

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГРІНЧЕНКО РАЇСА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 334.716:005.96

ДИСЕРТАЦІЯ

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН

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

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Р. В. Грінченко

Науковий консультант: Олександр Григорович Янковий, доктор економічних
наук, професор

Одеса-2021

АНОТАЦІЯ

Грінченко Р. В. Система управління адаптацією підприємства до змін. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2021.

Дисертація присвячена розробленню концептуально-методологічних засад формування системи управління адаптацією підприємства до змін як наукового підґрунтя покращення ефективності його діяльності.

Досліджено та систематизовано теоретичні підходи до класифікації змін у діяльності підприємств, що дало можливість визначити необхідність врахування передбачуваних і непередбачуваних можливостей виникнення змін у діяльності підприємства, зосереджуючи увагу на зовнішніх (циклічних і хаотичних) та внутрішніх чинниках середовища функціонування підприємства, під впливом яких виникають зміни. Дослідження та систематизація існуючих видів змін у діяльності підприємства створює фундамент для розуміння можливих траєкторій, напрямів руху та можливого впливу змін на діяльність підприємства.

Досліджено теоретичне обґрунтування розвитку підходів до управління підприємствами, яке дало змогу визначити переваги й недоліки використання різних підходів при управлінні підприємствами в контексті змін, а також поєднати при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін найбільш вдалі елементи підходів, створюючи передумови для формування чіткої уяви щодо структури та компонентів системи управління адаптацією підприємств до змін, котрі базуються на засадах змішаного підходу до управління.

Критичний аналіз та узагальнення розглянутих підходів до трактування понять «адаптація» та «система управління адаптацією підприємства до змін»

надали змогу сформулювати авторські визначення, які акцентують увагу на інтегрованості та вбудованості системи управління адаптацією підприємства до змін у загальну систему управління підприємством.

Під «адаптацією» розуміється безперервний процес реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємств шляхом їх дослідження, розроблення та впровадження системи змін в управління організаційно-економічними, правовими, технологічними та соціальними складовими діяльності підприємств для досягнення цільових показників діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, враховуючи чинники розвитку підприємств, що створює уніфікований підхід до використання понятійно-категорійного апарату при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

Визначення адаптації базується на таких основних аспектах адаптації:

- адаптація діяльності підприємства має базуватися на досконалому аналізі зовнішньої та внутрішньої складової діяльності підприємства;
- адаптація діяльності підприємства не повинна звужуватися лише щодо адаптації до зовнішнього середовища, але й враховувати необхідність адаптації до змін у внутрішньому середовищі;
- управління адаптацією до змін має проводитися комплексно за всіма компонентами управління діяльністю підприємства: організаційно-економічним, правовим, технологічним і соціальним;
- управління адаптацією до змін лише за кількома складовими аспектами управління може призвести до дисбалансу розвитку підприємства та втрати його конкурентних позицій на ринку;
- механізм системи управління адаптацією до змін підприємства має бути гнучким до умов ринку та побудованим на науково обґрунтованих засадах, на надбаннях сучасної світової економічної науки.

Будь-яка система складається з керуючої системи та керованої системи, які перебувають у взаємозв'язку завдяки наявним підсистемам управління. Підсистема управління у своїй основі має механізм управління та певний набір

управлінської діяльності, який включає: особливості, знання та навички управлінського персоналу, техніку та технології управління, структурно-функціональне забезпечення управління, інформаційне забезпечення управління.

Центральним елементом підсистеми управління виступає сам механізм управління. Виявлено, що для успішного управління та функціонування підприємства необхідно розробляти в самій системі управління чотири складові компоненти механізму системи управління: організаційно-економічний, правовий, технологічний і соціальний механізми.

Під системою управління адаптацією підприємств до змін (СУАПЗ) слід розуміти комплекс взаємозв'язків керуючої та керованої систем (підприємства) через компоненти підсистеми управління: механізм управління адаптацією до змін (організаційно-економічний (ОЕК), правовий (ПК), технологічний (ТК) і соціальний компоненти (СК)) та управлінську діяльність, пов'язану з плануванням організацією, мотивацією, контролем і координацією розроблення та впровадження такого механізму в діяльність підприємства. Система управління адаптацією до змін є локальною підсистемою загальної системи управління підприємством.

Розроблено теоретико-методологічний підхід до формування системи управління адаптацією підприємств до змін, який базується на формуванні та впровадженні основних елементів і складових за чотирма основними компонентами (організаційно-економічний, правовий, технологічний та соціальний), з використанням методів і методик змішаного підходу до управління (системного, функціонального та процесного), що дозволяє започаткувати новий напрямок в управлінні адаптацією підприємств до змін: спрощення самого процесу управління, врахування чинників зовнішнього (циклічних і хаотичних) та внутрішнього середовища функціонування підприємства, рівня сприйняття персоналом змін, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Запропоновано концепцію інструментальної бази моделювання системи

управління адаптацією підприємства до змін, яка має низку переваг при практичному використанні: базується на сформованих підприємством баченні місії та основних завданнях розвитку; враховує чинники циклічності, що є відображенням існуючих тенденцій в економіці світу та країни і безпосередньо впливає на розвиток підприємства; надає можливість провести комплексну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, розрахувати і спрогнозувати психологічно-кваліфікаційний рівень персоналу та рівень сприйняття цим персоналом змін; спирається на теоретичні засади процесного підходу при розробленні механізмів управління за окремими компонентами на основі управління бізнес-процесами, що надає можливість визначити найбільш вузькі серед бізнес-процесів підприємства за компонентами; враховує необхідність прогнозування та управління ризиками; розробляється за основними функціями менеджменту, що надає можливість враховувати послідовність управління підприємством за основними компонентами системи управління адаптацією підприємств до змін; враховує необхідність систематизації та керування забезпечуючими процесами – інфраструктурою та інформацією; обов'язково враховує необхідність зворотного зв'язку, корегування розроблених заходів системи управління адаптацією до змін у результаті моніторингу та контролю за наслідками її впровадження.

Розроблено модель системи управління адаптацією підприємства до змін, що базується на виборі варіантів за основними чотирма компонентами механізму системи управління адаптацією до змін, враховуючи результати оцінювання інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств, що надає можливості спростити комплексний підхід до впровадження системи та підвищити ефективність впровадження такого підходу до управління.

Розроблено авторське бачення шаблонів вибору методологічних підходів до формування систем управління адаптацією до змін підприємств із урахуванням циклічного стану економіки та з урахуванням аналізу

зовнішнього і внутрішнього середовища, рівня оцінки сприйняття персоналом змін. Такий формалізований підхід надає можливість спрощення процедури вибору та економії часу на аналіз і дослідження виникаючих у підприємства передумов формування системи управління адаптацією його діяльності до змін.

Сформовано теоретико-методологічний підхід до створення комплексної системи оцінювання передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін, який враховує вплив зовнішніх (циклічних і хаотичних) та внутрішніх чинників діяльності підприємства, рівня сприйняття персоналом змін для кожного із компонентів системи управління адаптацією підприємства до змін, що дозволяє оцінити та спрогнозувати зміну показників діяльності підприємства в результаті впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін.

Простежено загальноекономічні тенденції розвитку економіки України з використанням математичного інструментарію, що надало можливість спрогнозувати напрямки розвитку впливу циклічних чинників на передумови формування системи управління адаптацією підприємств до змін.

Досліджено та систематизовано специфічні особливості функціонування та взаємозв'язки між підприємствами агропромислової сфери, що дало можливість визначити теоретичні засади функціонування підприємств агропромислової сфери, законодавчі обмеження та перспективи розвитку взаємозв'язків із урахуванням тенденцій до диверсифікації діяльності, що надало можливість сформулювати комплексну уяву про систему функціонування підприємств агропромислової сфери в Україні.

Систематизовано тенденції впливу чинників на функціонування підприємств агропромислової сфери шляхом проведення інтегрального оцінювання передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін (оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств) з урахуванням впливу зовнішніх (циклічних і хаотичних) та внутрішніх чинників, рівня сприйняття персоналом змін.

Чинники, що пропонуються як складові моделей цих інтегральних показників, відібрані з урахуванням специфіки функціонування агропромислових підприємств у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Поєднання методів факторного та матричного аналізу при формуванні інтегрального показника оцінки передумов у внутрішньому середовищі надало можливість використати переваги такого поєднання при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

Обґрунтовано вибір для дослідження 11 підприємств агропромислової сфери, які відповідають певним вимогам щодо проведення дослідження: підприємства повинні здійснювати економічно-активну діяльність; вони є однорідними за видами та напрямками діяльності; вони є схожими за основними показниками діяльності; наявність доступу до статистичної та фінансової звітності діяльності підприємств. Обрані підприємства агропромислової сфери входять до однієї групи за розділами КВЕД.

Розроблено та апробовано на практиці організаційно-прикладні моделі та схеми формування системи управління адаптацією агропромислових підприємств до змін, що враховують специфіку функціонування підприємства в цій сфері, надають можливість підприємству гнучко реагувати на зміни середовища функціонування шляхом вибору основних варіантів дій із найбільш прийнятних до ситуації підходів, що спрощує процедуру впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін і створює передумови для підвищення його ефективності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення доведені до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, впроваджені та застосовуються у практичній діяльності підприємств агропромислової сфери для формування систем управління адаптацією до змін. Низка положень дисертаційної роботи реалізована на підприємствах агропромислової сфери: ТОВ «Зоря», ТОВ «Клам Олія», «Cereales Y Harinas Garsan S.L.», СВГ «Удобное», ПАТ ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів», ТОВ «Столичний Млин».

Результати наукового дослідження використані Департаментом економічної політики і стратегічного планування Одеської обласної державної адміністрації при розробленні програм економічного та соціального розвитку Одеської області у 2017–2020 роках.

Результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Одеського національного економічного університету під час викладання дисциплін: «Економіка підприємства», «Економіка, організація та управління підприємствами сфери послуг», «Інформаційно-програмне забезпечення підприємництва», «Тренінг “Організація стартапу”».

Ключові слова: система, управління, адаптація, підприємство, зміни.

ABSTRACT

Hrinchenko R. V. The management system of adaptation of the enterprise to changes. – Manuscript.

The thesis for the degree of doctor of economic science, specialty 08.00.04 – «Economics and management of enterprises (according to the types of economic activities)». – Odesa National Economic University, Odesa, 2021.

The dissertation is devoted to solving an important scientific problem – formation of the management system of adaptation of the enterprise to changes. Theoretical approaches to the classification of changes in the activities of enterprises are studied and systematized, which allowed to highlight the necessity to take into account the foreseeable and unpredictable possibilities of changes in the enterprise, focusing on external and internal factors of the enterprise environment, under which influence changes occur. The definitions of the concept of "adaptation of enterprises" and "management system of adaptation of the enterprise to changes" are offered.

"Adaptation" means a continuous process of response to changes in the external and internal environment of enterprises, through their research, development and implementation of changes in the management of organizational and economic, legal, technological and social components of enterprises to achieve performance targets and increase competitiveness, taking into account the factors of enterprise development, which creates a unified approach to the use of conceptual and categorical apparatus in the formation of a management system for adaptation of the enterprise to change.

Any system consists of a control system and a managed system, which are interconnected due to the existing control subsystems. The management subsystem is based on a management mechanism and a set of management activities, which includes: features, knowledge and skills of management staff, management techniques and technologies, structural and functional management support, management information support. The central element of the control subsystem is the control mechanism itself. It is revealed that for successful management and

functioning of the enterprise it is necessary to develop in the management system four components of the mechanism of the management system: organizational and economic, legal, technological and social mechanisms.

Under the management system of adaptation to change should be understood as a set of relationships between the control and management system (enterprise) through the components of the management subsystem: management mechanism for adaptation to change (organizational and economic, legal, technological and social components) and management activities related to planning, organization, motivation, control and coordination of the development and implementation of such a mechanism in the enterprise. The change management system is a local subsystem of the overall enterprise management system.

A theoretical and methodological approach to the formation of a management system for adaptation of enterprises to change, based on the formation and implementation of basic elements and components of the four main components (organizational, economic, legal, technological and social) using methods and techniques of a mixed approach (of management, functional and process).

The concept of the tool base of modeling of the management system of adaptation of the enterprise to changes which has a number of advantages at practical use by the enterprises is offered: it is based on the vision, mission and the basic tasks of development that formed by the enterprise; takes into account the factors of cyclicity, which are a reflection of existing trends in the economy of the world and the country and directly affect the development of the enterprise; provides opportunities to conduct a comprehensive assessment of the external and internal environment of the enterprise, to calculate and predict the psychological and qualification level of staff and the level of perception of changes by these staff; relies on the theoretical foundations of the process approach in the development of management mechanisms for individual components based on business process management; is developed according to the main functions of management, which provides opportunities to take into account the sequence of management of enterprises on the main components of the management system of adaptation of

enterprises to change; takes into account the necessity of systematization and management of supporting processes: infrastructure and information; be sure to take into account the need for feedback, adjustment of the developed measures of the management system for adaptation to changes as a result of monitoring and control over the consequences of its implementation.

The tool is based on the model of enterprise adaptation of change of a management system is developed, that is based on the choice of variants on the main four components of the enterprise adaptation management mechanism, taking into account the results of evaluation of the integrated indicator of enterprise change adaptation system. The author's vision of templates of choice of methodological approaches to formation of management systems of adaptation to changes of the enterprise taking into account a cyclic condition of economy and the analysis of external, internal environment and level of an estimation of perception by personnel of changes is developed.

The theoretical and methodological approach for creating a comprehensive system for assessing the prerequisites for forming a management system for adaptation to change, which takes into account the impact of external and internal factors of the enterprise, the level of staff perception of change for each component of the management system.

The general economic tendencies of development of economy of Ukraine are used with mathematical tools that gave the chance to predict directions of influence development of cyclic factors on preconditions of formation of management system of adaptation of the enterprises to changes.

The specific features of functioning and interrelations between agro-industrial enterprises are investigated and systematized, which allowed to allocate theoretical bases of functioning of agro-industrial enterprises, legislative restrictions and prospects of development of interrelations taking into account tendencies to diversification of activity in agro-industrial sphere in Ukraine.

The agro-industrial sphere of Ukraine is characterized by the complexity of relationships in the structure, combining two levels of economic entities: the main

and auxiliary market participants. The enterprises of the flour and cereal industry are one of the determinants in the structure of agro-industrial production. However, enterprises in this area also face many problems: reduction of agricultural production as a basis for the development of the flour industry; the constant increase in prices for certain types of raw materials for flour production contributes to increasing the cost of flour production and reducing the overall profitability of flour mills; existing problems with the land market in the country, which create the preconditions for the formation of a shadow monopoly on land; growing share of the "shadow" market of flour and cereals.

The tendencies of influence of factors on the functioning of agro-industrial enterprises are systematized due to integrated assessment of preconditions of formation of management system of adaptation of enterprise to changes taking into account influence of factors.

The factors proposed as components of the models of these integrated indicators are selected taking into account the specifics of the functioning of agro-industrial enterprises in the external and internal environment. The combination of methods of factor and matrix analysis in the formation of an integrated indicator of the assessment of preconditions in the internal environment made it possible to use the benefits of such a combination in the formation of a management system for adapting to change.

The choice for the study of 11 enterprises of the agro-industrial sphere, which meet certain requirements for the study: the enterprises must carry out economically active activities; they are homogeneous in types and directions of activity; they are similar in terms of key performance indicators; availability of access to statistical and financial reporting of enterprises. The selected agro-industrial enterprises belong to one group according to the classifier of economic activities sections.

Organizational and applied models and schemes are developed and tested in practice for forming a management system for adaptation of agro-industrial enterprises to change, taking into account the specifics of the enterprise in this area, provide enterprises with flexibility to respond changes in the environment by

choosing the most appropriate approaches. The methodological approach and practical tools of the formation of a management system for adaptation to change in modern agro-industrial enterprises is tested.

Key words: system, management, adaptation, enterprise, changes.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРАТЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії:

1. Грінченко Р. В. Концептуальні засади управління діяльністю підприємств як складова формування їх конкурентоспроможності. *Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств* : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 139–149. (44,12 д. а). *Особистий внесок здобувача: систематизовано та узагальнено теоретичні підходи до управління діяльністю підприємства, виокремлено основні методи та методики, що використовуються за різними підходами до управління.* (0,80 д. а).

2. Hrinchenko R. V. Theoretical base of forming management mechanism of the enterprises. *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business* : collective monograph / ed. by Yatsenko V. M. Coventry, United Kingdom : Agenda Publishing House, 2017. P. 411–421 (38,75 д. а.). *Особистий внесок здобувача: систематизовано та узагальнено теоретичні підходи до формування складових системи управління підприємством, структуровано та деталізовано складові механізми системи управління підприємством.* (0,80 д. а).

1.2. Статті у наукових фахових виданнях України, більшість з яких включено до міжнародних наукометричних баз даних:

3. Грінченко Р. В. Сучасні тенденції структурних зрушень в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4 (51). С. 217–221. (0,64 д.а).

4. Грінченко Р. В. Інвестування в інноваційну діяльність підприємствами АПК України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2014. № 2 (210). С. 56–67. (0,58 д. а).
5. Грінченко Р. В. Трансформація підприємств агропромислового комплексу України. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 3 (46). С. 28–34. (0,66 д. а).
6. Грінченко Р. В. Світовий досвід регулювання впливу циклічних коливань на розвиток економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2015. № 4 (224). С. 25–32 (0,60 д. а).
7. Грінченко Р. В. Розвиток підприємств сфери забезпечення потреб агропромислового комплексу України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 326-330. (0,54 д. а).
8. Грінченко Р. В. Застосування інструментарію аналізу Фур'є до дослідження циклічних коливань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 1 (49). Т. 1. С. 20–25. (0,70 д. а).
9. Грінченко Р. В. Склад учасників ринку агропромислової продукції. *Інноваційна економіка : наук.-виробнич. журнал*. 2017. № 1–2 (67). С. 114–120. (0,68 д. а).
10. Грінченко Р. В. Теоретичний базис адаптації діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 123. С. 144–154. (0,71 д. а).
11. Грінченко Р. В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 223–226. (0,62 д. а).
12. Грінченко Р. В. Аналіз компонент середовища функціонування підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 9–12. (0,70 д. а).
13. Грінченко Р. В. Модернізація теоретичних компонент управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 251–256. (0,75 д. а).

14. Грінченко Р. В. Управління бізнес-процесами як основа формування бізнес моделей адаптації діяльності підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 9 (37). С. 40–44. (0,68 д. а).

15. Янковий О. Г., Грінченко Р. В. Використання бізнес-моделей як елементів бізнес-інжинірингу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 70–75. (0,78 д. а). *Особистий внесок здобувача: систематизовано та узагальнено теоретичні підходи до формування бізнес-моделей підприємств, виділено основні етапи побудови бізнес-моделей, структурні елементи та особливості їх формування під час можливих змін* (0,39 д. а).

16. Грінченко Р. В. Розвиток теоретичних засад системи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств. *Вісник Одеського національного економічного університету. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 3 (68). С. 68–73. (0,64 д. а).

17. Грінченко Р. В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 1 (50). С. 59–64. (0,61 д. а).

18. Грінченко Р. В. Оцінка ефективності змін впровадження механізму адаптації до змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 81–86. (0,64 д. а).

19. Грінченко Р. В. Методи та інструменти формування механізму адаптації підприємства до змін. *Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 34. С. 53–58. (0,65 д. а).

20. Грінченко Р. В. Тенденції розвитку підприємництва в Україні. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 133–137. (0,66 д. а).

21. Грінченко Р. В. Комплексна методика оцінювання ефективності змін на підприємстві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2019. № 13 (41). С. 28–33. (0,81 д.а).

22. Грінченко Р. В., Кошельок Г. В. Відмінність адаптації від інших теоретичних підходів до управління підприємством. *Науковий Вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. №7-8. С. 27–44. (1,00 д. а). *Особистий внесок здобувача: узагальнено та систематизовано теоретичний базис адаптації підприємств до змін, виділено етапи аналізу передумов формування систем управління адаптацією підприємств до змін* (0,50 д. а).

23. Кошельок Г. В., Грінченко Р. В. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2(63). С. 231–242. (0,82 д. а). *Особистий внесок здобувача: сформульовано основні етапи аналізу грошових потоків як елементу аналізу та оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств* (0,41 д. а).

1.3. Статті в наукових періодичних виданнях інших держав:

24. Hrinchenko R. V. Formation of an anticyclic policy: the theoretical basis. *European journal of economics and management*. 2017. Vol. 3, Issue 2. P. 6–10. (0,60 д. а).

25. Hrinchenko R. V. Implementation of adaptation to changes as a company's management element. *European journal of economics and management*. 2019. Vol. 5, Issue 4. P. 93–97. (0,62 д. а).

26. Hrinchenko R. V. Detection of changes and their causes in the environment of the enterprise. *East European Science Journal*. 2019. № 8 (48). Part 5. P. 23–27. (0,72 д. а).

27. Hrinchenko R. V. Mathematical and statistical measures in the mechanism of enterprises adaptation to the changes. *East European Science Journal*. 2019. № 6 (49). Part 7. P. 66–69. (0,66 д. а).

1.4. Статті в інших наукових періодичних виданнях України:

28. Гринченко Р. В. Развитие теоретических концепций первопричин циклических колебаний в экономике. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 14. Вип. № 3 (31). С. 74–84. (0,58 д. а).

29. Грінченко Р. В. Прояви циклічних коливань в економіці. *Регіональна економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. № 1 (32). С. 163–172. (0,52 д. а).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію результатів дисертації:

30. Грінченко Р. В. Інвестиційні аспекти розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали другої Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 вересня 2013 р. Одеса : Атлант. 2013. С. 103–105. (0,15 д. а).

31. Грінченко Р. В. Перепони для розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали третьої міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 вересня 2014 р. Одеса : Атлант. 2014. С. 87–88. (0,14 д. а).

32. Грінченко Р. В. Теоретичні особливості існування циклічних коливань. *Економіка сталого розвитку: теоретичні підходи та практичні рекомендації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 13–16 вересня 2015 р. Київ : «Центр навчальної літератури», 2015. С. 37–38. (0,15 д. а).

33. Грінченко Р. В. Сучасні агропромислові підприємства України: стан та перспективи розвитку. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали четвертої міжнар. наук.-практ. конф., 18 вересня 2015 р. Одеса : Атлант, 2015. С. 320–321. (0,13 д. а).

34. Гринченко Р. В. Влияние первопричин циклических колебаний в экономике на деятельность агропромышленных предприятий. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали п'ятої

міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 вересня 2016 р. Одеса : Атлант, 2016. С. 379–380. (0,15 д. а).

35. Грінченко Р. В. Формування інструментарію дослідження циклічних коливань в економіці. *Сучасні проблеми менеджменту* : матеріали XII міжнар. науково-практичної конференції, 28 жовтня 2016 р. Київ : НАУ, 2016. С. 26–29. (0,16 д. а).

36. Грінченко Р. В. Моделювання циклічних коливань в економіці. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 29 листопада 2016 р. Львів : Львівський інститут МАУП, 2016. Ч. 2. С. 171–174. (0,15 д. а).

37. Грінченко Р. В. Система взаємозв'язків учасників ринку агропромислової продукції. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф., 19–20 квітня 2017 р. Харків : ХНУБА, 2017. Ч. 2. С. 80–82. (0,15 д. а).

38. Грінченко Р. В. Альтернативні джерела інноваційної діяльності підприємств агропромислового бізнесу України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали шостої міжнар. наук.-практ. конф., 22–23 вересня 2017 р. Одеса : Атлант, 2017. С. 87–88. (0,14 д. а).

39. Грінченко Р. В. Необхідність адаптації діяльності підприємств. *Трансформація фінансових ринків в умовах глобальної нестабільності: реалії сьогодення та погляд у майбутнє* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 30 жовтня 2017 р. Ірпінь, 2017. С. 167–170. (0,15 д. а).

40. Грінченко Р. В. Складові компоненти механізму адаптації діяльності підприємств. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 14 грудня 2017 р. Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 147–150. (0,15 д. а).

41. Грінченко Р. В. Зміна середовища функціонування міст та адаптація діяльності підприємств. *Економіка міста та урбаністика* : матеріали Міжнар.

наук.-практ. інтернет-конф., 23 березня 2018 р. Київ : КНЕУ, 2018. С. 16–18. (0,16 д. а).

42. Грінченко Р. В. Принципи формування механізму управління адаптаційними змінами підприємства. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали X Ювілейної міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 квітня 2018 р. Харків : ХНУБА, 2018. Ч. 1. С. 88–90. (0,15 д. а).

43. Грінченко Р. В. Теоретичні засади формування бізнес-моделей підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали сьомої міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 вересня 2018 р. Одеса : Атлант, 2018. С. 139–140. (0,15 д. а). *Особистий внесок: систематизовано теоретичні підходи та інструменти формування бізнес-моделей підприємств.* (0,07 д. а).

44. Грінченко Р. В. Оцінювання адаптаційних можливостей підприємств. *Тридцять п'яти економіко-правові дискусії* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21 березня 2019 р. Львів, 2019. С. 9–10. (0,16 д. а).

45. Грінченко Р. В. Етапи визначення ефективності механізму адаптації підприємства до змін. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні* : матеріали виступів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 11 квітня 2018 р. Київ : КНУТД, 2019. С. 213–216. (0,15 д. а).

46. Грінченко Р. В. Методи дослідження змін на підприємстві. *Економіка, підприємництво, менеджмент: сучасний стан і обриси майбутнього* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених, 23 квітня 2019 р. Дніпро : Національна металургійна академія, 2019. С. 154–156. (0,15 д. а).

47. Грінченко Р. В. Чотири складові механізму адаптації підприємств до змін. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 23–25 травня 2019 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 301. (0,16 д. а).

48. Грінченко Р. В. Використання математико-статистичних методів при управлінні адаптацією підприємств до змін. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали восьмої міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 вересня 2019 р. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2019. С. 223–224. (0,15 д. а).

49. Грінченко Р. В. Глобальне управління якістю та реінжиніринг бізнес-процесів: сутність та відмінності. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 31 жовтня 2019 р. Луцьк: СНУ, 2019. С. 552–554. (0,15 д. а).

50. Грінченко Р. В. Організація процесу дослідження виникнення зовнішніх змін у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки* : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф., 8 травня 2020 р. Луцьк: Луцький НТУ, 2020. С. 67–69. (0,15 д. а).

51. Грінченко Р. В. Тенденції розвитку борошномельної промисловості України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали дев'ятої міжнар. наук.-практ. конф., 11–12 вересня 2020 р. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2020. С. 107–109. (0,15 д. а).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	24
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН	
1.1 Поняття та класифікація змін у середовищі функціонування підприємства.....	37
1.2 Розвиток теоретичних підходів до управління підприємством під час змін.....	55
1.3 Категорійно-понятійний апарат адаптації діяльності підприємства до змін.....	73
Висновки до розділу 1	88
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН	
2.1 Теоретичне підґрунтя формування системи управління адаптацією підприємства до змін	91
2.2 Методичне підґрунтя формування системи управління адаптацією підприємства до змін.....	112
2.3 Економіко-математичне моделювання при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.....	135
Висновки до розділу 2.....	155
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН	
3.1 Методологічний базис формування системи управління адаптацією підприємства до змін.....	158
3.2 Організаційно-інструментальне забезпечення формування системи управління адаптацією підприємства до змін.....	193
3.3 Методичні засади аналізу та оцінки циклічних передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін.....	208

3.4 Методичні засади аналізу та оцінки хаотичних передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін.....	230

Висновки до розділу 3.....	260

РОЗДІЛ 4. НЕОБХІДНІСТЬ ТА ПЕРЕУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОЇ СФЕРИ

4.1 Загальноєкономічна необхідність та передумови формування системи управління адаптацією до змін підприємств України.....	264

4.2 Підприємства агропромислової сфери як суб'єкти господарської діяльності.....	281

4.3 Чинники впливу та тенденції розвитку підприємств агропромислової сфери України.....	301

4.4 Досвід діяльності підприємств борошномельно-круп'яної сфери в умовах змін.	315

Висновки до розділу 4.....	330

РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ДО ЗМІН

5.1 Моніторинг та оцінювання передмов формування систем управління адаптацією агропромислових підприємств України до змін.....	333

5.3 Організаційно-практичні засади та інструменти формування систем управління адаптацією агропромислових підприємств до змін.....	375

Висновки до розділу 5.....	393

ВИСНОВКИ.....	398

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	409

ДОДАТКИ.....	453

ВСТУП

Актуальність теми. Умови економічної та політичної нестабільності в Україні, наслідки обмеження діяльності суб'єктів господарювання в умовах всесвітньої пандемії COVID-19 висувають вимоги до формування ефективної системи управління підприємством, яка була б здатна гнучко реагувати та пристосовуватися до змін умов функціонування. В Україні у період кризових наслідків всесвітньої пандемії COVID-19 зменшуються інвестиції в реальний сектор економіки, знижується рівень доходів підприємств і платоспроможний попит, що викликає зростання неплатежів, загострення конкурентної боротьби, посилення банкрутства тощо.

Негативні явища в структурі сучасної української економіки потребують з боку українських підприємств впровадження та використання ефективних систем управління, які створять підґрунтя для підвищення ефективності діяльності, спрямованої на розвиток всіх сфер економіки та підвищення рівня життя населення в країні.

Управління діяльністю підприємств, що базується не на інтуїтивному підході, а науковому, стає все більш актуальним. Теоретичні засади управління діяльністю підприємств виступають основою формування системи управління адаптацією підприємства до змін, що на сучасному етапі розвитку економіки є необхідною складовою ефективною стратегії та запорукою формування конкурентоспроможності підприємства.

Проблематику формування систем управління підприємствами і можливості адаптації підприємств до змін розглядають провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: О. І. Амоша, А. В. Андрейченко, В. Г. Андрійчук, І. О. Банєва, Н. В. Білошкурська, М. М. Буднік, В. М. Геєць, Т. В. Гринько, Е. Демінг, П. Друкер, Є. Ю. Ждаміров, В. В. Коваль, А. І. Ковальов, І. О. Кузнєцова, О. Є. Кузьмін, К. Є. Орлова, М. П. Сахацький, В. Г. Семенова, Л. В. Соколова, А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд, М. Хаммер, О. Г. Янковий та інші. Зазначені автори у своїх працях пропонують різнобічні

підходи до розуміння сутності системи управління підприємством і відмінностей адаптації від інших підходів до управління. Водночас питання формування комплексної системи управління адаптацією підприємств до змін ще не набуло одночасного трактування та формулюється авторами дещо фрагментарно.

Будь-яке підприємство є відкритою системою, яка пов'язує діяльність поза межами підприємства та всередині самого підприємства. Проте кожна система потребує комплексного підходу до управління, який був би здатним враховувати специфіку її функціонування, чинники впливу та можливі зміни, варіанти розвитку. Формування системи управління підприємством є складним і багатогранним питанням, яке поєднує цілий комплекс складових підсистем.

Науковим підґрунтям подальшого розвитку сучасних підприємств виступає формування теоретико-методологічного базису створення системи управління адаптацією до змін їх діяльності, обґрунтування на наукових засадах принципів, чинників, методів та інструментів управління з урахуванням динамічних умов ринку, постійного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників функціонування, що викликають численні зміни в діяльності.

Різні етапи функціонування економіки країни та специфічні особливості діяльності в тій чи іншій сфері передбачають створення власної системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін, яка враховує специфічні особливості сфери функціонування. Причому така система управління адаптацією має відбуватися з урахуванням як зовнішніх умов функціонування підприємства, так і внутрішніх його особливостей.

Підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств і досягнення ними конкурентних переваг можливі лише за умови комплексного підходу до управління своєю діяльністю, особливо до формування та впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін. Комплексне вирішення цього питання дозволить вирішити економічні проблеми діяльності

підприємств і створити передумови для розвитку економіки країни, що безпосередньо впливає і на соціальний розвиток держави.

Тому питання формування системи управління адаптацією підприємства до змін набувають особливої актуальності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертація виконувалася в рамках тематичного плану науково-дослідних робіт Одеського національного економічного університету, а саме – є складовою фундаментальних тем: «Теоретико-методичні та організаційні основи управління конкурентоспроможністю підприємств України» (ДР № 0113U000655, 2013–2017 роки), в рамках виконання якої було проведено дослідження теоретико-методологічного підґрунтя формування системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін і сформовано основні складові елементи такої системи; «Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств» (ДР № 0118U000816, 2018–2022 рр.), в рамках якої було досліджено теоретичне підґрунтя та розроблено методологічний підхід до формування системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін, деталізовано організаційно-практичне забезпечення формування та впровадження системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін; «Оптимізація підприємницької діяльності на основі бізнес-інжинірингу» (ДР 0118U001131, 2018–2020 рр.), в рамках якої було досліджено та сформовано концепцію системи управління адаптацією підприємств до змін на засадах використання змішаного підходу та розроблення практичного інструментарію.

Метою дослідження є розроблення концептуально-методологічних засад формування системи управління адаптацією підприємства до змін як наукового підґрунтя покращення показників його діяльності.

Для досягнення поставленої мети в дисертації визначено такі *завдання*:

- систематизувати теоретичні підходи до класифікації змін у діяльності підприємств;

- узагальнити та систематизувати теоретичні підходи до управління підприємствами в умовах змін;
- розширити категорійно-понятійний апарат дослідження системи управління адаптацією підприємства до змін;
- обґрунтувати концептуальні підходи до формування системи управління адаптацією підприємства до змін;
- систематизувати методичні засади формування системи управління адаптацією підприємства до змін;
- сформулювати концептуальні методологічні засади формування системи управління адаптацією підприємства до змін;
- розробити методичні засади аналізу передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств;
- розробити організаційно-прикладні моделі та інструментарій формування системи управління адаптацією підприємства до змін;
- обґрунтувати необхідність формування системи управління адаптацією до змін підприємств в умовах загальноекономічних тенденцій розвитку;
- виявити та систематизувати чинники впливу і тенденції розвитку підприємств агропромислової сфери в Україні;
- оцінити передумови формування системи управління адаптацією до змін агропромислових підприємств в Україні;
- розробити та апробувати в діяльності підприємств агропромислової сфери організаційно-прикладні моделі й інструментарій формування системи управління адаптацією до змін.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та організаційно-практичні аспекти формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять положення сучасної економічної теорії, фундаментальні праці зарубіжних і вітчизняних учених щодо формування систем управління та особливостей адаптації діяльності підприємства до змін, нормативно-правові акти органів державної влади. Методологічною базою дослідження є загальнонаукові методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, методи діалектичного і абстрактно-логічного пізнання, систематизації та узагальнення.

В процесі дослідження використовувались такі методи: історичний – при вивченні концептуального підґрунтя теорій управління, ретроспективи та генезису формування теорій адаптації діяльності підприємств; наукового абстрагування та узагальнення – при обґрунтуванні та узагальненні категорійно-понятійного апарату, уточненні та розвитку окремих понять у системі управління адаптацією підприємства до змін; монографічний – для дослідження літературних джерел і систематизації, узагальнення та розроблення поставлених у роботі завдань; економіко-статистичний – при аналізі сучасних тенденцій і перспектив розвитку агропромислової сфери в Україні; графічний і табличний – при побудові таблиць і рисунків; метод аналізу Фур'є, індексний метод – при дослідженні передумов циклічних коливань; методи дослідження панельних даних – при аналізі передумов функціонування підприємств агропромислової сфери; розрахунково-аналітичний – при обчисленні інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств та основних його складових; експертної оцінки – для оцінювання передумов впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств і ранжування зовнішніх чинників впливу; факторного та кореляційно-регресійного аналізу – для оцінки передумов впливу чинників внутрішнього середовища на діяльність підприємств; порівняльний – при співставленні результатів розрахунків і формування елементів системи управління адаптацією підприємства до змін конкретними підприємствами агропромислової сфери; логіко-структурний

аналіз – для проєктування та формування структурних елементів системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін; моделювання – при побудові моделей систем управління адаптацією діяльності підприємств до змін.

