Вас рекомендувати оптимальну кількість часткових показників, для складових елементів визначених блоків внутрішнього середовища, які буде застосовано у розробленій методиці управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища. Анкета для визначення оптимальної кількості часткових показників**

№	Блоки внутрішнього середовища підприємства	Складові елементи	Кількість показників
1	Організаційний блок	Організаційна структура	
		Організаційна культура	
		Корпоративні комунікації	
2	Ресурсний блок	Персонал	
		Матеріально-технічна складова	
		Інформаційна складова	
		Фінансова складова	
3	Функціональний блок	Якість праці	
		Якість виробництва	
		Використання основних фондів	
		Витратність виробництва	
4	Науково-технологічний блок	Технології	
		Інтелектуальна складова	
		Наукова діяльність	
5	Блок управління	Загальне керівництво	
		Система управління	
		Стиль керівництва	
		Результати управління	

Дякуємо за допомогу

Таблиця К.5

**Анкета 3 для визначення оптимальної кількості показників у складових базової матриці PEST-аналізу з 4-х квадрантів**

**Шановні колеги!**

Для проведення якісного аналізу впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства із застосуванням PEST-аналізу, в якому використовується матриця з 4-х квадрантів, просимо Вас рекомендувати оптимальну кількість часткових показників, для кожного визначеного квадранту, які буде застосовано у розробленій методиці управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища. Анкета для визначення оптимальної кількості часткових показників для застосування у PEST-аналізі з 4-х квадрантів

№	Квадранти матриці	Кількість показників
1	P (POLITICAL) - фактори політико-правового оточення підприємства	
2	E (ECONOMICAL) - фактори економічного стану ринку	
3	S (SOCIOCULTURAL) – фактори соціального і культурного стану ринку	
4	T (TECHNOLOGICAL) - фактори, які характеризують технологічний прогрес у галузі	

Дякуємо за допомогу

Таблиця К.6

**Анкета 4 (P) POLITICAL фактори політико-правового оточення підприємства**  
**Шановні колеги!**

Просимо Вас оцінити силу впливу факторів політико-правового оточення підприємства за шкалою від 1-го до 3-х, де 1-мінімальний, 3 – максимальний.

**1 – мінімальний вплив фактора, будь-яка його зміна практично не помічається на діяльності підприємства;**

**2 – зміни фактору помітно впливають на продаж та прибуток підприємства;**

**3 – висока ступінь впливу фактора, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах та прибутку підприємства.**

№	Фактор	Вплив фактору
1	Стійкість політичної влади та існуючого уряду	
2	Бюрократизація й рівень корупції	
3	Податкова політика (тарифи та пільги)	
4	Державне регулювання галузі	
5	Законодавство у сфері зовнішньоекономічної діяльності	
6	Антимонopolне і трудове законодавство	
7	Імовірність розвитку військових дій в країні	
8	Законодавство з охорони навколишнього середовища	
9	Міжнародне законодавство	
10	Найімовірніші політичні зміни на 3-5 років	

Дякуємо за допомогу

Таблиця К.7

**Анкета 5 E (ECONOMICAL)  
фактори економічного стану ринку  
Шановні колеги!**

**Просимо Вас оцінити силу впливу факторів економічного стану ринку за шкалою від 1-го до 3-х, де 1-мінімальний, 3 – максимальний.**

**1 – мінімальний вплив фактора, будь-яка його зміна практично не помічається на діяльності підприємства;**

**2 – зміни фактору помітно впливають на продаж та прибуток підприємства;**

**3 – висока ступінь впливу фактора, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах та прибутку підприємства.**

№	Фактор	Вплив фактору
1	Загальна економічна ситуація в країні (розвиток, стабільність, спад)	
2	Темпи зростання економіки, % ставки, курс валют та рівень інфляції	
3	Ступінь глобалізації економіки	
4	Рівень безробіття, ситуація на ринку праці й вартість праці	
5	Розвиток банків та фінансових структур	
6	Ціни на енергоносії	
7	Рівень наявного доходу населення	
8	Інвестиційний клімат у галузі	
9	Сезонність та вплив кліматичних умов	
10	Найімовірніші зміни в економіці на 3-5 років	

Дякуємо за допомогу

Таблиця К.8

**Анкета 6 S (SOCIOCULTURAL) фактори соціального і культурного стану ринку  
Шановні колеги!**

**Просимо Вас оцінити силу впливу факторів соціального і культурного стану ринку за шкалою від 1-го до 3-х, де 1-мінімальний, 3 – максимальний.**

**1 – мінімальний вплив фактора, будь-яка його зміна практично не помічається на діяльності підприємства;**

**2 – зміни фактору помітно впливають на продаж та прибуток підприємства;**

**3 – висока ступінь впливу фактора, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах та прибутку підприємства.**

№	Фактор	Вплив фактору
1	Демографічна ситуація та тенденції	
2	Чисельність населення, статевовікова структура населення	
3	Моделі поведінки покупців, громадська думка, норми поведінки та обмеження (табу)	
4	Здоров'я, освіта, соціальна мобільність	
5	Базові цінності населення, звички та характер поведінки працівників, ставлення до роботи	
6	Рівень та стиль життя	
7	Законодавство у соціально-культурній сфері	
8	Бренд, репутація підприємства та його імідж	
9	Точки контакту покупців	
10	Найімовірніші соціально-культурні зміни на 3-5 років	

Дякуємо за допомогу

**Анкета 7 Т (TECHNOLOGICAL)**  
**фактори, які характеризують технологічний прогрес у галузі**  
**Шановні колеги!**

Просимо Вас оцінити силу впливу факторів, які характеризують технологічний прогрес у галузі за шкалою від 1-го до 3-х, де 1-мінімальний, 3 – максимальний.

1 – мінімальний вплив фактора, будь-яка його зміна практично не помічається на діяльності підприємства;

2 – зміни фактору помітно впливають на продаж та прибуток підприємства;

3 – висока ступінь впливу фактора, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах та прибутку підприємства.

№	Фактор	Вплив фактору
1	Активність та розвиток науково-дослідних установ	
2	Ступінь використання, впровадження та передачі нових технологій	
3	Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій	
4	Розвиток Інтернет та мобільних пристроїв	
5	Захист інтелектуальної власності	
6	Доступність результатів НДДКР та сучасних технологій	
7	Інноваційна інфраструктура	
8	Інноваційний потенціал	
9	Виробничі можливості	
10	Найімовірніші зміни в технологічному плані на 3-5 років	

Дякуємо за допомогу

Таблиця К.10

**Анкета 8 (P) POLITICAL**  
**фактори політико-правового оточення підприємства**  
**Шановні колеги!**

Просимо Вас оцінити імовірність коливань факторів політико-правового оточення підприємства, які оцінюються за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну імовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 - максимальну.

№	Фактор	Колівання фактору
1	Стійкість політичної влади та існуючого уряду	
2	Бюрократизація й рівень корупції	
3	Податкова політика (тарифи та пільги)	
4	Державне регулювання галузі	
5	Законодавство у сфері зовнішньоекономічної діяльності	
6	Антимонопольне і трудове законодавство	
7	Імовірність розвитку військових дій в країні	
8	Законодавство з охорони навколишнього середовища	
9	Міжнародне законодавство	
10	Найімовірніші політичні зміни на 3-5 років	

Дякуємо за допомогу



**Анкета 9 Е (ECONOMICAL)  
фактори економічного стану ринку**

**Шановні колеги!**

**Просимо Вас оцінити імовірність коливань факторів економічного стану ринку, які оцінюються за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 - максимальну.**

№	Фактор	Колівання фактору
1	Загальна економічна ситуація в країні (розвиток, стабільність, спад)	
2	Ступінь глобалізації економіки	
3	Темпи зростання економіки,% ставки, курс валют та рівень інфляції	
4	Рівень безробіття, ситуація на ринку праці й вартість праці	
5	Розвиток банків та фінансових структур	
6	Ціни на енергоносії	
7	Сезонність та вплив кліматичних умов	
8	Інвестиційний клімат у галузі	
9	Рівень наявного доходу населення	
10	Найімовірніші зміни в економіці на 3-5 років	

Дякуємо за допомогу

**Анкета 10 S (SOCIOCULTURAL)  
фактори соціального і культурного стану ринку**

**Шановні колеги!**

**Просимо Вас оцінити імовірність коливань факторів соціального і культурного стану ринку, які оцінюються за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 - максимальну.**

№	Фактор	Колівання фактору
1	Демографічна ситуація та тенденції	
2	Чисельність населення, статевікова структура населення	
3	Моделі поведінки покупців, громадська думка, норми поведінки та обмеження (табу)	
4	Здоров'я, освіта, соціальна мобільність	
5	Базові цінності населення, звички та характер поведінки працівників, ставлення до роботи	
6	Рівень та стиль життя	
7	Законодавство у соціально-культурній сфері	
8	Бренд, репутація підприємства та його імідж	
9	Точки контакту покупців	
10	Найімовірніші соціально-культурні зміни на 3-5 років	

Дякуємо за допомогу

**Анкета 11 Т (TECHNOLOGICAL)  
фактори, які характеризують технологічний прогрес у галузі  
Шановні колеги!**

Просимо Вас оцінити імовірність коливань факторів, які характеризують технологічний прогрес у галузі та оцінюються за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 - максимальну.

№	Фактор	Колівання фактору
1	Активність та розвиток науково-дослідних установ	
2	Ступінь використання, впровадження та передачі нових технологій	
3	Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій	
4	Розвиток Інтернет та мобільних пристроїв	
5	Захист інтелектуальної власності	
6	Доступність результатів НДДКР та сучасних технологій	
7	Інноваційна інфраструктура	
8	Інноваційний потенціал	
9	Виробничі можливості	
10	Найімовірніші зміни в технологічному плані на 3-5 років	

Дякуємо за допомогу

## Додаток Л

Макроекономічні показники розвитку економіки України для розробки  
сценаріїв розвитку української економіки

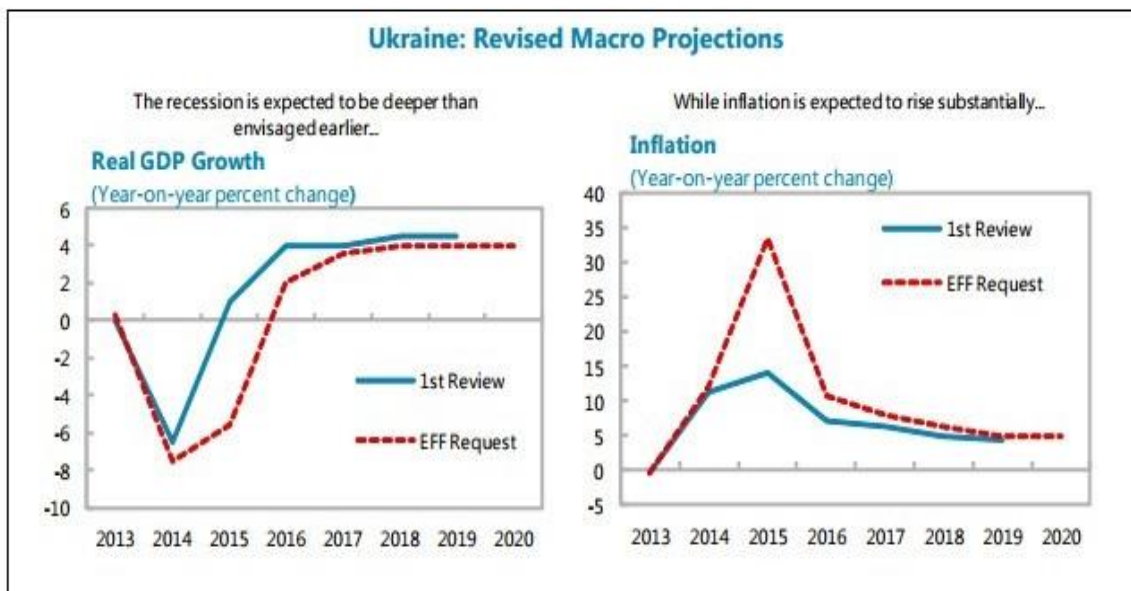


Рис. Л.1. Динаміка показника ВВП та інфляції в Україні [194; 195]

Таблиця Л.1

## Базовий прогноз МВФ 2017–2022 рр. [197]

Рис. 3.

Базовий прогноз МВФ 2017–2022 рр.

	Інфляція	Курс \$	\$ ВВП	Реальний ВВП
2017	10,0%	28,7	2,9%	2,0%
2018	7,0%	31,2	6,6%	3,2%
2019	6,0%	33,4	9,7%	3,5%
2020	5,0%	35,3	9,3%	4,0%
2021	5,0%	37,5	9,6%	4,0%
2022	5,0%	39,9	10,2%	4,0%

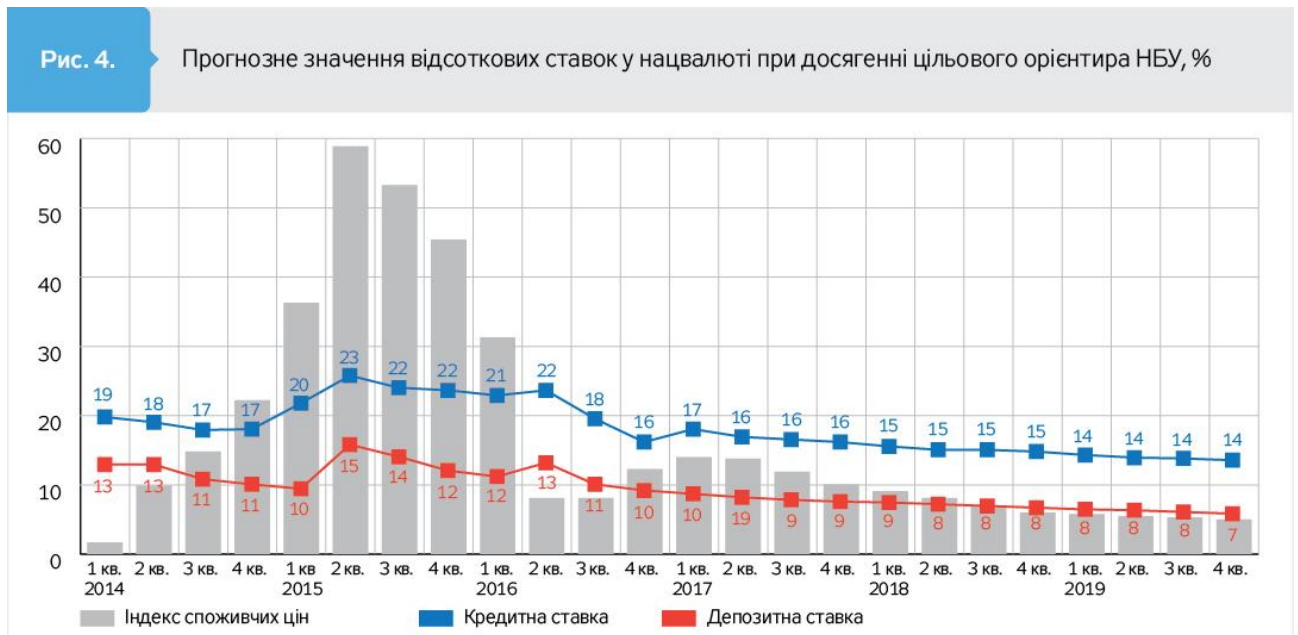


Рис. Л.2. Прогнозне значення ставок у національній валюті при досягненні цільового орієнтира НБУ, %[197]



Рис. Л.3. Темпи прогнозованого економічного зростання України [197]

## Циклічність міжнародного ринку сировини 1962–2021 рр. [197]

Рис. 8.

Циклічність міжнародного ринку сировини 1962–2021 рр.

Цикли	Тип	Тривалість	Кумулятивне зростання/спад	Середньорічний приріст	Середній період циклу	Середній приріст після спаду (Відсоток зростання проти падіння)
1962–1974	Зростаючий	13	211%	9%	Росту 5,3	
1975–1976	Спадаючий	2	-27%	-14%		
1977–1980	Зростаючий	4	57,0%	12%		
1981–1985	Спадаючий	4	-39%	-12%		
1986–1989	Зростаючий	4	38%	8%	Падіння 3,7	Очікуване зростання після поточного падіння 70,3%
1990–1993	Спадаючий	4	-18%	-5%		
1994–1995	Зростаючий	2	27%	13%		
1996–2001	Спадаючий	6	-30%	-6%		
2002–2008	Зростаючий	7	166%	15%		
2009	Спадаючий	1	-17%	-17%		
2010–2011	Зростаючий	2	42%	19%		
2012–2016	Спадаючий	5	-40%	-10%		
2017–2021	Зростаючий	5	70%	11%		

Рис. 9.

Прогноз індексів інфляції у разі відновлення сировинних ринків в 2017–2022 рр.

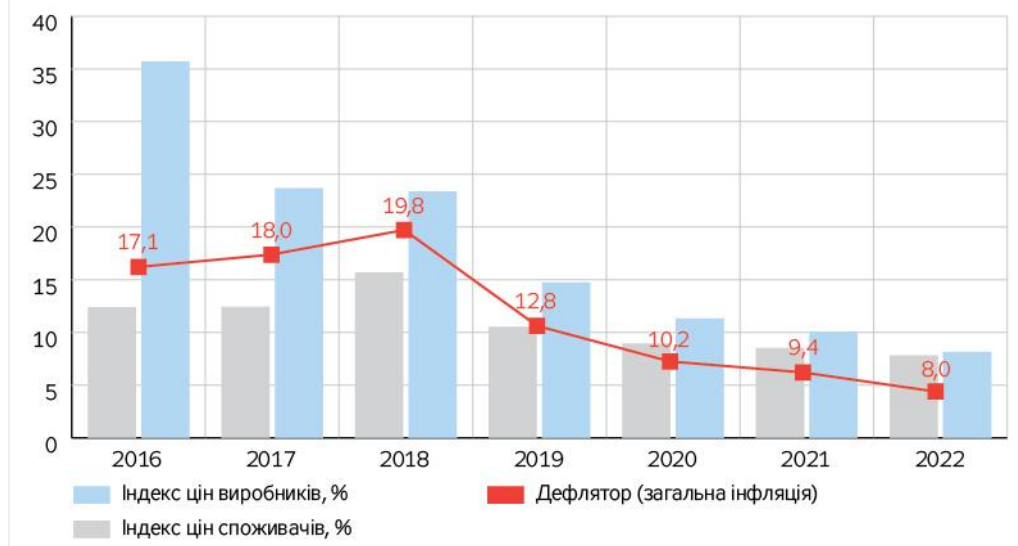


Рис. Л.4. Прогноз індексів інфляції у разі відновлення сировинних ринків в 2017–2022 рр. [197]



Рис. Л.5. Сценарії розвитку української економіки [197]