Інформаційною базою дослідження є результати наукового пошуку вирішення проблеми, наукові статті та монографічні дослідження науковців, матеріали державних статистичних органів і публікації в періодичних виданнях, офіційна інформація про діяльність підприємств агропромислової сфери, результати експертних опитувань і власних досліджень, інші першоджерела з проблематики дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних і організаційно-практичних положень формування системи управління адаптацією підприємства до змін, що дає можливість вирішити наукову проблему підвищення ефективності управління адаптацією підприємства до змін, а саме:

вперше:

- запропоновано теоретико-методологічний підхід до формування системи управління адаптацією підприємства до змін, який базується на формуванні та впровадженні основних елементів і складових за чотирма основними компонентами (організаційно-економічний, правовий, технологічний і соціальний), із використанням методів і методик змішаного підходу до управління (системного, функціонального та процесного), що дає можливість започаткувати новий напрямок в управлінні адаптацією підприємства до змін і спрощенні самого процесу управління, сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому;

- обґрунтовано теоретико-методологічний підхід до створення комплексної системи оцінювання передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін, яка враховує вплив зовнішніх (циклічних і хаотичних) та внутрішніх чинників діяльності підприємства, рівня сприйняття персоналом змін для кожного з компонентів системи управління адаптацією

підприємства до змін, що дає змогу розраховувати прогностні напрямки та рух змін у діяльності підприємства при формуванні елементів системи управління адаптацією до змін;

- сформовано концепцію та інструментальну базу моделювання системи управління адаптацією підприємства до змін, що включає основні компоненти моделі, підкреслює логічну послідовність етапів, елементи механізму, структуру, алгоритм процесу формування та реалізації, що надає можливість оцінити результати впровадження такої системи управління та дозволяє підприємству застосовувати у спрощеному форматі можливості й переваги моделювання системи управління адаптацією до змін;

удосконалено:

- поняття «адаптація», яке, на відміну від існуючих, базується на розумінні адаптації як безперервного процесу реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємств шляхом їх дослідження та розроблення, впровадження системи змін в управління організаційно-економічними, правовими, технологічними і соціальними складовими діяльності підприємств для досягнення цільових показників діяльності та підвищення конкурентоспроможності, з урахуванням чинників розвитку підприємства, що створює уніфікований підхід до використання понятійно-категорійного апарату при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін;

- концептуальні засади формування системи управління адаптацією підприємства до змін, в яких, на відміну від існуючих, визначаються сутність, суб'єкти, об'єкти, елементи та взаємозв'язки в системі, виокремлюються основні складові механізмів системи управління адаптацією підприємства до змін за компонентами, що створює передумови для використання узагальнених теоретичних напрацювань під час формування системи управління адаптацією підприємства до змін;

- організаційно-прикладні моделі та інструменти формування системи управління адаптацією агропромислових підприємств до змін, які, на відміну

від існуючих, базуються на результатах розрахунку інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників функціонування підприємств агропромислової сфери, котрі враховують специфіку функціонування підприємства в певній сфері, надають можливості підприємству гнучко реагувати на зміни середовища функціонування шляхом вибору основних варіантів дій із найбільш прийнятних щодо ситуації, що спрощує процедуру впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін і створює передумови для підвищення його ефективності;

- обґрунтування формування елементів системи управління адаптацією до змін підприємств агропромислової сфери, котре базується на виборі підходів до управління підприємством із використанням змішаного підходу, який враховує переваги процесного, функціонального та системного підходів, котрі, на відміну від існуючих, враховують можливості використання найбільш ефективних і доцільних методів та інструментів формування системи управління адаптацією підприємств агропромислової сфери до змін;

набуло подальшого розвитку:

- систематизація змін у діяльності підприємств, що на відміну від існуючих, базується на врахуванні можливостей виникнення будь-яких змін у діяльності підприємства, яка акцентує увагу на зовнішніх (циклічних і хаотичних) та внутрішніх чинниках середовища функціонування підприємства, котрі спричиняють зміни, зосереджуючи увагу на основних джерелах їх виникнення, що спрощує процедуру дослідження та подальшого реагування на такі зміни під час формування системи управління адаптацією підприємства до змін;

- узагальнення теоретичних підходів до управління підприємствами, що, на відміну від існуючих, акцентує увагу на глибинних відмінностях підходів до управління підприємствами, виокремлюючи їх основні переваги й особливості застосування, що створює передумови для формування чіткої

уяви щодо структури та компонентів системи управління адаптацією підприємств до змін, яка базується на засадах змішаного підходу до управління (процесного, функціонального та системного);

- узагальнення та прогнозування загальноекономічних тенденцій економіки України як передумова розвитку підприємств агропромислової сфери, котра, на відміну від існуючих, базується на застосуванні рядів Фур'є, спектрального, амплітудного та фазового аналізу як комплексних методів дослідження циклічних коливань, урахування напряму дії яких є визначальним етапом формування системи управління адаптацією підприємства до змін, що уніфікує та спрощує процедуру дослідження під потреби підприємств агропромислової сфери;

- систематизація особливостей функціонування та взаємозв'язки між підприємствами агропромислової сфери, які на відміну від існуючих, дозволили виокремити специфічні засади функціонування підприємств агропромислової сфери, законодавчі обмеження та перспективи розвитку з урахуванням тенденцій до диверсифікації діяльності, що надало можливість сформулювати комплексне бачення системи та взаємозв'язків функціонування підприємств агропромислової сфери в Україні;

- систематизація та оцінка чинників впливу на передумови виникнення змін при функціонуванні підприємств агропромислової сфери, котрі на відміну від існуючих, дозволили сформувати загальне уявлення щодо складу, структури та напрямів впливу специфічних чинників на діяльність підприємств агропромислової сфери в Україні, що стало підґрунтям для формування методичного підходу для оцінки передумов формування системи управління адаптацією агропромислових підприємств до змін як підготовчого етапу її створення.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення виконані на рівні методичних розробок і практичних рекомендацій, вони впроваджені та застосовуються в практичній діяльності підприємств агропромислової сфери для формування систем управління

адаптацією до змін. Низка положень дисертаційної роботи реалізована на підприємствах агропромислової сфери:

- ТОВ «Зоря» використовує методологічні засади формування системи управління адаптацією підприємства до змін, яка базується на розробці та впровадженні механізму системи управління адаптацією підприємства до змін, який включає чотири основні компоненти (організаційно-економічний, правовий, технологічний і соціальний). Проведено оцінку інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією до змін, яка дозволила проаналізувати передумови формування системи управління адаптацією до змін та сформувати елементи, що створило позитивні передумови для нарощування показників ефективності діяльності (довідка № 0-151 від 01.07.2020 р.);

- ТОВ «Клам Олія» використовувало запропоновані методологічні засади оцінки передумов впровадження змін на підприємстві, що дало йому змогу покращити процес управління адаптацією до змін підприємства та досягти підвищення основних показників ефективності за 2017–2019 роки (довідка № 21/07/1 від 21.07.2020 р.);

- у «Cereales Y Harinas Garsan S.L.» було розроблено механізм управління адаптацією до змін підприємства, який базується на формуванні чотирьох основних механізмів за компонентами: організаційно-економічним, правовим, технологічним та соціальним. Використання розробок дало можливість «CerealesY Harinas Garsan S.L.» удосконалити систему управління адаптацією до змін та отримати нові резерви підвищення ефективності діяльності (довідка № 22/ 07/6 від 22.07.2020 р.);

- СВГ «Удобное» використовує методологічні та практичні розробки автора: щодо формування концепції системи управління адаптацією до змін на підприємстві (яка складається із чотирьох основних компонентів); щодо використання методики аналізу та оцінки впливу змін на діяльність підприємства; щодо формування моделей системи управління адаптацією до змін на підприємстві; щодо використання практичних алгоритмів і схем

вибору напрямів впровадження змін та інструментарію впровадження. Впровадження та використання на практиці зазначених розробок надали можливість підприємству спростити процедуру аналізу діяльності підприємства з метою адаптації до змін та уніфікувати значну кількість бізнес-процесів на підприємстві (довідка № 17 від 20.01.2021 р.);

- на ПАТ ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» були використані авторські методичні засади оцінки передумов впливу змін на формування та впровадження системи управління адаптацією до змін на підприємстві. Використання цих авторських напрацювань дало можливість ПАТ ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» покращити процес управління підприємством, спростити процедуру аналізу й оцінки діяльності, уніфікувати процедуру вибору інструментів адаптації діяльності до змін та досягти підвищення основних показників ефективності діяльності у період 2017–2019 рр. (довідка № 48 від 08.02.2021 р.);

- застосування методологічних засад щодо моделювання формування системи управління адаптацією діяльності підприємства до змін допомогло ТОВ «Столичний Млин» спростити процес управління адаптацією підприємства до змін, уніфікувати методи та інструменти, які використовує підприємство під час такого управління. Зокрема, на ТОВ «Столичний Млин» були використані авторські методичні засади вибору інструментів управління за основними компонентами моделі системи управління адаптацією до змін, завдяки чому підприємство значно покращило показники своєї ефективності (довідка № 1-31 від 08.02.2021 р.).

Результати наукового дослідження були використані Департаментом економічної політики та стратегічного планування Одеської обласної державної адміністрації при розробленні програм економічного та соціального розвитку Одеської області на 2017–2020 роки (довідка № 01.1-17/2470 від 22.12.2020 р.).

Результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Одеського національного економічного університету при викладанні

дисциплін «Економіка підприємства», «Економіка, організація та управління підприємствами сфери послуг», «Інформаційно-програмне забезпечення підприємництва», «Тренінг “Організація стартапу”» (довідка № 01-18/350 від 10.02.2021 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки й рекомендації, які виносяться на захист, отримані автором самостійно та відображені в опублікованих працях. З опублікованих у співавторстві наукових праць використані лише ті положення, що є результатом власних напрацювань здобувача. Особистий внесок автора у працях, опублікованих у співавторстві, зазначено окремо у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи пройшли апробацію на наукових і науково-практичних конференціях, зокрема на Міжнародних науково-практичних конференціях: «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 2013–2020); «Економіка сталого розвитку: теоретичні підходи та практичні рекомендації» (м. Кошице, Словаччина, 2015); «Сучасні проблеми менеджменту» (м. Київ, 2016); «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції» (м. Харків, 2017); «Трансформація фінансових ринків в умовах глобальної нестабільності: реалії сьогодення та погляд у майбутнє» (м. Ірпінь, 2017); «Економіка міста та урбаністика» (м. Київ, 2018); «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (м. Харків, 2018); «Тридцять п'яті економіко-правові дискусії» (м. Львів, 2019); «Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні» (м. Київ, 2019); «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури», (м. Львів, 2019); «Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства» (м. Луцьк, 2019); «Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Луцьк, 2020); а також на Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми

економіки та управління в умовах системної кризи (м. Львів, 2016); «Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація» (м. Полтава, 2017); «Економіка, підприємництво, менеджмент: сучасний стан і обриси майбутнього» (м. Дніпро, 2019).

Публікації. Основні результати дослідження викладено в 51 науковій публікації, із них: 2 колективні монографії; 21 публікація у наукових фахових виданнях України, більшість з яких включено до міжнародних наукометричних баз даних; 4 – у наукових періодичних виданнях інших держав; 22 – у матеріалах конференцій; 2 – в інших наукових періодичних виданнях України. Загальний обсяг публікацій становить 81,57 д. а. Особисто авторів належить 21,71 д. а.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 387 сторінках, загальний обсяг дисертації становить 521 сторінка. Робота містить 50 рисунків, 53 таблиці, 18 додатків, розміщених на 73 сторінках. Список використаних джерел містить 425 найменувань на 43 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН

1.1. Поняття та класифікація змін у середовищі функціонування підприємства

Стан господарювання підприємств характеризується нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. У світі з'явився новий термін – «світ VUCA» (*volatility, uncertainty, complexity* та *ambiguity*), який характеризує стан світу, при якому завдання прогнозування важко реалізуються [154].

Сучасний світ характеризується:

- нестабільністю, що проявляється у швидкій зміні технологій, продуктів, каналів взаємовідносин;
- невизначеністю – з глобалізацією економіки з'являється багато чинників невизначеності, що ускладнюють процес пошуку ідеальних рішень для ефективного господарювання;
- складністю – велике розмаїття інструментів управління створює перешкоди для їх застосування, сучасні підприємці намагаються користуватися відомими та зрозумілими інструментами управління, уникаючи додаткових труднощів в управлінні, при цьому не враховуючи сучасні тенденції розвитку;
- неоднозначністю – результати господарювання не завжди чітко та вірно відображають правдиву інформацію, часто використовується омана, наштотування конкурентів і партнерів на хибну думку.

Управління підприємствами до встановлення VUCA-світу базувалось на формуванні та реалізації якісно прогнозованих і спланованих стратегій. Найважливішим завданням тоді було ефективно сформулювати свою стратегію. Проте формування VUCA-світу висуває вимогу для формування суттєво нових стратегій, здатних швидко та гнучко адаптуватися до змін у світі.

Основними базовими компонентами ефективного господарювання у новому VUCA-світі виступають [154]:

- Vision (бачення): комунікація, віра та фокус;
- Understanding (розуміння): цікавість, емпатія, відкритий розум;
- Clarity (ясність): спрощення, інтуїція, системне мислення;
- Agility (спритність): рішучість, інновації або смерть, делегування повноважень.

Ефективна діяльність будь-якого підприємства повинна враховувати сучасні компоненти світу при формуванні системи управління своєю діяльністю. Ці компоненти виступають основою формування системи управління адаптацією підприємств до змін, яка повинна базуватись на оцінці передумов такої адаптації, враховуючи всі варіанти можливих змін. Саме спрощення та узагальнення процедури оцінки передумов адаптації, тобто наявність можливостей виникнення різних видів змін, надає підприємству одну із найголовніших переваг у сучасному світі бізнесу – час.

Час, який підприємство може спрямувати не на аналіз та оцінку своїх можливостей, а на формування системи управління та впровадження її в життя. Час надає переваги.

Будь-яке підприємство є відкритою системою, яка пов'язує діяльність поза межами та всередині підприємства. Розглядаючи сфери діяльності сучасних підприємств слід зауважити, що останнім часом інтенсивними темпами відбувається нарощування обсягів діяльності у невиробничій сфері. Проте в таких умовах набуває особливого значення вирішення проблем діяльності підприємств виробничої сфери.

Слід зауважити, що на ефективний розвиток підприємств суттєво впливає фаза економічного циклу, в якій перебуває країна. Сьогодні, в період пандемії COVID-19, зменшуються інвестиції в реальний сектор економіки, знижується рівень доходів підприємств і платоспроможний попит, що викликає зростання неплатежів, загострення конкурентної боротьби, посилення банкрутства та інші негативні наслідки. Негативні явища в

структурі сучасної української економіки потребують з боку українських підприємств впровадження та використання ефективних систем управління адаптацією до змін, які створюють підґрунтя для підвищення ефективності діяльності, розвитку ділової активності підприємств пріоритетних сфер функціонування на рівні держави в економічно складних зовнішніх умовах, в умовах нестабільності та надто частих змін.

Розвиток підприємств передбачає формування теоретико-методологічного базису управління їх діяльністю, обґрунтування на наукових засадах систем управління адаптацією до змін, що включають принципи, чинники, механізми, методи та інструменти управління такими підприємствами з урахуванням динамічних умов ринку та змін, постійно виникаючих у діяльності підприємств.

З метою розроблення методологічних та організаційно-практичних підходів щодо формування системи управління адаптацією підприємств до змін необхідним є поглиблене вивчення та узагальнення сучасних теоретичних підходів та орієнтирів щодо розвитку і класифікації змін, які виникають в процесі діяльності підприємств.

Формування будь-якої системи управління адаптацією до змін підприємств передбачає чітке розуміння сутності, видів, основних компонентів і чинників середовища, що впливають на функціонування підприємства – тобто сутнісних характеристик середовища функціонування підприємства. Формування механізму управління адаптацією до змін підприємств має базуватися на досконалому аналізі можливих варіантів поведінки системи та основних її компонентів з їх взаємозв'язками.

Сучасні підприємства, як і будь-які інші суб'єкти ринку, знаходяться та функціонують у певному середовищі. Основою ефективного функціонування підприємств у сучасних динамічних умовах виступає наявність доступу до інформації щодо можливих змін у його середовищі та здатність підприємства гнучко реагувати на ці зміни.

Підтвердженням думки про необхідність постійного дослідження середовища діяльності підприємства виступають напрацювання провідних вітчизняних і зарубіжних науковців.

Так О. С. Віханський стверджує: «...аналіз середовища вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує базу як для визначення місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегії поведінки, що дозволить підприємству здійснити свою місію і досягти своїх цілей» [49, с. 21]. Тобто дослідження середовища функціонування підприємств, на нашу думку, є першим і необхідним етапом не тільки при розробленні стратегії, але й при формуванні системи управління адаптацією до змін.

Перш за все необхідно дослідити сутність і основні компоненти середовища діяльності підприємства.

А. П. Градова надає власне визначення середовища функціонування підприємства: «... середовище функціонування підприємства – це економічна категорія, яка відображає сукупність зовнішніх факторів впливу прямої та непрямої дії, що не знаходяться в межах прямого безпосереднього впливу з боку організації» [62, с. 56]. Проте таке визначення, на нашу думку, значно звужує поняття «середовище підприємства», не враховує його власне сформоване внутрішнє середовище діяльності, яке також необхідно брати до уваги при управлінні адаптацією до змін.

Підприємства, як уже зазначалося, є відкритими системами. Вперше розглядати підприємство як відкриту систему запропонував німецький вчений Х. Ульрех. В процесі діяльності будь-якого підприємства утворюється зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування. Основними компонентами зовнішнього середовища, на його думку, виступають: державні органи, механізми ринкового контролю та його складові, громадські організації та засоби масової інформації [423].

Отже, будь-яке підприємство функціонує у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності. Тобто процес формування системи

управління адаптацією до змін має враховувати особливості зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства має характерну особливість – підприємство не в змозі самотійно управляти ним. Тому виникає особлива потреба дослідження його основних компонентів і чинників, що впливають на нього. Такий підхід надає змогу сформувати ефективну систему управління адаптацією до змін підприємств, у тому числі й адаптацією до змін зовнішнього середовища.

О. Капліна та Д. Зайченко пропонують визначати зовнішнє середовище як сукупність зовнішніх факторів, з якими суб'єкти економічної діяльності взаємодіють та які повинні враховувати у своїй діяльності [162, с. 26]. Таке визначення зовнішнього середовища звужує його сутність лише до врахування чинників, не враховуючи основні компоненти та можливі взаємозв'язки.

На думку М. Клименко [335, с. 78], зовнішні фактори – це, здебільшого, неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії, а зрештою – на внутрішню структуру і процеси в організації. Проте, на нашу думку, зовнішні чинники можуть бути як контрольованими з боку підприємства, так і неконтрольованими. Такий підхід створює передумови для формування системи управління адаптацією до змін підприємств у сфері виявлення та управління контрольованими зовнішніми чинниками діяльності як одним із напрямів формування такої системи.

На думку Ф. Елбінг, «... зовнішнє оточення організації все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників» [372, с. 23]. Проте такий однобічний підхід до розуміння зовнішнього середовища діяльності підприємства не може створити для нього аніяких можливостей, звужує процес його діяльності лише до пристосування, без застосування механізмів активної адаптації. На нашу думку, зовнішнє середовище підприємства не лише створює проблеми для підприємства, але й надає можливості. Тому одним із головних завдань формування системи управління адаптацією до змін є своєчасне виявлення змін у середовищі функціонування підприємства,

впровадження підходів до управління та інструментів управління, здатних нівелювати вплив змін, які викликають негативні наслідки для підприємства, та розвивати зміни, які можуть позитивно вплинути на діяльність підприємства.

Основні чинники зовнішнього середовища підприємства розподіляють на дві групи: чинники макросередовища та чинники мікросередовища.

Чинники макросередовища підприємства розглядаються як чинники непрямого впливу, тобто це соціальні, правові, політичні, економічні, інноваційні та технологічні чинники.

Чинники мікросередовища розглядаються як чинники прямого впливу на діяльність підприємства, тобто це постачальники, споживачі, конкуренти, державні органи, з якими безпосередньо співпрацює підприємство, кредитно-фінансові установи, зовнішньоекономічні партнери тощо.

Проте такий підхід не надає ясності при визначенні тих чи інших груп чинників зовнішнього середовища функціонування підприємств. На нашу думку, чинники зовнішнього середовища мають розподілятися на такі групи:

- циклічні чинники (які є повторюваними та можуть бути прогнозованими з боку підприємства). Теоретичні напрацювання щодо виявлення сутності та причин виникнення циклів в економіці, методів дослідження та основних напрямків антициклічного регулювання, представлені в додатку «А».

Проаналізувавши різні теоретичні концепції виникнення циклічних коливань, можна зробити певні висновки. Деякі теоретичні концепції досить вузько розглядають можливі причини виникнення циклічних коливань, акцентуючи увагу на природних або психологічних факторах. Частина авторів, навпаки, вбачають основні причини в середині самих капіталістичних систем. Найбільш повно, на наш погляд, причини виникнення циклічних коливань виклав Дж. Кейнс. Але і його теорія виникнення циклічних коливань сьогодні потребує доопрацювання. Не можна не враховувати вплив науково-технічного прогресу і спекулятивних операцій.

З метою подальших досліджень ми використовуємо визначення економічних циклів, запропоноване В. Р. Кучеренко та іншими авторами [12, с. 12]: «...зв'язок між економічними подіями та явищами має хвильовий характер. Хвилеподібні коливання, пов'язані з оцінкою економічного зростання, прийнято називати економічним циклами». На нашу думку, це визначення досить ємно та лаконічно характеризує сутність економічних циклів, не обтяжуючи поняття зайвими елементами, та може бути використано як базисне у подальших дослідженнях.

- хаотичні чинники: чинники макросередовища (економічні, правові, політичні, інноваційні та технологічні, соціальні) та чинники мезосередовища (постачальники, споживачі, конкуренти, державні органи, з якими безпосередньо співпрацює підприємство, кредитно-фінансові установи, зовнішньоекономічні партнери та інші).

Слід зауважити, що чинники мезосередовища не мають прямого впливу на діяльність підприємства, їх дія опосередкована, проте вони відіграють значну роль при подальшому формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін. Також їх не можна назвати чинниками мікросередовища, оскільки чинники мікросередовища здійснюють прямий вплив на діяльність підприємства та прямо залежать від ефективності управління ним.

Можна назвати такі особливості чинників зовнішнього середовища діяльності підприємства [228, с. 179]:

- об'єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього;
- взаємозалежність чинників: сила, з якою змінність одного чинника впливає на інші чинники;
- складність, кількість і різноманітність чинників, які суттєво впливають на підприємство;
- динамічність: порівняна швидкість змінності середовища;
- невизначеність: недостатня кількість інформації про середовище та ступінь її імовірності.

Вище наведені особливості чинників зовнішнього середовища діяльності підприємства обумовлюють високу необхідність і значимість їх дослідження.

І. О. Доценко [127, с. 228] у своїх дослідженнях пропонує елементи макросередовища поділити на два рівні:

Перший рівень – систематичні, які один раз виникнувши, існують завжди (чи досить тривалий час) і завжди справляють свій вплив на діяльність підприємства:

- економічна ситуація,
- політико-правовий стан країни,
- кон'юнктура ринку,
- рівень інфляції.

Другий рівень – несистематичні, які справляють свій вплив на діяльність підприємства або стохастично, або з визначеним періодом виникнення:

- технологічне середовище,
- соціально-культурний розвиток країни,
- демографічна ситуація,
- географічне середовище,
- економічний стан.

При такому підході можна прослідити схожість із визначенням макросередовища діяльності підприємства та непрямих чинників його впливу.

Одним із головних компонентів зовнішнього середовища діяльності підприємства є ринок, на якому працює підприємство. Ринок має бути об'єктом регулярного спостереження. Самі по собі ринкові дослідження значення не мають, якщо вони не пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Тому результатом спостережень ринку виступає інформація, яка відповідає на питання, що цікавлять суб'єктів ринку.

Постійна зміна основних суб'єктів зовнішнього середовища підприємства та їх взаємозв'язків потребує врахування в діяльності підприємства. Зростаюча кількість суб'єктів зовнішнього середовища вимагає

від підприємства побудови системи управління адаптації до змін з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Проте слід зауважити, що підприємство має й власне внутрішнє середовище.

На думку Д. А. Розенкова та Р. Г. Леонтьєва, «...внутрішнє середовище підприємства – це та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках підприємства. Воно надає постійний і безпосередній вплив на функціонування підприємства» [287, с. 78]. Наведене визначення досить лаконічно й стисло відображає сутність поняття «внутрішнє середовище діяльності підприємства», проте, на нашу думку, може бути використано для подальших досліджень.

Щодо основних узагальнень теоретичних напрацювань [12; 49; 62; 127; 162; 228; 287; 335; 372] можна зробити висновки, що основними компонентами внутрішнього середовища підприємства є:

- ресурсна складова,
- виробнича складова,
- кадри,
- бухгалтерський облік і аналіз,
- маркетингова складова,
- фінансова складова,
- технологічна складова,
- продуктова складова.

Кожен із представлених компонентів внутрішнього середовища діяльності підприємства потребує розроблення власного підходу щодо дослідження та формування системи управління адаптацією до змін.

При дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства особливу увагу приділяють умовам діяльності в конкретній сфері підприємства та умовам конкуренції. На наступному етапі виявляють конкурентні позиції самого підприємства на ринку, його слабкі та сильні

сторони. Найпростішим методом для аналізу зовнішнього середовища виступає PEST-аналіз, для внутрішнього – SWOT-аналіз.

Однією з головних проблем при дослідженні середовища діяльності підприємства виступає відсутність систематизованого підходу до збору та аналізу інформації на сучасних підприємствах. Дослідження проводяться за окремими складовими середовища функціонування, не враховуються зв'язки між дією чинників і не формується комплексний підхід щодо формування системи управління адаптацією до змін.

На рис 1.1. представлено вплив груп чинників середовища функціонування підприємств на передумови виникнення змін.

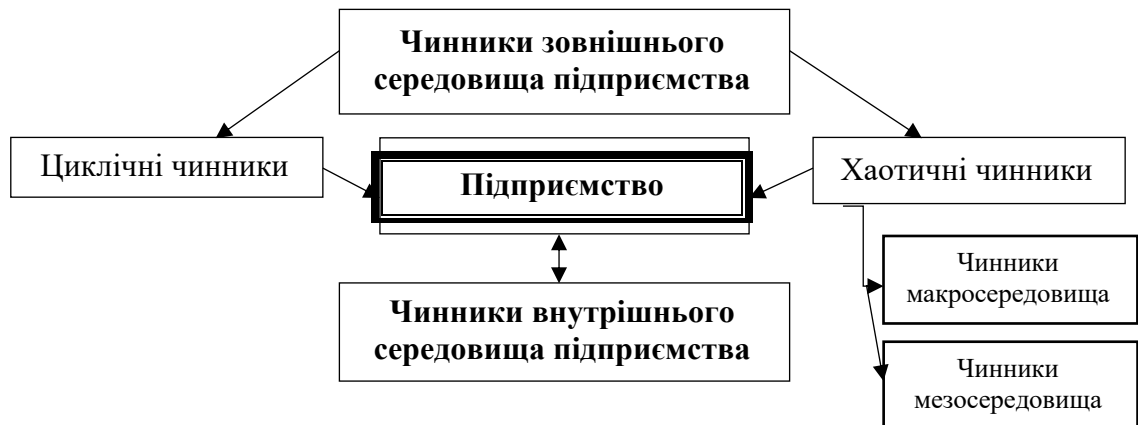


*Рис. 1.1. Вплив груп чинників середовища функціонування підприємства на передумови виникнення змін**

Джерело: розроблено автором

Отже, були виявлені основні групи чинників, що впливають на передумови виникнення змін у діяльності будь-якого підприємства. Було простежено, що зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства може залежати від об'єктивних і суб'єктивних процесів, що відбуваються в економіці.

Наступним етапом теоретичного дослідження виступає виявлення сутності поняття «зміни» та їх власне визначення з урахуванням особливостей діяльності підприємств. Розглядаючи поняття «зміни» слід підкреслити, що

зміни постійно супроводжують діяльність підприємств. Вони відбуваються в організаційно-економічній складовій діяльності підприємства, у технологіях, соціально-культурній сфері.

На нашу думку, зміна – це можливий рух будь-яких елементів системи. Такий рух може нести позитивний або негативний ефект для підприємства, він може бути передбачуваним або непередбачуваним, керованим або некерованим і т.д.

Зміни супроводжують діяльність підприємства на всіх етапах його життєвого циклу.

В сучасній науковій літературі розрізняють два класи механізмів зміни системи [251, 345]:

1) адаптивні механізми – характеризують зміни, які дозволяють системі адаптуватися до динамічної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища без втрати системної цілісності;

2) біфуркаційні механізми – характеризують зміни, при яких організація як система не зберігає цілісності та при збереженні набуває нової якості.

Розглядаючи та трактуючи поняття «зміни» сучасні наукові школи здійснюють це у трьох основних напрямках:

- зовнішні зміни,
- внутрішні зміни,
- адміністративні зміни.

Таким чином, сучасним підприємствам необхідно враховувати рівні управління зовнішніми, внутрішніми та адміністративними змінами. Проте слід завжди брати до уваги можливість та дію біфуркаційного механізму зміни системи, хоча такий підхід дещо звужує питання виявлення змін.

Деякі науковці ототожнюють поняття «зміна» та «розвиток». На нашу думку, поняття «розвиток» несе позитивні наслідки для діяльності підприємства. А поняття «зміна» може нести в собі як позитивні, так і негативні наслідки для діяльності підприємства. Тому поняття «зміна» є дещо ширшим за поняття «розвиток».

Необхідно чітко визначити можливі варіанти змін. Існує декілька ознак, за якими класифікують зміни [66; 195; 197; 224; 402]:

1) за рівнем виникнення виділяють зміни зовнішні та внутрішні. Визначення переліку чинників, які впливають на діяльність сучасних підприємств, є одним із найважливіших завдань ефективного управління. Такі чинники групують у дві основні групи: ті, що діють ззовні (екзогенні), та внутрішні (ендогенні).

Тобто при такій класифікації необхідно розробляти систему управління адаптацією підприємства до змін окремо для зовнішнього та для внутрішнього середовища діяльності підприємства;

2) за функціональними напрямками діяльності підприємства: зміни у фінансах, маркетингу, виробництві, персоналі тощо. Застосування такої класифікації передбачається функціональним підходом до управління підприємством. Також, виходячи із функціонального підходу до управління, зміни можуть бути пов'язані з функціями управління:

- плануванням,
- організацією,
- мотивацією,
- координацією,
- контролем.

За такого підходу визначають основні функції управління. Проте існують наукові школи, які розширюють таку класифікацію функцій управління, а звідти і розширюється класифікація змін;

3) за цільовою спрямованістю: оперативні, тактичні та стратегічні зміни. Всі види змін за цією ознакою підприємство має враховувати під час управління адаптацією його діяльності, оскільки управління адаптацією лише у короткостроковій перспективі (тактичні й оперативні) може призвести до втрати конкурентних позицій підприємств на ринку у довгостроковій перспективі.

Стратегічні зміни підприємство повинно планувати на довгострокову перспективу. В контексті таких змін розробляються тактичні та оперативні зміни. Проте процес управління стратегічними змінами на сучасному етапі дещо ускладнюється у зв'язку з високою динамічністю та складністю умов функціонування сучасних підприємств. Управління змінами та адаптація діяльності підприємств до змін все більше переходить до управління завданнями тактичними та оперативними.

Деякі автори до цієї групи відносять також зміни стабілізаційні. Проте за нашим розумінням стабілізаційні зміни належать до групи змін, котрі класифікуються за метою впровадження та реагування;

4) за характером змін: революційні та еволюційні зміни. Еволюційні зміни є поступовими змінами задля розвитку будь-яких напрямів і аспектів діяльності підприємства.

Революційні зміни можуть виникати за двох причин: за бажанням підприємства та без його бажання. Зміни, що виникають за бажанням підприємства, можуть бути контрольованими. Революційні зміни, що виникають без бажання підприємства, можуть привнести у діяльність підприємства хаос і негативні наслідки;

5) за рівнем прогнозування настання змін: непередбачувані та планомірні. Планомірні зміни є прогнозованими у діяльності підприємства, в такому разі механізм адаптації діяльності підприємства до змін містить у своїй структурі компоненти та напрямки щодо регулювання й управління виникненням таких змін.

Найбільш складними для діяльності підприємства виступають непередбачувані або спонтанні зміни. Якщо такі зміни несуть позитивні наслідки для підприємства, то управління ними значно спрощується, хоча підприємство повинно володіти всією ситуацією, передбачати варіанти можливих змін, що впливають на його діяльність. Таке володіння інформацією надає підприємству додаткові переваги щодо пошуку нових джерел збільшення ефективності своєї діяльності. Якщо ж у підприємства виникають

непередбачувані зміни, що спричиняють негативні наслідки його діяльності, то одним із засобів нівелювання таких наслідків має виступати механізм управління адаптацією підприємства до змін, який повинен включати компоненти гнучкого реагування підприємства на непередбачувані зміни;

б) залежно від елементної спрямованості в складі організаційної системи управління виділяють зміни, орієнтовані:

- на цілі (управління за цілями),
- на завдання (управління за результатами),
- на організаційну структуру (структурне управління),
- на технологію (технологічне управління),
- на поведінку персоналу (керування організаційною поведінкою),
- на досвід (управління через контрольну поведінку – бенчмаркінг).

Зміни, які відбуваються в сучасному бізнес-середовищі, характеризуються наступними особливостями [364]:

- простір стає глобальним і віртуальним,
- час стає стислим і критичним,
- споживач хоче бути співавтором,
- захист: система патентів не рятує,
- частка послуг невпинно зростає,
- продукти оновлюються все швидше,
- зміни втрачають циклічність.

При дослідженні сутності та особливостей сучасних змін, що супроводжують діяльність підприємств, необхідно виявити особливості основних економічних процесів.

Залежно від динаміки розвитку економічні процеси прийнято поділяти на еволюційні та хвилеподібні. Еволюційні є неповторними й необоротними, тобто це процеси переходу від однієї локальної рівноваги до іншої. Вони підкреслюють динаміку нерівноваги в економіці.

Еволюційні процеси – це неповторні й необоротні процеси, які за відсутності різких сторонніх впливів протікають у тому самому напрямку з

певною тенденцією росту або зниження показників (наприклад, тенденція росту населення, збільшення обсягу виробництва тощо). Процеси переходу з одного стану рівноваги до іншого є еволюційними.

Хвилеподібні – це повторювані або оборотні процеси, коли однакові значення показників можуть бути досягнуті в різні періоди часу з однаковими або подібними супутніми їм збігами обставин.

Хвилеподібні процеси описують стан періодичного відхилення системи від середнього значення рівноваги. Ці процеси характеризуються повторюваністю й оборотністю.

Еволюційні й хвилеподібні процеси можуть бути піддані коливальним збурюванням постійного (хвилеподібного) і випадкового характеру.

Револьюційні зміни відбуваються, перш за все, внаслідок дії науково-технічного прогресу та стають початком нових довгих хвиль розвитку економіки [198, с. 18].

7) за типом розвитку: екстенсивні та регресивні зміни. Слід зауважити, що на різних етапах розвитку економіки та діяльності підприємства виникають як екстенсивні, так і регресивні зміни.

Однозначно неможливо стверджувати, що ті чи інші зміни є негативними для діяльності підприємства, можливість їх виникнення необхідно обов'язково враховувати при управлінні адаптацією діяльності сучасних підприємств;

8) за спрямованістю розвитку: прогресивні та регресивні зміни. Одним із основних завдань управління адаптаційними змінами діяльності підприємств виступає формування такого механізму управління, який би був здатним не допускати регресивних змін у діяльності підприємства, прогнозуючи їх завчасно та формуючи необхідні механізми захисту;

9) за ймовірністю виникнення: передбачувані та непередбачувані.

Завжди у діяльності підприємств на ринку існуватимуть зміни, які не будуть передбачуваними завчасно. Проте необхідно при формуванні

механізму управління адаптаційними змінами враховувати вірогідність виникнення і таких змін та розробляти заходи їх нівелювання;

10) залежно від форми: фронтальні, групові та індивідуальні. Така класифікація змін висуває вимоги до впровадження різних методів і засобів управління змінами. Індивідуальні зміни керуються за допомогою відмінних від групових методів управління. Що діє на індивідуума, не завжди діє на маси;

11) за масштабом охоплення: локальні, комплексні, інтегровані;

12) за ступенем ризику: безризикові, ризикові;

13) за типом розвитку: екстенсивні, інтенсивні;

14) за особливостями регулювання процесу змін: випереджувальні та запізнілі. Така класифікація змін є, на нашу думку, однією із визначальних для діяльності підприємства.

Основною метою управління адаптацією підприємства до змін має стати випереджувальне реагування на зміни середовища функціонування підприємства. Запізнілі зміни дозволяють підприємству реагувати на вже існуючі перетворення, а не створювати таким чином собі у подальшому додаткових конкурентних переваг;

15) залежно від потреби: нагальні, термінові, відтерміновані. На особливу увагу заслуговує класифікація за цією ознакою.