## Основні прогнозні макро- показники економічного і соціального розвитку України на 2018–2020 рр. [196]

Показник	2018 рік (прогноз)			2019 рік (прогноз)			2020 рік (прогноз)		
	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Валовий внутрішній продукт:</b>									
номінальний, млрд. грн.	3332,3	3397,8	3351,7	3733,9	3855,2	3790,1	4116,5	4331,3	4201,5
відсотків до попереднього року	103	104	101,2	103,6	104	101	104	105	101,7
<b>Індекс споживчих цін:</b>									
у середньому до попереднього року, %	110,9	111,4	113,2	107,5	108,1	111,5	105,8	106	108,7
грудень до грудня попереднього року, %	109	110	113	106,5	106,7	110,9	105	105,2	106,9
Індекс цін виробників промислової продукції (грудень до грудня попереднього року), %	110,3	112	113,4	107,2	108	111,1	106	106,4	107,4
Прибуток прибуткових підприємств, млрд. грн.	754,7	790,3	732,5	854,9	912,8	796,8	952,5	1046,9	870,3
Фонд оплати праці найманих працівників і грошового забезпечення військовослужбовців, млрд.грн.	975,5	1002,3	951,6	1114,3	1156,6	1088,4	1228,6	1298,3	1211,4
<b>Середньомісячна заробітна плата працівників, бруто:</b>									
номінальна, грн.	8650	8754	8500	9872	10079	9768	10915	11271	10905
номінальна, скоригована на індекс споживчих цін, відсотків до попереднього року	109,6	110,4	105,5	106,2	106,5	103,1	104,5	105,5	102,7

*Продовження додатку Л*  
*Продовження таблиці Л.3*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість зайнятих економічною діяльністю у віці 15-70 років, млн. осіб	16,35	16,38	16,3	16,42	16,44	16,31	16,55	16,57	16,45
Рівень безробіття населення у віці 15-70 років за методологією Міжнародної організації праці, відсотків до економічно активного населення відповідного віку	9,1	8,9	9,2	8,9	8,7	9,2	8,5	8,4	9
Продуктивність праці, відсотків до попереднього року	102,4	103,3	100,9	103,2	103,6	100,9	103,2	104,2	100,8
Сальдо торговельного балансу, визначене за методологією платіжного балансу, млн. доларів США	-7716	-7456	-6468	-8679	-8299	-7482	-8573	-7976	-8150
<b>Експорт товарів і послуг:</b>									
млн. доларів США	55715	57136	54211	58753	62454	54698	63310	68500	56834
відсотків до попереднього року	104	106,6	101,2	105,5	109,3	100,9	107,8	109,7	103,9
<b>Імпорт товарів і послуг:</b>									
млн. доларів США	63431	64592	60679	67432	70753	62180	71883	76476	64984
відсотків до попереднього року	106,3	108,3	101,7	106,3	109,5	102,5	106,6	108,1	104,5



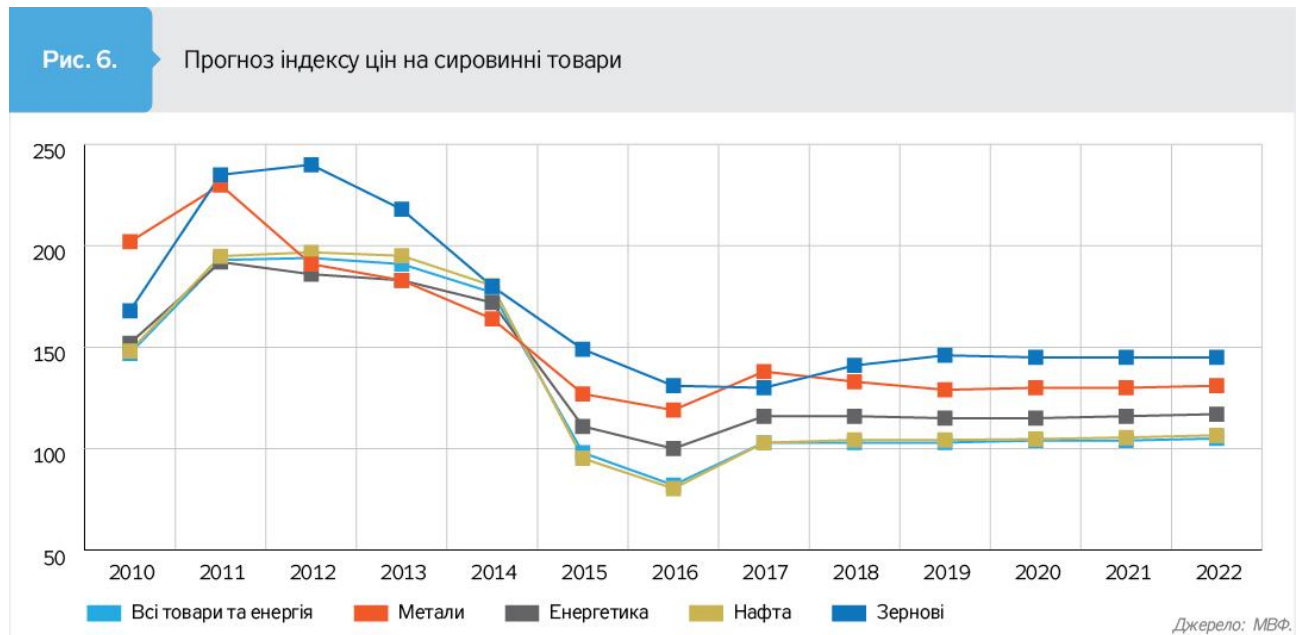


Рис. Л.6. Прогноз індексу цін на сировинні товари [197]

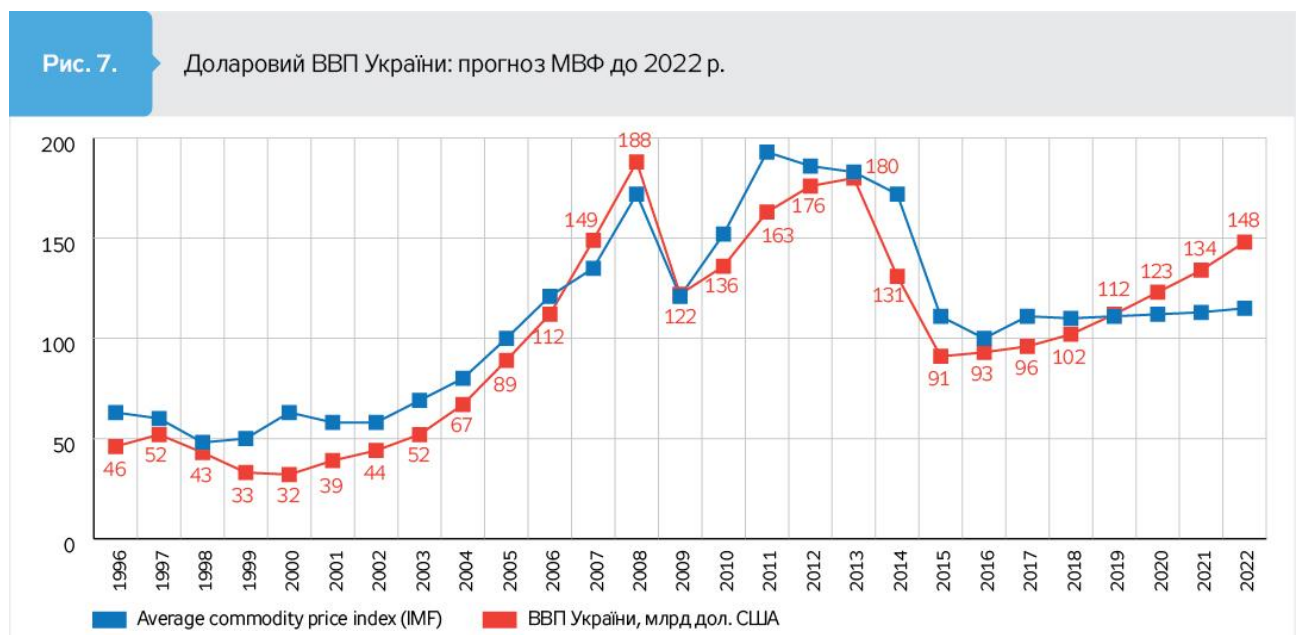


Рис. Л.7. Доларовий ВВП України: прогноз МВФ до 2022 р. [197]

Додаток М

Таблиця М.1

**Зведена електронна таблиця для оцінки реальної значущості PEST факторів**

Фактори	Вплив фактору від 1 до 3	Оцінки експертів																Середня оцінка експертів (1+...n)/n	Середня оцінка з урахуванням сили впливу
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
<b>Політичні фактори -(P) POLITICAL</b>																			
1.Стойкість політичної влади та існуючого уряду	2	4	3	4	3	5	3	3	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4,1	0,10
2.Бюрократизація й рівень корупції	2	3	3	3	2	4	1	2	2	2	1	3	4	5	3	4	5	2,9	0,07
3.Податкова політика (тарифи та пільги)	3	5	3	3	3	2	2	4	3	4	1	5	3	5	5	5	5	3,6	0,13
4.Державне регулювання галузі	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	4	4	2	3	4	2,7	0,06
5.Законодавство у сфері зовнішньоекономічної діяльності	2	4	2	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	5	5	2	4	3,1	0,07
6.Антимонопольне і трудове законодавство	2	3	3	2	2	1	2	2	2	1	3	4	3	5	5	2	5	2,8	0,07
7.Імовірність розвитку військових дій в країні	3	4	2	2	4	4	1	3	3	5	3	5	5	4	5	5	4	3,7	0,14
8.Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	4	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	3	4	2	1	5	2,1	0,03
9.Міжнародне законодавство	2	3	2	2	3	1	4	2	2	2	5	4	3	5	5	2	5	3,1	0,08
10.Найімовірніші політичні зміни на 3-5 років	2	3	2	3	4	3	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3,9	0,10
Усього	21																	32,0	0,85

Продовження додатку М  
Продовження таблиці М.1

Фактори	Вплив фактор у від 1 до 3	Оцінки експертів																Середня оцінка експертів (1+...n)/n	Середня оцінка з урахуванням сили впливу
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
<b>Економічні фактори - (E) ECONOMICAL</b>																			
1. Загальна економічна ситуація в країні (розвиток, стабільність, спад)	3	4	3	3	4	3	2	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4,0	0,15
2. Ступінь глобалізації економіки	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3,4	0,13
3. Темпи зростання економіки, % ставки, курс валют та рівень інфляції	2	5	3	4	3	4	4	2	3	4	2	5	3	5	5	4	5	3,8	0,09
4. Рівень безробіття, ситуація на ринку праці й вартість праці	2	3	2	4	3	2	4	4	4	5	2	3	3	5	4	5	4	3,6	0,09
5. Розвиток банків та фінансових структур	2	3	3	3	4	2	3	1	3	4	3	4	2	4	5	4	4	3,3	0,08
6. Ціни на енергоносії	2	5	2	4	5	4	3	5	4	2	4	3	3	5	5	5	4	3,9	0,10
7. Сезонність та вплив кліматичних умов	2	2	3	1	2	2	1	1	2	1	2	1	4	3	3	1	3	2,0	0,05
8. Інвестиційний клімат у галузі	2	4	2	2	4	2	2	1	4	2	1	2	4	4	5	2	3	2,8	0,07
9. Рівень наявного доходу населення	1	4	3	3	4	1	2	3	4	4	3	3	5	5	5	5	4	3,6	0,04
10. Найімовірніші зміни в економіці на 3-5 років	2	3	2	4	4	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3,9	0,10
Усього	21																	34,3	0,90

Фактори	Вплив фактору від 1 до 3	Оцінки експертів																Середня оцінка експертів (1+...n)/n	Середня оцінка з урахуванням сили впливу
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
<b>Соціально-культурні фактори - (S) SOCIO-CULTURAL</b>																			
1. Демографічна ситуація та тенденції	2	2	3	3	4	1	3	3	3	4	2	5	3	3	1	5	4	3,1	0,08
2. Чисельність населення, статевовікова структура населення	2	2	2	2	3	1	4	3	3	4	2	3	2	3	3	5	5	2,9	0,07
3. Моделі поведінки покупців, громадська думка, норми поведінки та обмеження (табу)	2	5	2	4	4	3	2	2	3	5	1	4	2	3	4	4	4	3,3	0,08
4. Здоров'я, освіта, соціальна мобільність	2	3	3	4	4	3	2	2	4	4	1	2	4	3	5	3	3	3,1	0,08
5. Базові цінності населення, звички та характер поведінки працівників, ставлення до роботи	2	4	2	2	2	3	2	2	2	4	1	4	3	3	4	2	5	2,8	0,07
6. Рівень та стиль життя	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	5	2	5	3,0	0,07
7. Законодавство у соціально-культурній сфері	2	3	2	2	3	2	2	1	3	2	3	3	3	3	5	1	5	2,7	0,07
8. Бренд, репутація підприємства та його імідж	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	2	4	3	4	2	4	3,5	0,13
9. Точки контакту покупців	2	4	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	5	3	3	3,0	0,07
10. Найімовірніші соціально-культурні зміни на 3-5 років	2	3	3	3	4	4	3	1	3	4	3	5	4	3	5	4	4	3,5	0,09
Усього	21																	30,9	0,81

Фактори	Вплив фактору від 1 до 3	Оцінки експертів																Середня оцінка експертів (1+...n)/n	Середня оцінка з урахуванням сили впливу
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
<b>Технологічні фактори - (Т) TECHNOLOGICAL</b>																			
1.Активність та розвиток науково-дослідних установ	2	3	2	3	3	3	1	1	3	3	2	5	4	5	5	4	4	3,2	0,08
2. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій	2	5	2	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4,5	0,11
3.Ступінь використання, впровадження та передачі нових технологій	3	5	2	3	3	4	3	2	4	4	2	5	5	5	5	5	3	3,75	0,14
4.Розвиток Інтернет та мобільних пристроїв	3	4	2	5	4	5	5	5	4	3	3	3	5	5	4	5	4	4,1	0,15
5.Доступність результатів НДДКР та сучасних технологій	2	4	2	3	3	3	4	1	3	2	3	5	4	4	4	3	4	3,3	0,08
6. Захист інтелектуальної власності	2	2	2	3	2	4	2	1	4	3	2	2	3	4	4	3	5	2,9	0,07
7.Інноваційна інфраструктура	2	5	2	3	4	3	2	2	3	4	2	4	3	5	5	2	3	3,3	0,08
8.Інноваційний потенціал	2	3	2	4	3	4	2	2	3	2	3	1	4	5	5	1	3	2,9	0,07
9.Виробничі можливості	3	3	2	4	2	4	4	2	3	5	2	2	5	5	5	4	4	3,5	0,13
10.Найімовірніші зміни в технологічному плані на 3-5 років	2	4	2	4	3	3	4	1	3	5	3	5	5	5	4	3	4	3,6	0,09
Усього	23																	35,05	1,00
Усього за чотирма групами	86																	132,7	

**Зведена електронна таблиця для оцінки реальної значущості PEST факторів  
(обмеження до 5 факторів у групі)**

Фактори	Вплив фактору від 1 до 3	Оцінки експертів																Середня оцінка експертів (1+...n)/n	Середня оцінка з урахуванням сили впливу
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
<b>Політичні фактори -(P) POLITICAL</b>																			
1.Стойкість політичної влади та існуючого уряду	2	4	3	4	3	5	3	3	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4,1	0,17
2.Бюрократизація й рівень корупції	2	3	3	3	2	4	1	2	2	2	1	3	4	5	3	4	5	2,9	0,12
3.Податкова політика (тарифи та пільги)	3	5	3	3	3	2	2	4	3	4	1	5	3	5	5	5	5	3,6	0,23
4.Міжнародне законодавство	2	3	2	2	3	1	4	2	2	2	5	4	3	5	5	2	5	3,1	0,13
5.Імовірність розвитку військових дій в країні	3	4	2	2	4	4	1	3	3	5	3	5	5	4	5	5	4	3,7	0,23
Усього	12																		0,88
<b>Економічні фактори - (E) ECONOMICAL</b>																			
1.Загальна економічна ситуація в країні (розвиток, стабільність, спад)	3	4	3	3	4	3	2	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4,0	0,25
2.Ступінь глобалізації економіки	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3,4	0,21
3.Темпи зростання економіки,% ставки, курс валют та рівень інфляції	2	5	3	4	3	4	4	2	3	4	2	5	3	5	5	4	5	3,8	0,16
4.Рівень безробіття, ситуація на ринку праці й вартість праці	2	3	2	4	3	2	4	4	4	5	2	3	3	5	4	5	4	3,6	0,15
5.Ціни на енергоносії	2	5	2	4	5	4	3	5	4	2	4	3	3	5	5	5	4	3,9	0,16
Усього	12																		0,93

Фактори	Вплив фактору від 1 до 3	Оцінки експертів																Середня оцінка експертів (1+...n)/n	Середня оцінка з урахуванням сили впливу
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
<b>Соціально-культурні фактори - (S) SOCIO-CULTURAL</b>																			
1.Чисельність населення, статевовікова структура населення	2	2	2	2	3	1	4	3	3	4	2	3	2	3	3	5	5	2,9	0,12
2.Моделі поведінки покупців, громадська думка, норми поведінки та обмеження (табу)	2	5	2	4	4	3	2	2	3	5	1	4	2	3	4	4	4	3,3	0,14
3.Здоров'я, освіта, соціальна мобільність	2	3	3	4	4	3	2	2	4	4	1	2	4	3	5	3	3	3,1	0,13
6.Рівень та стиль життя	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	5	2	5	3,0	0,13
5.Бренд, репутація підприємства та його імідж	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	2	4	3	4	2	4	3,5	0,22
Усього	11																		0,73
<b>Технологічні фактори - (T) TECHNOLOGICAL</b>																			
1. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій	2	5	2	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4,5	0,19
2.Ступінь використання, впровадження та передачі нових технологій	3	5	2	3	3	4	3	2	4	4	2	5	5	5	5	5	3	3,75	0,23
3.Розвиток Інтернет та мобільних пристроїв	3	4	2	5	4	5	5	5	4	3	3	3	5	5	4	5	4	4,1	0,26
4.Інноваційна інфраструктура	2	5	2	3	4	3	2	2	3	4	2	4	3	5	5	2	3	3,3	0,14
5.Виробничі можливості	3	3	2	4	2	4	4	2	3	5	2	2	5	5	5	4	4	3,5	0,22
Усього	13																		1,03
Усього за чотирма групами	48																		

## Зведена таблиця PEST-аналізу

Політичні фактори - (P) POLITICAL		Економічні фактори - (E) ECONOMICAL	
Фактор	Сила впливу	Фактор	Сила впливу
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,10	Загальна економічна ситуація в країні (розвиток, стабільність, спад)	0,15
Бюрократизація й рівень корупції	0,07	Ступінь глобалізації економіки	0,13
Податкова політика (тарифи та пільги)	0,13	Темпи зростання економіки, % ставки, курс валют та рівень інфляції	0,09
Державне регулювання галузі	0,06	Рівень безробіття, ситуація на ринку праці й вартість праці	0,09
Законодавство у сфері зовнішньоекономічної діяльності	0,07	Розвиток банків та фінансових структур	0,08
Антимонопольне і трудове законодавство	0,07	Ціни на енергоносії	0,10
Імовірність розвитку військових дій в країні	0,14	Сезонність та вплив кліматичних умов	0,05
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,03	Інвестиційний клімат у галузі	0,07
Міжнародне законодавство	0,08	Рівень наявного доходу населення	0,04
Найімовірніші політичні зміни на 3-5 років	0,10	Найімовірніші зміни в економіці на 3-5 років	0,10
Соціально-культурні фактори - (S) SOCIO-CULTURAL		Технологічні фактори - (T) TECHNOLOGICAL	
Фактор	Сила впливу	Фактор	Сила впливу
Демографічна ситуація та тенденції	0,08	Активність та розвиток науково-дослідних установ	0,08
Чисельність населення, статевовікова структура населення	0,07	Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій	0,11
Моделі поведінки покупців, громадська думка, норми поведінки та обмеження (табу)	0,08	Ступінь використання, впровадження та передачі нових технологій	0,14
Здоров'я, освіта, соціальна мобільність	0,08	Розвиток Інтернет та мобільних пристроїв	0,15
Базові цінності населення, звички та характер поведінки працівників, ставлення до роботи	0,07	Доступність результатів НДДКР та сучасних технологій	0,08
Рівень та стиль життя	0,07	Захист ІВ	0,07
Законодавство у соціально-культурній сфері	0,07	Інноваційна інфраструктура	0,08
Бренд, репутація підприємства та його імідж	0,13	Інноваційний потенціал	0,07
Точки контакту покупців	0,07	Виробничі можливості	0,13
Найімовірніші соціально-культурні зміни на 3-5 років	0,09	Найімовірніші зміни в технологічному плані на 3-5 років	0,09