Часто підприємство впроваджує зміни нагально або існує безліч термінових змін. Проте найважливіші зміни залишаються відтермінованими. Тобто вони є значними, проте зазвичай у підприємства не вистачає ресурсів на впровадження таких змін, будь-то фінансові, людські ресурси або ж час.

Узагальнення та систематизація теоретичних напрацювань у сфері класифікації існуючих видів змін представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація змін у діяльності підприємства

Ознака класифікації	Види змін
Рівень виникнення змін	зовнішнє середовище; внутрішнє середовище
Функціональний напрямок виникнення	зміни у фінансах; зміни у маркетингу; зміни у персоналі тощо
За функціями управління	зміни у плануванні, зміни в організації; зміни у мотивації; зміни у контролі; зміни у координації
За цільовою спрямованістю	оперативні; тактичні; стратегічні
Рівень впливу змін	непрямий вплив – зміни макросередовища, мезосередовища; прямий вплив – зміни мікросередовища
Сфери виникнення змін непрямого впливу	економічні; політичні; правові; соціальні; технологічні
Сфери виникнення змін прямого впливу	постачальники; споживачі; конкуренти; державні та місцеві органи влади; кредитно-фінансові установи; зовнішньоекономічні партнери
Рівень взаємозалежності змін	зміни залежні та пов'язані; зміни незалежні та непов'язані
Рівень оцінки можливості виникнення змін	об'єктивні; суб'єктивні
Складність змін	прості (стосуються одного аспекту діяльності підприємства); складні (стосуються декількох аспектів діяльності підприємства)
Інформація щодо змін	невизначені; визначені
Систематичність виникнення змін	систематичні; несистематичні
Механізм дії змін	адаптивні; біфуркаційні
За характером змін	революційні: контрольовані та неконтрольовані; еволюційні
За рівнем передбачуваності та планування	непередбачувані; планомірні
Залежно від елементної спрямованості в складі організаційної системи управління	зміни, орієнтовані на: цілі (управління за цілями); завдання (управління за результатами); організаційну структуру (структурне управління); технологію (технологічне управління); поведінку персоналу (керування організаційною поведінкою); досвід (управління через контрольну поведінку – бенчмаркінг)
За типом розвитку	екстенсивні; регресивні
За типом розвитку	екстенсивні; інтенсивні
За спрямованістю розвитку	прогресивні; регресивні
За ймовірністю виникнення	передбачувані; непередбачувані
Залежно від форми	фронтальні; групові; індивідуальні
За масштабом охоплення	локальні; комплексні; інтегровані
За ступенем ризику	безризикові; ризикові
За особливостями регулювання процесу змін	випереджувальні; запізнілі
Залежно від потреби	нагальні; термінові; відтерміновані

Джерело: сформовано автором за даними [66; 195; 197; 198; 224; 402]

Підсумовуючі проведені дослідження існуючих підходів до класифікації змін слід виокремити наступні ознаки та види змін, які, на нашу думку, мають найбільші можливості для оцінки, аналізу та прогнозування, впливають на діяльність підприємства у найбільш узагальненому вигляді (рис. 1.2).

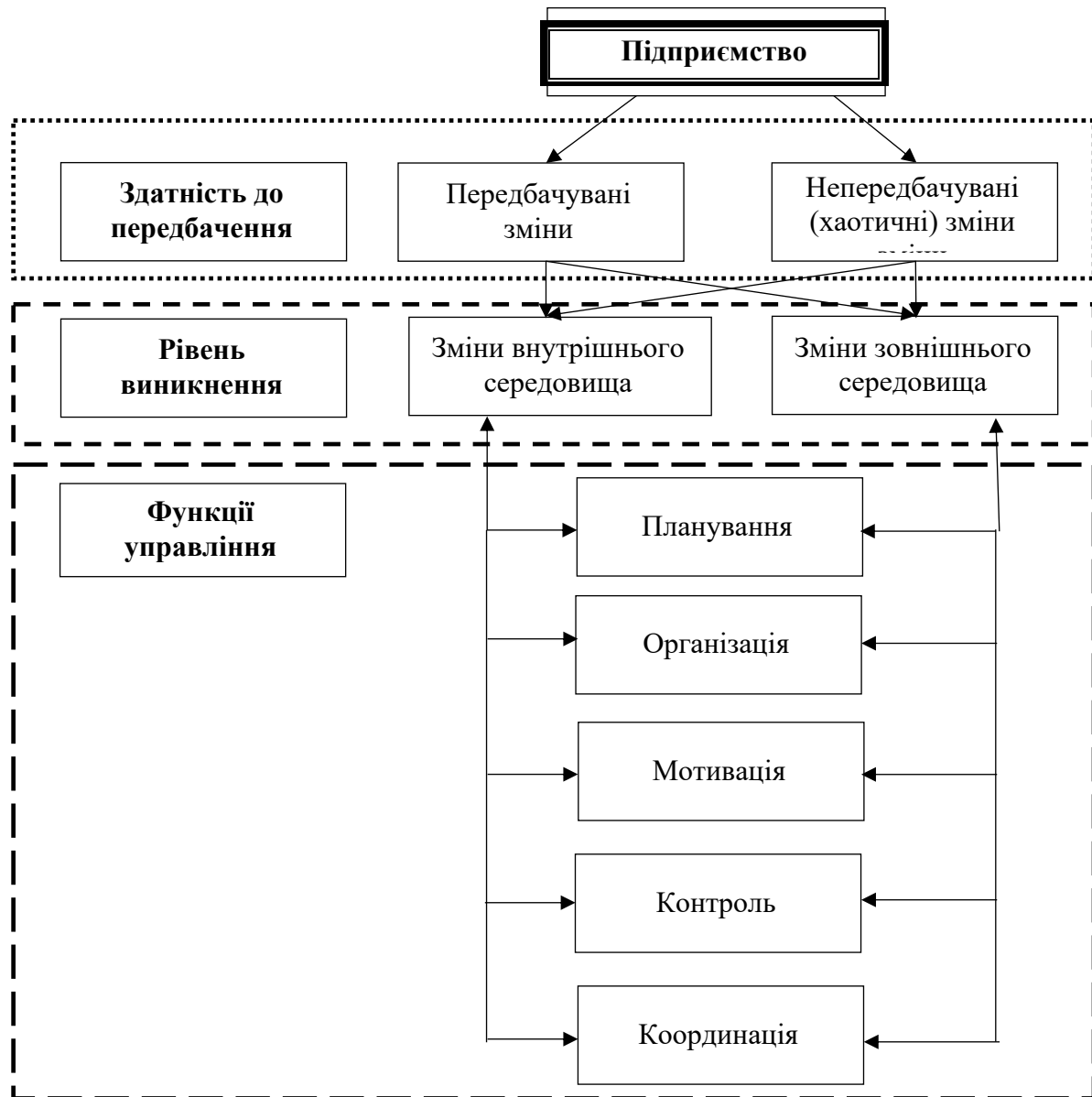


Рис. 1.2. Рівні та взаємозв'язки змін у діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Тобто під час діяльності підприємство стикається з виникненням як передбачуваних, так і непередбачуваних змін. Такі передбачувані та непередбачувані зміни можуть виникати як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі, позитивно або негативно впливаючи на діяльність підприємства.

За функціями управління можуть виникати зміни, пов'язані з плануванням, організацією, мотивацією, контролем і координацією, що має зворотній зв'язок із виникненням та реагуванням на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

Таким чином, врахування основних ознак змін при формуванні системи управління адаптацією до змін є запорукою їх чіткого розуміння, вчасного виявлення та розроблення заходів ефективної адаптації. Проте значна кількість ознак можливих змін створює перешкоди для формування спрощеного та уніфікованого підходу до аналізу таких змін. Слід підкреслити, що при дослідженні чинників середовища функціонування підприємств першочергову увагу слід приділяти аналізу циклічних і хаотичних чинників макро- та мезосередовища функціонування підприємства. Визначними серед ознак можливих змін для цілей адаптації підприємства, на нашу думку, є: рівень впливу змін, виникнення змін за функціями управління, сфери виникнення змін і механізм дії змін. Саме ці ознаки виникнення змін є базовими при подальших дослідженнях і формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін.

1.2. Розвиток теоретичних підходів до управління підприємствами під час змін

Розглядаючи генезис розвитку науки про управління слід визначити п'ять основних наукових шкіл, які є засновниками сучасних наукових напрацювань у сфері управління [3]:

- наукове управління, засновниками якого вважають Ф. Тейлора, Л. Гілберта та Г. Ганта. В основу наукового управління покладено принципи наукової організації праці з метою підвищення її ефективності;

- адміністративне управління (А. Файоль) спрямовується вже не лише на процеси виробництва, а враховує взаємозв'язки в процесі досягнення цілей;
- школа людських стосунків (М. Фолет, А. Мейо та А. Маслоу) вперше розглядає управління з точки зору впливу керівника на підлеглого за допомогою власних характеристик. Тут вже виокремлюється сфера формальних і неформальних взаємовідносин;
- наука про поведінку розглядає основним джерелом підвищення ефективності діяльності підприємства підвищення кваліфікації його людських ресурсів;
- кількісний підхід або нова школа пропонують формувати моделі вирішення проблем на підставі комплексного дослідження ситуації.

Наведені наукові підходи до управління залежно від розуміння науковцями етапів його еволюції мають свої переваги та недоліки. В принципі, той чи інший підхід може бути використаний на підприємстві в тій чи іншій ситуації, спрямовуватися на різні об'єкти управління. Проте, на нашу думку, використання кількісного підходу спрощує процедуру прийняття управлінських рішень, надає можливість наочного відображення інформації та уможливорює аналіз і контроль результатів, отриманих в результаті ухвалення управлінських рішень, що є досить позитивною його характеристикою порівняно з іншими науковими підходами. Вищезазначені наукові підходи відображають розвиток теоретичних напрацювань у сфері управління діяльністю підприємств і формують уяву про можливість подальшого розвитку таких теорій.

Розглянемо наукові підходи до трактування таких понять, як «управління» та «механізм управління підприємством».

Розглядаючи саму сутність трактування поняття «управління підприємством» варто відзначити неоднозначність і нетотожність теоретичних підходів науковців.

Існує декілька основних поглядів на поняття «управління». Автори у своїх визначеннях поділилися на кілька груп. Одні пропонують розглядати управління як дію чи процес, інші – як напрямок дії, спонукання до дії. Розглянемо найбільш цікаві визначення поняття «управління», наявні сьогодні у світовій та вітчизняній науці.

У тлумачному словнику В. Даля [113, с. 142] під «управлінням» розуміється наступне: «...керувати, спрямовувати діяльність будь-кого, будь-чого». Такий самий підхід до визначення поняття «управління» простежується у словнику А. Б. Борисова [41, с. 68]: «...управління – свідомий, цілеспрямований вплив з боку суб'єкта на об'єкт, що здійснюється з метою спрямувати їх дії в потрібне русло та отримати бажаний результат». У цих визначеннях основна увага спрямована на процес спонукання до дії, а не на компоненти та сутність управління. Тобто у таких визначеннях управління містить лише функцію спонукання до дії.

Пітер Ф. Друкер вважає, що «...управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу» [129, с. 45]. Аналогічного підходу дотримується й В. Т. Шатун: «...управління – це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їх діяльності та отримання бажаного результату» [353, с. 112]. У наведених визначеннях простежується спонукальний характер управління, спрямований на організацію співробітників підприємства. Вони охоплюють функції осмислення, розуміння необхідності та сутності дій людей. Проте поза увагою залишаються функції контролю та планування діяльності підприємства.

А. І. Радченко під управлінням розуміє «...вид діяльності, за допомогою якого суб'єкт управління впливає на об'єкт, яким управляє» [275, с. 76]. У цьому визначенні досить стисло викладена сама спрямованість управління, без позначення його сутності.

Вищенаведені визначення поняття «управління» мають спонукальний характер і акцентують увагу на мотивації як основному засобі управління.

Проте вони не висвітлюють інші важливі компоненти управління на сучасному етапі.

А. С. Большаков у своєму визначенні зробив спробу усунути ці недоліки. У його розумінні «...управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності» [39, с. 14]. Основний акцент у цьому визначенні стосується планування та контролю, простежується спроба розглянути управління як процес, проте мотивуюча та спонукальна сутність управління відсутні.

На думку А. А. Амбарцумова, «...управління – це функція організаційних систем, яка забезпечує збереження певної структури, збереження та підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, цілей діяльності» [7, с. 23]. Це визначення, на нашу думку, має один визначний недолік – неоднозначність і неточність розуміння поняття «організаційна система», що породжує неоднозначність розуміння суб'єкту управління. Також наведене визначення звертає увагу на поняття збереження режиму діяльності, а сучасні динамічні та неоднозначні умови діяльності підприємств на ринку потребують постійного пристосування їх до цих умов та пристосування управління підприємствами.

Г. В. Єльнікова розуміє під управлінням «...особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління» [137, с. 56]. У цьому визначенні управління зроблено спробу поєднати принципи керованості та некерованості суб'єктів управління, а також виділено підвид самоуправління. Такий підхід дає можливість виділяти та враховувати об'єкти, які підлягають під управління, а також ті, на які підприємство впливати ніяк не може, хоча має їх враховувати під час управління своєю діяльністю.

Лаконічне та ємне визначення «управління» пропонує С. В. Мочерний: «...управління – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації» [134, с. 194]. Його визначення враховує всі функції управління, проте, на нашу думку, не включає спрямованості та засобів такого управління.

Досить неоднозначне визначення управління надається в наукових напрацюваннях Г. С. Вечканова, який розуміє «...управління як елемент, функцію організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції» [48, с. 376]. Проте таке визначення, на нашу думку, може використовуватися тільки для оперативного управління, не враховуючи потреб і особливостей стратегічного управління підприємством.

У визначенні управління, запропонованому С. І. Михайловим, акцент зроблено на організаційну функцію управління: «...управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійний та систематичний вплив на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату» [221, с. 4]. Проте такий підхід, на нашу думку, значно звужує сутність управління – передбачає лише функції організації.

Г. В. Атаманчук вважає: «...управління починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв'язках, стосунках, явищах, процесах присутній свідомий початок, інтерес і знання, цілі і воля, енергія і дії людей» [20, с. 41]. Тобто в його розумінні будь-яка свідома діяльність належить до управління. Це визначення не окреслює самої сутності поняття, а лише висвітлює передумови виникнення управління.

Г. С. Одінцова, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова, В. В. Нікітін у своїй праці [245, с. 76] пропонують визначення поняття «управління», надане різними науковими школами, об'єднати у чотири групи:

- загальне,
- функціональне,
- процесуальне,
- суб'єктно-орієнтоване.

Проте такий розподіл є досить суб'єктивним і може бути використаний як додаткова інформація з теорії управління, а не як однозначна класифікація підходів.

С. В. Івахненко пропонує досить широке визначення поняття «управління». Він вважає, що воно багатогранне, тому його необхідно розглядати під різними кутами: «...як процес, як організацію цього процесу та як стиль управління» [157, с. 41]. Його підхід певним чином відображує основні функції управління, проте висвітлює не всі. Цікавим є виокремлення стилю управління як одного із кутів, під яким необхідно розглядати управління.

Взагалі в науковій літературі виділяють декілька підходів до управління підприємством. Кожен із цих підходів має свою власну методологію та спирається на певні аспекти діяльності підприємства. Називають чотири основні підходи до управління:

- ситуаційний (управління відбувається та залежить від конкретного складу обставин діяльності підприємства);
- функціональний (орієнтується на управління та виконання певних функцій діяльності підприємства);
- системний (підприємство розглядається як певна система із своїми взаємозв'язками);
- процесний (підприємство розглядається як певна сукупність бізнес-процесів).

Більш детальне порівняння теоретичних підходів до управління підприємством представлено у додатку «Б». Насправді, на сьогоднішній день існує значна кількість теорій управління, кожна з них має свої переваги та недоліки для різних видів діяльності. Використання тієї чи іншої теорії

управління має базуватися на ґрунтовному аналізі теоретичних напрацювань та особливостей діяльності того чи іншого підприємства, сфери його діяльності та особливостей середовища його функціонування.

Прихильник системного підходу в управлінні З. Є. Шершньова вважає: «...управління – це система ідей, принципів, уявлень, які визначають мету функціонування підприємства, механізм взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства» [359, с. 54]. Це трактування досить комплексно характеризує сутність поняття «управління», враховуючи як внутрішні взаємозв'язки та дії, так і вплив зовнішнього середовища.

Проте в умовах невизначеності та постійно виникаючих змін за певних обставин кожен із вищезазначених підходів має свої переваги та недоліки. Обираючи той чи інший теоретичний підхід до управління підприємство має враховувати теоретичні напрацювання у цій сфері та практичні особливості своєї діяльності.

З точки зору історичної ретроспективи розвитку визначення сутності управління виділяють декілька напрямів:

- управління як мистецтво передбачає здатність керівника ефективно використовувати накопичені знання та досвід для координації діяльності підлеглих і досягнення поставлених цілей діяльності підприємства;
- управління як наука спирається на науково обґрунтовані закономірності, принципи, функції, форми та методи діяльності людей у процесі керівництва;
- управління як процес передбачає уявлення про просторовий і часовий взаємозв'язок усіх управлінських функцій;
- управління як функція передбачає виконання певного набору управлінських функцій (основні з них: планування, організація, мотивація та контроль).

Еволюція теорій управління відображається і в поступовому розвитку економік країн через управління підприємствами, що діють на їх території. Кожен із вищезазначених напрямів управління може бути використаний тим чи іншим підприємством у специфічних умовах його діяльності або зі специфічними об'єктами, якщо така потреба існує. Взагалі неможливо чітко абстрагуватися в управлінні підприємством та обрати один із зазначених напрямів. Лише комплексне їх поєднання в загальну систему управління підприємством може надати ефективні результати.

Отже, існує велика кількість наукових підходів до визначення поняття «управління». Кожне із визначень має свої переваги та недоліки стосовно діяльності того чи іншого специфічного підприємства або ринку, на якому воно функціонує.

Кожне із розглянутих визначень виступило підґрунтям і базисом для формування власного визначення поняття «управління», яке може бути використано з точки зору управління підприємствами.

На нашу думку, під управлінням діяльністю підприємства слід розуміти складний, багатогранний, динамічний процес формування, прийняття та реалізації рішень, який базується на вивченні закономірностей, принципів, методів та інструментів формування, прийняття та реалізації рішень з метою досягнення планових цілей діяльності з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.

Під управлінням підприємством, на нашу думку, слід розуміти процес безперервної організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності підприємства заради досягнення поставленої мети та нівелювання негативного впливу чинників зовнішнього й внутрішнього середовища діяльності підприємства, із акцентуванням уваги на персонал. Тобто наведені два визначення можуть бути використані при формуванні методології та організації формування системи управління адаптацією підприємств до змін під різними кутами зору. Формулювання визначення поняття «управління»

відбулось у рамках поєднання процесного та функціонального підходів до управління діяльністю підприємств.

Управління як процес характеризується наявністю у підприємства тісного взаємозв'язку між інформаційними потоками і бізнес-процесами. Процес управління та взаємозв'язок його з інформацією, на нашу думку, можна представити наглядно у спрощеному вигляді (рис 1.3).

Проте не слід забувати про існування трьох видів управління:

- технократичного (управління технікою, машинами та механізмами);
- біологічного (управління живими організмами рослин і тварин);
- соціального (управління людьми).

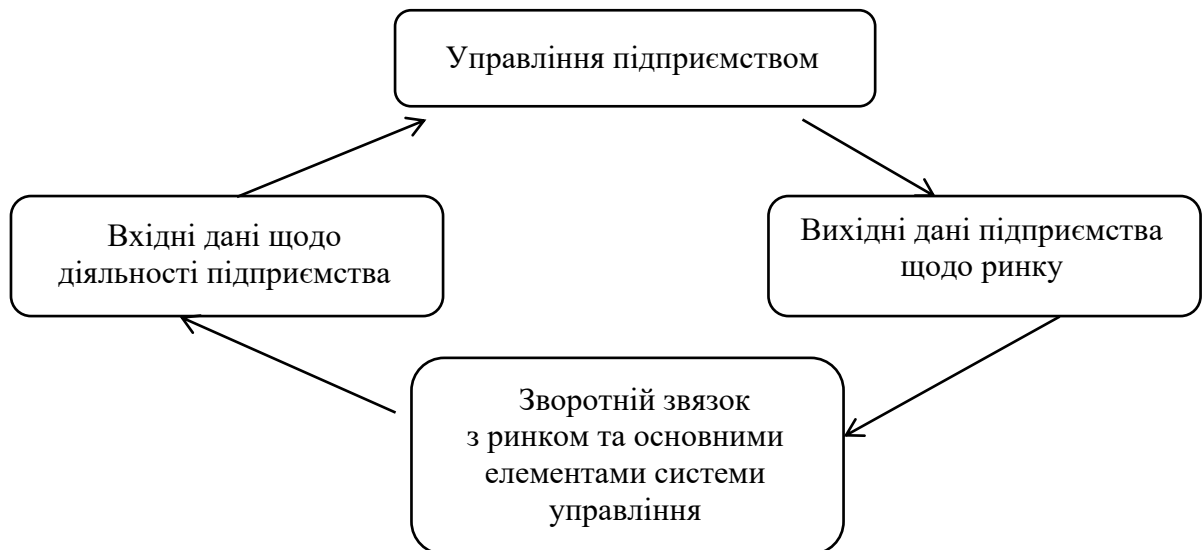


*Рис. 1.3. Місце управління в інформаційних потоках діяльності підприємства**

Джерело: сформовано автором

Розглядаючи три види управління необхідно враховувати, що в процесі діяльності будь-якого підприємства виникатимуть три основні напрями, за якими необхідно здійснювати управління: управління машинами, організмами та людьми. Таким чином, буде виникати необхідність застосування різних способів, методів та інструментів управління.

Наступним етапом теоретичного дослідження виступає визначення сутності поняття «система управління». Така координація має відбуватися та

здійснюватися за всіма трьома видами управління: технократичним, біологічним та соціальним, формуючи комплексну систему управління підприємством.

Будь-яка система складається з багатьох елементів, взаємопов'язаних між собою. Система управління уявляє собою сукупність підсистем, які відображають окремі аспекти управління: цілі, функції, принципи, методи, органи управління, персонал, техніку і технологію, призначенням якої є розроблення та реалізація управлінського впливу на виробництво відповідно до об'єктивних законів загального розвитку. В основні системи управління лежить механізм управління.

Основною метою системи управління будь-якого підприємства є забезпечення керованості всіх аспектів його діяльності з метою їх оптимізації та досягнення цільових показників діяльності. Рівень досконалості системи управління визначає можливі переваги підприємства на ринку, додаткові чинники формування його конкурентоспроможності та можливості стійкого розвитку в умовах ринку.

Під системою управління можна розуміти комплекс взаємопов'язаних методів, засобів, інструментів, що створюють можливості для ефективного управління підприємством із урахуванням його зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте, на нашу думку, таке визначення системи управління звужене до її механізму. У випадку постійно виникаючих змін це визначення «системи управління» можна доповнити та розширити як комплекс взаємопов'язаних механізмів, що створюють можливість ефективного управління (керуюча система) підприємством (керуючою системою) з урахуванням постійно виникаючих змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Авторське бачення сутності та компонентів системи управління підприємством представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Система управління підприємством*

Джерело: сформовано автором

Кожна система управління діяльністю підприємства має свої власні елементи, складові частини. Найбільш загальними елементами будь-якої системи управління виступають:

- принципи управління,
- функції управління,
- види управління,
- напрямки управління,
- способи управління,
- механізми управління,
- методи управління,
- моделі управління,
- важелі управління,
- інструменти управління тощо.

Проте кожна система є сукупністю елементів системи, кожен з яких також може виступати системою.

На систему управління підприємством завжди впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Як зазначалось у попередньому підрозділі, у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства виникають передбачувані та непередбачувані зміни, які є результатом або об'єктом управління за основними п'ятьма функціями менеджменту: плануванням, організацією, мотивацією, контролем і координацією.

Будь-яка система складається з керуючої системи та керованої системи, які перебувають у взаємозв'язку завдяки наявним підсистемам управління.

На нашу думку, підсистема управління у своїй основі має механізм управління та певний набір управлінської діяльності, яка включає: особливості, знання та навички управлінського персоналу, застосовуємі техніки та технології управління, структурно-функціональне забезпечення управління, інформаційне забезпечення управління.

Проте центральним елементом підсистеми управління виступає сам механізм управління.

Існує безліч наукових підходів до трактування поняття «механізм управління». Розглянемо найбільш вдале на нашу думку.

Л. В. Фролова [341, с. 129] визначає «механізм» як «...складну, організовану систему, яка переробляє вхідні умови, що склалися, у бажаний вихід – процеси». На нашу думку, таке визначення є відображенням процесу дії механізму управління, проте не відображає його сутнісних характеристик і складових. Також вона надає таке визначення: «...механізм – це сукупність (або система) формальних і неформальних правил, процедур, методів, способів, форм, важелів, функцій управління економічними відносинами різного рівня» [341, с. 130]. Це визначення вже не має недоліків попереднього та чітко окреслює основні складові механізму управління підприємством.

Під механізмом у широкому сенсі розуміється сукупність принципів, функцій, засобів та інструментів, які у взаємозв'язку уможливають досягнення мети. Таким чином, при визначенні механізму управління підприємством в умовах змін можна погодитись із визначенням Л. В. Фролової, проте дещо його доповнити у такій редакції: механізм управління підприємством – це сукупність (або система) формальних і неформальних правил, процедур, принципів, функцій, методів, моделей, способів, форм, важелів керування підприємством в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування (передбачуваних і непередбачуваних), пов'язаних із реагуванням на такі зміни за функціями менеджменту.

Такий складний процес управління реалізується завдяки застосуванню цілого комплексу методів (засобів досягнення кінцевих цілей управління):

- економічних,
- соціально-психологічних,
- організаційних.

На підставі дослідження сучасних теоретичних напрацювань щодо формування компонентів системи управління діяльністю підприємств слід зробити наступні висновки. Основні складові компоненти механізму системи

управління діяльністю сучасних підприємств можуть бути представлені наглядно за допомогою рис. 1.5.

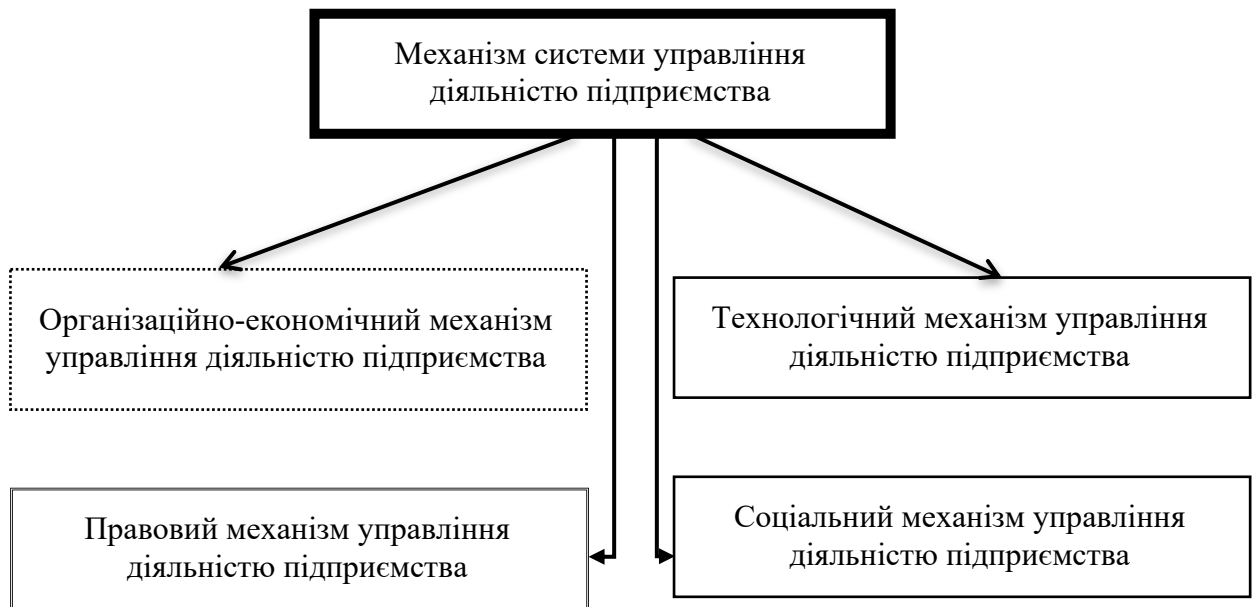


*Рис. 1.5. Механізми системи управління діяльністю підприємства**

Джерело: сформовано автором

Отже, на нашу думку, система управління діяльністю підприємства складається з чотирьох основних компонентів:

- правового механізму,
- організаційно-економічного механізму,
- технологічного механізму,
- соціального механізму.

Тобто для успішного управління та функціонування підприємства необхідно розробляти в самій системі управління чотири механізми системи управління: організаційно-економічний, правовий, технологічний і соціальний.

Основною метою формування та функціонування правового механізму системи управління підприємством є формування, впровадження та використання підприємством ефективних форм функціонування у правовому

полі країни, забезпечення при цьому виконання всіх норм законодавства країни, з метою досягнення довгострокових і короткострокових цілей діяльності підприємства. Завдяки складовим цього механізму підприємство реагує на зовнішні зміни та впроваджує їх у внутрішнє функціонування.

Основна мета технологічного механізму управління полягає, на нашу думку, у формуванні та впровадженні інноваційних технологій і технік на підприємстві, підтримці його конкурентних позицій на ринку.

Основна мета соціального механізму управління полягає у формуванні систем, методів і засобів управління людськими ресурсами підприємства, що створює передумови для досягнення кінцевих цілей його діяльності.

Центральним елементом системи управління діяльністю підприємства виступає організаційно-економічний механізм системи управління, який поєднує в собі елементи організації діяльності підприємства, оптимального розподілу ресурсів з метою підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Одним із основних елементів механізмів управління підприємством виступає набір принципів, на якому повинна базуватися загальна система управління. З точки зору теоретичних надбань, принцип – основне, вихідне положення теорії, правило діяльності підприємства в будь-якій сфері або правило поведінки особистості.

Можна виділити базові принципи управління діяльністю підприємства, на яких воно повинно здійснюватися: єдиноначальність, науковість, лідерство, вірна розстановка пріоритетів, мотивація, зворотний зв'язок, відповідальність, економічність тощо.

Слід зауважити, що не існує чіткої ієрархії важливості дотримання тих чи інших принципів в управлінні діяльністю підприємства. Проте існують особливості формування принципів управління, якщо йдеться про персонал підприємства як складовий елемент системи управління підприємством, що відображає складові управлінської діяльності підприємства. З точки зору

управління персоналом на підприємстві А. Файоль [392] називає такі основні принципи:

- розподіл праці, що акцентує увагу на спеціалізації праці персоналу підприємства,
- повноваження та відповідальність,
- дисципліна,
- єдиновладдя,
- єдність дій,
- підпорядкованість інтересів,
- винагорода персоналу,
- централізація,
- скалярний ланцюг,
- порядок,
- справедливість,
- стабільність персоналу,
- ініціатива,
- корпоративний дух.

До цих принципів, на нашу думку, слід додати наступні:

- розвиток творчого мислення у персоналу,
- формування атмосфери довіри у колективі,
- орієнтація діяльності на перспективу та стратегічні цілі підприємства,
- впровадження новацій,
- соціальна та екологічна відповідальність перед суспільством.

Будь-яке підприємство є відкритою системою, яка пов'язує діяльність поза межами та всередині підприємства. Основними функціями управління визначають наступні:

- планування,
- організація,
- мотивація,

- контроль,
- координація.

Деякі сучасні науковці називають й інші функції управління діяльністю підприємства, проте саме ці основні п'ять функцій і є відображенням сутності процесу управління. Вони надають можливість підприємцям управляти діяльністю підприємства. Виконання функцій управління з використанням засобів управління є центральними процесами в системі управління підприємством.

Розглядаючи методи управління з точки зору основних видів управління, виділяють три основні методи управління:

- виробниче,
- економічне,
- організаційне.

Виокремлення цих методів засновується на чіткому розуміння, яке саме завдання управління підприємством досягається завдяки використанню його у процесі діяльності підприємства.

Широкого поширення сьогодні набули методи управління, які базуються на методологіях інформаційних систем, наприклад ERP-системи. Такі системи надають можливість автоматизувати переважну частину процесів управління. Проте мають значні недоліки через складність та недостатність інформації для впровадження цих систем; складність впровадження та супроводу функціонування зазначених систем; обмеженість процесів управління лише внутрішніми межами діяльності підприємства.

Одним із ключових елементів механізму системи управління підприємством виступає діагностика його діяльності, яка може проводитись у трьох основних напрямках:

- аналітична,
- експертна,
- імітаційна.

Проте складність і значна кількість процесів, притаманні діяльності сучасного підприємства, потребують все більшої автоматизації процесів управління, використання засобів моделювання процесу управління та прийняття рішень в різних умовах діяльності підприємства. Моделювання як засіб передбачення та дослідження складних соціально-економічних систем надає можливість керівництву підприємства приймати рішення не тільки з використанням власних знань і досвіду, а також із використанням сучасних засобів, які можуть враховувати безліч чинників і параметрів, що для звичайної людини досить важко зробити.

Особливої актуальності набувають напрацювання теорії прийняття рішень, яка створює умови та надає рекомендації для прийняття ґрунтовних управлінських рішень.

Обмеженість управління підприємством у довгостроковій перспективі висуває вимоги до формування гнучкої системи управління, здатної швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку.

У будь-якому разі визначається ефективність управління підприємством, яка є одним із результируючих показників діяльності підприємства. Таким чином, необхідно розробляти не тільки систему управління підприємством, а й систему оцінки ефективності управління. Оцінка рівня ефективності управління надає змогу визначити основні позитивні та негативні моменти в системі управління, визначити та спрогнозувати подальші показники діяльності підприємства, застосовувати більш ефективні методи та засоби управління діяльністю підприємства.

Оцінка ефективності управлінської діяльності в сучасних умовах обмежується оцінкою ефективності діяльності підприємства з точки зору його основних економічних показників. Застосовують різні підходи та ключові показники ефективності економічної діяльності підприємства.

Проте оцінка ефективності системи управління підприємством повинна базуватися не тільки на кількісних економічних показниках ефективності, але

й на якісних показниках. Якісні показники ефективності системи управління підприємством можна розглядати з двох позицій:

- ефективність апарату керівництва підприємством,
- ефективність діяльності виконавців на підприємстві.

Основний метод, що застосовується при оцінюванні якісних показників – метод експертних оцінок, який має досить багато суб'єктивних недоліків при формуванні результатів оцінювання.

Науково обґрунтоване управління діяльністю підприємства під час змін є запорукою формування його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Лише застосування теоретичних розробок надає сучасним підприємствам можливість пристосовуватися до постійних змін умов ринку та конкурувати на ньому. Сутність, компоненти та взаємозв'язки системи управління підприємством постають науковим підґрунтям формування системи управління адаптацією підприємства до змін як локальної системи управління підприємством.

1.3. Теоретичні засади адаптації діяльності підприємств до змін

При формуванні системи управління та механізму адаптації до змін підприємств необхідним є поглиблений аналіз, опрацювання теоретичних надбань у сфері адаптації діяльності підприємств, управління цією адаптацією до змін. Основною метою дослідження цього підрозділу є виявлення основних положень теорій адаптації діяльності підприємств до змін при вивченні їх ретроспективи та генезису в сучасній світовій і вітчизняній науковій літературі

На сучасному етапі розвитку світової та вітчизняної наукової думки з приводу визначення поняття «адаптація» існує багато різноспрямованих трактувань. Розглянемо найбільш цікаві, як на нашу думку.

Існують численні наукові школи та теоретичні підходи щодо визначення поняття «адаптація». Проте сучасні підприємства мають досить специфічні особливості діяльності, пов'язані з динамічно виникаючими передбачуваними

та непередбачуваними змінами в результаті багатьох причин, проте основними є: обмеженість природних ресурсів та значний обсяг необхідних для розвитку капіталовкладень.

До основної групи наукових трактувань поняття «адаптація» слід віднести наукові трактування, що базуються на розумінні адаптації як залучення, пристосування діяльності підприємства до ринкових умов господарювання.

Схожий науковий підхід відображається у працях Є. В. Чіженькової [349, с. 7], І. А. Пітайкіної [266, с. 9], В. М. Ячменьової [369, с. 36; 371, с. 348], які під «адаптацією» розуміють процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів і систем загалом до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування. Такої ж думки дотримуються Т. Т. Ластаєв, А. А. Кайгородцев [202, с. 10], К. О. Бояринова та Т. В. Войтун [42].