**Результати аналізу конкурентних сил в галузі за 2018 р. на основі показників діяльності підприємств машинобудування Харківщини по М. Портеру [підготовлено автором на основі моделі 209]**

<i>Перший крок: оцінка конкурентоспроможності товару підприємств і рівня конкуренції на ринку</i>				
<i>1.1 Товари - замітники</i>				
<i>Параметри оцінки</i>	<i>Оцінка параметру</i>			<i>Коментарі</i>
	<i>3 бали</i>	<i>2 бали</i>	<i>1 бал</i>	
<i>Товари-замінники "ціна-якість"</i>	<i>Існують і займають високу частку на ринку</i>	<i>Існують, але тільки увійшли на ринок, їх частка мала</i>	<i>Не існують</i>	<i>Імпортні товари замітники здатні забезпечити високу якість за нижчими цінами</i>
	<b>3</b>			
<b><i>Підсумковий бал</i></b>	<b>3 бали</b>			
<i>1.2. Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції</i>				
<i>Параметри оцінки</i>	<i>Оцінка параметру</i>			<i>Коментарі</i>
	<i>3 бали</i>	<i>2 бали</i>	<i>1 бал</i>	
<i>Кількість гравців</i>	<i>Високий рівень насичення ринку</i>	<i>Середній рівень насичення ринку 4-10 гравців</i>	<i>Невелика кількість гравців 1-3</i>	<i>Присутнє велика кількість гравців на національному ринку – вітчизняні та іноземні підприємства</i>
	<b>3</b>			
<i>Темп зростання ринку</i>	<i>Стагнація або зниження обсягу ринку</i>	<i>Сповільнюється, але зростаючий</i>	<i>Високий</i>	<i>Простежується зниження купівельної спроможності споживачів, що призведе до зниження обсягу ринку</i>
	<b>3</b>			
<i>Рівень диференціації продукту на ринку</i>	<i>Компанії продають стандартизований товар</i>	<i>Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими</i>	<i>Продукти компаній значимо відрізняються між собою</i>	<i>Товар на вітчизняному ринку стандартизований за деякими ключовими властивостями і має відмінності за додатковими, що надає переваги вітчизняним підприємствам й можливість утримувати споживачів за кількома напрямками</i>
		<b>2</b>		
<i>Обмеження в підвищенні цін</i>	<i>Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін</i>	<i>Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат</i>	<i>Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку</i>	<i>Жорстка цінова конкуренція на українському ринку не дає можливості вітчизняним виробникам підвищувати ціни на свою продукцію при постійному зростанню витрат, що призведе до їхнього банкрутства</i>
	<b>3</b>			
<b><i>Підсумковий бал</i></b>	<b>11 балів</b>			

*Продовження додатку М*  
*Продовження таблиці М.4*

1.3. Оцінка загрози входу нових гравців на ринок				
Параметри оцінки	Оцінка параметру			Коментарі
	3 бали	2 бали	1 бал	
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Відсутнє	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значима	Зниження обсягів українського ринку, підвищення вартості енергоносіїв і сировини, зменшення купівельної спроможності вітчизняних споживачів та квоти поставки до країн членів ЄС значно обмежує можливість вітчизняним виробникам отримати економію на масштабі виробництва товару і знизити тим самим собівартість
		<b>2</b>		
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку	На українському ринку присутні сильні гравці у сфері машинобудування, які тримають свою частину ринку і обмежують можливість розвиватись новим підприємствам
		<b>2</b>		
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікроніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями	Вітчизняний ринок галузі машинобудування характеризується різноманітністю товарів й послуг, але існують мікро-ніші, які можуть зацікавити нових гравців
		<b>2</b>		
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається понад 1 рік роботи)	Для входу на український ринок машинобудівному підприємству необхідно мати високий рівень початкових інвестицій, що значно ускладнює входження на ринок нових гравців
			<b>1</b>	
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений	Доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій щоб дістатися до цільової аудиторії на ринку
		<b>2</b>		
Політика уряду	Відсутнє обмежувальні акти з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження	Уряд регламентує діяльність галузі, особливо це стосується енергоносіїв та корисних копалин, в деяких випадках регламентує рівень ціни
			<b>1</b>	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни	Основні гравці ринку утримують мінімальну ціну для збереження своєї частки ринку, що обмежує можливості для нових гравців
			<b>1</b>	
Темп зростання галузі	Високий і зростаючий	Уповільнений	Стагнація або падіння	Спостерігаються негативні тенденції в галузі, які характеризують падіння вітчизняного ринку
			<b>1</b>	
<b>Підсумковий бал</b>	<b>12 балів</b>			

*Продовження додатку М  
Продовження таблиці М.4*

Другий крок: Оцінка загрози з боку споживачів				
Ринкова влада покупців				
Параметри оцінки	Оцінка параметру			Коментарі
	3 бали	2 бали	1 бал	
Частка покупців з великим обсягом продажів	Понад 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами	Покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, що змушує підприємства виробники враховувати їх вимоги, зокрема це стосується цінової політики
Схильність до придбання товарів субститутів	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, але є відмінні властивості, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає	Товар галузі машинобудування не є унікальним, тому висока ймовірність його заміни іноземними виробниками кращої якості
	3			
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде вибирати товар з більш низькою ціною	Покупець буде вибирати інший товар тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни	Якість товарів та сервіс значно краще у іноземних виробників, тому вітчизняні підприємства кожного року втрачають все більшу частину ринку
		2		
Незадоволеність споживачів якістю існуючого на ринку товару	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю	Незадоволеність споживачів якістю та ціною товарів вітчизняних підприємств породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку
	3			
Підсумковий бал	10 балів			
Третій крок: Оцінка загрози для підприємства з боку постачальників				
Ринкова влада постачальників				
Параметри оцінки	Оцінка параметру		Коментарі	
	2 бали	1 бал		
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників	Існує монополія на енергоносії та ресурси, що призведе до необґрунтованого підвищення їхньої ціни	
	2			
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Відсутність обмеженості в обсягах	Обмеженість в обсягах ресурсів відсутня	
		1		
Витрати переналаштування на	Високі витрати пере налаштування на інших постачальників	Низькі витрати пере налаштування на інших постачальників	Високі витрати переналаштування на інших постачальників, тому велика ймовірність підвищення собівартості виробництва	
	2			
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника, що призведе до високого ризику отримати не якісний товар	
	2			
Підсумковий бал	7 балів			

Додаток Н  
Базові стратегії

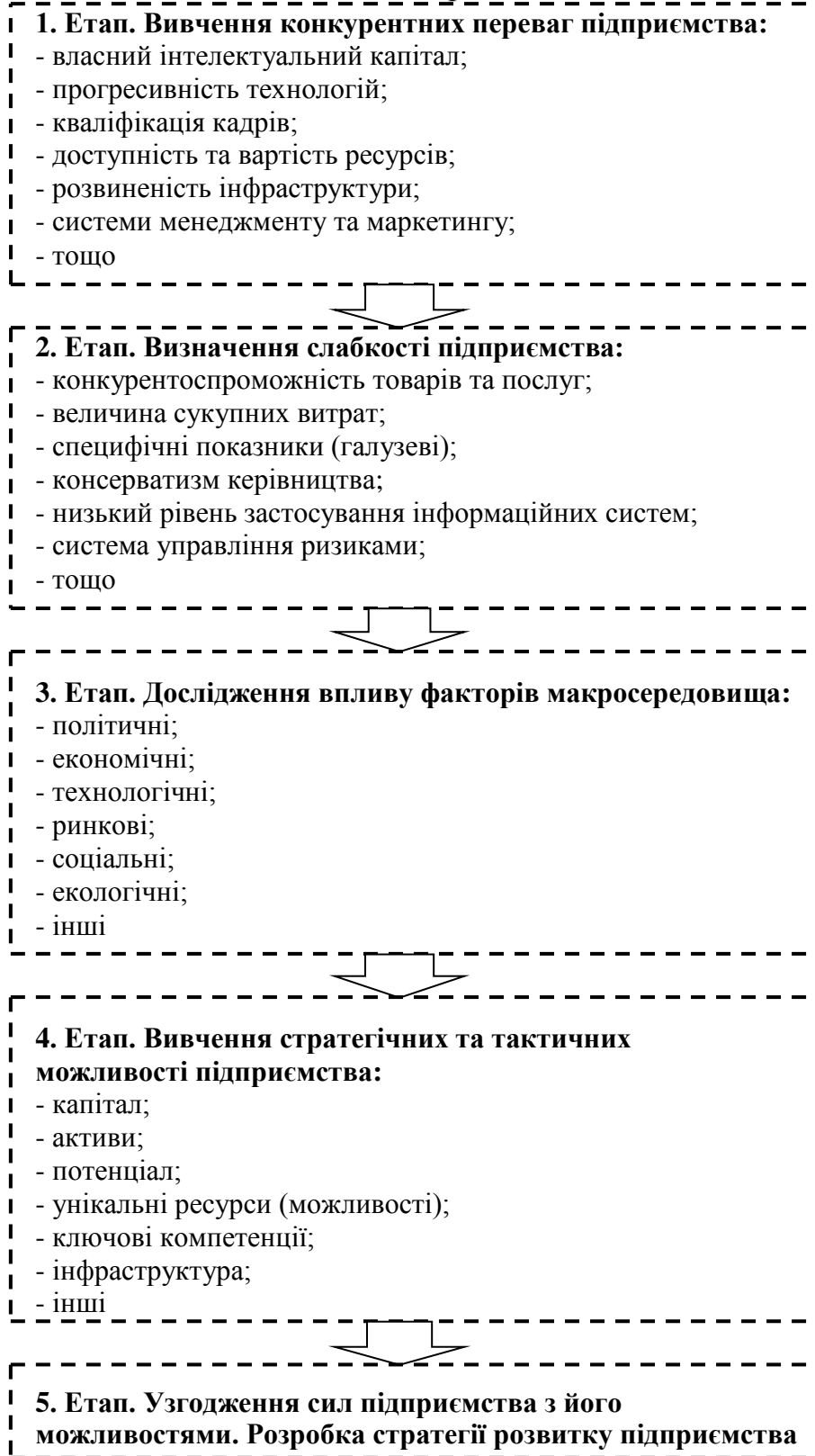


Рис. Н.1. Етапи проведення SWOT- аналізу [на основі 15; 19; 114; 187; 190]

**Базові стратегії (уточнено автором)**

№	Сутність базових стратегій	Функціональні стратегії
<b>Стратегії зростання</b>		
<b>1. Стратегії концентрованого зростання</b>		
1	<b>Стратегія посилення позиції на ринку.</b> Підприємству необхідно посилити свої позиції на ринку, завоювати кращі позиції, що потребує великих маркетингових зусиль, а також необхідно встановити контроль над конкурентами.	Маркетингова, Інноваційна, Фінансова, Виробнича
2	<b>Стратегія розвитку ринку.</b> Зусилля підприємства спрямовуються на пошук нових ринків для своєї готової продукції.	Маркетингова, Фінансова
3	<b>Стратегія розвитку продукту.</b> Зростання планується за рахунок виробництва нового продукту та його реалізації на вже освоєному підприємством ринку.	Маркетингова, Інноваційна, Фінансова
<b>2. Стратегії диверсифікованого зростання</b>		
1	<b>Стратегія концентричної диверсифікації.</b> На основі існуючого виробництва та технологій виходячи з можливостей підприємства (наявного потенціалу та ресурсів), зокрема на вже освоєному ринку, досліджується можливість виробництва нових продуктів за умови, що існуюче виробництво залишається основним.	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича
2	<b>Стратегія горизонтальної диверсифікації.</b> Пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нового продукту, в основі якого використовуються нові передові технології, але підприємство орієнтується на наявні можливості своїх постачальників. Новий продукт повинен стати супутнім для вже виробленого продукту (орієнтація на споживача основного продукту), що потребує наявності відповідної компетентності у виробництві.	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича
3	<b>Стратегія конгломеративної диверсифікації.</b> Зростання відбувається за рахунок розширення власного виробництва, яке технологічно не пов'язано з вже існуючим, продукт якого реалізується на нових ринках. Це складна стратегія і потребує наявності компетентного персоналу, врахування сезонності ринку, наявності необхідних ресурсів тощо.	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича
<b>3. Стратегії інтегрованого зростання</b>		
1	<b>Стратегія зворотної вертикальної інтеграції.</b> Зростання підприємства планується за рахунок придбання підприємств своїх постачальників або посилення контролю над ними. Це надає можливість стабілізувати ціни на ресурси, зменшити свою залежність від постачальників, отримати додаткові доходи за рахунок підприємства постачальника.	Маркетингова, Фінансова, Виробнича
2	<b>Стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед.</b> Зростання відбувається завдяки придбанням структур (підприємств), які є посередниками між підприємством виробником продукту та кінцевим споживачем (система розподілу та продажу) або посиленню контролю над ними (підприємства посередники). Підвищується якість послуг посередників, а також з'являється додаткове джерело доходу.	Маркетингова, Фінансова, Виробнича

№	Сутність базових стратегій	Функціональні стратегії
3	<b>Стратегія горизонтальної інтеграції.</b> Підприємство купує інше наявне підприємство з технологіями, патентами, ліцензіями тощо.	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича
<b>4. Стратегія обмеженого зростання.</b>		
1	Ця стратегія застосовується в зрілих галузях промисловості, коли підприємство має статичні технології, впевнено почуває себе на ринку. Розвиток планується за таким принципом: від досягнутого коригуються нові цілі з урахуванням інфляції. Ця стратегія найлегша, найбільше зручна та найменш ризикована.	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича
<b>Стратегії скорочення</b>		
1	<b>Стратегія відсікання зайвого.</b> Підприємство відмовляється від збиткових структур: їх продаж, перетворення в окреме підприємство, припинення функціонування.	Маркетингова, Фінансова, Виробнича
2	<b>Стратегія скорочення витрат</b> (економії). Основна ідея – пошук можливостей зменшення витрат, розробка та застосування заходів спрямованих на скорочення витрат (зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності, скорочення персоналу, закриття неприбуткових виробництв та зайвих структурних підрозділів на підприємстві).	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича, Екологічна
3	<b>Стратегія "збору врожаю".</b> Застосовується при неефективній діяльності підприємства, але критична точка ще не досягнута. Необхідно відмовитись від довгострокових проєктів та зосередитись на максимальне отримання доходу у короткий термін, після чого переходити до стратегії зростання.	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича, Екологічна
4	<b>Стратегія переорієнтації</b> передбачає переорієнтацію існуючого виробництва на більш перспективне, з урахуванням власного потенціалу.	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича, Екологічна
5	<b>Стратегія ліквідації</b> застосовується, якщо підприємство досягло критичної точки (банкрутство) та відбувається припинення його діяльності (розпродаж активів).	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича, Соціальна, Екологічна
6	<b>Комбінована стратегія</b>	
7	Передбачає поєднання різних стратегій, що застосовується великими підприємствами, які функціонують у різних галузях.	Маркетингова, Фінансова, Інноваційна, Виробнича, Соціальна, Екологічна

**Приведені координати внутрішнього середовища підприємств для  
побудови тримірної моделі**

Коефіцієнти	Назва підприємства	Приведені коефіцієнти для розрахунку координат по роках					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ПАТ «ХТЗ»	0,75	0,75	0,50	0,50	1,00	0,50
	ПАТ «ТУРБОАТОМ»	0,50	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25
	ПАТ Завод «Південкабель»	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75
	ПАТ «Світло шахтаря»	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
	ПАТ «ХАРП»	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
	ТОВ «ЛКМЗ»	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25
	ПАТ «ХЕЛЗ»	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Коефіцієнт фінансового левериджу	ПАТ «ХТЗ»	1,00	0,25	0,25	1,00	1,00	1,00
	ПАТ «Турбоатом»	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	ПАТ Завод «Південкабель»	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	ПАТ «Світло шахтаря»	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	ПАТ «ХАРП»	0,75	0,75	0,75	0,25	1,00	1,00
	ТОВ «ЛКМЗ»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00
	ПАТ «ХЕЛЗ»	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ПАТ «ХТЗ»	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
	ПАТ «ТУРБОАТОМ»	0,25	0,25	0,50	0,50	0,75	0,25
	ПАТ Завод «Південкабель»	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
	ПАТ «Світло шахтаря»	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
	ПАТ «ХАРП»	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
	ТОВ «ЛКМЗ»	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
	ПАТ «ХЕЛЗ»	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Коефіцієнт придатності основних фондів	ПАТ «ХТЗ»	0,32	0,97	0,94	0,92	0,95	0,9
	ПАТ «ТУРБОАТОМ»	0,3	0,33	0,33	0,4	0,38	0,37
	ПАТ Завод «Південкабель»	0,48	0,99	0,51	0,47	0,85	0,82
	ПАТ «Світло шахтаря»	0,52	0,89	0,75	0,65	0,93	0,76
	ПАТ «ХАРП»	0,53	0,79	0,75	0,47	0,43	0,4
	ТОВ «ЛКМЗ»	0,55	0,99	0,52	0,48	0,47	0,42
	ПАТ «ХЕЛЗ»	0,34	0,33	0,32	0,33	0,33	0,33
Фондовіддача	ПАТ «ХТЗ»	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25
	ПАТ «ТУРБОАТОМ»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
	ПАТ Завод «Південкабель»	1,00	1,00	0,75	0,75	0,50	0,50
	ПАТ «Світло шахтаря»	1,00	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75
	ПАТ «ХАРП»	0,75	0,25	0,50	0,25	0,25	0,25
	ТОВ «ЛКМЗ»	1,00	1,00	1,00	0,25	1,00	1,00
	ПАТ «ХЕЛЗ»	1,00	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75

**Додаток П**  
**«Положення про організацію моніторингу на підприємстві»**  
 (розроблено автором)

**1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Положення про організацію моніторингу на підприємстві (далі – Положення) розроблені відповідно до вимог чинного законодавства України у частині вимог до Статуту підприємства, що визначає порядок їх створення, діяльності та припинення їхньої діяльності.

1.2. Положення описує внутрішню систему забезпечення моніторингу на підприємстві машинобудування (далі – ВСЗМП).

1.3. ВСЗМП базується на застосуванні обґрунтованих показників, а саме: PEST-аналізу для макросередовища; стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера для мікросередовища; за визначеними блоками (організаційний, ресурсний, функціональний, науково-технологічний, управління) для внутрішнього середовища підприємства.

У ВСЗМП враховується хвильовий розвиток власних економічних циклів підприємства за такими хвилями: матеріальні, емоційні та інформаційні.

На основі отриманих результатів моніторингу ВСЗМП передбачає своєчасний відбір сценарію задля реалізації процесу адаптації чи біфуркації.

1.4. Управління ВСЗМП ґрунтується на чіткому визначенні функцій, повноважень та розподілі відповідальності посадових осіб, задіяних у моніторингу, з урахуванням взаємозв'язків при функціонуванні структурних підрозділів підприємства.