Аналогічного підходу дотримується А. Бойко [37]: «...адаптивність – це здатність змінювати параметри та функції при зовнішніх впливах для забезпечення самого існування системи, при цьому пристосовуючись до шоків впливів із можливою трансформацією негативних результатів на позитивні». Тобто основний акцент цей автор пропонує ставити на властивості адаптивності для досягнення стійкості підприємства в умовах зміни середовища.

У науковій роботі В. І. Отенко та О. М. Колодіної [253] пропонується визначення поняття економічної адаптивності: «...економічна адаптивність підприємства – це його 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». У цьому визначенні основною метою економічної адаптивності виступає економічна безпека підприємства. Проте, на нашу думку, адаптація або ж адаптивність має більш широке коло завдань для підприємства.

Лаконічне визначення надає М. М. Буднік, який вважає, що «адаптація» – це кінцевий етап процесу пристосування підприємств до ринку [44, с. 18]. На нашу думку, таке визначення звужує поняття «адаптація» лише до її пасивного виду, не враховуючи можливості активної адаптації підприємства до умов ринку, та не може бути використано в сучасних динамічних умовах.

Також пропонується таке визначення адаптації: «Адаптація – це процес встановлення динамічної стійкої рівноваги між зовнішнім та внутрішнім середовищами підприємства, який базується на можливості підприємства швидко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища чи вчасно впливати на його формування з метою регулювання зовнішнього впливу на діяльність підприємства» [44, с. 47]. У такому визначенні адаптації основний акцент робиться на реагування на зовнішні чинники, проте незначна увага приділяється і внутрішнім чинникам діяльності підприємства, які, на нашу думку, також повинні враховуватися при адаптації діяльності підприємства до умов ринку.

Слід зауважити, що при визначенні сутності поняття «адаптація» необхідно звертати особливу увагу на етап розвитку економіки країни або окремої сфери. На етапі становлення ринкових відносин в країні адаптація передбачала перехід до приватної власності, закриття збиткових виробництв, скорочення чисельності персоналу, перепрофілювання діяльності підприємства тощо. З розвитком економіки під адаптацією все більше стали розуміти здатність підприємства пристосовуватись до нових умов ринку. Тобто з еволюціонуванням економік країн еволюціонує й поняття «адаптація діяльності підприємства», змінюються його сутність, характеристики та напрями управління його діяльністю.

С. Б. Алексєєв у своїх дослідженнях [6, с. 5–6] визначає: «...адаптація не є рисою, що притаманна підприємству як відкритій соціально-економічній системі, а являє собою процес реалізації управлінських рішень, спрямованих на зміну внутрішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності».

Вважаємо, що такий науковий підхід обмежує адаптацію лише зміною внутрішнього середовища підприємства, що не відповідає її сутності.

Л. В. Соколова [307-309] у своїх дослідженнях впроваджує порівняно нову форму адаптації – превентивну, котра виступає як інструмент забезпечення збалансованості стратегій адаптації. Тобто автор наголошує, що крім активних і пасивних форм адаптації має існувати й превентивна адаптація, яка створює умови для формування конкурентоспроможного підприємства.

У деяких наукових школах відбувається ототожнення понять «адаптація» та «управління». Спробуємо відобразити основні теоретичні напрацювання видатних учених з цього приводу та прояснити сутність понять «адаптація» та «управління», знайти їх спільні риси та істотні відмінності.

Л. А. Растригін [278, с. 10] пропонує ототожнювати поняття «адаптація» та «управління»: «...адаптація – це організація цілеспрямованого впливу на об'єкт, який спрямований на досягнення раніше поставлених цілей». Проте сутність управління є набагато ширшою, ніж адаптація. Адаптацію, на нашу думку, можна розглядати як тактичне пристосування до змін ринку, в той час як управління передбачає довготривалий характер.

Слід констатувати існування наукового підходу, запропонованого Р. Акоффом [3], який виділяв активні та пасивні дії підприємств, що адаптуються. Основне завдання пасивної адаптації – накопичення інформації про мінливі умови ринку та реагування на зміни, які вже відбулися на ринку. Проте активна адаптація спрямована на зміну зовнішнього середовища з метою покращення умов функціонування підприємства або на пошук іншого, більш сприятливого середовища [3, с. 24]. Саме активна адаптація створює можливості для отримання конкурентних переваг підприємства на ринку. Тобто під активною адаптацією при такому підході мається на увазі можливість цілеспрямованого пошуку альтернативних варіантів розвитку підприємства. Пасивна адаптація за Р. Акоффом передбачає пристосування до наявних умов ринку без застосування значних дій з боку підприємства.

Слід зауважити, що динамізм і висока інноваційність сучасної агропромислової сфери вимагають від агропромислових підприємств застосування активних методів адаптації, що створить умови для формування їх конкурентоспроможності на ринку. Пасивний підхід до адаптації діяльності агропромислових підприємств може призвести до втрати конкурентних позицій підприємства на ринку та неефективного його функціонування.

Досить цікавим є науковий підхід Т. Хаймана [342, с. 28], схематично відображений на рис 1.6.



*Рис 1.6. Аспекти адаптації, властиві ефективній організації за Т. Хайманом**

Джерело: [342, с. 28]

Хайман при формуванні видів адаптації діяльності підприємства визначає три її основні види:

- науково-технічну,
- адміністративну,
- соціальну.

При такому підході враховуються інноваційні розробки, що існують у тій чи іншій сфері, необхідність адаптації людей та механізму управління підприємством. Проте існує значна кількість економічних і правових складових адаптацією діяльності підприємств до змін, які при такому підході

чітко не визначаються та можуть бути не враховані підприємством при формуванні засад управління адаптацією до змін.

Такий підхід базується на необхідності врахування соціального, адміністративного та науково-технічного чинників при управлінні адаптаційними змінами підприємства, що, на нашу думку, звужує об'єкт управління адаптацією до змін на підприємстві.

У роботі П. Браунінга [43] ми бачимо два види адаптації: символічну та поведінкову. «Символічна адаптація», на його думку, – це здатність організації завчасно вбачати проблеми, вчасно приймати рішення щодо їх усунення, визначати нові напрямки змін. У такому визначенні є схожість із науковим підходом Р. Акоффа, який виділяє пасивну та активну адаптацію. «Поведінкова адаптація» у його розумінні – здатність членів організації сприйняти, підтримати, здійснити свідомі зміни в роботі організації. Тобто при такому підході зміни повинні бути значними, а не слідством пристосування до умов ринку. Таким чином, простежується схожість наукових напрацювань Р. Акоффа та П. Браунінга.

Багато зарубіжних вчених підкреслюють, що адаптація діяльності підприємств є однією із складових управління змінами підприємства, яка спрямовується на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Г. В. Козаченко [174, с. 43] розглядає поняття «адаптація» в контексті економічної безпеки підприємства. Як мету адаптації підприємств до чинників дії зовнішнього середовища вона визначає забезпечення економічної безпеки підприємства за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення балансу інтересів з суб'єктами зовнішнього середовища, зміцнення або збереження його ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності продукції. При такому науковому підході сутність самої адаптації діяльності підприємства звужується до управління адаптаційними змінами підприємства лише в економічній сфері. Проте технологічна та соціальні сфери адаптації не враховуються.

А.О, Мельник, О. А. Пастухова [220, с. 12] пишуть, що під «адаптацією» слід розуміти якісні ознаки економічної системи, її підсистем і окремих елементів, що забезпечують її виживання та видозміну. Тобто вона вважає, що основною метою адаптації є виживання, а забезпечення конкурентоспроможності підприємства у перспективі тут до уваги не береться. Істотним недоліком такого визначення виступає присутність поняття «якісні ознаки економічної системи», які не є чітко прописаними та класифікованими. Також існують проблеми у кількісному вимірюванні цих якісних змін і контролі, реагуванні на зміну якісних параметрів з боку підприємства.

Г. І. Ханалієв у своїй роботі [344, с. 8] зазначає, що під адаптацією необхідно розуміти механізм економічних і соціальних регулювань, що дасть змогу системі зберігати (змінити) напрям і темп розвитку незалежно від зовнішніх чинників. Проте в даному визначенні не враховується організаційний аспект адаптації діяльності підприємства, що, на нашу думку, звужує ефективність його застосування.

У роботі Т. В. Ландіної [200, с. 68] пропонується власний підхід до визначення сутності адаптації. Вона пропонує адаптацію підприємства до впливів зовнішнього середовища розуміти з двох основних сторін:

- внесення значного числа змін у діяльність підприємства;
- кількість, характер, масштаб змін і ресурси, необхідні для підтримки цих змін, при значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища.

Слід зауважити, що при такому підході виникають певні обмеження у розумінні поняття «адаптація»:

- адаптація діяльності підприємства розуміється тільки як пристосування до зміни зовнішніх умов функціонування, не враховуючи необхідність адаптації і внутрішнього середовища діяльності підприємства до динамічних умов ринку. Тобто застосування застарілих, малоефективних механізмів управління

внутрішньою середою підприємства не створить можливості для ефективного управління адаптаційними змінами підприємства на зовнішньому ринку. Необхідно поєднання зовнішніх і внутрішніх складових адаптації діяльності підприємства;

- не завжди під адаптацією слід розуміти внесення значного числа змін у діяльність підприємства. Кількість таких змін має досить суб'єктивний характер і залежить від специфічних особливостей діяльності підприємства в тій чи іншій сфері;
- ресурсне забезпечення здійснення адаптації до змін є однією із складових механізму управління адаптацією до змін та дещо виходить за рамки самого поняття «адаптація».

Спрощене визначення надає В. В. Дубчак, який пропонує розуміти під адаптацією вид взаємодії суб'єкта господарювання або групи суб'єктів з соціально-економічним середовищем, в ході якої узгоджуються очікування її учасників [132, с. 9]. Проте таке визначення поняття «адаптація» концентрує увагу лише на одному із процесів адаптації – взаємоузгодженні інтересів суб'єктів ринку. На нашу думку, таке взаємоузгодження на конкурентному ринку відбувається само по собі. Ринок агропромислової продукції не є конкурентним у чистому вигляді, тому і спрощене визначення адаптації тут обмежує адаптаційні можливості сучасних агропромислових підприємств.

Н. В. Білошкурська також наводить дещо обмежене визначення адаптації: «...адаптація – процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його виробничого потенціалу» [35, с. 103]. Тобто адаптація діяльності підприємства в такому розумінні стосується тільки виробничої сфери, не беручи до уваги організаційно-економічну та соціальну, не враховує інноваційної складової діяльності підприємств.

Деякі автори у свої наукових напрацюваннях ототожнюють поняття «стратегічна гнучкість» та «адаптація підприємства».

Саме поняття «стратегічна гнучкість» та його концепція були впроваджені в обіг видатним вченим Ансоффом І. Під стратегічною гнучкістю він розумів «принцип підготовки підприємства до несподіваних змін зовнішнього середовища на зовнішньому та внутрішньому фронтах» [18, с. 76]. Послідовники його наукового підходу намагались розвинути категорію «стратегічна гнучкість» на власний розсуд. Але переважна їх більшість сконцентрувала увагу у визначенні сутності поняття «стратегічна гнучкість» як на здатності підприємства до швидкої адаптації до зовнішніх змін. Таким чином, при даному підході «стратегічна гнучкість» звужується до гнучкого та швидкого реагування підприємства на зовнішні зміни.

О. В. Шатілова визначає стратегічну гнучкість як «...спроможність підприємства до ефективної зміни набору бізнес-напрямків та застосовуваної по відношенню до того або іншого бізнес-напрямку товарної, цінової та інвестиційної політики. Ці зміни, у свою чергу, мають ґрунтуватися на прогнозуванні стратегічних несподіванок як сприятливого, так і несприятливого характеру» [352; 417]. Наведене визначення, на нашу думку, значно звужує сутність поняття «стратегічна гнучкість», обмежуючи його дію лише товарною, ціновою та інвестиційною політикою.

Узагальнення теоретичних підходів щодо визначення сутності поняття «адаптація» представлено у додатку «В».

Підсумовуючи дослідження провідних зарубіжних і вітчизняних науковців щодо визначення поняття «адаптація», його відмінностей від «управління» та «стратегічної гнучкості», можна дійти наступних висновків:

- адаптацію діяльності підприємства можна розглядати як властивість системи, процес і метод;
- адаптація діяльності підприємства звужується до його пристосування до зовнішнього середовища функціонування;
- сутність адаптації звужується до управління виробничими, адміністративними та соціальними аспектами діяльності підприємства;

- адаптація розглядається більше як пасивне пристосування до умов ринку, без застосування значних змін у діяльності підприємства.

На думку Л. В. Соколової [307-309], основними поняттями, які визначають сутність та основні положення теорії адаптації сучасного підприємства, є такі:

- адаптація – процес приведення можливостей підприємства у відповідність до змін його бізнес-середовища;
- вид адаптації – характеристика процесу реалізації комплексу адаптаційних заходів;
- тип адаптації – характеристика сутності сукупності адаптаційних заходів;
- адаптивність підприємства (організаційний підхід) – здатність підприємства та його стратегічних одиниць бізнесу і функціональних підрозділів до своєчасної й адекватної перебудови діяльності з метою забезпечення конкурентного становища на ринках збуту;
- адаптивність підприємства (кібернетичний підхід) – здатність системи і окремих елементів самозмінюватися для збереження своїх функціональних показників у заданих межах при змінах бізнес-середовища;
- адаптивна зона – комплекс умов середовища бізнесу підприємства, що визначають тип і вид його адаптації;
- адаптивна субзона – комплекс умов середовища бізнесу економічно близьких груп конкуруючих підприємств;
- мета адаптації – забезпечення виживання підприємства в перспективі та досягнення заданого рівня конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку;
- адаптаційний лаг – часовий розрив між здійсненням адаптаційних заходів і досягненням запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства;

– потенціал адаптації – максимальна здатність підприємства забезпечувати стійке конкурентне становище на ринку в умовах зміни його бізнес-середовища;

– критерій адаптації – показник конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку збуту товарів і послуг;

– міра адаптації – інтегруючий показник, який характеризує чисельне значення рівня конкурентоспроможності підприємства в межах його адаптивної субзони;

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

Варто відзначити наукові підходи Г. Хемела, К. Прахалада та О'Ніла [347], які підкреслюють, що недостатньо лише швидко реагувати на зовнішні зміни, – необхідно їх передбачати у майбутньому для подальшого ефективного функціонування підприємства. Такий підхід акцентує увагу не тільки на процесі управління адаптацією до змін підприємства, але й на формуванні такого механізму управління, який би був здатним прогнозувати зміни у середовищі діяльності підприємства та гнучко пристосовуватися до них.

На думку провідних зарубіжних і вітчизняних науковців, основний механізм адаптації діяльності підприємств відбувається завдяки управлінню організаційними, виробничими та управлінськими процесами на підприємстві. Проте не кожне підприємство здатно гнучко реагувати на вплив умов ринку та змінювати свій організаційний, виробничий і управлінський механізми. Саме здатність гнучко реагувати на зміну зовнішніх умов шляхом пристосування внутрішніх характеристик і є адаптаційними можливостями підприємства. Чим більше у підприємства адаптаційних можливостей, тим вище вірогідність досягнення ним запланованих цілей в умовах динамічно мінливої зовнішньої середовища.

Таким чином, механізм управління адаптацією діяльності підприємств до змін слід розглядати з точки зору трьох основних складових: організаційного, виробничого та управлінського механізмів, які в сукупності своїх взаємозв'язків утворюють складну систему адаптації підприємства до умов ринку.

Проте ми вважаємо, що таке трактування містить наукове протиріччя. Сам по собі управлінський механізм передбачає управління організаційно-економічними, правовими, технологічними та соціальними аспектами діяльності підприємства. Таким чином, адаптацію діяльності підприємства необхідно розглядати не з трьох сторін, а з чотирьох: організаційно-економічної, правової, технологічної та соціальної. Тільки таке комплексне поєднання напрямів і складових у формуванні системи управління адаптацією до змін надасть можливість ефективно управляти діяльністю підприємства. У такому разі будуть системно враховані всі аспекти діяльності підприємства в умовах ринку, включаючи значну кількість видів змін, які можуть виникати в процесі діяльності будь-якого підприємства.

Тобто, під адаптацією, на нашу думку, слід розуміти безперервний процес реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємств шляхом їх дослідження, розроблення та впровадження системи змін в управління організаційно-економічними, правовими, технологічними та соціальними складовими діяльності підприємств для досягнення цільових показників діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, враховуючи чинники розвитку підприємств.

Це визначення базується, як ми думаємо, на таких основних аспектах адаптації:

- адаптація діяльності підприємства має базуватися на досконалому аналізі зовнішніх і внутрішніх складових діяльності підприємства;
- адаптація діяльності підприємства не повинна обмежуватися лише адаптацією до зовнішнього середовища, але й враховувати необхідність адаптаційних змін у внутрішньому середовищі;

- управління адаптацією до змін має проводитися комплексно, за всіма напрямками управління діяльністю підприємства: організаційно-економічним, правовим, технологічним і соціальним;
- управління адаптацією до змін лише за кількома складовими аспектами управління може призвести до дисбалансу розвитку підприємства та втрати його конкурентних позицій на ринку;
- адаптація як пристосування в сучасних динамічних умовах розвитку ринку неможлива. Тому є необхідним розроблення активних механізмів управління адаптацією до змін з урахуванням високого рівня невизначеності та ризику на ринку;
- механізм системи управління адаптацією до змін підприємства повинен бути гнучким до умов ринку та будуватися на науково обґрунтованих засадах, надбаннях сучасної світової економічної науки.

Також слід зауважити, що адаптація може виступати:

- як процес з точки зору постійного активного реагування підприємства на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища його діяльності;
- як функція управління (у загальному механізмі управління підприємством), спрямована на досягнення довгострокових цільових показників діяльності підприємства;
- як метод і засіб досягнення цілей діяльності підприємства шляхом тактичного застосування їх у повсякденній діяльності підприємства.

Розглядаючи сутність теоретичних підходів до визначення сутності поняття «адаптація» слід також визначити сутність поняття «система управління адаптацією підприємства до змін».

Під системою управління адаптацією до змін підприємства слід розуміти комплекс взаємозв'язків керуючої та керованої систем (підприємства) через

компоненти підсистеми управління: механізм управління адаптацією до змін та управлінську діяльність, пов'язану з плануванням організацією, мотивацією, контролем і координацією розроблення та впровадження такого механізму в діяльність підприємства.

Система управління адаптацією до змін підприємства є складовою загальної системи управління підприємством (рис. 1.7).

У підприємства існує загальна підсистема управління, яка складається з локальних елементів підсистеми управління. Система управління адаптацією до змін є, на нашу думку, локальною підсистемою загальної системи управління підприємством. Тобто вона вирішує локальне завдання – адаптацію до постійно виникаючих у діяльності підприємства передбачуваних і непередбачуваних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі шляхом розроблення й впровадження управлінської діяльності та механізму адаптації до змін, що створюють передумови для розроблення та впровадження у діяльність підприємства основних заходів щодо регулювання бізнес-процесів за основними функціями менеджменту: плануванням, організацією, мотивацією, контролем і координацією.

Складові системи управління адаптацією до змін є відображенням складових загальної системи управління підприємством. Тобто система управління адаптацією до змін є сукупністю взаємозв'язків між керуючою та керованою системами за допомогою управлінської діяльності та механізму адаптації до змін підприємства.

Отже, у цьому підрозділі виявлено сутність поняття «адаптація підприємства до змін», сформульовано сутність системи управління адаптацією до змін та визначено місце системи управління адаптацією до змін у загальній системі управління підприємством.



Рис. 1.7 Місце системи управління адаптацією до змін у загальній системі управління підприємством*

Джерело: сформовано автором

Висновки до розділу 1

Підприємства функціонують у динамічних умовах ринку, який має високий рівень невизначеності та ризику. Такий стан потребує від підприємств впровадження сучасної системи управління адаптацією до змін, що відбуваються. Застосування наукових напрацювань щодо формування системи управління адаптацією до змін є підґрунтям розвитку та ефективного функціонування підприємства. Проте управління адаптацією сучасних підприємств до змін має базуватися на досконалому вивченні та опрацюванні сутності, основних теоретичних засад і складових системи управління адаптацією до змін підприємства. Сучасні світові напрацювання у сфері управління підприємствами базуються на провідних теоретичних концепціях управління, основні з них розглянуто у цьому розділі.

Слід констатувати, що різні етапи функціонування економіки країни та специфічні особливості здійснення діяльності в тій чи іншій сфері передбачають створення власної системи управління адаптацією діяльності підприємства до змін. Причому така адаптація має відбуватися з урахуванням як зовнішніх умов функціонування підприємства, так і внутрішніх його особливостей.

У цьому підрозділі систематизовано та виділено основні ознаки класифікації змін, що використовуються для формування системи управління адаптацією до змін. Виявлено, що підприємство стикається з передбачуваними та непередбачуваними змінами у зовнішньому й внутрішньому середовищі, реагування або виникнення цих змін пов'язано з реалізацією основних функцій менеджменту: плануванням, організацією, мотивацією, контролем і координацією.

Дослідження та систематизація видів наявних змін у діяльності підприємства створює фундамент для розуміння можливих траєкторій і напрямів руху змін у діяльності підприємств, систематизації змін у

діяльності підприємств, що, на відміну від існуючих, базується на врахуванні можливостей виникнення будь-яких змін у діяльності підприємства, зосереджуючи увагу на основних джерелах їх виникнення, що спрощує процедуру дослідження та реагування на такі зміни. Узагальнення та систематизація можливих змін надала можливість виокремити основні блоки виникнення змін для дослідження передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств: циклічні чинники, хаотичні чинники – чинники зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств.

Проведені у цьому розділі дослідження дозволили систематизувати та узагальнити теоретичний базис формування системи управління діяльністю підприємств, означити переваги та недоліки використання різних теоретичних напрацювань щодо вищезазначених основних категорійних понять досліджуваної теми, що дозволить при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін поєднати найбільш вдалі концептуальні визначення та елементи сутностей категорій.

Сформовано авторське бачення сутності загальної системи управління підприємством – як взаємозв'язків керуючої та керованої підсистем підприємства за допомогою управлінської діяльності та механізму управління, пов'язаних із плануванням, організацією, мотивацією, контролем і координацією розроблення та впровадження такого механізму у діяльність підприємства.

Запропоновано власне визначення поняття «адаптація діяльності підприємств», яке враховує позитивні сторони та недоліки досліджених теоретичних підходів. Під адаптацією, на нашу думку, слід розуміти безперервний процес реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, шляхом їх дослідження, розроблення та впровадження системи змін в управління організаційно-економічними, правовими, технологічними та соціальними складовими діяльності підприємства для досягнення цільових показників діяльності

та підвищення конкурентоспроможності, враховуючи чинники розвитку підприємства.

В результаті дослідження диференціації сутності системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін від інших теоретичних підходів виявлено, що адаптація до змін виступає як комплексне поєднання переваг наявних теоретичних підходів і компонентів щодо управління діяльністю підприємств, тобто система управління адаптацією діяльності підприємств до змін виступає як комплексне поєднання найбільш ефективних і доцільних інструментів управління діяльністю підприємств із урахуванням специфіки передумов формування такої системи.

Сформульовано авторське визначення сутності системи управління адаптацією до змін – як комплексу взаємозв'язків керуючої та керованої систем (підприємства) через компоненти підсистеми управління: механізм управління адаптацією до змін та управлінську діяльність, пов'язану з плануванням організацією, мотивацією, контролем та координацією розроблення, впровадження такого механізму у діяльність підприємства, що має на меті адаптацію до постійно виникаючих у діяльності підприємства передбачуваних і непередбачуваних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Виділено місце системи управління адаптацією до змін підприємства в загальній системі управління підприємством. Показано, що система управління адаптацією до змін є локальною підсистемою загальної системи управління підприємства, що передбачає логічний взаємозв'язок між компонентами загальної та локальних підсистем управління.

Основні положення цього розділу опубліковані в [70; 78; 81; 82; 102; 110; 397].

РОЗДІЛ 2.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН

2.1. Теоретичне підґрунтя формування системи управління адаптацією підприємств до змін

Будь-яка система управління адаптацією до змін повинна мати своїм фундаментом теоретичне підґрунтя, яке роз'яснює теоретичну сутність категорій і понять, їх сутність та взаємозв'язки елементів.

Дослідження теоретичного підґрунтя формування системи управління адаптацією до змін потребує структурування та удосконалення теоретичних підходів щодо формування системи управління адаптацією підприємств до змін за наступними елементами:

- суб'єкти та об'єкти;
- мета й основні цілі;
- чинники;
- принципи;
- функції;
- компоненти системи управління адаптацією підприємств до змін (організаційно-економічний, правовий, технологічний та соціальний);
- методи формування системи управління адаптацією підприємств до змін;
- економіко-математичне моделювання системи управління адаптацією підприємств до змін.

З точки зору теоретичних складових системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін слід виділити суб'єктів та об'єктів системи управління адаптацією підприємств до змін.

Суб'єктами системи управління адаптацією до змін на підприємстві виступають керівники та провідні працівники. Тобто адміністративний персонал підприємства є суб'єктами системи управління адаптацією до змін. Персонал нижчого рівня є залежним від рішень і дій керівництва підприємством, тому суб'єктом в такому сенсі не виступає.

Об'єктами системи управління адаптацією до змін виступають всі процеси виробництва та реалізації агропромислової продукції: від виробництва сільськогосподарської продукції до її переробки та збуту. Проте об'єкти системи управління адаптацією до змін у кожного агропромислового підприємства свої, залежно від основних видів діяльності. Тобто наявність і кількість об'єктів системи управління адаптацією до змін залежить від горизонтального та вертикального розвитку напрямів діяльності підприємства.

Виходячи із сутності самої адаптації слід підкреслити, що основна мета її формування полягає у забезпеченні конкурентоспроможності самого підприємства в перспективі та підвищенні його ефективності. Завдання ж повинні формулюватися, виходячи із мети та основних компонентів системи управління адаптацією підприємства до змін.

До переліку основних завдань адаптації підприємства до змін В. П. Стасюк відносить [310, с. 10–11]:

- моніторинг зовнішнього середовища;
- аналіз економічної кон'юнктури ринку та забезпечення незалежності підприємства від її змін;
- реалізація конкурентоздатних ідей у сфері технології та організації виробництва;
- підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- надання гнучкості процесам виробництва та управління;
- забезпечення стратегії управління персоналом;

- забезпечення високоефективних механізмів управління інвестиційними ресурсами.

Вище наведено основні завдання формування системи управління адаптацією до змін підприємств, проте вони потребують подальшої деталізації та конкретизації для умов діяльності конкретного підприємства. На нашу думку, вищенаведені завдання не є завданнями, це напрямки та інструменти реалізації системи управління адаптацією до змін. Основні завдання для підприємств обираються залежно від загальної мети та конкретизуються в подальшому за основними компонентами системи управління адаптацією підприємств до змін.

І. О. Банева [26; 27] пропонує наступні фактори, що розкривають суть адаптації підприємств: особливості орієнтації в соціально-економічному просторі; досягнення активності/пасивності органів управління, креативність рішень, прийняття «нових» цінностей, уміння робити вибір, багатоваріантність розвитку. Проте, на нашу думку, автор наводить основні цільові показники адаптації діяльності підприємства, а не фактори адаптації. Цільові показники адаптації діяльності агропромислових підприємств можна значно розширити.

Розроблення ефективної системи управління адаптацією підприємства до змін повинно базуватися також на врахуванні типів існуючих адаптивних процесів. Л. О. Пашнюк [262, с. 78] називає такі типи адаптивних процесів:

- гомеостатичні – мають за мету підтримку визначеного стану соціально-економічної системи;
- функціональні – передбачають глобальну зміну функцій підприємства;
- зміна «входу» системи – розглядається з матеріальних (зміна ресурсного наповнення) та комунікативних (зміна інформаційних каналів) позицій;
- зміна «виходу» – система намагається змінити певні параметри

зовнішнього середовища;

- тропізм – переорієнтація системи на сприятливе для потреб адаптації зовнішнє середовище (зміна ринку, профілю діяльності тощо).

Зазначені типи адаптивних процесів можуть виступати передумовами формування мети та завдань системи адаптації підприємства до змін. Тобто формування мети і завдань системи управління адаптацією до змін підприємств, заснованих на врахуванні сутності можливих адаптивних процесів, створює передумови більш детального опрацювання основних завдань.

На нашу думку, основні завдання адаптації підприємств до змін виходять із самого її визначення та можуть бути сформульовані наступним чином:

- аналіз та оцінка умов підприємства у зовнішньому (включаючи дослідження чинників циклічності) та внутрішньому середовищі його функціонування;
- виявлення слабких сторін і вузьких місць у функціонуванні підприємства;
- виявлення сильних сторін і можливостей функціонування підприємства;
- прогнозування напрямів розвитку підприємства;
- формування механізму реагування підприємства на можливі негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування;
- формування інноваційних підходів до управління підприємством за наявних і прогнозованих умов функціонування підприємства;
- розроблення та впровадження механізмів системи управління адаптацією підприємства до змін на рівні організаційно-економічного, правового, технологічного та соціального компонентів;

- моніторинг і контроль за основними етапами та елементами системи управління адаптацією підприємства до змін;
- корегування системи управління адаптацією підприємства до змін зі зміною умов функціонування.

Виконання цих завдань може бути здійснено при врахуванні існування різних типів адаптаційних процесів. На думку науковців, виконання основних завдань адаптації підприємств до змін формує три типи адаптивних процесів:

- 1) прогнозування змін і створення системи швидкого реагування на підставі розроблених прогнозів;
- 2) розвинення «імунітету» до змін, процес управління якими ускладнений через підвищення економічної стійкості підприємства та активний вплив на фактори, що піддаються контролю;
- 3) управління змінами середовища [164, с. 21].

Тобто формування системи управління адаптацією підприємств до змін має спиратися на розроблені механізми та інструментарій прогнозування, розвинення «імунітету», тобто економічної стійкості підприємства та управління змінами середовища.

Формування системи управління адаптацією підприємства до змін повинно базуватися на загальних принципах управління, тому що в основі системи управління адаптацією до змін лежить саме поняття управління. Проте система управління адаптацією діяльності підприємства до змін спрямована на адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін. Тому доцільно принципи формування системи управління адаптацією діяльності підприємства компонувати за цими двома напрямками. Л. Г. Шемаєва у своїй роботі [358] виділяє наступні основні принципи взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем:

- принцип самоорганізації,
- принцип обмеженої раціональності,

- принцип самовизначення,
- принцип активної безупинної адаптації,
- принцип когнітивності,
- принцип суб'єктивності,
- принцип гнучкості.

Підсумовуючи, можна виділити такі базові принципи формування системи управління адаптацією підприємства до змін:

- принцип гнучкості,
- принцип безупинності,
- принцип суб'єктивності,
- принцип самовизначення.

Поєднання вищенаведених принципів із загальновідомими принципами управління створюють наукове підґрунтя для формування принципів ефективної системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін.

Розглядаючи систему управління адаптацією діяльності підприємств до змін слід також звернути увагу на елементи адаптивності. Н. В. Якименко-Терещенко та Л. С. Кожуріна [362, с. 536] у своїй науковій праці виділяють за функціональним критерієм наступні елементи адаптивності:

1) адаптивність виробничої системи (здатність реагувати на зміни параметрів вихідної сировини і матеріалів; видів продукції й обсягів виробництва, окремих технологій або обладнання в рамках технологічного процесу;

2) адаптивність системи управління (гнучкість структури управління, стратегічного планування; швидкість прийняття рішень та їх виконання);

3) адаптивність фінансів підприємства;

4) адаптивність матеріального забезпечення та збутової політики;

5) інноваційна гнучкість;

6) адаптивність системи інформаційного забезпечення.

На нашу думку, вище наведено напрямки розроблення інструментарію формування та впровадження системи управління адаптацією до змін, які деталізуються під специфіку кожного окремого підприємства.

Існує велика кількість наукових робіт, які розглядають чинники адаптації підприємства до змін. Цікавим є науковий підхід, висвітлений у праці Н. В. Якименко-Терещенка та Л. С. Кожуріної [362, с. 536], які пропонують чинники адаптації підприємств розподілити таким чином:

- чинники, що залежать від рівня розвитку технологій;
- чинники, пов'язані з виробництвом;
- чинники, пов'язані з реалізацією продукції;
- чинники, пов'язані з організаційними можливостями;
- чинники, пов'язані з ресурсами;
- чинники, що характеризують якість прогнозування продукції на ринку;
- чинники, що залежать від державного регулювання.

Такий підхід є дещо спрощеним, проте утворює своєрідний каркас для деталізації чинників адаптації при розробленні системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін. В нашому випадку запропоновано чинники середовища функціонуванні підприємства розподіляти на наступні групи: чинники зовнішнього середовища (циклічні та хаотичні (макро- та мезорівні)) та чинники внутрішнього середовища функціонування підприємства. Така систематизація аналізу чинників як передумова формування системи управління адаптацією підприємств до змін потребує сформованого методологічного підґрунтя для аналізу та оцінки кожної складової.

Розглядаючи можливі напрями формування системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін слід зауважити, що існує пасивна та активна адаптація підприємства до змін. Основні напрями,

види, інструменти при таких видах адаптації діяльності підприємства до змін суттєво відрізняються один від одного, проте є деякі базові їх компоненти.

Є. Ю. Ждаміров [138] визначає наступні механізми адаптації:

- моніторинг ринкової кон'юнктури,
- створення стабільної зони (через горизонтальну та вертикальну інтеграцію),
- активна ринкова позиція,
- система накопичення ресурсів,
- впровадження нових технологій,
- розподіл ризику,
- пошук гаранта,
- самовдосконалення,
- стратегія виживання.

Також Є. Ю. Ждаміров [139, с. 97] називає пасивні механізми адаптації:

- розвиток тіньового виробництва,
- бартерні операції,
- непрофільна діяльність,
- неплатежі.

На нашу думку, вище наведено інструменти адаптації діяльності підприємства, які можуть бути доповнені або ж скорочені при виборі варіантів активної чи пасивної адаптації підприємства до змін, проте вони самі по собі не є механізмами.

Слід взяти до уваги теоретичні напрацювання І. О. Банєвої, яка у своїй роботі [28] називає заходи, які є передумовою прискорення адаптації сучасних агропромислових підприємств до умов ринку:

- встановлення вихідних параметрів адаптивного потенціалу підприємства на базі досягнутих показників у попередньому

періоді та їх корегування відповідно до результатів аналізу сформованих умов виробництва;

- розроблення заходів, які підвищують загальний рівень виробничого потенціалу підприємства;
- коректування параметрів потенціалу підприємства з урахуванням поліпшення умов функціонування виробництва;
- перевірка фактичної величини потенціалу підприємства на відповідність необхідній величині;
- формування нових адаптивних виробничих структур з метою аргументації наявного потенціалу цільового призначення до необхідної величини;
- розподіл потенціалу за структурними підрозділами і етапами життєвого циклу продукції;
- формування систем внутрішньої й зовнішньої підтримки функціонування аграрних підприємств у реальному режимі.

Тобто врахування вище наведених заходів може виступати одним із елементів при формуванні ефективної системи управління адаптацією підприємства до змін.

Узагальнення основних теоретичних засад системи управління адаптацією підприємств до змін представлено в табл. 2.1, де викладені визначення таких чинників, як адаптація, можливий тип перетворень, мета, завдання, суб'єкти, об'єкти та основні принципи адаптації.

Також слід більш детально зупинитися на теоретичних напрацюваннях щодо сутності поняття «адаптаційний потенціал». На основі проведених теоретичних узагальнень і систематизації слід зауважити, що поняття «адаптаційні можливості» близьке до поняття «адаптаційний потенціал» та «адаптивність системи підприємства».

Таблиця 2.1

**Узагальнення основних теоретичних засад системи управління
адаптацією підприємства до змін***

Ознака	Адаптація
1	2
Визначення	Безперервний процес реакції на зміни шляхом дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, розроблення та впровадження змін в управлінні організаційно-економічними, правовими, технологічними та соціальними складовими діяльності підприємств для досягнення цільових показників діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств
Тип перетворень	Пасивні або активні
Основна мета	Забезпечення виживання підприємства в перспективі та досягнення заданого рівня конкурентоспроможності в умовах дії зовнішніх і внутрішніх чинників
Основні завдання	- Аналіз та оцінка умов підприємства у зовнішньому (включаючи дослідження чинників циклічності) та внутрішньому середовищі його функціонування; - виявлення слабких сторін і вузьких місць, сильних сторін і можливостей функціонування підприємства; - прогнозування напрямів розвитку підприємства; - формування механізму реагування підприємства на можливі негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування; - формування інноваційних підходів до управління підприємством за наявних і прогнозованих умов функціонування підприємства; - розроблення та впровадження механізмів системи управління адаптацією підприємства до змін на рівні організаційно-економічного, правового, технологічного і соціального компонентів; - моніторинг і контроль за основними етапами та елементами системи управління адаптацією підприємства до змін; - корегування системи управління адаптацією підприємства до змін зі зміною умов функціонування.
Суб'єкти	Керівники та провідні працівники підприємств
Об'єкти	Всі процеси виробництва та реалізації продукції (товарів, послуг).
Принципи	- Принцип самоорганізації, - принцип обмеженої раціональності, - принцип самовизначення, - принцип активної безупинної адаптації, - принцип когнітивності, - принцип суб'єктивності, - принцип гнучкості, - принцип безупинності, - принцип самовизначення.

Джерело: узагальнено автором

«Адаптаційний потенціал» виступає основою забезпечення конкурентоспроможності та економічного росту окремого підприємства та всієї системи господарювання. В сучасній науковій літературі не існує єдиного підходу до трактування цього поняття. Його визначення надається за окремими компонентами та напрямками застосування в системі управління підприємством.

Згідно з визначенням потенціалу, усталеним у фізиці, під ним розуміють кількість енергії, яку накопичила система та яку вона здатна реалізувати в процесі роботи. Досить часто поняття потенціалу ототожнюють із поняттям «економічний потенціал».

Під економічним потенціалом розуміють «...сукупність ресурсів, необхідних для виробництва товарів та послуг, з метою задоволення потреб суспільства та його ефективного розвитку, а також систему соціально-економічних та організаційно-економічних відносин суб'єктів господарської діяльності щодо формування сукупної здатності до здійснення економічної діяльності в різних сферах» [29, с. 132]. На нашу думку, поняття «адаптаційний потенціал» ширше за поняття «економічний потенціал», оскільки адаптаційний потенціал має включати в себе чотири основні компоненти: правовий, організаційно-економічний, технологічний та соціальний.

Тобто, під «адаптаційним потенціалом» слід розуміти здатність підприємства як єдиної системи накопичувати ресурси (матеріальні, нематеріальні, людські), котрі можуть гнучко адаптуватися під нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність зовнішнього та внутрішнього середовища у напрямку збільшення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності за чотирма основними компонентами: правового, організаційно-економічного, технологічного та соціального.

Таким чином, підприємство в структурі адаптаційного потенціалу має чотири компонента:

- правовий адаптаційний потенціал – здатність підприємства накопичувати ресурси, пов’язані з правовою діяльністю, що можуть гнучко адаптуватися під нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність зовнішнього та внутрішнього середовища у напрямку збільшення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності правової діяльності;

- організаційно-економічний адаптаційний потенціал – здатність підприємства накопичувати організаційно-економічні ресурси, що можуть гнучко адаптуватися під нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність зовнішнього та внутрішнього середовища у напрямку збільшення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його організаційно-економічної діяльності;

- технологічний адаптаційний потенціал – здатність підприємства накопичувати інноваційні технологічні ресурси, що можуть гнучко адаптуватися під нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність зовнішнього та внутрішнього середовища у напрямку збільшення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності технологічної (інноваційної) діяльності;

- соціальний адаптаційний потенціал – здатність підприємства накопичувати ресурси, пов’язані із соціальною сферою підприємства, що можуть гнучко адаптуватися під нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність зовнішнього та внутрішнього середовища у напрямку збільшення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності, підвищення рівня соціального задоволення працівників підприємства.

Можливі варіанти співвідношення рівнів компонентів структури адаптаційного потенціалу підприємства схематично представлені на рис. 2.1 та 2.2 (ці рисунки є наочним відображенням двох окремо можливих варіантів співвідношення рівнів).

Представлені рисунки наглядно відображають деякі з можливих варіантів співвідношення рівнів адаптаційного потенціалу підприємств. Наприклад, для підприємства з рис. 2.1 найвищий рівень адаптаційного потенціалу – правовий, а найнижчий – технологічний. Для підприємства з рис. 2.2 найвищий рівень адаптаційного потенціалу – соціальний, а найнижчий – правовий.

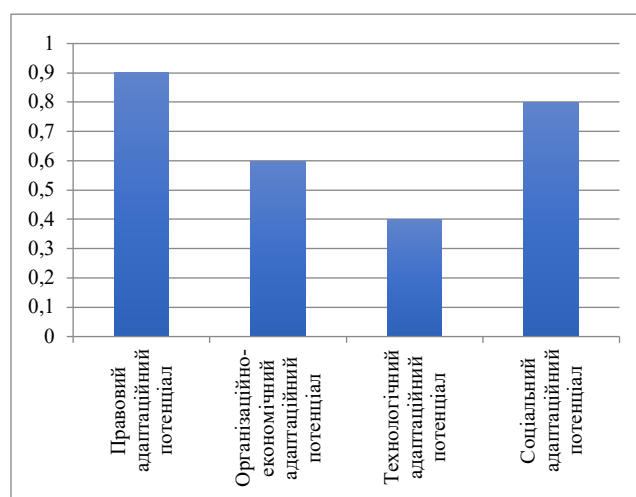


Рис 2.1. Співвідношення рівнів компонентів адаптаційного потенціалу підприємства

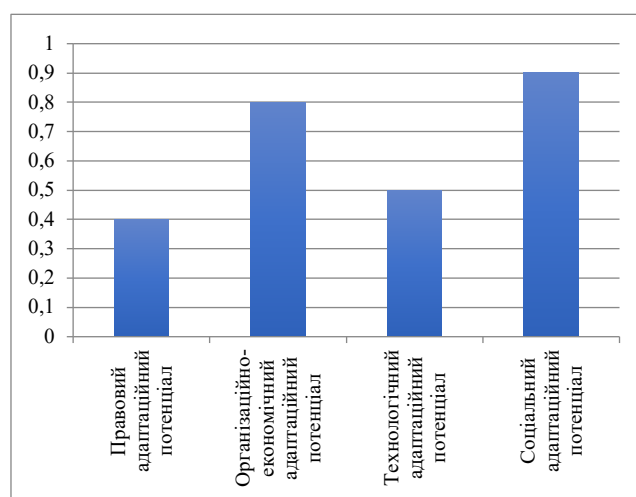


Рис 2.2. Співвідношення рівнів компонентів адаптаційного потенціалу підприємства

Така інформація надає можливість підприємству візуально зрозуміти, на які компоненти системи управління адаптацією до змін слід

звертати першочергову увагу. Відображені на рисунках компоненти адаптаційних потенціалів показують, що формування таких компонентів адаптаційного потенціалу відбувається на підприємстві нерівномірно, що в подальшому вплине на формування системи управління адаптацією підприємств до змін.

Проте головним питанням тут виступає адекватна оцінка рівнів компонентів адаптаційного потенціалу підприємств. Слід звернути увагу на теоретичні напрацювання у сфері комплексного оцінювання адаптаційного потенціалу. Більшість авторів схиляється до думки про необхідність використання комплексного підходу, який базується на розрахунку інтегрального показника адаптаційного потенціалу. Проте такий інтегральний показник адаптаційного потенціалу, на нашу думку, має бути розроблений для кожного окремого підприємства тільки за результатами аналізу та оцінки його адаптаційних можливостей. Так само при вищенаведеному підході необхідно окремо оцінювати рівні адаптаційного потенціалу за кожним із компонентів.

Формування власної системи управління адаптацією підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища базується на спрощенні системи аналізу та оцінюванні власних адаптаційних можливостей. Під адаптаційними можливостями розуміються можливості реалізації адаптаційного потенціалу в кожному окремому періоді часу за основними компонентами адаптаційного потенціалу (правовий, організаційно-економічний, технологічний та соціальний компоненти).

Оцінювання адаптаційного потенціалу повинно виходити із оцінювання передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Хибні підходи до аналізу та оцінки дають невірні результати, на яких формується неефективна система управління адаптацією підприємства і зрештою підприємство не досягає запланованих цілей.

Загальну систему адаптації підприємства спрощено можна уявити як циклічний рух, що складається з наступних етапів:

- аналіз та оцінка адаптаційних можливостей – розрахунок інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін;
- визначення адаптаційного потенціалу підприємства – вузьких і сильних місць у діяльності підприємства за основними компонентами системи управління адаптацією до змін на підставі аналізу інтегрального показника передумов;
- формування системи управління адаптацією підприємства до змін за всіма чотирьома компонентами;
- впровадження та реалізація системи управління адаптацією до змін підприємства;
- контроль і редагування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Пропонується розглядати систему управління адаптацією підприємства до змін як циклічний рух, виходячи із двох його основних властивостей:

- повторюваність елементів,
- постійний рух у напрямку розвитку.

Тобто етапи формування системи управління адаптацією до змін мають постійний взаємозв'язок і взаємообумовленість, існує зворотній зв'язок між всіма етапами.

Виходячи із визначення системи як безлічі елементів, що перебувають у відносинах і взаємозв'язку один з одним та створюють певну цілісність, єдність, – насамперед необхідно визначитись із основними складовими системи управління адаптацією підприємства до змін.

Основною метою будь-якої системи управління адаптацією підприємства до змін виступає прийняття ефективних рішень при

управлінні підприємством, які або нададуть підприємству конкурентні переваги, або створять можливості для подальшого його ефективного функціонування. Тобто мета при застосуванні пасивної або активної системи управління адаптацією до змін може бути надто різною. Тому центральним елементом будь-якої системи управління адаптацією до змін виступає механізм управління адаптацією до змін підприємства.

На нашу думку, механізм системи управління адаптацією діяльності підприємства до змін необхідно розглядати як систему, що має складатися із чотирьох основних компонентів: організаційно-економічного, правового, технологічного та соціального.

Розглянемо теоретичні підходи щодо визначення кожного із компонентів механізму системи управління адаптацією підприємств до змін.

Розглянемо теоретичні напрацювання щодо трактування організаційно-економічного механізму. Деякі автори виділяють окремо економічний та організаційний механізми.

На думку Ю. С. Коваленко [168, с. 48], «...економічний механізм – це інтегрована, багаторівнева система форм і методів господарювання. Конструкція економічного механізму підприємства включає такі елементи: систему внутрішніх економічних відносин, що встановлює виробничо-господарські зв'язки між структурними підрозділами, способи оцінки впливу цих зав'язків на загальні результати діяльності підприємства, підсистеми стимулювання, планування, контролю, нормування, обліку й аналізу господарської діяльності». Проте ми вважаємо, що таке трактування змішує економічні й організаційні компоненти механізму, акцентуючи лише на окремих його компонентах.

На думку Т. В. Марусей і О. Ю. Нісходовської [216, с. 185], під економічним механізмом варто розуміти «...інтегровану багаторівневу систему форм і методів впливу на економічні процеси збуту, їх регулювання. Конструкція економічного механізму має складатися з

механізму планування збуту, фінансово-кредитного механізму та оподаткування, цінового механізму». Запропоноване визначення, на нашу думку, обмежує економічний механізм лише збутом і його регулюванням, залишаючи поза увагою інші виробничі та комерційні процеси, які відбуваються на підприємстві.

Інша група вчених розглядає окремо поняття організаційного механізму. Наприклад, О. Школьний [360, с. 58] пропонує розуміти під організаційним механізмом «...сукупність виникаючих у процесі управління зв'язків і відносин між підрозділами організації (великими службами, ланками, відділами й посадами і т.п.)». Аналогічне трактування пропонує М. Янків [365, с. 143]: «...організаційний механізм – це процес формування раціональних виробничих структур, адекватних структурам ресурсів і цілей».

П. Браунінг [43] також пропонує розглядати організаційний механізм як «спосіб угруповання робіт і проведення лінії підпорядкування, що поєднує роботи». Проте запропоновані визначення обмежуються тільки системою взаємозв'язків між підрозділами підприємства.

Досить цікаве та розгорнуте визначення організаційного механізму надає Т. Осташко [252, с. 69]: «...організаційний механізм – комплекс організаційних форм, що забезпечують формування, розвиток і вдосконалення виробничої системи. Організаційний механізм містить у собі сукупність елементів виробничого процесу (трудові ресурси, засоби праці, предмети праці, інформацію); способи організації зв'язків між елементами, організаційні форми, методи, правові норми й нормативи, що забезпечують раціональне функціонування всієї виробничої системи». Проте не слід звужувати визначення організаційного механізму тільки до комплексу організаційних форм.

Отже, провівши дослідження можна визначити організаційно-економічний механізм системи управління адаптацією до змін як

динамічну систему дослідження економічних та організаційних процесів діяльності підприємства, що має на меті розроблення та впровадження організаційно-економічних заходів впливу на процеси змін у діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та основних показників ефективності.

Основою правового механізму системи управління адаптацією підприємства до змін виступає нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства. Тобто основними у ньому є:

1) аналіз та оцінка нормативно-правового середовища діяльності підприємства: особливостей, тенденцій розвитку, можливостей та перепон для подальшого розвитку підприємства. Результатом такого аналізу та оцінки виступає сформована нормативно-правова база діяльності підприємства, що створює підґрунтя для діяльності підприємства в межах чинного законодавства та висвітлює напрями його подальшого розвитку у межах чинного законодавства;

2) розроблення та впровадження заходів управління правовим компонентом системи управління адаптацією підприємств до змін.

Сформований правовий механізм системи управління адаптацією підприємств до змін надає можливості підприємству гнучко та завчасно реагувати на нормативно-правові зміни у своїй діяльності.

Технологічний механізм системи управління адаптацією діяльності підприємства до змін базується на розумінні засад розвитку людства, що переходить до умов четвертої промислової революції. Згідно з дослідженнями К. Шваба [354], людство переходить до умов діяльності у рамках четвертої промислової революції. Тобто будь-яка діяльність зумовлюється основними трьома чинниками: зростаючими темпами розвитку, широтою та глибиною змін і системним впливом. Зазначені чинники впливають особливо на технологічну складову розвитку підприємств. Підприємства, які не враховують особливостей і тенденцій розвитку технологічної складової, в перспективі приречені на крах. Тому

особливе місце серед компонентів механізму системи управління адаптацією підприємств до змін належить технологічному механізму.

Слід зауважити, що інноваційний розвиток, який базується на впровадженні інновацій в управлінні, продукції та послугах, є не одним із варіантів розвитку діяльності підприємства, а необхідною умовою його виживання у сучасному світі.

Соціальний механізм системи управління адаптацією підприємств до змін останнім часом також потребує посиленої уваги з точки зору управління підприємством, виходячи із таких головних передумов:

- зростання чисельності населення у світі;
- нерівність розподілу населення за країнами світу;
- соціальна та матеріальна нерівність забезпечення населення;
- підвищення трудової міграції у країнах, що розвиваються;
- зростаюча механізація та автоматизація праці;
- заміна окремих видів діяльності людини на штучний інтелект, роботів та програмне забезпечення.

З точки зору соціального механізму системи управління адаптацією до змін цікавим є дослідження С. О. Шапкіна [351], котрий виділяє чотири компонента адаптації, виходячи із особливостей самої людини:

1) активаційний (органічні й функціональні витрати, спрямовані на досягнення значущих для суб'єкта цілей);

2) когнітивний (перебудова когнітивних процесів, спрямована на вироблення найбільш ефективних способів опрацювання інформації, без яких ефективна адаптація неможлива);

3) емоційний (визначається динамікою емоційних переживань, що є суб'єктивними індикаторами ефективності процесу адаптації);

4) мотиваційно-вольові процеси (забезпечують координацію всіх інших компонентів і напрямів реалізації значущих для суб'єкта цілей і тим самим надають процесу адаптації стійкості й безперервності).

Отже, формування соціального механізму системи управління адаптацією насамперед повинно базуватися на вивченні психо-емоційних і поведінкових характеристик людини як головного елемента механізму системи адаптації підприємств до змін. Тому особлива увага у дослідженні приділена аналізу сприйняття персоналом змін як однієї з основних передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін.

Усі вищезазначені чинники, з одного боку, скорочують потреби підприємства у працівниках, а з іншого боку висувають все більші вимоги до кваліфікації самих працівників. Проте існують такі види діяльності, для яких значення людини все ще є головним. До них належить і будь-яке виробництво, де однією із головних проблем виступає пошук кваліфікованих працівників. Тому соціальний механізм системи управління адаптацією підприємств до змін, спрямований на формування сприятливого соціального клімату на підприємстві та встановлення соціальних передумов і можливостей для його розвитку, є запорукою розвитку такого підприємства.

Підсумовуючи результати дослідження цього підрозділу слід підкреслити, що методологічні засади формування системи управління адаптацією до змін повинні включати такі основні складові:

- теоретичне підґрунтя;
- методичне підґрунтя (що спирається на методи та моделі аналізу, оцінки та управління);
- інструменти та організаційно-практичні заходи.

Теоретичні засади формування системи управління адаптацією до змін підприємств наочно представлені на рис. 2.3.

Таким чином, у цьому підрозділі розглянуто основні теоретичні засади формування системи управління адаптацією підприємств до змін, що дало можливість сформулювати теоретичне підґрунтя: визначення, компоненти, принципи, суб'єктів, об'єкти, завдання та основні складові

механізмів за компонентами системи управління адаптацією підприємств до змін.

1. Теоретичні засади системи управління адаптацією підприємств до змін: визначення сутності, тип перетворень, основна мета, основні завдання, суб'єкти, об'єкти, принципи, механізми системи управління адаптацією до змін за чотирма компонентами: організаційно-економічним, правовим, технологічним, соціальним
2. Методичні засади системи управління адаптацією до змін: теоретичні підходи до управління підприємствами, поєднання елементів системи, розроблення підходів до управління адаптацією за кожним компонентом системи управління адаптацією до змін
3. Моделювання системи управління адаптацією підприємств до змін: засоби та інструменти побудови, аналізу та оцінки економіко-математичних моделей за компонентами системи управління адаптацією підприємств до змін
4. Інструментальне забезпечення системи управління адаптацією підприємств до змін: - інструменти аналізу та оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств; - бізнес-моделі за чотирма компонентами; - програмне забезпечення формування та впровадження системи управління адаптацією до змін підприємств; - інструкції, положення тощо
5. Організаційно-практичне забезпечення системи управління адаптацією до змін підприємства: - аналіз та оцінка передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства; - планування компонентів системи управління адаптацією до змін підприємств; - організація виконання компонентів системи управління адаптацією до змін підприємства; - мотивація персоналу до виконання системи управління адаптацією до змін підприємства; - контроль та координація компонентів системи управління адаптацією до змін підприємства; - аналіз та оцінка ефективності системи управління адаптацією до змін підприємства; - корегування елементів управління адаптацією до змін підприємства

Рис 2.3. Теоретичні засади формування системи управління адаптацією підприємств до змін

Джерело: сформовано автором

Наведено концептуальну схему теоретичних засад формування системи управління адаптацією підприємств до змін. Розуміння теорії елементів системи управління адаптацією до змін надає можливість подальшого опрацювання методичних засад формування цієї системи.

2.2. Методичне підґрунтя формування системи управління адаптацією підприємств до змін

Динамічні умови господарювання, поширення глобалізації, значні обсяги інформації, що існують в сучасному світі господарювання, створюють складності для підприємців при формуванні системи управління підприємством. Постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств потребують постійних витрат часу, матеріальних і людських ресурсів для пошуку ефективних рішень. Спрощення управління підприємством у сучасному світі повинно мати на меті зменшення витрат підприємців, насамперед зменшення витрат часу на прийняття ефективних рішень. У таких умовах постає необхідність розроблення методичного підґрунтя формування системи управління адаптацією підприємств до змін.

Формування системи управління адаптацією до змін і механізм такого управління повинні базуватися не тільки на теоретичному базисі, але й враховувати сучасні провідні наукові напрацювання у сфері розвитку підходів до управління та їх особливостей.

Розвиток підприємництва у світі відображає тенденції до зростання динамічних змін у діяльності підприємств. Виникає гостра необхідність у розробленні бізнес-моделей системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін. Проте першочерговим завданням виступає формування методичного підходу до формування елементів системи управління адаптацією підприємств до змін із використанням провідних напрацювань у цій сфері. Будь-які бізнес-моделі повинні базуватися на теоретичному обґрунтуванні їх основних складових та взаємозв'язків між ними.

Існують численні теорії управління, кожна з яких має свої переваги й недоліки, власну методологію та інструментарій для різних видів діяльності. Узагальнюючи дослідження сучасної наукової літератури,

виокремлюють чотири основні підходи до управління: ситуаційний, функціональний, системний і процесний, особливості яких були нами розглянуті більш детально у Розділі 1. Слід зауважити, що, на нашу думку, використання у чистому вигляді того чи іншого підходу до управління підприємством цілком неможливе. Практична діяльність підприємств зазвичай вимагає поєднання окремих інструментів і засобів тих чи інших підходів. Тому при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін пропонується використовувати змішаний підхід до управління, який поєднує у собі окремі елементи управління за процесним, системним і функціональними підходами. Провідним інтересом дослідження виступає саме процесний підхід до управління підприємством, оскільки сучасні підприємства з точки зору їх адаптації до змін розглядаються як сукупність певного числа бізнес-процесів.

З огляду на систематизацію теоретичних підходів щодо визначення поняття «бізнес-процес», у дослідженні використовується визначення Л. І. Чорнобай [350, с. 125]: «...бізнес-процеси – система безперервних, взаємопов’язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства» [350, с. 125].

На підставі визначення поняття «управління бізнес-процесами» як «...цілеспрямованої діяльності суб’єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об’єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможності продукції (послуг, робіт) здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити стабільний розвиток

підприємству в умовах динамічного ринкового середовища» [277, с. 39], узагальнення та взаємозв'язки понять «управління», «адаптація» і «бізнес-процеси» запропоновано власне схематичне зображення взаємозв'язків управління бізнес-процесами в процесі адаптації його до змін. На рис. 2.4 схематично відображені взаємозв'язки підходів управління при формуванні та впровадженні системи управління адаптацією підприємств до змін.

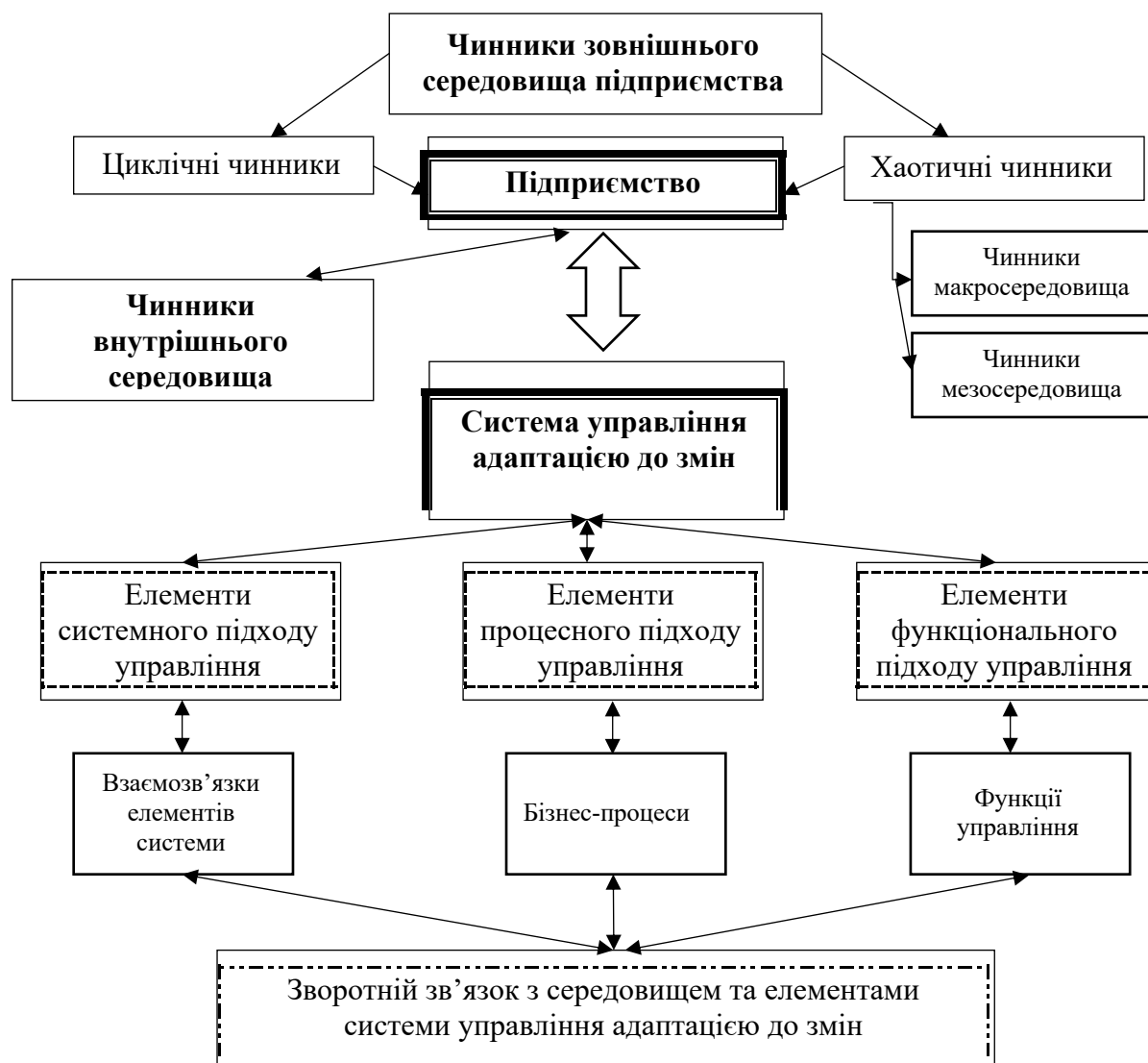


Рис. 2.4 Взаємозв'язки підходів управління при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін *

Джерело: сформовано автором

Рис. 2.4. наглядно ілюструє, що адаптація підприємства до змін, як одна із основних підсистем загальної системи управління підприємством, є складною системою з наявністю власних компонентів і взаємозв'язків між елементами системи. Схематично відображено поєднання системного, процесного та функціонального підходів до управління.

В рамках системного підходу система управління адаптацією до змін розглядається як така, що є поєднанням керуючої та керованої систем шляхом взаємозв'язків, що супроводжують управлінську діяльність в цій системі та сам механізм управління адаптацією до змін.

В контексті процесного підходу система управління адаптацією до змін розглядається як така, що формує та регулює заходи управління за бізнес-процесами діяльності підприємства.

У рамках функціонального підходу система управління адаптацією до змін розглядається як поєднання існуючих методик і методів управління за основними функціями менеджменту: плануванням, організацією, мотивацією, контролем і координацією.

Проте слід більш детально зупинитися на уточненні методологій системного, процесного та функціонального підходів згідно з метою формування елементів системи управління адаптацією підприємств до змін.

На думку автора [410], використання методології процесного підходу до управління повинно базуватися на наступних елементах:

- адекватні моделі, що описують бізнес-процеси (можна використовувати статичні та динамічні моделі, які мають свої переваги та недоліки при вирішенні певних завдань управління);
- позадачний облік розрахування результатів виконання завдань щодо управління бізнес-процесами (цей елемент, на нашу думку, є одним із ключових при формуванні системи управління адаптацією до змін підприємств на засадах методології процесного управління підприємством. Без визначення

конкретних результатів управління за окремими бізнес-процесами, завданнями управління, неможливо визначити ефективність такого управління);

- створення системи збалансованих показників під особливості конкретного підприємства;
- існуючі технології виробництва;
- стан автоматизації процесів управління;
- кваліфікаційний склад робітників, їх налаштованість на досягнення певних результатів;
- реакція на зміни.

До вище наведених елементів, на яких повинна базуватися методологія процесного підходу до управління підприємством, на нашу думку, слід додати ще формування мети, системи цілей і завдань підприємства. Тільки визначення конкретної мети надає можливість здійснити заплановані заходи. Без визначення конкретної мети втрачається доцільність планування і виконання будь-яких заходів. Проте ефективність процесного підходу до управління підприємством спирається на ґрунтовну структуризацію та класифікацію бізнес-процесів діяльності підприємства, які в загальному вигляді поділяють на такі основні групи: основні та забезпечуючі процеси, процеси розвитку підприємства, процеси управління діяльністю підприємства, процеси, що реалізують бізнес-функції підприємства.

Розглянемо більш детально найбільш поширені та опрацьовані концепції управління, розроблені в рамках зазначених вище теоретичних підходів до управління, які є базовими при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін. Метою такого дослідження виступає пошук та оцінка вдалих і прийнятних підходів управління до того чи іншого компонента системи управління адаптацією до змін підприємств за наявності тих чи інших позитивних або негативних передумов.

Найбільш відомими концепціями управління є Глобальне Управління Якістю (*Total Quality Management*), Реінжиніринг бізнес-процесів (*Business Process Reengineering*), Бізнес-процес менеджмент (*Business Process Management*). Ці концепції управління не є тотожними адаптації підприємства до змін, але деякі науковці ототожнюють їх компоненти, сутність і напрямки управління.

Система управління адаптацією підприємств до змін, на нашу думку, є поєднанням (тобто системою) принципів, функцій, засобів, методів, інструментів із найбільш вдалим, ефективним концепцій управління, сформованих окремо за кожним із чотирьох компонентів: організаційно-економічним, правовим, технологічним і соціальним, на підставі аналізу та оцінки передумов формування такої системи, з використанням комплексного підходу аналізу та оцінки.

Зупинимося більш детально на окремих визначних концепціях управління, які існують у світі.

Управління якістю є розповсюдженою концепцією управління завдяки усвідомленню підприємствами необхідності формування власної філософії якості. На сучасному етапі розвитку світової економіки без управління та постійного вдосконалення якості продукції та послуг неможливе ефективне функціонування підприємств. Але управлінням якістю підприємства мають займатися і всередині самого підприємства, для комплексного підходу, здатного вивести підприємство на новий рівень розвитку.

Основними похідними концепціями управління якістю є програма Е. Демінга, TQM/TQC, стандарти якості ISO 9000, філософія «Кайдзен» та інші. Усі концепції управління якістю базуються на необхідності безперервного поліпшення якості процесів у діяльності підприємства для досягнення загальних показників якості.

Найвидатніші здобутки у сфері глобального управління якістю належать Е. Демінгу, який сформував теоретичні засади «петлі якості» (за

іншою назвою «колесо Демінга») – PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Така петля або спіраль якості є основою Глобального управління якістю. Тобто при такому підході управління базується на періодичному повторенні планування, реалізації, перевірки та реакції на результати попередніх етапів. При такому підході пропонується постійний аналіз і керування системами забезпечення якістю на підприємстві.

Поява стандартів ISO 9000 є продовженням і наступним витком розвитку концепції Глобального управління якістю. Проте слід зауважити, що вищезазначені стандарти спрямовуються на врегулювання взаємовідносин між виробником і споживачем. Глобальне управління якістю спрямоване на саме підприємство.

Глобальне управління якістю базується на 12 основних принципах [116]:

- орієнтація всієї діяльності організації на споживачів, від задоволення вимог і сподівань яких залежить її успіх у ринковій економіці;
- погляд на виробничі відносини між працівниками як на відносини споживача з постачальником;
- безперервне удосконалення виробництва і діяльності у сфері якості;
- комплексне і системне вирішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях її життєвого циклу;
- перенесення головних зусиль у сфері якості в бік людських ресурсів (акцент на ставлення працівників до справи, культуру виробництва, стиль керівництва);
- участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості (якість — справа кожного).
- безперервне підвищення компетентності працівників організації.
- концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні невідповідностей;

- ставлення до забезпечення якості як до безперервного процесу, коли якість об'єкта на кінцевому етапі є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах;
- оптимізація співвідношення у тріаді «якість – витрати – час»;
- забезпечення достовірності даних про якість завдяки використанню статистичних методів;
- безперервне поліпшення якості (концепції Джурана тощо).

Деякі науковці глобальне управління якістю зводять до наступних 8 принципів [292]:

- орієнтація на споживача,
- лідерство керівника,
- залучення працівників,
- підхід до системи як до прогресу,
- системний підхід до управління,
- постійне поліпшення,
- прийняття рішень, заснованих на фактах,
- взаємовигідні відносини з постачальниками.

Цікавим з точки зору подальшого використання для формування системи управління адаптацією підприємств до змін виступає виокремлення чинників, які впливають на формування системи управління якістю підприємств, що виділені науковцями [170]:

- якість проєкту, технічного завдання;
- якість методів контролю;
- якість технології, обладнання, сировини;
- науковий підхід, сучасна техніка, нормативно-правова база, корпоративна культура.

Такий перелік чинників при застосуванні глобального управління якістю, на нашу думку, доцільно доповнити системою чинників, пов'язаних із персоналом підприємства:

- рівень освіти та кваліфікації персоналу;

- рівень мотивованості персоналу підприємства;
- задоволеність персоналу підприємства працею.

Врахування усіх вище перелічених чинників створює для підприємства додаткові переваги при впровадженні елементів глобального управління якістю у свою діяльність.

Проте, на думку Е. Демінга [116], існує 14 базових постулатів, на яких повинна будуватися система управління якістю підприємства. Ці постулати необхідно враховувати при формуванні механізму управління адаптацією підприємства до змін:

- Постійна мета підприємства концентрується на покращенні якості продукції та послуг. Тобто неможливо вдосконалити якість сьогодні та не займатись цим завтра.
- Абсолютна неприпустимість невідповідностей на підприємстві. Ретельна перевірка результатів виробництва продукції та послуг зменшує ймовірність виникнення невідповідностей.
- Виключення залежності масового контролю якості. Акцент ставиться не на постійному контролі якості виготовленої продукції або послуг, а на удосконаленні самого процесу виробництва продукції або послуг.
- При закупівлі не керуватися тільки рівнем ціни.
- Удосконалення якості повинно відбуватись у кожному процесі.
- Навчання удосконаленню якості повинно відбуватися для всіх працівників, у тому числі й для керівництва підприємством.
- Впровадження нових методів керівництва. Цей постулат спрямований на постійне вивчення та удосконалення методів керівництва, що застосовуються на підприємстві.
- Зменшення рівня страху працівників при наданні пропозицій керівництву щодо підвищення рівня якості на підприємстві, впровадження системи анонімного збору такої інформації.

- Зменшення рівнів лінійних зв'язків на підприємстві, руйнування застарілих зв'язків.
- Деталізація методів, способів і засобів підвищення рівня якості для кожного працівника на підприємстві. Тобто процес підвищення якості має бути зрозумілим і прийнятним для кожного.
- При формуванні планів щодо підвищення рівня якості виключати кількісні показники, більше застосовувати опис очікувань щодо рівня якості.
- Підвищувати рівень задоволеності працівників рівнем своєї кваліфікації та можливим впливом на кінцеві показники рівня якості.
- Стимулювання та мотивація підвищення кваліфікації працівників, рівня освіти та сприяння самовдосконаленню.
- Окреслювати зобов'язання керівництва щодо управління якістю на підприємстві. Чіткі критерії та обов'язки повинні стимулювати і прозоро висвічувати результати управління якістю на підприємстві з боку його керівництва.

На нашу думку, глобальне управління якістю може виступати одним із складових елементів системи управління адаптацією підприємств до змін, а саме – окремі елементи та підходи можуть виступати інструментами при формуванні системи управління адаптацією до змін підприємств за окремими компонентами. Найбільш доцільно, на нашу думку, елементи підходу Глобального управління якістю використовувати при управлінні технологічним і соціальним компонентами системи управління адаптацією підприємств до змін.

Однією із перших теоретичних концепцій, яка набула широкої світової популярності, є концепція реінжинірингу бізнес-процесів (*Business Process Reengineering*). Розглянемо основні визначення сутності концепції реінжинірингу бізнес-процесів.

Засновниками концепції реінжинірингу бізнес-процесів є вчені М. Хаммер та Дж. Чампі [343, с. 59], які вважали, що «реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування господарських процесів підприємства для досягнення корінних змін в основних актуальних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги та темпи». Тобто автори концепції наполягають на фундаментальних засадах здійснення реінжинірингу бізнес-процесів з метою здійснення корінних змін, а також акцентують увагу тільки на чотирьох основних показниках діяльності підприємства, що підлягають корінним змінам – вартість, якість, послуги та темпи. Такий підхід дещо звужує сутність реінжинірингу бізнес-процесів, який здійснюється підприємствами в сучасних умовах.

Цікавим з теоретичної точки зору є визначення реінжинірингу бізнес-процесів за М. Робсоном та Ф. Уллахом: «...реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом аналізу і перепроєктування існуючих господарських процесів» [286, с. 57]. Таке визначення вже не звужує сутність реінжинірингу бізнес-процесів до окремих напрямів або показників діяльності підприємства.