1.5. Керівництво підприємства визначає й затверджує систему стандартів і нормативів моніторингу (форми й терміни подання звітності, загальні правила, стандарти, процедури, інструкції, нормативи) та програмне забезпечення, яке необхідне для функціонування й розвитку власної бази даних та корпоративної мережі на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

**2. ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНІВ (розроблено автором)**

2.1. Адаптація промислового підприємства - це безперервний процес пристосування соціально-економічної системи підприємства відповідно до змін факторів зовнішнього середовища, що забезпечує йому конкурентні переваги у поточних умовах господарювання.

2.2. Біфуркація – це процес, при якому кардинально (істотно) змінюється структура підприємства та напрями його діяльності переходячи на новий рівень якості, хоча й зберігається спадковий зв'язок з колишнім станом.

2.3. Моніторинг – це процес, який регламентується затвердженим планомі здійснюється із застосуванням обґрунтованих показників для отримання системного уявлення щодо тенденцій змін у зовнішньому середовищі, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства і є підставою для активізації процесів адаптації або біфуркації.

2.4. Стратегія адаптації промислового підприємства - довготривалий план дій спрямованих на пристосування підприємства до тенденцій змін з метою забезпечення балансу між його внутрішнім станом та зовнішнім середовищем.

**3. ПРИНЦИПИ ТА ПРОЦЕДУРИ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНІТОРИНГУ**

3.1. Функціонування ВСЗМП базується на таких принципах:

- прийняття науково-обґрунтованих управлінських рішень;
- застосування процесного, системного та ситуаційного підходу;
- персональна відповідальність керівників усіх рівнів ієрархії;
- професіоналізм та компетентність працівників, що забезпечується підвищенням їх кваліфікації на безперервній основі;
- зацікавленість працівників у кінцевому результаті діяльності підприємства (спрямованість на результат).



3.2. ВСЗМП реалізується через виконання наступних процедур:

- розроблення загальної стратегії підприємства, стандартів, нормативів, інструкцій, комплексів заходів відповідно сценаріям, форм звітності;
- застосування обґрунтованих показників для макросередовища, мікросередовища та внутрішнього середовища;
- розробка та впровадження системної відповідальності в структурних підрозділах підприємства та удосконалення посадових інструкцій працівників;
- забезпечення сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, системами, програмним забезпеченням та обладнанням для автоматизації робочих місць працівників;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів на підприємстві для моніторингу, процесів адаптації та біфуркації;
- втілення Положення на підприємстві та постійне удосконалення ВСЗМП.

4. ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ підприємства

#### 4.1. Відділ маркетингу.

4.1.1. Функції відділу маркетингу: контроль та координація здійснення моніторингу на підприємстві.

4.1.2. Завдання відділу маркетингу: підготовка пропозицій щодо вибору та застосування необхідного сценарію адаптації чи біфуркації.

#### 4.2. Відділ збуту.

4.2.1. Функції відділу збуту: своєчасне постачання продукції підприємства замовникам відповідно до плану поставок і контроль їх якості.

4.2.2. Завдання відділу збуту: контроль виконання плану поставок продукції і якості, розробка рекомендацій щодо виробничо-збутової діяльності.

#### 4.3. Відділ постачання.

4.3.1. Функції відділу постачання: забезпечення підприємства необхідними видами ресурсів відповідної якості, для досягнення його мети та реалізації визначених завдань.

4.3.2. Завдання відділу постачання: відслідковувати наявність необхідних видів ресурсів на ринку й рівень їх якості, своєчасне повідомлення директора підприємства про негативні тенденції.

#### 4.4. Юридичний відділ.

4.4.1. Функції юридичного відділу: дотримання діяльності підприємства відповідно до чинного законодавства та захист його правових інтересів.

4.4.2. Завдання юридичного відділу: контроль документації підприємства на відповідність чинному законодавству (міжнародному та українському).

#### 4.5. Науковий відділ.

4.5.1. Функції наукового відділу: проведення необхідних наукових досліджень та формування інноваційно-інвестиційного портфелю підприємства.

4.5.2. Завдання наукового відділу: моніторинг основних тенденцій наукових досліджень відповідної галузі та інноваційного розвитку конкурентів.

#### 4.6. Плановий відділ.

4.6.1. Функції планового відділу: планування господарської діяльності підприємства з урахуванням тенденцій змін за результатами моніторингу.

4.6.2. Завдання планового відділу: аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

#### 4.7. Бухгалтерія.

4.7.1. Функції бухгалтерії: реалізація фінансової стратегії і політики підприємства, здійснення контролю із застосуванням обґрунтованих показників.

4.7.2. Завдання бухгалтерії: моніторинг показників поточних і оперативних фінансових звітів та своєчасне виявлення негативних відхилень.

**4.8. Відділ комунікацій.**

4.8.1. Функції відділу комунікацій: оперативне інформаційне забезпечення всіх структурних підрозділів підприємства.

4.8.2. Завдання відділу комунікацій: забезпечити структурні підрозділи підприємства інформативними звітами згідно затвердженого плану.

**4.9. Відділ кадрів.**

4.9.1. Функції відділу кадрів: кадрове забезпечення підприємства.

4.9.2. Завдання відділу кадрів: організувати підвищення кваліфікації працівників підприємства як безперервний процес їх професійного зростання.

**5. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ПРАЦІВНИКІВ**

5.1. Працівники мають право:

5.1.1. отримувати інформацію для підготовки інформаційних звітів у межах своєї компетенції;

5.1.2. подавати пропозиції щодо удосконалення проведення моніторингу керівнику свого структурного підрозділу;

5.2. Працівники зобов'язані:

5.2.1. своєчасно подавати звіти згідно затверджених форм та плану;

5.2.2. для підготовки інформаційних звітів використовувати інформацію отриману тільки із перевірених джерел;

5.2.3. у разі неможливості підготовки інформаційного звіту відповідно до затвердженого плану негайно попередити керівника структурного підрозділу.

**6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

6.1. відповідальність за своєчасну та якісну підготовку і подачу інформаційного звіту структурними підрозділами підприємства, згідно затвердженого плану та форм, покладається на їх керівників;

6.2. співробітники несуть особисту відповідальність за якісне та своєчасне надання інформаційних звітів для проведення моніторингу;

6.3. за заподіяну шкоду підприємству, від несвоєчасно наданого інформаційного звіту або його підготовку з помилками, на співробітника накладається штраф у розмірі, який передбачено в його посадовій інструкції.

**7. КОНТРОЛЬ МОНІТОРИНГА**

7.1. загальний контроль за моніторингом на підприємстві покладається на заступника директора по маркетингу, а у разі його відсутності на начальника відділу маркетингу;

7.2. контроль якості та своєчасності підготовки і надання інформаційних звітів на рівні структурних підрозділів здійснюють їх керівники;

7.3. заступник директора по маркетингу здійснює контроль моніторингу згідно затвердженого директором підприємства плану та формам звітності.

**8. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА ДОПОВНЕНЬ ДО ПОЛОЖЕННЯ**

8.1. зміни та доповнення до цього положення вносяться на основі обґрунтованих пропозицій, які подаються керівниками структурних підрозділів заступнику директора по маркетингу;

8.2. заступник директора по маркетингу узагальнює пропозиції керівників структурних підрозділів та у разі їх достатньої обґрунтованості подає на розгляд директору підприємства;

8.3. обґрунтовані зміни до цього положення вносяться після їх затвердження директором підприємства.

## Додаток Р

## Список наукових праць здобувача

1. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Процес адаптації персоналу до умов роботи в Інтернет-середовищі. *Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці*: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. С. 127–131.
2. Кривобок К. В. Сучасні аспекти адаптаційних процесів в інформаційному середовищі. *Методологія та технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти*: монографія / під заг. ред. док. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. С. 20–38.
3. Кривобок К. В. Управління процесами адаптації промислового підприємства до конкурентного середовища. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Серія: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2006. Випуск 35. С. 162–165.
4. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Управління розвитком промислових підприємств на базі концепції адаптації. *Управління розвитком: збірник наукових статей*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. № 7. С. 117–120.
5. Кривобок К. В. Оцінка адаптації підприємства в умовах економічного розвитку України. *Управління розвитком: збірник наукових статей*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. № 17. С. 93–94.
6. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Оцінка рівня адаптації підприємства в умовах розвитку транзитивної економіки. *Управління розвитком: збірник наукових статей*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. № 20. С. 81–82.
7. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. Збірник наукових праць «Економічний аналіз». Тернопіль: Тернопільського національного економічного університету. 2015. Том 20. С. 245–250.
8. Кривобок К. В. Адаптаційні перспективи розвитку підприємств України в умовах Європейської інтеграції. *Український соціум*. 2015. № 1. С. 23–33. Index Copernicus ICV 2014: 42.04.

9. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 176–181.
10. Кривобок К. В. Обґрунтування впливу факторів зовнішнього середовища на адаптацію підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 16. С. 86–91. Index Copernicus ICV 2016: 38.57
11. Кривобок К. В. Методичний підхід до діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2(44). С. 16–20. Index Copernicus ICV 2016: 32.82
12. Кривобок К. В. Концептуальні засади управління підприємством у нестабільному середовищі. *Науковий вісник «Міжнародного гуманітарного університету»*. Серія: «Економіка і менеджмент». 2018. № 30. С. 47–51. Index Copernicus ICV 2016: 34.80
13. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 412–420. Index Copernicus ICV 2015: 35.93
14. Kryvobok K., Kotlyk A. Competitiveness as a criterion of a company's adaptation to the environment. *Industrial management*. 2014. Y. 11, № 2. P. 32–39.
15. Кривобок Е. В. Современные аспекты управления адаптационными процессами на предприятии. *Учет и статистика: научно-практический журнал*. РГЕУ. 2013. № 1 (29). С. 58–65.
16. Кривобок К. В. Підходи до управління діяльністю підприємства в середовищі що змінюється. Динаміка наукових досліджень: матеріалами II міжнародної науково-практичної конференції. Серія: Економіка підприємства (Дніпропетровськ – Київ – Кривий ріг, 20-27 жовтня 2003 р.). Дніпропетровськ, Київ, Кривий ріг, 2003. Том 27. С. 40–42.
17. Кривобок К. В. Адаптаційні процеси в конкурентному середовищі. *Наука і освіта*. Серія: Економіка підприємства: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 10 – 25 лютого 2004 р.). Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. Том 66. С. 34–36.