За визначенням Л. М. Таранюк [323]: «Реінжиніринг бізнес-процесів – фундаментальне переосмислення бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність». Тобто у даному визначенні автор підкреслює, що основною метою реінжинірингу бізнес-процесів виступає покращення ключових показників діяльності підприємства.

В. В. Євдокимов та Ю. Д. Довгаль [136] вважають: «реінжиніринг бізнес-процесів базується на радикальній реконструкції організаційних процесів для одержання значного поліпшення показників діяльності

економічного об'єкту (витрат часу, собівартості, прибутку, якості, кількості тощо)». При такому визначенні сутність реінжинірингу бізнес-процесів зводиться до організаційних аспектів, не торкаючись інших аспектів управління діяльністю підприємства.

Щодо визначення сутності поняття «реінжиніринг», приведемо наступне. У «Великому економічному словнику» надається таке визначення реінжинірингу: «...процес оздоровлення підприємств, фірм, компаній шляхом підйому інжинірингу на новий рівень; діяльність з модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об'єкті» [40]. Тобто реінжиніринг виступає при такому підході більш вдосконаленою формою інжинірингу.

Згідно сучасним теоретичним напрацюванням, при аналізі концепцій реінжинірингу бізнес-процесів основним недоліком такого підходу виступає радикальність і кардинальність при управлінні основними бізнес-процесами діяльності підприємства.

Розглядаючи типи реінжинірингу бізнес-процесів слід зупинитися на класифікації [390, с. 12]:

- впровадження стандартних бізнес-процесів і створення під них інфраструктури компанії;
- проведення реінжинірингу бізнес-процесів з подальшим впровадженням системи;
- реінжиніринг проводиться як самостійний проєкт, виходячи із концептуальних вимог, на яких впроваджується проєкт;
- впровадження реінжинірингу і системи одночасно, із взаємним впливом один на одного.

Таким чином, виходячи із вищенаведеної класифікації типів реінжинірингу бізнес-процесів слід зазначити, що реінжиніринг може відбуватися за стандартною схемою та процедурами, може обмежуватись окремими проєктами, проте найбільш широко проявляється сутність

реінжинірингу бізнес-процесів при впровадженні реінжинірингу та нової системи управління підприємством.

Слід зауважити, що концепцію реінжинірингу бізнес-процесів деякі автори відносять до складової загальної Концепції вдосконалення бізнес-процесів (*Business Process Improvement*), що поєднує у собі наступні чотири підходи:

- 1) методика швидкого аналізу рішень (*FAST-Fast Analysis Solution Technology*);
- 2) бенчмаркінг;
- 3) перепроєктування (концентроване покращення);
- 4) реінжиніринг бізнес-процесів (*Business-process Reengineering*).
[343; 390]

Тобто при такому підході реінжиніринг бізнес-процесів виступає найбільш широким і кардинальним засобом управління бізнес-процесами.

М. Хаммер та Дж. Чампі [343] вважають, що основними компонентами реінжинірингу повинні бути:

- фундаментальне переосмислення,
- радикальне перепланування,
- різке покращення показників,
- процеси як сукупність видів діяльності, яка має один чи декілька вхідних потоків і створює вихід, який уявляє цінність для клієнта.

Тобто визначені компоненти підтверджують радикальність інструментів реінжинірингу.

А. І. Ковальов [171] також виділяє реінжиніринг як один із радикальних підходів, котрий передбачає розроблення нового бізнес-процесу та сприяє поліпшенню бізнес-процесів всього підприємства. Він вважає за доцільне використання реінжинірингу бізнес-процесів при виведенні підприємства із кризового стану або ж при здійсненні високо ризикового проєкту.

А. І. Ковальов у своїй праці [172] відзначає основні ознаки реінжинірингу бізнес-процесів, які відрізняють його від інших підходів управління:

- 1) орієнтація на процеси;
- 2) цілеспрямованість у розробленні бізнес-проєкту;
- 3) відмова від застарілих схем і правил здійснення роботи;
- 4) творче використання інформаційних технологій та нових методів під час проведення змін.

Орієнтація на процеси є сутнісною характеристикою процесного підходу до управління підприємством. Проте слід зауважити, що реінжиніринг бізнес-процесів повинен мати головну мету здійснення таких кардинальних змін на підприємстві, тобто для впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві повинні скластися такі умови діяльності, які вимагають кардинальних, радикальних змін. Найскладнішим елементом у цій системі, на нашу думку, виступає відмова від застарілих схем і правил здійснення роботи. Опір змінам є основною перешкодою впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. Тому при впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах доцільно розробляти підходи до управління опору змінам з боку персоналу, стимулюючи та мотивуючи персонал такими підходами до досягнення основної мети реінжинірингу бізнес-процесів. Суттєвої різниці набуває творче використання інформаційних технологій та нових методів. Здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві сьогодні неможливе без впровадження новітніх інформаційних технологій, методів, засобів. Тому така ознака є вже частиною сутнісної характеристики процесу реінжинірингу бізнес-процесів.

Якщо розглядати широту та ємність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, то можна виділити чотири його основні види [172]:

- 1) «разові поліпшення», які включають аналіз і поліпшення певних локальних процесів декількох структурних підрозділів підприємства;
- 2) «клаптикове документування», в основу якого закладено дослідження небагатьох ключових процесів і процедур підприємства з метою стандартизації порядку їх виконання;
- 3) «тотальне моделювання», що передбачає опис більшої частини бізнес-процесів підприємства;
- 4) «комплексне впорядкування діяльності», тобто впровадження ефективного процесного управління між структурними підрозділами підприємства.

Проте, на нашу думку, така класифікація ємності процесів суперечить самому визначенню реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві як кардинальним, радикальним змінам в управлінні підприємством. Тому вважаємо, що ця класифікація розглядає не види реінжинірингу бізнес-процесів, а засоби та інструменти, за допомогою яких він може здійснюватися у тих чи інших бізнес-процесах діяльності підприємства.

Актуальним залишається алгоритм впровадження елементів реінжинірингу на підприємствах при використанні такого підходу до бізнес-проектів. Так, А. І. Ковальов називає наступні етапи реінжинірингу бізнес-проекту [171]:

- композиція пост-прогнозного іміджу проекту,
- реверс-інжиніринг стану компанії,
- прямий інжиніринг проекту,
- інтеграція оновлених бізнес-процесів у тіло проекту,
- перманентне діагностування стану компанії.

Тобто елементи концепції реінжинірингу можуть бути використані як для управління підприємством в цілому, так і для окремих його бізнес-проектів.

Концепцію управління на основі реінжинірингу бізнес-процесів при формуванні елементів системи управління адаптацією підприємств до змін доцільно використовувати при застосуванні активної адаптації та при негативних передумовах формування такої системи. Тобто його сутність найбільш вдало підходить під управління підприємствами, які перебувають у кризовому стані або мають негативні передумови функціонування. Елементи концепції реінжинірингу бізнес-процесів можуть бути застосовані для формування будь-якого компонента системи управління адаптацією підприємств до змін: організаційно-економічного, правового, технологічного або соціального.

Проте слід дещо уточнити деякі поняття, які використовуються у подальшому дослідженні, та їх концептуальні відмінності від поняття «реінжиніринг»: бізнес-інжиніринг, бізнес-процес і бізнес-модель.

В сучасній науковій літературі існують різні визначення сутності поняття «бізнес-інжиніринг».

Згідно з думкою авторів «Сучасного економічного словника» [277], «...бізнес-інжиніринг – методи, технології, засоби, які призначені для розв’язання задач аналізу організаційної системи та проектування змін за рахунок покращення існуючих або створення нових сутностей організаційної системи». Тобто при такому визначенні сутність бізнес-інжинірингу полягає в аналізі та формуванні методології змін організаційних систем.

У роботі О. М. Кузьміної та О. О. Горовенко [196] під бізнес-інжинірингом розуміється «...виконання комплексу проєктувальних робіт по розробці методів і процедур управління бізнесом, коли без зміни прийнятої структури управління в організації (підприємстві, фірмі) досягається поліпшення її фінансового положення». Таке визначення бізнес-інжинірингу акцентує увагу лише на поліпшенні фінансового положення підприємства при незмінній структурі управління ним.

Існують наукові трактування, які ототожнюють поняття «бізнес-інжиніринг» та «реінжиніринг». Ю. В. Мирошніченко, А. І. Філіпова [225] також підкреслюють схожість понять «реінжиніринг» і «інжиніринг» та надають наступне визначення інжинірингу: «...інжиніринг – процес створення інноваційних продуктів для задоволення специфічних інтересів споживачів, які виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, основною метою якого є формування бажаного результату з урахуванням найкращого співвідношення ризику, дохідності, ліквідності створюваного продукту для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку». Таким чином, сутність інжинірингу зводиться до процесу створення інноваційних продуктів, що значно звужує коло питань, які він, по суті, охоплює.

Т. Л. Мостенська [235] виділяє чотири типи стратегій виведення підприємства із кризового стану, одним із яких вважає бізнес-інжиніринг: стратегія економії, повороту, бізнес-інжинірингу, стратегія виходу. Тобто вона вважає, що бізнес-інжиніринг виступає однією із стратегій підприємства для подолання криз. Проте такий погляд значно звужує сутність бізнес-інжинірингу – лише до напрямку боротьби підприємства із наслідками криз..

П. П. Маслянюк, О. С. Майстренко [217] визначають бізнес-інжиніринг організаційної системи як «...систему, що базується на трьох класах сутностей і відношеннях між ними:

- принципи та методи системної інженерії;
- організаційна система;
- бізнес-моделювання».

Науковці [217] також зазначають, що бізнес-інжиніринг має чотири представлення: структурне, динамічне, використання та керування.

Провівши дослідження теоретичних напрацювань з визначення сутності поняття «бізнес-інжиніринг», можна запропонувати власний підхід, за яким під бізнес-інжинірингом розуміється поступове

розроблення та впровадження нової методології управління підприємством для адаптації його до змін зовнішнього середовища та виходу на більш високі показники ефективності діяльності. Бізнес-інжиніринг повинен охоплювати комплексно всі сфери та бізнес-процеси діяльності підприємства, а також бути сформованим за всіма напрямками існуючих функцій управління підприємствами.

Таким чином, провівши дослідження щодо визначення сутності поняття «реінжиніринг» діяльності підприємств, слід констатувати сутнісну відмінність цих понять. Якщо бізнес-інжиніринг спрямований на формування або ж адаптацію підприємства до умов функціонування, то основною метою реінжинірингу виступає переосмислення стану підприємства та розроблення кардинально нової, інноваційної моделі його розвитку в майбутньому. Тобто реінжиніринг виступає одним із варіантів бізнес-інжинірингу при виникненні негативних явищ функціонування підприємств, що також має враховуватися при формуванні елементів системи управління адаптацією підприємств до змін.

В сучасному науковому світі існують наукові підходи, що ототожнюють поняття реінжинірингу бізнес-процесів і цифрових перетворень.

М. Хаммер та Дж. Чампі [343] також визначають, що реінжиніринг бізнес-процесів – «...це переосмислення та реінжиніринг процесів, пов'язаних із бізнесом, з метою зменшення витрат, покращення продуктів та послуг». Незважаючи на те, що між реінжинірингом бізнес-процесів і цифровими перетвореннями є схожість, водночас існують і відмінності.

Д. Счалло, К. Вільямс та Л. Бордмен [414; 415] стверджують, що система цифрових перетворень включає в себе мережеві дії таких суб'єктів, як бізнес і клієнти, у всіх сегментах мережі з доданою вартістю та застосування нових технологій. Таким чином, цифрові перетворення

потребують навичок, які передбачають вилучення та обмін даними, а також аналіз і перетворення цих даних на діючу інформацію.

Дж. Проктор [411] стверджує, що реінжиніринг бізнес-процесів основною метою має автоматизацію систем, керованих правилами. Системи, засновані на правилах, визначаються як набори чітко визначених правил – (алгоритмічних) процесів, автоматизованих за різними технологіями. Основним же завданнями цифрових перетворень, згідно з думкою авторів [411], є отримання нових даних і використання цих даних для повторного перетворення старих процесів на основі правил.

Теоретичне узагальнення відмінностей компонентів щодо спрямування реінжинірингу та адаптації представлено у додатку «Г».

В сучасній науковій літературі деякі автори ототожнюють поняття реінжинірингу та основних підходів концепції *Business Process Management*. І. О. Кузнєцова у своїй роботі [192] наводить наступні відмінності між реінжинірингом бізнес-процесів положеннями *Business Process Management*:

- з методологічної точки зору реінжиніринг орієнтований на одноразове радикальне перетворення бізнес-процесів компанії, а *Business Process Management* – на безперервні удосконалення;
- по-друге, перебудова бізнес-процесів за реінжинірингом здійснюється зазвичай одноразово, а отриманий результат закладається у фундамент сучасних організаційних систем.

Тобто сутність реінжинірингу також зводиться до впровадження одноразових радикальних перетворень підприємства при виникненні такої необхідності. *Business Process Management* спрямований на постійне управління бізнес-процесами підприємства.

Одним із найрозповсюдженіших підходів до управління є *Lean-management* – підхід, заснований на бережливому виробництві, що спирається на оптимізацію бізнес-процесів при максимальній орієнтації

на потреби клієнтів та мотивацію співробітників. Також провідні науковці трактують *Lean-management* як процес безперервного поліпшення якості при оптимальному використанні наявних ресурсів.

Основними принципами *Lean-management*, які можуть бути використані при формуванні елементів системи управління адаптацією підприємства до змін, виступають:

- 1) визначити цінності для клієнтів та включити ці цінності до продукту. Формування чіткої уяви щодо розроблення ціннісних пропозицій на основі ретельного дослідження потреб клієнтів надає можливість створити продукт, який задовольняє найкращим чином потреби клієнтів, акцентуючи увагу на їх цінностях;
- 2) створити карту потоку цінностей, виділивши потоки, що несуть цінність для клієнта та ті, що не несуть;
- 3) забезпечити безперервний потік продукту та інформації на всіх етапах. Особливу увагу слід приділити забезпеченню постійного надходження інформації: до клієнтів підприємства та зворотної інформації від клієнтів;
- 4) будь-яка діяльність виникає лише тоді, коли це необхідно на наступному етапі. Тобто необхідно чітко визначитися з переліком робіт і процесів для викреслення зайвих, що не несуть позитивного ефекту для підприємства;
- 5) безперервне покращення на всіх етапах, за кожним компонентом. Постійний пошук джерел покращення продукту із виявленням варіантів зменшення витрат ресурсів.

Основними інструментами *Lean-management* виступають *Lean-thinking*, які можна сформулювати завдяки удосконаленню корпоративної етики.

Також слід підкреслити, що процесний і функціональний підходи до управління перебувають у постійній суперечності. Функціональний підхід до управління базується на виокремленні ієрархічної вертикальної

структури. З ускладненням елементів у структурі збільшується кількість ієрархічних рівнів і підрозділів, що класифікуються за ознакою виконуваних функцій. Слід підкреслити, що при використанні функціонального підходу до управління відповідальність лежить на керівнику; відповідальність знижується з кожним нижчим рівнем, кожен підрозділ функціонує автономно, що призводить до складностей при пошуці винних у випадку невдалих результатів управління підприємством. Кожен структурний підрозділ зосереджений на виконанні своїх функцій, кінцевий результат при такому підході до уваги не береться.

Такий підхід мав перевагу на більшості підприємств України. Він забезпечує простоту та прозорість управління, проте є негнучким і занадто бюрократизованим. Основним недоліком виступає неможливість формування горизонтальних зв'язків всередині підприємства. Статичні вертикальні зв'язки з чіткими рівнями ієрархії знижують можливість адаптації підприємств до зміни зовнішнього середовища та створюють значні перешкоди для зміни внутрішнього середовища функціонування підприємств.

Функціональний підхід до управління підприємством має свої особливості та передбачає використання методик, заснованих на таких принципах:

- управління здійснюється окремими підрозділами підприємства;
- високий рівень спеціалізації окремих підрозділів;
- узгодженість всередині підрозділів: операцій, взаємозамінність;
- чітке розмежування зон відповідальності.

Проте функціональний підхід має недоліки: пов'язані з відсутністю одного відповідального за здійснення всього процесу або проєкту; надвисокий рівень бюрократії всередині підприємства; орієнтація на

виконання окремих функцій, а не на кінцевий результат. Негативні особливості цього підходу простежуються під час формування технології виробництва (реалізації) продукції (товарів або послуг) підприємства. Кожен підрозділ відповідає тільки за виконання функцій в рамках технології, яка покладена на нього за розподілом функцій всередині підприємства, що найчастіше призводить до збільшення загального браку на підприємстві та унеможливорює пошук винних.

Найчастіше основною метою управління підприємством при використанні функціонального підходу виступає отримання прибутку. Процесний же підхід до управління переважно спрямований на удосконалення якості виробництва (реалізації) продукції (товарів або послуг) підприємства. Процесний підхід спрямований на формування горизонтальних зв'язків всередині підприємства, орієнтуючись переважно на можливості отримання інформації та впровадження новітніх технологій. Проте при управлінні на засадах функціонального підходу персонал підприємства є більш вузькоспеціалізованим, що може виступати перевагою при здійсненні діяльності у високотехнологічних сферах.

Врахування переваг і недоліків функціонального підходу надає можливість використовувати його переваги під час формування елементів системи управління адаптацією підприємств до змін, базуючись на виокремленні певної групи підрозділів підприємства, що потребують функціонального підходу до управління.

Системний підхід до управління базується на розумінні підприємства як єдиної цілої системи, сукупності взаємозв'язків системи із зовнішнім середовищем та всередині системи. Виникнення змін у одному елементі системи може привести до зміни всієї системи. Тобто такий підхід до управління базується на концепції постійно існуючих взаємозв'язків та взаємозалежності компонентів системи. Системний підхід надає комплексне уявлення щодо можливих змін у діяльності

підприємства та необхідних заходів з реагування на такі зміни. Він створює передумови гнучкого реагування на зміни, адаптації підприємства до змін із урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проте системний підхід управління є витратним. Процес аналізу та врахування значної кількості можливих змін за різними аспектами діяльності підприємства потребує витрат фінансових, людських ресурсів та часу. При розгляді можливих змін елементів системи враховується загальне уявлення, формування переліку конкретних дій залишається переважно остронь. Такі обмеження значно погіршують прогнозовану ефективність застосування системного підходу в чистому вигляді.

Таким чином, дослідження, викладені у цьому підрозділі, дали можливість сформулювати комплексне уявлення щодо основних аспектів найбільш досконалих підходів до управління підприємствами. В рамках комплексного поєднання основних аспектів розглянутих підходів повинно відбуватись формування елементів системи управління адаптацією підприємств до змін за основними чотирма компонентами: організаційно-економічним, правовим, технологічним і соціальним.

Поєднання елементів:

- процесного підходу – для управління бізнес-процесами за кожним компонентом системи управління адаптацією підприємств до змін;
- функціонального підходу – для управління окремими підрозділами за функціями управління (планування, організація, мотивація, контроль та координація);
- системного підходу – для управління взаємозв'язками всередині системи.

Таке поєднання надає переваги використання найбільш вдалих елементів і методик зазначених трьох підходів під час формування системи управління адаптацією до змін і створює можливості

використання методик, методів та інструментів, що є найбільш вдалим з точки зору використання при формуванні системи управління адаптацією до змін.

2.3. Економіко-математичне моделювання при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін

Будь-які показники діяльності підприємства перебувають у постійному русі, тому одним із першочергових завдань при формуванні системи управління адаптацією діяльності підприємства до змін виступає проведення постійного аналізу та оцінювання основних змін, що впливають на показники діяльності підприємства, уніфікація основних елементів системи управління адаптацією до змін підприємств у вигляді сформованих бізнес-моделей.

Слід зауважити, що аналіз змін підприємство має проводити перманентно, оскільки система управління адаптацією до змін повинна бути спроможною та чутливою до будь-яких змін. Виявлення таких змін виступає досить важким завданням за наявності величезної кількості змін.

Для спрощення процедури аналізу змін застосовують різноманітні методи аналізу діяльності підприємства. Розглянемо покроковий алгоритм із можливими варіаціями методів, моделей та інструментів, які може застосовувати підприємство при формуванні та впровадженні системи управління адаптацією до змін. Такий покроковий алгоритм складається з трьох основних блоків:

- вибір методів аналізу змін;
- моделювання змін під потреби підприємства;
- формування інструментарію аналізу змін із урахування прийнятих методів і моделей для аналізу та реагування на зміни підприємством.

Такий алгоритм має постійний зворотній зв'язок із попередніми

кроками, бо виявлені на наступних кроках альтернативні можливості передбачають їх розгляд від самого початку алгоритму.

Розглядаючи наявні в сучасній науковій літературі економіко-математичні методи та моделі для оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін слід зупинитися на найбільш емпірично обґрунтованих моделях.

У діяльності підприємства постійно виникає безліч змін, що характеризуються значними масивами даних, які підприємству необхідно навчитися опрацьовувати у короткий період, з найменшими витратами часу. Такий аналіз змін можна проводити за якийсь проміжок часу (інтервальні дані) чи на окремий момент (моментні дані). Формування інтервальних або моментних даних відбувається залежно від потреб підприємства.

На окрему увагу заслуговує розгляд панельних даних. *Панельні дані* уявляють собою двовимірний масив, один із вимірів якого – «просторовий» ($1 < i < N$), інший – часовий ($1 < t < T$). Таким чином, панельні дані мають два індекси (i, t). Подібні масиви виникають в тому випадку, якщо збирають дані на заданій множині об'єктів протягом певного періоду часу [357, с. 66].

Перевагами панельних даних порівняно з окремим часовим рядом або одномоментною вибіркою називають те, що вони дозволяють: враховувати і аналізувати індивідуальні відмінності вибіркової одиниці; пояснити, чому конкретна вибіркова одиниця поводить себе по-різному в різні проміжки часу; крім того, панельні дані характеризуються великою кількістю спостережень, що збільшує число ступенів свободи і зменшує мультиколінеарність факторів, що дає можливість отримувати більш ефективні оцінки [24, 208, 279]. Завдяки панельним даним підприємства можуть розглядати зміни не тільки в часі, але й у просторі.

Найчастіше використовують три типи моделей з використанням панельних даних [412, с. 23]:

- 1) об'єднана регресійна модель для панельних даних;
- 2) модель панельних даних з фіксованими ефектами;
- 3) модель панельних даних з вибірковими ефектами.

Об'єднана регресійна модель – це звичайна лінійна модель регресії, яка не враховує панельну структуру даних. Вважається, що залежна змінна лінійно залежить від всіх змінних у той же момент часу [142, с. 14].

У загальному вигляді регресійна модель панельних даних має такий вигляд:

$$x_{it} = Z_{it}\alpha_{it} + \varepsilon_{it}, \quad (2.1)$$

$$i = 1, \dots, N; t = 1, \dots, T,$$

де i – індекс економічної одиниці (фірми, країни і т.д.),

t – час,

α_{it} – коефіцієнт вектора об'єднуючих змінних Z_{it} у період t для вибіркової одиниці i .

Основний недолік такої моделі – вона є занадто загальною та не піддається оцінюванню.

Модель з фіксованими ефектами – це звичайна модель лінійної регресії, в якій вільні члени змінюються за економічними одиницями i . У цій моделі робляться стандартні припущення, як у звичайній лінійній регресії [357]:

Припущення 1. Фактори Z_{it} незалежні від ε_{it} для всіх i та t .

Припущення 2. Помилки ε_{it} – незалежні та однаково розподілені випадкові величини для всіх i та t :

$$E(\varepsilon_{it}) = 0, E(\varepsilon_{it}^2) = \sigma_\varepsilon^2 \quad (2.2)$$

Модель панельних даних з випадковими ефектами дає можливість враховувати несумісні індивідуальні відмінності об'єктів. Відмінність від моделі з фіксованими ефектами полягає в тому, що варіація між сукупностями вважається випадковою і не корелює з предиктором чи

незалежними змінними, включеними до моделі. Модель передбачає, що індивідуальні відмінності мають випадковий характер [142, с. 14].

$$Y_{it} = X_{it}\beta + const + \alpha_i + \varepsilon_{it} \quad (2.3)$$

де *const* – це певний параметр, який є спільним для всіх.

При роботі з реальними панельними даними завжди виникає проблема, яку модель (звичайну загальну регресію без групових ефектів, регресію з фіксованими або регресію з випадковими ефектами) треба обрати. Модель з фіксованими ефектами варто застосовувати у випадку, коли кожна економічна одиниця «особлива» і не може розглядатися як результат випадкового вибору із деякої генеральної сукупності. Наприклад, дані можуть містити різко виділені регіони або особливо великі фірми. Якщо ж об'єкти потрапили у панельні дані «випадково», у результаті вибору із великої сукупності, або якщо всі об'єкти приблизно можуть бути співставлені, то варто застосувати модель з випадковими ефектами. Модель з випадковими ефектами краща тим, що більш «компактна», має меншу кількість параметрів, її можна вважати частковим випадком моделі з фіксованими ефектами, якщо останню умовно розглядати як модель, в якій ефекти f_i корельовані з регресорами Z_{it} [357].

Найбільш широко використовуваним методом оцінки моделі при її виборі виступає тест Хаусмана [135]. Нульова гіпотеза тесту – модель панельних даних з вибірковими ефектами підходить краще, альтернативна гіпотеза – кращою для оцінки є модель панельних даних з фіксованими ефектами [142, с. 14]. Вибір здійснюється на основі значення *p-level* [135].

Загалом оцінка моделі може проводитись у два етапи:

- 1) попередня перевірка даних на стаціонарність,
- 2) оцінка регресіонних моделей.

Актуальним при формуванні та впровадженні механізму адаптації підприємства до змін виступає прогнозування змін. Завдання прогнозування вирішуються за допомогою наступних методів, що є залежними від типів динамічного ряду [368, с. 26]:

- 1) нестационарний динамічний ряд:
 - з трендом – лінійна регресія,
 - з сезонним компонентом – метод сезонних коефіцієнтів,
 - з трендом і сезонним компонентом – метод сезонних коефіцієнтів;
- 2) стаціонарний динамічний ряд:
 - метод ланцюгових підстановок.

Одним із найпростіших методів прогнозування змін виступає метод лінійної регресії.

Процедура розрахунку прогнозних значень показників при використанні методу лінійної регресії можна спрощено представити у трьох етапах [366, с. 25]:

- 1) побудова лінійного рівняння тренду. Коефіцієнти рівняння тренду розраховуються за допомогою метода найменших квадратів;
- 2) оцінка якості рівняння тренду за допомогою коефіцієнта детермінації та критеріїв перевірки значущості;
- 3) розрахунок оцінок і прогнозу на основі коефіцієнтів рівняння тренду та значень часового параметру.

Одним із поширених методів прогнозування змін виступає метод ланцюгових підстановок. Схему процедури розрахунку прогнозних значень показника на основі методу ланцюгових підстановок у спрощеному вигляді можна представити так [366, с. 28]:

- 1) розрахунок темпів приросту;
- 2) обчислення середньомісячних або квартальних значень темпів приросту;

- 3) розрахунок оцінок і прогнозу на основі середньомісячних або квартальних значень темпів приросту та фактичних значень показника.

Проте слід зазначити, що прогнозування змін на підприємствах, які мають сезонний характер виробництва, має свої специфічні особливості. Такими підприємствами, наприклад, є агропромислові підприємства. Розглянемо на їх прикладі особливості прогнозування змін.

Узагальнюючи основні аспекти діяльності підприємств можна запропонувати використовувати методичний підхід при прогнозуванні даних для таких підприємств, що узагальнено автором [366, с. 27]:

- 1) розрахунок значень тренду;
- 2) розрахунок коефіцієнтів сезонності:
 - обчислення відношення фактичних значень до значень тренду;
 - розрахунок середньомісячних або квартальних значень залишків;
 - обчислення коефіцієнтів сезонності;
- 3) обчислення оцінок і прогнозу на основі коефіцієнтів сезонності та значень тренду.

Сезонність є одним із визначальних чинників у агропромисловому виробництві.

Першим кроком на шляху вивчення сезонності є вимірювання сили і характеру її прояву. Найбільш відомим і поширеним показником такого прояву вважається індекс сезонності, що характеризує результати порівняння фактичних рівнів певного кварталу (місяця) з рівнями ряду динаміки, вирівняними за допомогою лінійного тренду для того ж кварталу (місяця) [368, с. 49].

Для вивчення сезонності використовують метод аналізу динамічних рядів, що полягає у визначенні складових факторів, які впливають на кожне значення динамічного ряду – декомпозицію. Декомпозиція може бути використана для короткострокових і

довгострокових прогнозів. Одним із найпростіших методів проведення аналізу змін виступає побудова та дослідження рядів динаміки показників, що називаються часовими рядами [368]. Загальні елементи часових рядів представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна схема ряду економічної динаміки

Інтервал чи момент часу	Інтервал чи момент 1	Інтервал чи момент 2	...	Інтервал чи момент N
1	2	3	4	5
Рівень Y_i	Y_1	Y_2	...	Y_N

Джерело: [368]

Таке узагальнення дозволяє компонувати дані за окремими періодами/ моментами, що спрощує процедуру їх аналізу.

Згідно з методами декомпозиції виділяють чотири компоненти динамічних рядів: трендовий, циклічний, сезонний і нерегулярний (або випадковий) [227, с. 21].

У загальному вигляді модель прогнозу рівнів ряду динаміки економічних показників із урахуванням сезонності має такий вигляд:

$$\hat{Y}_j = I_{jCE3} \times \hat{Y}_{N+L}, \quad (2.4)$$

де $\hat{Y}_j$ – прогнозне значення рівня ряду динаміки у j -м кварталі (місяці);

$\hat{Y}_{N+L}$ – прогнозне значення рівня ряду динаміки, знайдене за трендовою моделлю.

Гранична помилка прогнозу сезонної хвилі Δ обчислюється за такою формулою:

$$\Delta_j = Z_{\alpha/2} \frac{\sigma_{jq}}{\sqrt{n}}, \quad (2.5)$$

де $Z_{\alpha/2}$ – коефіцієнт довіри (α -квантиль нормального розподілу);

σ_{jq} – стандартне відхилення залишків моделі (1) для j -го кварталу (місяця), знайдених за даними періоду передісторії;
 n – число років періоду передісторії.

При моделюванні сезонних і циклічних коливань в динаміці економічних показників підприємства за умови відсутності тенденції в їхньому розвитку використовується апроксимація часового ряду тригонометричними многочленами, зокрема рядами Фур'є. Функцію, задану в кожній точці досліджуваного інтервалу часу, можна уявити нескінченним рядом пар синусів і косинусів – так званих гармонік. Знаходження кінцевої суми членів з синусами і косинусами називається гармонійним аналізом [366, с. 54]. Результати моделювання ВВП України із застосуванням рядів Фур'є представлені у пп. 4.1.

Векторні авторегресійні моделі (VAR) забезпечують систематичний спосіб виявлення динаміки та взаємодії декількох часових рядів. У базовій формі модель VAR включає дві змінні з часовим лагом 1, кількість рівнянь моделі дорівнює кількості змінних:

$$\begin{cases} x_{t1} = \alpha_{10} + \alpha_{11}x_{t-1,1} + \alpha_{12}x_{t-1,2} + \varepsilon_{t1} \\ x_{t2} = \alpha_{20} + \alpha_{21}x_{t-1,1} + \alpha_{22}x_{t-1,2} + \varepsilon_{t2} \end{cases}, \quad (2.6)$$

де α_{10}, α_{20} – вільні параметри;

α_{ij} – параметри авторегресії ($i, j = 1, 2$);

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$ – взаємно некорельовані випадкові компоненти.

У загальному вигляді для k змінних і числа лагів p модель авторегресії $VAR(p)$ має такий вигляд:

$$\begin{cases} x_{t1} = \alpha_1 + \alpha_{11}^{[1]}x_{t-1,1} + \dots + \alpha_{1k}^{[1]}x_{t-1,k} + \alpha_{11}^{[2]}x_{t-2,1} + \dots + \alpha_{1k}^{[2]}x_{t-2,k} + \dots + \alpha_{11}^{[p]}x_{t-p,1} + \dots + \alpha_{1k}^{[p]}x_{t-p,k} + \varepsilon_{t1} \\ x_{t2} = \alpha_2 + \alpha_{21}^{[1]}x_{t-1,1} + \dots + \alpha_{2k}^{[1]}x_{t-1,k} + \alpha_{21}^{[2]}x_{t-2,1} + \dots + \alpha_{2k}^{[2]}x_{t-2,k} + \dots + \alpha_{21}^{[p]}x_{t-p,1} + \dots + \alpha_{2k}^{[p]}x_{t-p,k} + \varepsilon_{t2} \\ \dots \\ x_{tk} = \alpha_k + \alpha_{k1}^{[1]}x_{t-1,1} + \dots + \alpha_{kk}^{[1]}x_{t-1,k} + \alpha_{k1}^{[2]}x_{t-2,1} + \dots + \alpha_{kk}^{[2]}x_{t-2,k} + \dots + \alpha_{k1}^{[p]}x_{t-p,1} + \dots + \alpha_{kk}^{[p]}x_{t-p,k} + \varepsilon_{tk} \end{cases} \quad (2.7)$$

При використанні векторно-матричного запису модель *VAR* виглядає так:

$$\begin{pmatrix} x_{t1} \\ x_{t2} \\ \dots \\ x_{tk} \end{pmatrix}_{X_t} = \begin{pmatrix} \alpha_1 \\ \alpha_2 \\ \dots \\ \alpha_k \end{pmatrix}_{\alpha} + \begin{pmatrix} \alpha_{11}^{[1]} \dots \alpha_{1k}^{[1]} \\ \alpha_{21}^{[1]} \dots \alpha_{2k}^{[1]} \\ \dots \\ \alpha_{k1}^{[1]} \dots \alpha_{kk}^{[1]} \end{pmatrix}_{A^{[1]}} \begin{pmatrix} x_{t-1,1} \\ x_{t-1,2} \\ \dots \\ x_{t-1,k} \end{pmatrix}_{X_{t-1}} + \dots + \begin{pmatrix} \alpha_{11}^{[p]} \dots \alpha_{1k}^{[p]} \\ \alpha_{21}^{[p]} \dots \alpha_{2k}^{[p]} \\ \dots \\ \alpha_{k1}^{[p]} \dots \alpha_{kk}^{[p]} \end{pmatrix}_{A^{[p]}} \begin{pmatrix} x_{t-p,1} \\ x_{t-p,2} \\ \dots \\ x_{t-p,k} \end{pmatrix}_{X_{t-p}} + \begin{pmatrix} \varepsilon_{t1} \\ \varepsilon_{t2} \\ \dots \\ \varepsilon_{tk} \end{pmatrix}_{\vec{\varepsilon}_t} \quad (2.8)$$

або

$$X_t = \alpha + A^{[1]} X_{t-1} + \dots + A^{[p]} X_{t-p} + \vec{\varepsilon}_t. \quad (2.9)$$

Сучасні автори визначають наступні переваги *VAR*-моделей:

- використання можливостей методу найменших квадратів для оцінки параметрів моделі;
- відсутність розподілу змінних на екзогенні та ендогенні;
- простота і точність виконання прогнозу.

До основних недоліків *VAR*-моделей відносять:

- складність визначення порядку *VAR*-моделі;
- значну кількість необхідних даних для побудови моделі при великій кількості змінних і лагів, що беруть участь у моделі;
- складність інтерпретації коефіцієнтів моделі.

До особливостей моделювання за допомогою *VAR*-моделей автори М. О. Жук та В. В. Здрок [141] також відносять те, що змінні рівнянь *VAR*-моделі залежать не лише від власних лагових значень, а й від лагових значень інших змінних, включених у модель. Тобто присутня кореляційна залежність змінних у моделі.

Моделі *VAR* стали еталоном для аналізу динамічних макроекономічних проблем. Лінійне подання спільної динамічної поведінки змінних полегшує вивчення впливу шоків (таких як монетарні та фіскальні потрясіння) шляхом обчислення функцій відповіді, а також прогноз розбіжностей.

Основним обмеженням *VAR*-моделей є те, що вони повинні оцінюватися в системах низького порядку. Усі ефекти пропущених змінних будуть у залишках. Це може призвести до суттєвих спотворень імпульсних реакцій, що робить їх мало корисними для структурних інтерпретацій, хоча ця система може все ще бути корисною для прогнозування. Крім того, всі помилки вимірювань або недоліки моделі також будуть спричиняти незрозумілу інформацію, яка залишилася в умовах порушення, що ускладнює інтерпретацію імпульсних відповідей. Проте це не означає, що такі імпульсні відповіді є марними. При використанні *VAR*-моделей слід застосовувати обережний емпіричний аналіз.

Інтерпретація результатів, отриманих при використанні *VAR*-моделей, відбувається за допомогою аналізу функціонально-імпульсного виклику або ж розкладання дисперсії.

При нестационарній *VAR*-моделі з коінтеграційними співвідношеннями переходять до оцінки *VECM*-моделі (векторна модель корекції помилок).

Для прогнозування динамічних змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства використовують моделі *DSGE* (динамічні стохастичні моделі загальної рівноваги). Такі моделі можуть базуватися на взаємозв'язку чотирьох компонентів: домогосподарства, підприємства, центрального банку та іноземного сектора [210]. Оцінка такої моделі проводиться за дев'ятьма часовими рядами. Основні змінні, які враховуються при оцінці: споживання, внутрішня інфляція, доходи від експорту, внутрішня відсоткова ставка, реальний валютний курс, реальна заробітна плата, іноземна відсоткова ставка, іноземний випуск та інфляція.

Слід окремо підкреслити можливості сценарного моделювання. Сценарне моделювання виступає одним із найроповсюдженіших інструментів аналізу та прогнозування даних. Основною перевагою цього

методу виступає можливість отримання багатоваріантного прогнозу та прорахування елементів, які відображають рух системи при тому чи іншому варіанті.

Основними етапами сценарного моделювання виступають:

- 1) визначення ключових питань/завдань. При формуванні системи управління адаптацію підприємства до змін такі ключові завдання визначають за кожним із чотирьох основних компонентів, спираючись на результати аналізу чинників зовнішнього середовища (циклічних і хаотичних) та чинників внутрішнього середовища, що впливають на можливість виникнення змін;
- 2) формулювання ключових чинників, які можуть викликати зміни у зовнішньому середовищі;
- 3) формулювання ключових чинників, які можуть викликати зміни у внутрішньому середовищі;
- 4) ранжування ключових чинників, які можуть викликати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, за рівнем важливості для підприємства та рівнем невизначеності;
- 5) формування логіки побудови сценаріїв та очищення сценаріїв від врахування зайвих чинників;
- 6) розроблення висновків і рішень щодо сценарного моделювання окремих компонент системи управління адаптацією підприємства до змін;
- 7) побудова системи індикаторів, які відображають фактичний рух за сценаріями та їх можливе відхилення.

Спрощенню процедури сценарного моделювання для підприємств сприяють розроблені програмні продукти, наприклад: «IBM WebSphere Business Modeler», «ARIS Business Performance Edition», «1C», «SAP», «Oracle, MS BizTalk Server», «DMS (Lotus, Documentum, Web Sphera)», «CA ERWin Process Modeler», «Hyperion Performance Scorecard», «STATISTICA».

Економіко-математичні моделі діяльності підприємств мають бути теоретично та емпірично обґрунтованими. Поєднання кількох підходів до формування таких моделей надасть підприємству можливість сформувати дійсно ефективну систему управління адаптацією до змін, яка враховуватиме передумови, наявні в середовищі функціонування підприємства. Використання теоретично обґрунтованих моделей надає можливість вибору компонентів щодо функціонування підприємства та побудови на їх основі емпірично обґрунтованої моделі. Такий підхід надає можливість підприємству комплексно підійти до формування системи управління адаптацією до змін, використовуючи світові теоретичні надбання у цій сфері, та врахувати власні практичні особливості.

Використання сучасних теоретичних та емпіричних економіко-математичних методів і моделей всередині самої системи може обґрунтовуватися лише специфікою діяльності конкретного підприємства, що буде наглядно продемонстровано у наступному розділі.

Формування бізнес-моделей діяльності підприємств як елемента системи управління адаптацією до змін підприємства повинно базуватись на досконалому аналізі можливих підходів до формування бізнес-моделей, основних їх компонентів, взаємозв'язків, систематизації теоретичних підходів до формування бізнес-моделей на підставі використання надбань світової економічної науки.

У світовій науковій літературі існує безліч трактувань сутності та основних елементів бізнес-моделей. Автори [217] зазначають, що наявні бізнес-моделі можна класифікувати на три основні групи:

- бізнес-моделі на основі архітектури організаційної системи,
- компонентні бізнес-моделі,
- процесні бізнес-моделі.

Вчені [217] визначають три сутності бізнес-моделювання організаційних систем і відношення між ними:

- системна інженерія,
- організаційна система,
- бізнес-моделювання.

Отже, розглядаючи теоретичні напрацювання з точки зору компонентів моделі системи управління адаптацією підприємств до змін, слід зупинитись на основних компонентах [267, с. 35]:

- процесна модель підприємства (об'єкт управління);
- процесна модель системи управління;
- процесна модель системи управління якістю.

При моделюванні поліпшення бізнес-процесів деякі автори [267, с. 40] звертають увагу на необхідність врахування наступних принципів:

- об'єднання кількох робочих процедур в одну, тобто горизонтальне стискання процесів;
- прийняття виконавцями самостійних рішень, тобто вертикальне стискання процесів;
- виконання кроків процесу за природним порядком;
- наявність різних варіантів виконання процесів;
- виконання роботи в тому місці (підрозділі, відділі), де це доцільно;
- зменшення кількості перевірок і управлінських впливів;
- мінімізація кількості погоджень шляхом скорочення зовнішніх контактів.

Також окремо виділяють два наступні принципи:

- загальне впорядкування технологій і процесів управління, структури й потоків інформації, методів управління обов'язків посадових осіб;
- принцип однаковості, що полягає в уніфікації та стандартизації таких елементів, як форми подання інформації, організація різних підсистем і технічних рішень.

Слід зауважити, що вищевикреслені принципи мають бути базовими при моделюванні системи управління адаптацією до змін підприємств.

Наступним етапом розглянемо більш детально світові наукові напрацювання щодо формування бізнес-моделей. Одним із напрямів сучасних світових досліджень з управління бізнес-процесами підприємства виступає управління за допомогою створення бізнес-моделей. Бізнес-моделі формуються для створення більш простих елементів для аналізу, таких як продукт, підприємство, сфера діяльності або ж мережа [373, с. 181]. Проте зростання кількості взаємозв'язків між компонентами бізнес-моделей створює труднощі щодо формування дійсно ефективної бізнес-моделі. Автори *Kim SK* та *Min S* у своїй роботі [400] підкреслюють, що підприємства мають розробляти нові інноваційні бізнес-моделі, формуючи при цьому ефекти синергії. Новітні бізнес-моделі, що створюють умови для управління бізнес-процесами з метою адаптації до змін, включають управління всіма бізнес-процесами підприємства, створюючи тим самим додаткові переваги для підприємства.

Одним із найрозповсюджених підходів до основних компонентів при формуванні бізнес-моделей виступає наступна їх структура, описана у виданні *Osterwalder A та Pigneur Y* [408]: головний та центральний компонент при формуванні бізнес-моделі – вартість пропозиції, яка формується на базі дослідження та врахування активів, ресурсів, партнерів, структури витрат підприємства.

Бізнес-модель *Canvas* [408] широко використовується бізнес-консультантами та стратегічними компаніями; основні елементи моделі наступні: продукт описується цінністю, інфраструктура описується ключовими діями, ключовими ресурсами та партнерами. З фінансової точки зору структура собівартості та доходів є основним компонентом. На рис. 2.5 відображено основні компоненти бізнес-моделі *Canvas*.

Ключові партнери	Ключові партнери	Вартість пропозиції	Взаємовідносини покупців	Сегментація покупців
	Ключові ресурси		Канали розподілу	
Структура витрат			Потоки доходів	

Рис 2.5. Основні компоненти бізнес-моделі *Canvas* [408]

Процес формування бізнес-моделі, як і будь-який інноваційний процес, складається з ініціації, думки, експериментів та впровадження у дію [408]. Процес формування бізнес-моделі відрізняється від етапу життєвого циклу підприємства. Новостворені підприємства мають на меті дві головні цілі: зростання у перспективі або збільшення прибутку.

На основі дослідження сегменту споживачів, взаємозв'язків споживачів, каналів розповсюдження та напрямків формування доходів, виявляються напрямки формування вартості пропозиції підприємства та ті канали, завдяки яким цільова вартість може бути досягнута. Тобто при такому підході основні бізнес-процеси підприємства розглядаються в контексті основних наведених компонентів.

Згідно з дослідженнями Н. Berends, А. Smits, І. Reymen та К. Podoynitsyna [373, с. 189–191], формування бізнес-моделей має базуватися: на концептуалізації та творчому підході, адаптації та експериментах. Таким чином, автори конкретизують сутність головних елементів механізму формування сучасних бізнес-моделей:

- концептуалізація: розроблення концепцій, ідей та аналізів для одного або декількох компонентів бізнес-моделей та їх взаємозв'язків, без фактичної зміни або створення певного компонента;
- творчий підхід: створення нових компонентів бізнес-моделей або нової, суттєвої частини компонентів, отриманих з ідей та аналізу компонентів і відносин між компонентами;

- адаптація: зміна компонентів бізнес-моделей на підставі досвіду, накопиченого під час роботи бізнес-моделей;
- експерименти: цілеспрямовані заходи для вивчення та перевірки, планування, проектування і виконання у контрольованих ситуаціях для розроблення нових знань.

Розглядаючи наявні у світі бізнес-моделі зупинимося на найбільш універсальних серед них. Сучасні бізнес моделі відрізняються за рівнем теоретичного та емпіричного обґрунтування. До найбільш теоретично обґрунтованих можна віднести моделі *STOF*, *CSOFT*, *VISOR*.

У моделі *STOF* пропонуємою авторами [375] одиницею аналізу є запропонована послуга, а модель має п'ять компонентів, тобто: вартість пропозиції, сервіс, технології, організаційні та фінансові компоненти. У рамках цінової пропозиції модель включає передбачувану, доставлену, очікувану та сприйняту цінність. Сегментація ринку, контекст використання, зусилля, які необхідно зробити споживачеві, а також відносини з клієнтами включаються в сервісний компонент, а в технічному компоненті – архітектура службової платформи, пристрої доступу, канали та додатки, а також додаткові функції, такі як безпека та конфіденційність. В організаційному компоненті обговорюється стратегічний інтерес до участі у наданні послуг та доступ до критичних ресурсів і можливостей. Фінансова складова містить інвестиції, витрати, доходи, включаючи модель ціноутворення та ризики.

Заслуговує на увагу також модель *CSOFT* [403]. Компоненти *CSOFT* схожі на *STOF*: клієнт, сервіс, організація, технології та фінанси. Мета полягає в аналізі кількох бізнес моделей в межах однієї фірми.

Компоненти бізнес-моделі *VISOR* [409] також можна порівняти з компонентами *STOF*, але вони організовані дещо по-іншому. Основними компонентами є пропозиція вартості, інтерфейси, сервісні платформи, модель організації та модель доходу.

Основними компонентами бізнес-моделі *VISOR* [388] є: пропозиція вартості, інтерфейси, сервісні платформи, модель організації та модель доходу.

Автори Marikka Heikkilä, Harry Bouwman, Jukka Heikkilä [391] зазначають, що підприємства, орієнтовані на зростання, використовують інтерфейсний підхід: вони, як правило, починають з покращення відносин з клієнтами на існуючих ринках, а потім переходять до покращення пропозиції та пошуку нових партнерів і каналів, іноді використовуючи підхід, який включає інтернаціоналізацію. Вивчаючи високоприбуткові підприємства, автори [388] виявили, що вони обирають стратегії, які дозволяють більше зосередитися на розширенні ринку та нових технологіях. Підприємства з високим рівнем росту мають більш структурований підхід до організації свого бізнесу та ініціюють більш раннє планування зростання свого бізнесу.

Згідно з думкою Д. Счаллмо [414; 415], бізнес-модель є основною логікою компанії, яка описує переваги, котрі надаються клієнтам і партнерам. Бізнес-модель відповідає на питання про те, як надані переваги повертаються в компанію у вигляді доходів. Бізнес-модель включає наступні виміри та елементи:

- клієнти: сегменти клієнтів, клієнтські канали та відносини з клієнтами;
- вигода: продукти, послуги та цінності;
- елемент доданої вартості: ресурси, навички та процеси;
- партнери: партнерські канали та партнерські відносини;
- фінансовий вимір: доходи та витрати.

У рамках цифрових перетворень бізнес-моделей засоби та технології використовуються для створення нових програм або послуг. Ці інструменти потребують навичок, які б дозволяли збирати та обмінюватися даними, а також вміння аналізувати, обчислювати та

оцінювати параметри. Оцінені варіанти використовуються для ініціювання нових процесів у бізнес-моделі. Цифрові перетворення бізнес-моделей базуються на підході, який полягає у послідовності завдань і рішень, пов'язаних одне з одним в логічному та тимчасовому контексті. Це впливає на чотири цільові показники: час, фінанси, простір та якість [414; 415].

Карта для формування цифрових перетворень бізнес-моделей створюється за наступними елементами [399]:

- цифрові реалії: тобто аналіз сформованої на підприємстві бізнес-моделі, аналіз можливостей отримання додаткової вартості та виду покупців;
- цифрові амбіції: виходячи з цифрової реальності визначаються цілі щодо цифрових перетворень. Ці цілі стосуються часу, фінансів, простору та якості;
- цифровий потенціал: встановлюються найкращі практики та засоби для забезпечення цифрових перетворень. Для кожного елемента бізнес-моделі обираються та логічно поєднуються різні варіанти;
- перевірка цифрових перетворень: розглядає варіанти дизайну цифрової бізнес-моделі, які порівнюються з предметною бізнес-моделлю. Це гарантує, що вона відповідає вимогам замовника та досягненню бізнес-цілей. Оцінені комбінації потім стають пріоритетними;
- цифрова реалізація: включає в себе завершення та впровадження цифрової бізнес-моделі. Цифрова реалізація також включає в себе розроблення цифрового досвіду та цифрової мережі створення вартості, яка описує інтеграцію з партнерами. Крім того, на цьому етапі також визначаються ресурси та можливості.

Згідно з дослідженнями Х. Берендс, А. Смитс, І. Реймен та К. Подойнітсіна [373, с. 189–191], головними елементами механізму

формування сучасних бізнес-моделей є концептуалізація, творчий підхід, адаптація, експерименти.

Підсумовуючи дослідження цього підрозділу слід узагальнити та систематизувати наявні можливості використання методів економіко-математичного моделювання для потреб формування системи управління адаптацією підприємств до змін (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Економіко-математичні методи та моделі за компонентами системи управління адаптацією підприємств до змін

Найменування компонента	Методи аналізу та оцінки		Моделі аналізу даних	Бізнес-моделі
	Емпіричні методи	Статистичні методи		
1	2	3	4	5
ОЕК ПК ТК СК	Експертні оцінювання PEST-аналіз SWOT-аналіз	Абсолютні та відносні середні величини Панельні дані Індексний метод Аналіз рядів Фур'є Таксономічний аналіз Кластерний аналіз Гармонійний аналіз Факторний аналіз Елемінування Балансовий метод Графічний метод Табличний метод Метод інтегрального оцінювання	Лінійна регресія VAR-моделі VECM-моделі DSGE Сценарне моделювання	Canvas STOF CSOFT VISOR

Джерело: сформовано автором

Виявлено, що економіко-математичні методи та моделі за компонентами системи управління адаптацією підприємств до змін можна розподілити на три головні групи:

- методи аналізу та оцінки (емпіричні та статистичні),
- моделі аналізу даних,
- бізнес-моделі.

Тобто формування блоку оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін має здійснюватися у три основні етапи:

- аналіз та оцінка інформації емпіричними і статистичними методами;
- моделювання аналізу даних для виявлення прогнозованих тенденцій і напрямів розвитку компонентів системи управління адаптацією підприємства до змін;
- формування бізнес-моделей за компонентами системи управління адаптацією підприємства до змін.

Були досліджені та систематизовані наявні економіко-математичні методи та моделі виявлення передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін; досліджено та систематизовано наявні підходи до формування бізнес-моделей системи управління адаптацією підприємств до змін за основними компонентами. Така систематизація дала можливість сформулювати економіко-математичне підґрунтя для формування методичного підходу щодо оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін і розроблення моделей за компонентами системи як одного із можливих елементів інструментального забезпечення її впровадження. При визначенні основних економіко-математичних моделей і методів, придатних до формування компонентів системи управління адаптацією до змін, слід враховувати поєднання системного, процесного та функціонального підходів до управління підприємством.

Висновки до розділу 2

У результаті проведених досліджень були отримані наступні висновки.

Виявлено та деталізовано основні теоретичні складові системи управління адаптацією до змін підприємств: компоненти системи управління адаптацією підприємств до змін (організаційно-економічний, правовий, технологічний та соціальний); суб'єкти й об'єкти; мета й основні завдання; чинники; принципи; функції; напрямки; методи та інструменти.

Запропоновано загальну систему управління адаптацією підприємства представити як циклічний рух, що складається з наступних етапів:

- аналіз та оцінка умов підприємства у зовнішньому (включаючи дослідження чинників циклічності) та внутрішньому середовищі його функціонування;
- виявлення слабких сторін і вузьких місць у функціонуванні підприємства;
- виявлення сильних сторін і можливостей функціонування підприємства;
- прогнозування напрямів розвитку підприємства;
- формування механізму реагування підприємства на можливі негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування;
- формування інноваційних підходів до управління підприємством за наявних і прогнозованих умов функціонування підприємства;
- розроблення та впровадження механізмів системи управління адаптацією підприємства до змін на рівні організаційно-економічного, правового, технологічного та соціального компонентів;

- моніторинг і контроль за основними етапами та елементами системи управління адаптацією підприємства до змін;
- корегування системи управління адаптацією підприємства до змін зі зміною умов функціонування.

Система управління адаптацією підприємств до змін є поєднанням, тобто системою принципів, функцій, засобів, методів та інструментів із найбільш вдалим, ефективним концепцій управління, сформованих окремо за кожним із чотирьох компонентів: організаційно-економічним, правовим, технологічним і соціальним, на підставі аналізу та оцінки передумов формування такої системи з використанням комплексного підходу аналізу й оцінки. Система управління адаптацією до змін базується на поєднанні елементів системного, функціонального та процесного підходів, що надає можливість підприємству поєднувати методики та методи управління за складовими елементами компонентів системи управління адаптацією до змін підприємств.

Систематизовано та узагальнено теоретичні напрацювання щодо таких підходів до управління підприємством, як реінжиніринг, Business process management, TQM, Lean-management, Глобальне управління якістю, теоретичні підходи до ведення проєктів SCRUM та Waterfall. Така систематизація та узагальнення надали можливості виокремити та визначити основні відмінності між методиками управління за зазначеними підходами, виділити їх основні переваги та недоліки, що створює передумови для формування найбільш ефективного інструментарію системи управління адаптацією підприємства до змін.

Виявлено, що використання сучасних теоретичних та емпіричних економіко-математичних моделей системи управління адаптацією підприємств до змін всередині самої системи може обґрунтовуватися тільки специфікою діяльності конкретного підприємства. Використання теоретично обґрунтованих моделей уможливорює вибір компонентів щодо функціонування підприємства та побудову на їх основі емпірично

обґрунтованої моделі. Такий підхід надає можливість підприємству комплексно підійти до формування системи управління адаптацією до змін, використовуючи світові теоретичні надбання у цій сфері та враховуючи власні практичні відмінності.

Поєднання кількох підходів до формування економіко-математичних моделей системи управління адаптацією підприємств до змін надасть підприємствам можливість сформувати дійсно ефективну систему управління адаптацією до змін, яка враховуватиме передумови, наявні в середовищі функціонування підприємства.

Основні положення цього розділу опубліковані в [71; 72; 85; 91; 95; 103; 104; 107; 394].

РОЗДІЛ 3.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН

3.1 Методологічний базис формування системи управління адаптацією підприємств до змін

У філософському енциклопедичному словнику методологія (від *метод* і грец. *logos* – слово, поняття, вчення) визначена як система принципів, способів організації та побудови теоретичної й практичної діяльності, а також як вчення про цю систему [338, с. 365]. Слід зауважити, що діяльність у рамках методологічного підходу має спрямовуватися за трьома напрямками: пізнавальним, оціночним і практичним. Тому сутність методологічного підходу не повинна звужуватися лише до переліку методів системи управління адаптацією до змін підприємств.

Доречним буде використовувати наступне визначення методології: під методологією розуміють сукупність принципів, засобів, методів і форм наукового пізнання. Таким чином, у подальшому дослідженні використовується визначення сутності методологічного підходу до формування системи управління адаптацією до змін підприємств як сукупності принципів, засобів, методів і форм здійснення наукового пізнання з метою формування системи управління адаптацією підприємств до змін, тобто змін, що прогнозовано принесуть позитивний ефект для підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Алгоритм формування системи управління адаптацією підприємства до змін, що включає чотири основних компонента, викладає логічну послідовність етапів формування самої системи: створення механізму, структура, етапи процесу формування та реалізації, що надає можливість оцінити результати такого управління та дозволяє

застосовувати підприємству у спрощеному форматі елементи системи управління адаптацією до змін, представлений на рис. 3.1.

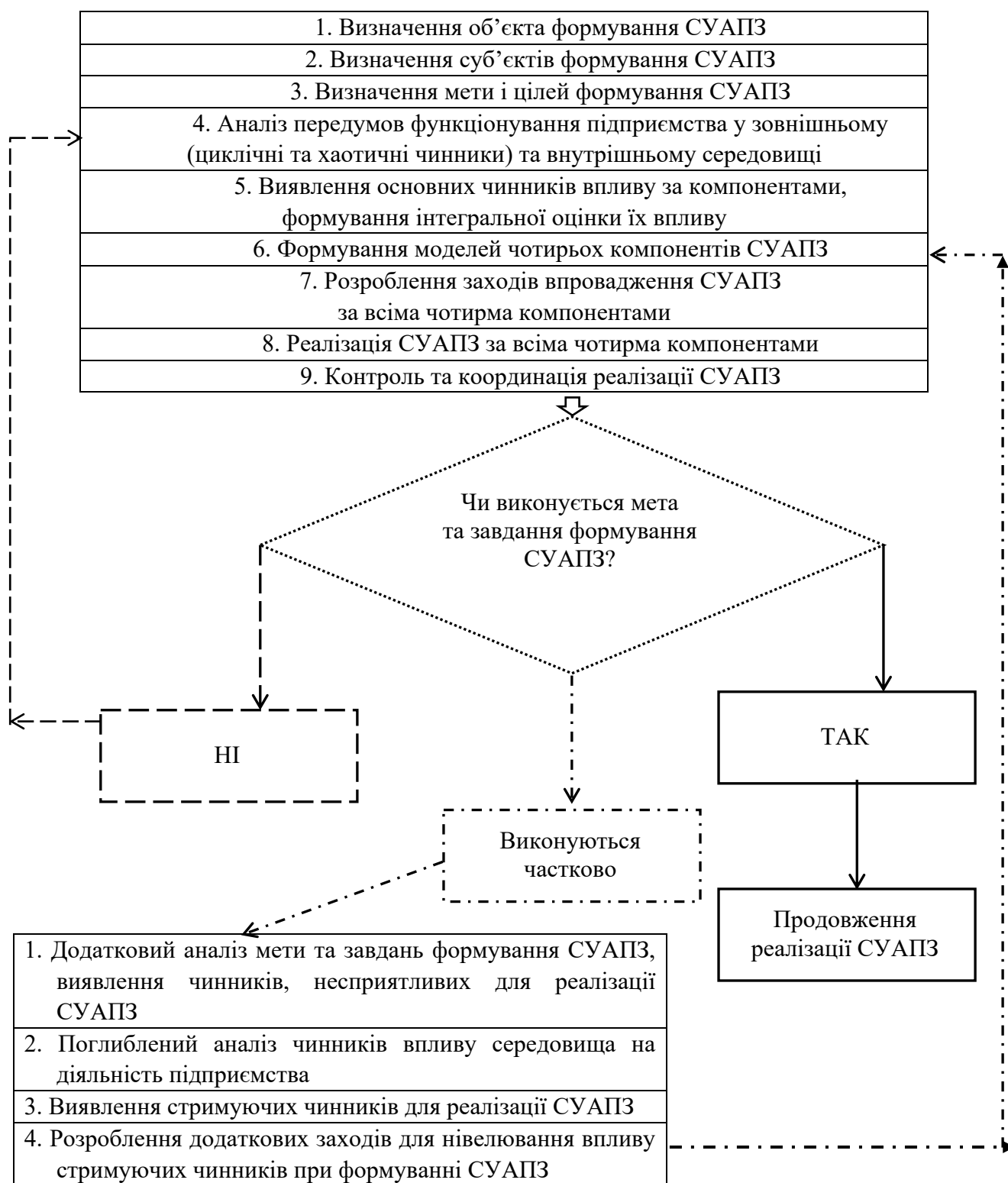


*Рис. 3.1 Алгоритм формування системи управління адаптацією до змін підприємств
Джерело: сформовано автором*

Запропонований алгоритм формування системи управління адаптацією до змін підприємств виступає базисом для подальшого формування концептуального методологічного апарату системи управління адаптацією до змін підприємств. Проте одним із вирішальних етапів формування системи управління адаптацією до змін підприємств виступає аналіз передумов функціонування підприємств.

Формування вищенаведеного алгоритму базується на врахуванні основних етапів створення системи управління адаптацією підприємств до змін та наявністю зворотного зв'язку між етапами алгоритму при виявленні невиконання мети або завдань формування системи. Тобто цей алгоритм має еволюційно-циклічний характер: повторюваність етапів алгоритму призводить до появи циклічного руху системи управління адаптацією підприємств до змін; корегування системи управління адаптацією до змін при виявленні невиконання поставленої мети та завдань призводить до можливостей виникнення еволюційного руху в рамках зазначеної системи. При такому поєднанні забезпечуються основні завдання формування загальної системи управління підприємством: уніфікація процедур і підходів управління, створення передумов для поступового розвитку підприємства. Тобто алгоритм формування системи управління адаптацією підприємства до змін логічно поєднується та може виступати складовим елементом загальної системи управління підприємством.

Центральним елементом методології формування системи управління адаптацією до змін виступає створення самої моделі системи управління адаптацією до змін, яка буде відображати поєднання системного, процесного та функціонального підходів до управління за організаційно-економічним, правовим, технологічним та соціальним компонентами такої системи.

При формуванні методології системи управління адаптацією діяльності до змін підприємств необхідним є виокремлення моделей,

інструментів і організаційних заходів щодо формування та впровадження системи управління адаптацією до змін підприємств.

Логічна послідовність формування та впровадження моделей, інструментів і організаційних заходів системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін, на нашу думку, повинна спиратися на наступні основні блоки, де етапи розташовані відповідно до логічно поставлених завдань (рис. 3.2).

1.	Моделювання організаційно-економічного компонента СУАПЗ
2.	Моделювання правового компонента СУАПЗ
3.	Моделювання технологічного компонента СУАПЗ
4.	Моделювання соціального компонента СУАПЗ
5.	Моделювання загальної СУАПЗ
6.	Розроблення інструментарію для організаційно-економічного компонента СУАПЗ
7.	Розроблення інструментарію для правового компонента СУАПЗ
8.	Розроблення інструментарію для технологічного компонента СУАПЗ
9.	Розроблення інструментарію для соціального компонента СУАПЗ
10.	Розроблення інструментарію для загальної СУАПЗ
11.	Розроблення організаційних заходів для організаційно-економічного компонента СУАПЗ
12.	Розроблення організаційних заходів для правового компонента СУАПЗ
13.	Розроблення організаційних заходів для технологічного компонента СУАПЗ
14.	Розроблення організаційних заходів для соціального компонента СУАПЗ
15.	Розроблення організаційних заходів для загальної СУАПЗ
16.	Моніторинг, контроль і координація впровадження СУАПЗ за компонентами та в цілому
17.	Зворотній зв'язок з етапами алгоритму: моделюванням, розробленням інструментарію та розробленням організаційних заходів за компонентами СУАПЗ і в цілому для підприємства

Рис. 3.2 Логічна послідовність формування та впровадження системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін
Джерело: сформовано автором

Логічна послідовність формування та впровадження системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін спирається на розроблення основних блоків моделей, інструментарію та організаційних

заходів за компонентами. На кожному етапі логічної послідовності формування та впровадження системи управління адаптацією діяльності підприємства до змін повинен відбуватися моніторинг, контроль і координація впровадження системи за компонентами та в цілому, що створить передумови для вчасного виявлення непередбачуваних змін у діяльності підприємства та корегування елементів системи управління адаптацією підприємства до змін. Тобто наявність зворотного зв'язку з етапами логічної послідовності: моделюванням, розробленням інструментарію та організаційних заходів за компонентами і в цілому для підприємства є обов'язковою умовою.

Слід звернути увагу, що обов'язковими складовими методологічного підходу до формування та впровадження системи управління адаптацією до змін виступає наявність відповідних блоків з моделювання елементів системи, розроблення практичного інструментарію та організаційних заходів за кожним компонентом системи управління адаптацією до змін. Такий підхід надає можливості практичної реалізації запропонованого методологічного підходу.

Таким чином, на рис. 3.1 та 3.2 запропоновано алгоритм формування та впровадження системи управління адаптацією до змін підприємств та логічну послідовність виконання дій для формування цієї системи, що є базовими складовими методологічного підходу формування системи управління адаптацією до змін підприємств.

Будь-які елементи системи перебувають у взаємозв'язку. Компоненти системи управління адаптацією підприємств до змін у структурі методологічного підходу також знаходяться у системі логічних взаємозв'язків.

Модель логічних взаємозв'язків між компонентами системи управління адаптацією до змін підприємств із обов'язковим встановленням зворотного зв'язку (рис. 3.3).

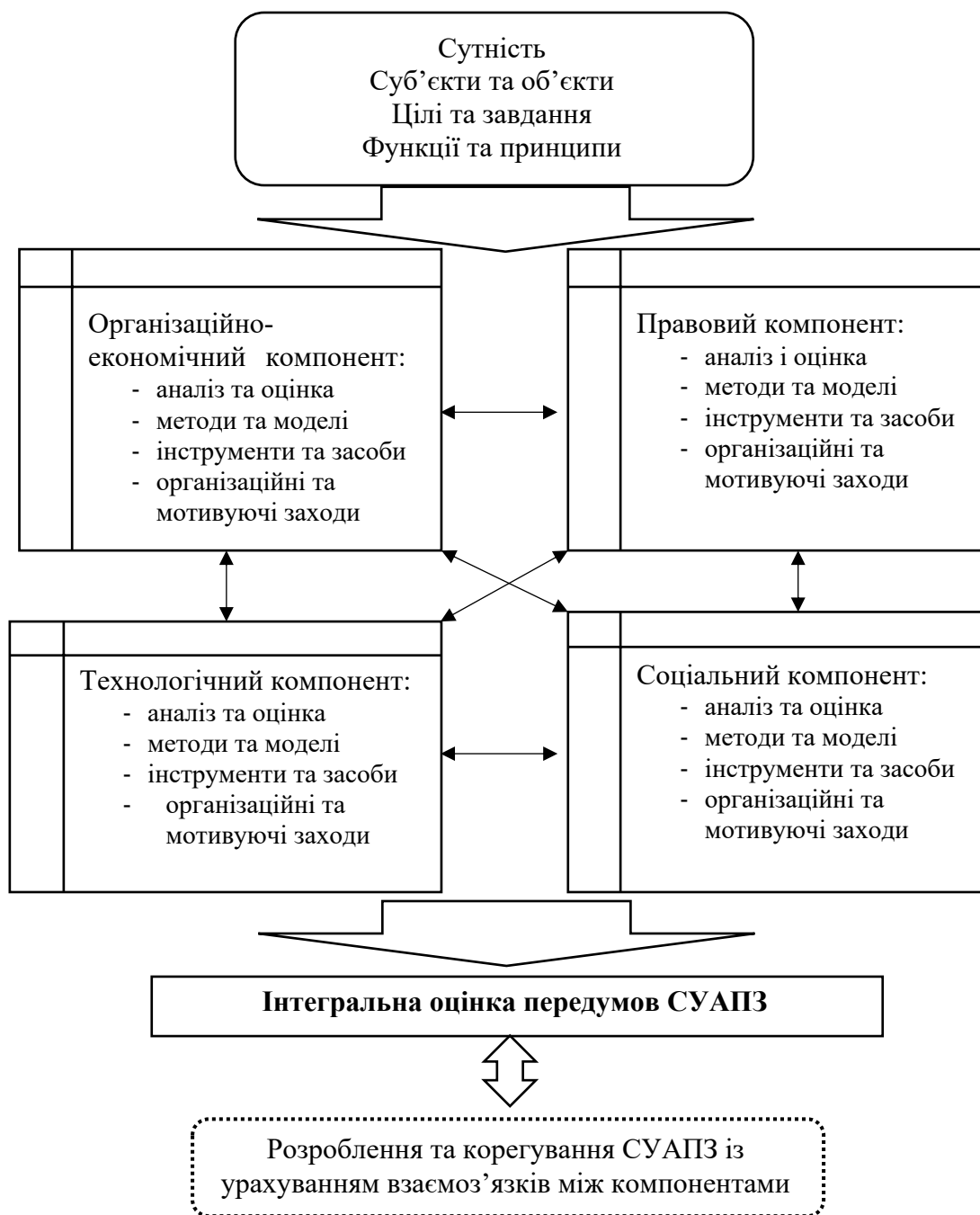


Рис. 3.3 Модель логічних взаємозв'язків між компонентами СУАПЗ

Джерело: сформовано автором

На рис. 3.3 відображено, що формуванню кожного з компонентів передують формулювання сутності, суб'єктів і об'єктів, цілей і завдань, функцій і принципів системи управління адаптацією до змін. Логічне поєднання компонентів системи управління адаптацією підприємств до змін виступає відображенням елементів системного підходу до управління. Наявність у кожному компоненті власних, розроблених під

його потреби: аналізу і оцінки, методів і моделей, інструментів і засобів, організаційних і мотивуючих засобів є поєднанням використання процесного та функціонального підходів до управління.

При формуванні системи управління адаптацією до змін розраховується інтегральний показник оцінки передумов такої системи окремо за кожним компонентом і в цілому по підприємству, що є вихідним етапом при розробленні моделей системи управління адаптацією до змін. Прогнозування розвитку елементів системи на основі аналізу компонентів цього інтегрального показника є центральним елементом методології її формування.

Тобто між компонентами системи управління адаптацією до змін підприємства існує постійний зворотній взаємозв'язок, який відображається в інтегральній оцінці передумов формування та при подальшому формуванні всієї системи.

Остаточне формулювання елементів методології формування системи управління адаптацією до змін потребує уточнення сукупності принципів, засобів, методів і форм здійснення наукового пізнання з метою виявлення чинників впливу на формування системи управління адаптацією до змін підприємств за основними етапами:

- виявлення чинників впливу на зміни підприємства;
- діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- виявлення чинників опору підприємства змінам;
- оцінка ефективності змін на підприємстві;
- вибір альтернативних варіантів змін;
- обґрунтування рішень у сфері управління змінами на підприємстві.

У процесі діяльності підприємства виявляється значний перелік чинників, які впливають на його діяльність. Основною метою виявлення чинників впливу на зміни в діяльності підприємства виступає

формування певного переліку головних чинників, які підприємство повинно постійно аналізувати. Сучасні підприємства діють під впливом величезної кількості чинників, що можуть впливати як позитивно, так і негативно. Основним при формуванні методологічного підходу до виявлення чинників впливу на зміни в діяльності підприємства виступає створення чіткого та прозорого алгоритму виявлення цих чинників, що буде здатен гнучко реагувати на зміни середовища функціонування підприємств. Слід зауважити, що при формуванні такого алгоритму для потреб системи управління адаптацією до змін слід спиратися на виокремлення передбачуваних і непередбачуваних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі при врахуванні реакцій за функціями управління підприємства.

Слід зазначити, що такий алгоритм виявлення чинників впливу на зміни в діяльності підприємств повинен базуватися на таких провідних принципах:

- системності, тобто системно враховувати можливі чинники впливу;
- гнучкості, тобто бути здатним гнучко реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- прозорості, тобто бути зрозумілим для всіх користувачів;
- чіткості, тобто всі дії алгоритму мають бути чіткими та однозначними, не викликати різнобоких трактувань;
- комплексності, тобто алгоритм має враховувати всі групи досліджуваних чинників, які викликають зміни в діяльності підприємства.

Отже, сформований за результатами досліджень алгоритм виявлення чинників впливу на зміни в діяльності підприємств представлено на рис. 3.4. Використовуючи у своїй діяльності наданий алгоритм виявлення чинників впливу на зміни у діяльності підприємства

надає йому можливість гнучко реагувати на зміну середовища свого функціонування, спираючись переважно на основну мету такого виявлення, будь-то формування системи управління адаптацією до змін чи поточне управління тактичною діяльністю підприємства.