18. Кривобок К. В. Управління процесами адаптації промислового підприємства до конкурентного середовища. *Ринкова трансформація економіки постсоціалістичних країн*: матеріали міжнародного Форуму молодих вчених (Харків, 19-20 травня 2005 р.). У двох томах. Т.2. Харків: ХНТКСГ, 2005. С. 60.

19. Кривобок К. В. Вплив факторів конкурентного середовища на адаптивність підприємства. *Розвиток економіки в трансформаційний період: глобальний та національний аспекти*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 20 квітня 2005 р.). Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. Т. I. С. 74–75.

20. Кривобок К. В. Інноваційна діяльність як основа адаптації підприємства до конкурентного середовища. *Економічні проблеми інноваційно-структурних перетворень в Україні*: міжнародна науково-практична конференція // *Управління розвитком: зб. наук. робіт*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. № 3. С. 27–28.

21. Кривобок К. В. Управління процесами адаптації в інформаційній економіці. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: міжнародна науково-практична конференція (Харків, 15–16 листопада 2010 р.) // *Управління розвитком: збірник наукових робіт*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. № 17 (93). С. 26–29.

22. Кривобок К. В., Кривобок В. Ю. Адаптаційні аспекти підприємства в інформаційній економіці. Економічні аспекти сучасних технологій управління в економіці, науці, освіті в ХХІ столітті в умовах фінансової кризи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (П'ятнадцяті Лібермановські читання) (Харків, 5 листопада 2010 р.) // *Вчені записки Харківського інституту управління*. Серія «Наука і практика управління», 2010. Випуск 30. С. 36–38.

23. Кривобок К. В., Миронова О. М. Управління процесами адаптації в інформаційній економіці. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: міжнародна науково-практична конференція (Харків, 15-16 листопада 2010 р.) // *Управління розвитком: збірник наукових робіт*. Харків. Вид. ХНЕУ, 2010. № 17 (93). С. 26–29.

24. Кривобок К. В. Адаптація підприємств до інформаційної економіки. *Розвиток економіки України в умовах глобалізації: всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених та студентів* (Харків, 18 березня 2011 р.) // *Управління розвитком: зб. наук. робіт*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. № 4 (101). С. 51–52.

25. Кривобок К. В. Адаптаційні аспекти управлінських процесів на промисловому підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: міжнародна науково-практична конференція* (Харків, 15-16 листопада 2011 р.) // *Управління розвитком : зб. наук. робіт*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. № 21 (118). С. 33–35.

26. Кривобок К. В. Адаптаційні процеси на промислових підприємствах. *Економічні аспекти сучасних технологій управління в економіці, науці, освіті в XXI столітті в умовах фінансової кризи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (П'ятнадцяті Лібермановські читання) (Харків, 28 жовтня 2011 р.) // *Вчені записки Харківського інституту управління. Серія «Наука і практика управління»*. Харків, 2011. Випуск 30. С. 33–35.

27. Кривобок К. В. Адаптаційні процеси на промислових підприємствах. *Вчені записки Харківського інституту управління*. Харків: ХІУ, 2012. Випуск 32. С. 27–30.

28. Кривобок К. В. Адаптаційні аспекти управління підприємствами. *Розвиток України очима молоді: соціальні, економічні та правові аспекти: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів* (Харків, 18 квітня 2013 р.). Харків: ВБ «Фактор», 2013. С. 512–517.

29. Кривобок К. В. Вплив адаптаційних факторів на процес управління соціально-економічним розвитком підприємства в конкурентному середовищі. *Соціально-економічні проблеми функціонування фінансових систем в умовах інтеграційних процесів: збірник тез доповідей VII Симпозіуму* (Харків, 13 листопада 2014 р.). Харків: Вид. Харківському інституті фінансів УДУФМТ, 2014. С. 21–23.

30. Кривобок К. В. Управління процесами адаптації підприємства в конкурентному середовищі. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 26-27 березня 2015 р.). Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2015. С. 82–84.

31. Кривобок К. В. Сучасні аспекти Управління адаптаційними можливостями підприємства в конкурентному середовищі. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали науково-практичної конференції (Харків, 24-25 березня 2016 р.). Харків: Видавництво «НТМТ», 2016. С. 59–61.

32. Кривобок К. В. Адаптаційні перспективи розвитку підприємств України в умовах європейської інтеграції. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (Харків, 22 квітня 2016 р.). Харків: видавництво «НТМТ», 2016. С. 3470–3475.

33. Кривобок К. В. Управління адаптаційним потенціалом підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2017. С. 49–51.

34. Кривобок К. В. Сучасні проблеми впливу зовнішнього середовища на адаптивність підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 29-30 березня 2018 р.). Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 57–61.

35. Кривобок К. В., Кіпа Д. В. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту в процесі адаптації підприємств. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції»: тези доповідей (Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.). Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 75–76.

36. Кривобок К. В., Канова О. А. Особливості адаптивного управління підприємством у нестабільному середовищі. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали міжнародної наукової конференції (Харків, 30 – 31 травня 2019 р.). Харків: ДІСА ПЛЮС, 2019. С. 232–233.

37. Кривобок К. В. Сучасні аспекти управління адаптаційними процесами на підприємстві. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 18-19 березня 2019 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2019. С. 69–71.



  
 АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
**"ТУРБОАТОМ"**  
 пр. Московський, 199, м. Харків, 61037  
 код ЄДРПОУ №05762269  
 e-mail: office@turboatom.com.ua  
 www.turboatom.com.ua  
 № 2-330 ВІД 28.12.2018  
 на № \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій  
 Кривобок Катерини Володимирівни, поданих в дисертації на  
 здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук  
 на тему:  
 «Управління процесами адаптації промислового підприємства  
 до зовнішнього середовища»

Представлені в дисертаційній роботі розробки по управлінню процесами адаптації були виконані на підставі проведення аналізу та узагальнення досвіду господарювання підприємства. Автором було докладно вивчено умови діяльності підприємства, зроблено обґрунтовані висновки щодо управління процесом адаптації підприємства в сучасних умовах.

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, було докладно вивчено та використовуються нами у роботі. За активною участю автора та з використанням методичного підходу поданого в дисертації, розроблено пропозиції щодо удосконалення переліку етапів діагностики промислового підприємства для управління процесами адаптації, який включає до себе послідовність етапів, перелік потоків, за якими проводиться моніторинг, що дає змогу розробити стратегію адаптації підприємства. При плануванні господарчої та управлінської діяльності підприємства використовуються рекомендації Кривобок К.В., щодо стратегічного розвитку підприємства. Всі означені методики впроваджені в роботу підприємства у 2018 році.

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Начальник управління праці  
та заробітної плати АТ «Турбоатом», К.С.Н.



Белов В. М.



УКРАЇНА  
 ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН "УКРОБОРОНПРОМ"  
 ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
 "ЗАВОД ІМЕНІ В.О.МАЛИШЕВА"  
 №14315629

12.09.2018 р. № 09-18/1526  
 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій  
 Кривобок К.В., поданих в дисертації на здобуття наукового  
 ступеня кандидата економічних наук на тему:

«Управління процесами адаптації промислового підприємства  
 до зовнішнього середовища»

Представлені в дисертаційній роботі розробки по проблемам врахування впливу середовища підприємства на управління процесами адаптації були виконані на підставі аналізу, узагальнення досвіду господарювання промислових підприємств України та проведених розрахунків. Автором було докладно вивчені внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства, сформовані основні напрямки поліпшення стратегічної діяльності підприємства та його організаційної структури, що забезпечує підвищення ефективності господарської діяльності в сучасних умовах.

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, вивчені фахівцями підприємства і використовуються у діяльності ДП «Завод імені Малишева». При плануванні стратегії діяльності ДП «Завод імені Малишева» беруться до уваги методично-практичні рекомендації з урахуванням складових впливу середовища на процес адаптації підприємства. Використання цих пропозицій дозволяє забезпечити прискорення адаптивності підприємства та в прогнозованих періодах сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Пропозиції й рекомендації, що розроблені у дисертаційній роботі, використовувались у підготовці планів розвитку за функціональними напрямками роботи підприємства у 2018 році.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Заступник генерального директора  
 ДП «Завод імені В. О. Малишева»



О. Ф. Доровської



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17  
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 18/86-23-263 від 18.12.2018

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про використання результатів дослідження  
 Кривобок Катерини Володимирівни, запропонованих за темою:  
 «Управління процесами адаптації промислового підприємства до  
 зовнішнього середовища»

Представлені в дисертаційній роботі розробки по проблемам врахування впливу середовища підприємства на управління процесом його адаптації були виконані на підставі проведеного аналізу та узагальненого досвіду суб'єктів господарювання України та Харківського регіону, в тому числі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Основні положення дисертаційної роботи Кривобок К.В., а саме результати дослідження впливу факторів середовища на адаптивність підприємства, сутність та поняття процесу адаптації та сценарії прийняття адаптивних стратегічних рішень використано для поглиблення теоретично-методичного забезпечення навчального процесу на кафедрі менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні курсів «Технологія прийняття рішень та комунікації в бізнесі», «Аналітичне забезпечення управління бізнесом», для підготовки бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент» наукового та професійного спрямування.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Проректор з науко-педагогічної роботи  
 ХНЕУ ім. С. Кузнеця

В.І. Отенко

Зав. кафедрою менеджменту та бізнесу  
 д.е.н., професор

Т.І. Лепейко



162739