Рис. 3.4. Алгоритм виявлення чинників впливу на зміни в діяльності підприємств

Джерело: сформовано автором

Найбільш вагомою та багатоскладною групою виступають теоретичні напрацювання щодо формування компонентів методологічного підходу до діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який повинен використовуватися на перших етапах формування системи управління адаптацією підприємств до змін.

У зв'язку з тим, що на діяльність підприємства впливає значна кількість зовнішніх і внутрішніх чинників, можна запропонувати

систематизувати напрями виявлення цих чинників самим підприємством, що наглядно представлені у додатку «Д».

У додатку «Д» представлені основні напрями вибору чинників впливу на зміни у діяльності підприємств, які відображають сутнісний підхід щодо формування системи управління адаптацією до змін підприємств за основними чотирма компонентами: організаційно-економічним, технологічним, правовим і соціальним та за джерелами виникнення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Відображені напрямки формулювалися з урахуванням особливостей функцій управління, що виконуються на підприємстві. При такому підході простежується взаємозв'язок із запропонованою класифікацією змін і чинників впливу на діяльність підприємства: у зовнішньому (циклічні та хаотичні чинники) та внутрішньому середовищі. Розроблення напрямів вибору чинників впливу на зміни в діяльності підприємств є попереднім етапом подальшого оцінювання передумов, що впливають на можливості виникнення передбачуваних і непередбачуваних змін на підприємстві.

Проте слід зауважити, що процедура вибору чинників впливу змін на діяльність підприємства має відповідати загальним принципам економічної діагностики діяльності підприємства, таким як інтегрованість у загальну систему аналізу, науковий характер досліджень, комплексність, системність, об'єктивність, конкретність, точність, дієвість, своєчасність, ефективність. Основним принципом при виборі чинників з метою формування системи управління адаптацією до змін, на нашу думку, виступає принцип системності, тобто взаємозалежності обраних груп чинників під час управління підприємством. Принцип системності відповідає також запропонованому використанню змішаного підходу до управління при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін. Принцип системності відображає поєднання елементів системи та їх взаємозв'язок, що створює можливості

врахування різнорідних елементів, методів і моделей, які використовуються при поєднанні в системі управління адаптацією підприємства до змін процесного, функціонального та системного підходів до управління.

Слід підкреслити, що великі та середні підприємства будуть мати більший перелік чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть викликати зміни, що обиратимуться підприємством для формування системи управління адаптацією до змін, ніж перелік чинників у малого підприємства. Така ситуація пов'язана із масштабами діяльності та складністю самої бізнес-системи. В узагальненому вигляді у додатку «Д» представлені ключові напрями вибору чинників впливу на діяльність підприємства та виникнення змін, проте кожне підприємство є специфічною системою. Внаслідок цього запропоновані напрямки можуть бути доповнені або ж скорочені з урахуванням специфіки та потреб підприємства.

Згідно з думкою певних науковців [230, 358], методика проведення аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства повинна відбуватися за наступними етапами:

- визначення об'єкту аналізу,
- визначення мети аналізу,
- складання плану проведення аналізу,
- розроблення графіків збирання й опрацювання інформації,
- опрацювання даних, їх систематизація,
- аналіз зібраної інформації,
- проведення факторного аналізу,
- складання висновків і рекомендацій.

Проте такий підхід до аналізу зовнішнього середовища значно звужує можливості самого аналізу, обмежуючись лише факторним аналізом і не враховуючи наявні методи проведення аналізу зовнішнього середовища.

Застосування науково обґрунтованих підходів для аналізу та оцінки передумов адаптації підприємств до змін дає змогу підприємствам не «створювати велосипед», а економити власний час і активізувати дії в напрямку адаптації.

Слід також звернути увагу на основні етапи та елементи, які необхідно враховувати при проведенні аналізу та оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства, сформовані автором на основі досліджень сучасної наукової літератури [340; 358; 410]:

1. Формулювання об'єкта, мети оцінки та аналізу передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства.

Задля визначення об'єкта аналізу та оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства необхідно виявити сутнісні характеристики в системі управління підприємством, що не відповідають наявним умовам функціонування на ринку та в середині самого підприємства. Пропонується проводити таке узагальнення та виявлення за основними чотирма напрямками (компонентами) системи управління адаптацією підприємства до змін: правовий компонент, організаційно-економічний, технологічний, соціальний. При проведенні узагальнення, визначення мети аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства за такими компонентами спрощується сама процедура формування системи в подальшому.

Формулювання мети аналізу та оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства повинно розглядатися з точки зору періоду та глибини адаптації. Якщо розглядається довгостроковий період для формування системи управління адаптацією підприємств до змін, то основною метою найчастіше виступає досягнення підприємством конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Що включає повний спектр і напрями

аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства.

При встановленні короткострокової мети, або ж формування окремих елементів системи управління адаптацією до змін, аналіз і оцінка фокусуються тільки на заданих параметрах, компонентах або напрямках діяльності підприємства. Дослідження циклічних чинників впливу на зміни підприємства надає можливість у перспективі прогнозувати зміну основних чинників, що в результаті може спонукати підприємство до встановлення мети формування системи управління адаптацією до змін на більш довгостроковий період.

Отже, визначення мети аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства є вихідним елементом при формуванні такої системи, оскільки від її результатів залежить глибина та повнота використовуваних засобів, методів та інструментів аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства.

2. Вибір суб'єктів проведення аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства.

Суб'єктів аналізу передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства можна розподілити на зовнішніх і внутрішніх. Зовнішні об'єкти створюють можливості для самого підприємства використовувати професійні знання суб'єктів певного компонента системи управління адаптацією до змін підприємства, проте передбачають витрати на їх отримання – як матеріальні, так і часові. Взаємодія зі сторонніми суб'єктами господарювання завжди потребує збільшення витрат часу на формування такої взаємодії, на узгодження інтересів власників підприємства та сторонніх обслуговуючих підприємств. Проте при формуванні системи управління адаптацією до змін підприємства на довгострокову перспективу або ж повної системи адаптації підприємства за всіма чотирма напрямками на короткострокову

перспективу, підприємству важко приймати ґрунтовні висновки, маючи у своєму арсеналі лише суб'єктів внутрішнього середовища для аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства.

Внутрішні суб'єкти аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства насамперед необхідні підприємству при формуванні системи на короткострокову перспективу, спрямованої на окремі компоненти системи при вирішенні поточних питань системи управління адаптацією підприємства до змін. Обмеження формування системи управління адаптацією підприємства до змін тільки внутрішніми суб'єктами звужує можливості використання їх знань, умінь, навичок і досвіду для формування більш ефективної системи. Проте залучення численних суб'єктів створює, своєю чергою, додаткові перешкоди, пов'язані зі зростанням бюрократизації такої процедури, збільшенням термінів, що може знизити загальну ефективність формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

3. Складання плану та графіків проведення аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства.

Формування плану оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства надає підприємству перевагу в наступних аспектах:

- окреслення чітких часових параметрів проведення оцінки й аналізу передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства;
- визначення відповідальності суб'єктів за окремі етапи та напрями оцінки й аналізу передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства;

- визначення основних компонентів результатів аналізу передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства, що є основною метою її проведення.

Тобто формування плану проведення аналізу та оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства є необхідною умовою ефективної її реалізації. Розроблення графіків оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства додатково забезпечує прозорість результатів проведення аналізу й оцінки, з можливістю виявлення поточних відхилень та їх корегування.

4. Аналіз інформації щодо передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства.

Аналіз та оцінка передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства складається з двох основних блоків:

- інформаційний блок,
- аналітичний блок.

Інформаційний блок системи аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства – це великі обсяги інформації, наявної у сфері функціонування підприємства. Проте підприємство не може постійно аналізувати велику кількість інформації. Необхідно зосереджуватись на окремих аспектах діяльності підприємства, враховуючи групи обраних можливих змін.

На рис. 3.5 схематично відображено формування інформаційних потоків, що повсякденно оточують підприємство, та основні методи проведення аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства. Тобто інформаційна база підприємства, його інформаційний блок формується при використанні зазначених на рис. 3.5 методів аналізу.

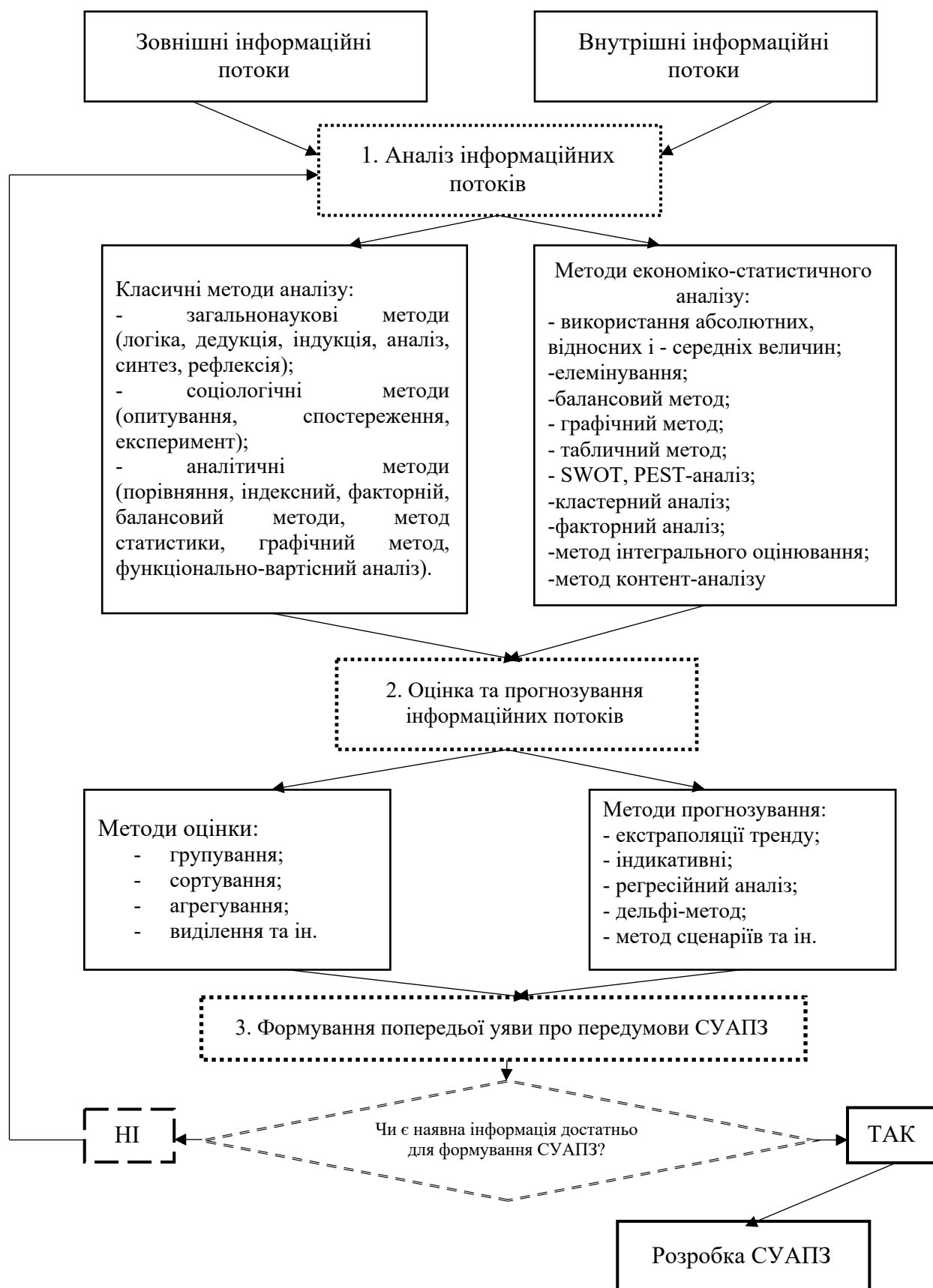


Рис. 3.5. Алгоритм проведення аналізу та оцінки інформації для формування системи управління адаптацією до змін підприємства *

Джерело: складено автором

Після входження інформації до аналізу з'являється аналітичний блок. При проведенні аналізу інформації передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства проводиться систематизація наявної щодо діяльності підприємства інформації з використанням класичних методів аналізу або ж методу контент-аналізу.

Аналіз інформаційних потоків пропонується виконувати при поєднанні класичних методів аналізу та методів економіко-статистичного аналізу, що надасть можливість наукового обґрунтування отриманих результатів аналізу. Слід зауважити, що зі зростанням масивів інформації щодо діяльності у тій чи іншій сфері зростає значення контент-аналізу, особливо з точки зору аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Основною метою аналізу й оцінки інформаційних потоків виступає можливість прогнозування передбачуваних змін у діяльності підприємства. Непередбачувані зміни не можуть бути спрогнозовані взагалі, що ускладнює формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

На окрему увагу заслуговує методика вибору самих методів аналізу інформації щодо передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства. О. Є. Кузьмін [194-196] пропонує при формуванні переліку методів діагностики враховувати наступні групи чинників:

- цілі та завдання діагностики. При аналізі інформації для оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства основною метою виступає аналіз та оцінка інформації щодо діяльності підприємства у його зовнішньому та внутрішньому середовищі, з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності або ж з метою нівелювання кризових явищ на підприємстві. Перелік цілей аналізу передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства може бути розширений залежно від специфіки діяльності самого підприємства, за основними компонентами системи. Тобто при

такому підході існує багатоваріантність цілей аналізу інформації та різний перелік завдань. Такий підхід створює передумови використання сценарного моделювання при формуванні інструментарію системи управління адаптацією до змін підприємства, що надає можливість обирати цільові показники формування такої системи та розробляти на цій основі інструментарій;

- об'єкт діагностики. Розглядаючи адаптацію як комплексний процес всього підприємства, об'єктом такого аналізу інформації виступає процес функціонування підприємства. Проте, враховуючи визначення системи управління адаптацією до змін, об'єктами діагностики в такому випадку виступають складові чотирьох компонентів системи: організаційно-економічного, правового, технологічного та соціального з урахуванням хаотичних і циклічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства;

- інформаційне забезпечення. Визначальним при проведенні аналізу інформації є її повнота та рівень суб'єктивності уявлення. Результат аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства безпосередньо залежить від повноти та достовірності інформації, яку використовують при цьому. Уніфікація переліку та складових необхідної інформації за етапами оцінювання зменшує можливі похибки, пов'язані з недостатністю чи недостовірністю інформації;

- кваліфікація працівників, які здійснюють аналіз інформації. Знання, навички персоналу є запорукою успіху при проведенні аналізу та оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства. Проте однією з головних вимог при проведенні цієї процедури виступає чітке розуміння персоналом мети й основних завдань такого дослідження;

- технічне та програмне забезпечення. З розвитком сучасних цифрових технологій процес аналізу й опрацювання інформації значно

спрощується. Особливо це актуально для великих підприємств, проте середні й малі також використовують безліч технічних засобів опрацювання інформації, що значно спрощує саму процедуру. Використання програмних продуктів за основними компонентами та етапами формування системи управління адаптацією до змін підприємства є необхідною умовою успішного функціонування підприємства в сучасних умовах;

- стабільність середовища функціонування. Досить суперечливий чинник. Середовище функціонування підприємства ніколи не буває стабільним. Вчорашня інформація щодо діяльності підприємства наступного дня може стати абсолютно іншою. Проте існує певний перелік припущень, до яких звужується процес аналізу інформації підприємства. Основним із них виступає період, за який аналізується інформація та на основі якого формується оцінка. Тобто при проведенні аналізу підприємство припускається думки, що за визначений період інформація є стабільною та її можна аналізувати. Припущення щодо стабільності даних надає можливість підприємству спрогнозувати тенденції розвитку передумов формування системи управління адаптацією до змін на визначений період. Проте сучасні динамічні умови господарювання обмежують можливості прогнозування на довгострокову перспективу внаслідок постійно виникаючих динамічних змін;

- досвід і традиції діагностики. На нашу думку, цей чинник є одним із визначальних. При проведенні аналізу інформації необхідно мати певний досвід з основних трьох питань: що аналізувати, яким чином і навіщо. За відсутності досвіду з цих питань процес аналізу стає більш тривалим і несистемним, може мати суперечливі результати для самого підприємства;

- ресурсне забезпечення. Цей чинник включає у себе кваліфікацію працівників, технічне, програмне забезпечення. Тобто він є синтетичним і повинен бути розбитий на складові;

- межі та напрями діагностики. Перш за все, при визначенні мети та завдань аналізу формується період, за який аналізується інформація. Помилково обраний період в подальшому може призвести до значних помилок такого аналізу та подальшої його оцінки;

- рівень деталізації діагностики. Один із найважливіших чинників. При завищеному рівні деталізації показників підприємство ризикує сповільнити та ускладнити процес аналізу, що призведе до значних часових затримок та зміни стану підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування. Проте занадто мала кількість показників може надати підприємству хибні дані. Тобто при формуванні системи аналізованих показників необхідно чітко розуміти методику їх формування для досягнення поставлених цілей і завдань аналізу.

- призначення діагностики. Цей чинник необхідно враховувати ще на початкових етапах аналізу. Це визначальний момент: для кого такий аналіз необхідний, яким чином ним будуть користуватися та саме для чого. Визначення суб'єктів користування результатами оцінки й аналізу передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства є першим етапом у загальному алгоритмі формування цієї системи.

Проте слід зауважити, що аналіз і оцінка передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства, особливо у напрямку оцінки чинників зовнішнього середовища (хаотичних) ускладняється неможливістю отримання повної інформації щодо чинників макро- чи мезорівня функціонування підприємства. Тому для більшої уніфікації та розширення кола застосування запропонованої методології формування системи управління адаптацією до змін підприємства пропонується базовими для аналізу чинників зовнішнього середовища функціонування підприємства (хаотичних) використовувати методику PEST-аналізу, проте вибір чинників має бути специфічно сформованим, з урахуванням потреб підприємств досліджуваної сфери.

Однак такий вибір не забороняє використання будь-яких інших методів аналізу інформації, для використання яких підприємство має можливості.

Після надходження інформації на аналіз з'являється аналітичний блок. При проведенні аналізу інформації передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства проводиться систематизація наявної щодо діяльності підприємства інформації з використанням класичних методів аналізу або ж економіко-математичних методів.

Слід зауважити, що із зростанням масивів інформації щодо діяльності у тій чи іншій сфері зростає значення контент-аналізу, особливо з точки зору аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства.

5. Оцінка інформації щодо передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств.

При оцінюванні інформації щодо передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства застосовуються загальні методи оцінки: групування, сортування, виокремлення, агрегування та інші. Також слід окремо назвати методи математичного моделювання та прогнозування розвитку системи.

Слід зауважити, що існуючий інструментарій моделювання розвитку економічних процесів та всієї системи має свої позитивні та негативні риси. Будь-яке моделювання при своїй реалізації та інтерпретації результатів використовує метод експертних суджень. Тобто об'єктивні оцінки за результатами моделювання завжди інтерпретуються експертами під потреби діяльності того чи іншого підприємства.

Експертні твердження повинні відповідати певному переліку характеристик, для того щоб відповідати науковому рівню. Вони мають базуватися на принципах наукового прогресу, включаючи справедливість, нейтральність і спроможність до емпіричного контролю [380]. Кук, Мендель і Тийс [380] уперше запропонували метод експертних оцінок, який передбачає оцінювання експертів на підставі їх відповідності

емпіричним даним. Такий підхід прийнято називати «класичною моделлю» або структурованими експертними судженнями.

При перевірці експертних суджень можуть використовуватися математичні методи, які включають аксіоматичний і байесовський підходи [379].

Аксіоматичні методи використовують прості правила комбіляції для створення єдиного розподілу (лінійні та логарифмічні оцінки).

Байесовські методи базуються на функціях правдоподібності. Аксіоматичні методи частіше використовуються на практиці у зв'язку з простішою процедурою розуміння та реалізації, ніж байесовські методи.

Особливе місце при проведенні оцінки інформації щодо передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства належить формуванню критеріїв оцінки, які розробляються під потреби кожного підприємства.

Будь-яка система аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства сама по собі не потрібна підприємству. Наявність аналізу й оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства не надає підприємству ніяких переваг на ринку. Лише поєднання результатів аналізу й оцінки передумов із подальшим розробленням елементів механізму системи управління адаптацією до змін створюють для підприємства переваги.

Схематично алгоритм аналізу передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємства представлено на рис. 3.6.

1. Формулювання цілей і завдань дослідження
2. Виокремлення чотирьох блоків дослідження впливу на зміни: - циклічні чинники впливу на зміни; - хаотичні чинники впливу на зміни (на макрорівні на мезорівні діяльності підприємства); - внутрішні чинники впливу на зміни
3. Формування методики дослідження впливу чотирьох блоків змін за основними компонентами СУАПЗ: - організаційно-економічним, - правовим, - технологічним, - соціальним
4. Вибір методів дослідження за основними компонентами СУАПЗ
5. Проведення дослідження змін за основними компонентами СУАПЗ
6. Виявлення вузьких місць для адаптації до змін
7. Розроблення моделей впливу змін на діяльність підприємств за основними компонентами СУАПЗ

Рис. 3.6. Схема аналізу та оцінки впливу чинників на діяльність підприємства

Джерело: складено автором

Одним із елементів системи управління адаптацією до змін підприємства виступає розроблення можливих напрямів адаптації підприємства. Напрями адаптації діяльності підприємства також відрізняються залежно від сутності пасивної або ж активної адаптації. Напрями адаптації підприємства формуються за основними компонентами системи управління адаптацією до змін підприємства.

Проте досконало проаналізовані, оцінені передумови формування системи управління адаптацією до змін підприємства, сформовані напрями адаптації діяльності підприємства ще не нададуть підприємству переваг без ефективного їх впровадження у діяльність. Потрібен налагоджений механізм системи управління адаптацією до змін підприємства з постійним моніторингом і формуванням зворотного зв'язку, за якого вся система спрямована на досягнення цільових показників. Враховуючи визначення сутності системи управління, крім налагодженого механізму системи управління адаптацією до змін підприємства необхідно сформулювати елементи ефективної управлінської

діяльності, які цілком і повністю залежать від управлінського персоналу підприємства.

Формування будь-якої системи управління адаптацією до змін підприємства повинно починатися з ґрунтового аналізу та оцінки передумов формування системи, з використанням світових наукових надбань у цій сфері. Сформована система управління адаптацією до змін підприємства без ґрунтового аналізу й оцінки передумов не створить для підприємства конкурентних переваг і не надасть можливості гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а навпаки, може погіршити стан підприємства.

Щодо формування методологічного підходу до виявлення чинників опору підприємства до змін, то вивчення цього питання потребує уточнення формулювання поняття «чинники опору» підприємства до змін.

Перш за все сформулюємо, які саме можуть бути чинники опору змінам. Аналізуючи підходи до визначення чинників опору змінам можна виокремити основні їх види [112; 164; 181; 339]:

- 1) фінансові витрати,
- 2) інноваційні суперечності з організаційними,
- 3) інноваційні зміни викликають опір з боку персоналу та керівництва.

Тобто, чинники опору змінам – це результати дії або бездіяльності персоналу та всієї системи підприємства в результаті об'єктивного чи суб'єктивного нерозуміння або неспроможності до сприйняття необхідності проведення змін.

Розглянемо більш детально кожен із груп зазначених чинників:

1. Фінансові витрати: здійснення змін на підприємстві, а особливо впровадження комплексної системи управління адаптацією до змін підприємства до змін, може викликати зростання витрат підприємства на цю діяльність. Проте підприємство має розраховувати у

такому випадку ймовірність і розміри понесення витрат у разі невпровадження системи управління адаптацією до змін підприємства, та виникнення загрозливих, негативних явищ у своїй діяльності. Вбудова управління ризиками у систему управління адаптацією до змін підприємства є необхідною складовою механізму формування та впровадження такої системи.

2. Інноваційні суперечності з організаційними: впровадження інновацій – досить складний процес, особливо на підприємствах з механістичними, бюрократичними організаційними структурами. Проте такі структури зовсім не гнучкі та не відповідають сучасним потребам ринку. При перебудові організаційної структури підприємства на органічну – матричну чи проєктну, знижується ймовірність виникнення питання про такий чинник опору змінам, як інноваційні суперечності з організаційними. Підприємство при таких організаційних структурах само намагається якнайбільш впроваджувати інновації та пристосовувати до них свою організаційну структуру. Вирішенням цієї суперечності виступає поєднання системного, процесного та функціонального підходів до управління. Таке поєднання створює передумови до розроблення механізмів за компонентами, враховуючи розподіл сфер впливу при використанні трьох вищезазначених підходів.

3. Інноваційні зміни викликають опір з боку керівництва та персоналу: цей чинник опору є одним із найрозповсюдженіших при впровадженні змін на підприємствах, він тісно пов'язаний з морально-психологічним кліматом на підприємстві та може бути нівельований чітко сформованими заходами мотивації. Якщо ж виникає гострий опір чинникам змін на підприємстві, керівництво може вдаватися до крайніх заходів, що може негативно позначитися на діяльності підприємства. Однією із визначних умов формування ефективної системи управління адаптацією до змін виступає оцінка рівня сприйняття персоналом можливих змін, що базується на оцінюванні професійно-кваліфікаційного

рівня персоналу та рівня сприйняття персоналом змін. Виявлення негативних прогнозних тенденцій щодо цього питання надасть можливість врахувати слабкі сторони та загрози під час подальшого формування системи управління адаптацією до змін підприємства. Головним виходом і засобом нівелювання цього чиннику виступає формування обізнаності підприємства щодо сутності й основних компонентів системи управління адаптацією до змін підприємства, а також визначення чіткої ролі кожного із учасників у такому механізмі. Причому такий механізм системи управління адаптацією до змін у соціальному компоненті враховує прогнозні передумови рівня сприйняття персоналом змін.

Таким чином, при виявленні певного переліку чинників опору змінам підприємство може значно спростити процес їх впровадження. Суб'єктивні чинники опору змінам можуть бути нівельовані завдяки роз'яснювальній роботі з персоналом і керівництвом підприємством. А об'єктивні чинники опору підприємство може подолати, формуючи за основними трьома наведеними видами таких чинників опору план чітких дій щодо імплементації системи управління адаптацією до змін підприємства в діяльність підприємства, що уніфікує процес управління та унеможлиблює формування системи опору на підприємстві.

При вивченні питання щодо оцінки ефективності системи управління адаптацією до змін на підприємстві перш за все необхідно визначитися з сутністю поняття «оцінка ефективності системи управління адаптацією до змін підприємства». Виходячи із запропонованого чотириєдиного підходу до формування системи управління адаптацією підприємства до змін, оцінка ефективності має проводитися за основними чотирма вищенаведеними напрямками.

Оцінка ефективності системи управління адаптацією до змін підприємства, на нашу думку, – це результат впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін, що може бути розрахований

на підставі узагальнених показників ефективності за всіма компонентами. Методика розрахунку показників ефективності для підприємств різних сфер має специфічні особливості, але найбільш застосовуваними сьогодні для формування комплексного підходу до оцінювання ефективності діяльності підприємства є система збалансованих показників та KPI, розроблені відповідно компонентам діяльності підприємства.

Система збалансованих показників надає можливість підприємству оцінювати ефективність своєї роботи за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, бізнес-процеси та навчання персоналу. Методика формування системи збалансованих показників підприємства при формуванні системи управління адаптацією до змін підприємства базується на таких чинниках: встановлення цілей, виявлення показників, які відображають ефективність системи управління адаптацією до змін підприємства (*Key Performance Indicators*), встановлення рівнів цільових вищезазначених показників, розроблення ініціатив, здатних допомогти підприємству адаптуватися до змін. Розроблення системи збалансованих показників та основних KPI є одним із інструментів формування і впровадження системи управління адаптацією до змін підприємств, який може використовуватися при сценарному моделюванні такої системи на перспективу.

Підхід до вибору альтернативних варіантів змін. Якщо існує незначна кількість альтернатив змін, то вибір альтернативних варіантів змін може бути здійснений керівником підприємства самостійно. За наявності значного переліку альтернативних варіантів змін вже складно просто обрати той чи інший варіант. Тут застосовуються різні методи вибору альтернативних варіантів змін. Найбільш поширеними виступають методи математичного моделювання. Методика застосування методів математичного моделювання вибору альтернативних варіантів змін полягає в трьох основних послідовних етапах:

1 етап – формулювання та побудова математичної моделі завдання, яке необхідно розв’язати. Тобто побудова математичної моделі вибору альтернативних варіантів змін. Причому така математична модель повинна враховувати всі необхідні підприємству обмеження стосовно альтернативних варіантів змін. Тут формується реалізаційна та оціночна моделі варіантів змін. При формуванні реалізаційної моделі визначають, що може змінитися в діяльності підприємства при впровадженні змін. Оціночна ж модель показує, які результати може отримати підприємство внаслідок впровадження тих чи інших змін. Цей етап формування математичної моделі насамперед спрямований на виявлення варіантів і результатів впровадження змін на підприємстві.

2 етап – знаходження оптимального варіанту змін для потреб конкретного підприємства. Слід зауважити, що універсального принципу оптимальності не існує. Тому для кожної математичної задачі встановлюється свій власний принцип оптимальності, іноді таких принципів оптимальності може бути декілька. Чим складніше розв’язувана задача, тим більше принципів оптимальності може бути. Надалі знаходження оптимального рішення досить просто вирішується математичними засобами. Тому при використанні декількох принципів оптимальності підприємство може отримати й декілька варіантів оптимальних рівень розв’язуваної задачі.

3 етап – аналіз отриманих при застосуванні методів математичного моделювання варіантів змін і подальший зворотній зв’язок з компонентами системи управління адаптацією до змін. При аналізі отриманих таким чином варіантів змін може статися ситуація, коли розраховане оптимальне рішення не співпадає з основними завданнями системи управління адаптацією до змін, або з основними пріоритетами діяльності підприємства, або неприйнятне для підприємства з будь-яких інших причин. У такому разі може бути обрано інше оптимальне рішення,

якщо воно є, або ж повністю змінено принцип оптимальності для поставленого завдання.

Одним із методів прийняття рішень в умовах невизначеності виступає метод Гурвіца. Оцінювання ефективності розроблених варіантів при використанні такого методу відбувається за основними чотирма критеріями: часом, можливістю змінити обране рішення у майбутньому, відсутністю невизначеності або ризику для досягнення поставлених цілей та результативності. Слід зауважити, що при застосуванні цього методу до оцінки варіантів змін основним критерієм результативності може виступати інтегральний показник результатів змін на підприємстві, який враховує зовнішню та внутрішню складову діяльності підприємства.

Використання методу Гурвіца відбувається у 6 етапів [21]:

- 1) нормування факторів та критеріїв;
- 2) розрахунок функції корисності альтернативи Y_j за принципом гарантованого результату;
- 3) розрахунок функції корисності альтернативи Y_j з використанням принципу оптимізму за тими ж даними;
- 4) формування остаточного значення функції корисності для вибору альтернативного управлінського рішення;
- 5) вибір найкращої альтернативи управлінського рішення за максимальним значенням функції;
- 6) для перевірки правильності отриманих результатів використовуємо різні значення коефіцієнта α , якому по черзі присвоюємо значення від 0 до 1 з кроком у 0,1. Той варіант, який випав найбільше раз, вважається оптимальним.

Слід зауважити, що методи математичного моделювання надають можливість підприємствам у досить обмежений час при використанні незначних ресурсів отримати відповіді на складні запитання. Проте всі завдання та обмеження при використанні таких методів мають бути

поставлені чітко та враховувати надбання попередніх етапів формування системи управління адаптацією до змін.

Найбільш простим і використовуємим методом щодо формування альтернативних варіантів змін системи управління адаптацією до змін виступає сценарне моделювання. Воно може виступати основним інструментом системи управління адаптацією до змін підприємства.

Сценарне моделювання вважається найбільш ефективним інструментом стратегічного аналізу та менеджменту [325]. В умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища одноваріантні прогнози не дають змоги враховувати можливі напрямки дії тих чи інших змін при формуванні системи управління адаптацією до змін.

Сценарне моделювання надає можливість враховувати елементи невизначеності системи, отримати якнайбільшу кількість інформації щодо руху елементів системи управління адаптацією підприємств до змін.

Базовими етапами сценарного моделювання виступають:

- 1) аналіз середовища функціонування підприємства. Для потреб формування ефективної системи управління адаптацією до змін підприємств необхідно оцінити передумови формування такої системи у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що є одним із вихідних етапів алгоритму формування системи управління адаптацією до змін підприємства;
- 2) розроблення сценаріїв, яке включає вибір змінних за компонентами системи управління адаптацією до змін – KPI, розрахунок та проєктування різних варіантів сценаріїв, комбінування ключових параметрів та узгодження сценаріїв;
- 3) розроблення інструментарію та організаційно-практичних заходів формування системи управління адаптацією до змін із урахуванням розроблених сценаріїв.

Отже, елементи стратегічного моделювання надають можливість комплексно змодельовати ймовірні рухи ключових показників діяльності підприємства за різними умовами виникнення змін, вони стають науковим підґрунтям розроблення практичних заходів формування та впровадження системи управління адаптацією до змін підприємств.

Крім формування елементів механізму системи управління адаптацією до змін, слід звернути увагу на управлінську діяльність, яка характеризується способами, методами та підходами до прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Підсумовуючи проведені в даному підрозділі дослідження, акцентуємо увагу на основних складових, які необхідно чітко враховувати при розробленні управлінських рішень в контексті формування системи управління адаптацією до змін. На думку В. Г. Андрійчук [16, с. 58–59], з яким ми погоджуємося, процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність таких складових:

1. Суб'єкт прийняття управлінського рішення – людина або група людей, які мають необхідні повноваження для прийняття рішення та які несуть за це відповідальність. При великих обсягах діяльності підприємств кількість суб'єктів прийняття управлінських рішень збільшується, що може ускладнювати сам процес прийняття таких рішень з метою формування системи управління адаптацією до змін.

2. Керовані змінні – сукупність чинників та умов, що викликають появу тієї або іншої проблеми, якими може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення. У попередніх підрозділах вже розглядалось питання керованих і некерованих змін. Внутрішні зміни у більшості своїй є керованими з боку підприємства, що спрощує процедуру прийняття управлінських рішень за ними.

3. Некеровані змінні – ситуації, якими не може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення, але якими можуть управляти інші особи. В сукупності з керованими змінними некеровані змінні можуть

впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми або її навколишнє середовище. Більшість зовнішніх змін є некерованим для підприємства, проте вони можуть частково бути прогнозованими, що надає можливість з великою ймовірністю ними керувати.

4. Обмеження (внутрішні й зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають область допустимих значень рішення. Обмеження щодо прийняття управлінських рішень підприємство встановлює самостійно. Найбільш глобальними та розповсюдженими обмеженнями при формуванні системи управління адаптацією до змін виступають час і рівень ризику при впровадженні змін.

5. Критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення.

Критерій може бути заданий кількісною моделлю або якісно (в рамках індивідуальних переваг або нечіткої логіки). Критерії для оцінки альтернативних варіантів змін встановлюються за основними чотирма компонентами системи управління адаптацією до змін, що робить картину обраних змін більш прозорою та зрозумілою для персоналу підприємства.

Узагальнюючи основні теоретичні напрацювання щодо формування критеріїв, можна виділити п'ять основних:

- критерій песимізму (критерій Уолда, критерій найбільшої обережності). Вибір цього критерію передбачає орієнтацію на песимістичний розвиток ситуації. Поширеним є його застосування при прийнятті рішень щодо здійснення підприємницької діяльності в умовах макроекономічної нестабільності в країні;
- критерій оптимізму. Цей критерій є протилежним критерію песимізму, за ним орієнтація відбувається на оптимістичний

розвиток ситуації. Він застосовується в умовах макроекономічної стабільності;

- критерій коефіцієнту оптимізму (або критерій Гурвіца). При його використанні орієнтуються на рівень оцінки оптимістичного розвитку ситуації. Тобто тут враховується ймовірність настання того чи іншого варіанту;
- критерій Лапласа. При його застосуванні орієнтуються на випадковість розвитку ситуації, тобто ситуація може бути зовсім не прогнозованою з точки зору песимістичного чи оптимістичного підходів;
- критерій жалю (критерій Севіджа). При використанні цього критерію підприємство орієнтується на мінімізацію втрат або ризиків.

6. Вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення (хоча остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення).

7. Альтернативи (можливі результати), залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору.

8. Рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (інакше проблеми прийняття управлінського рішення не виникає, зважаючи на відсутність вибору).

9. Можливість реалізації прийнятого рішення.

Таким чином, процес прийняття управлінського рішення щодо формування системи управління адаптацією до змін повинен не тільки будуватися на підставі чітких методологічних засад його формування, а й враховувати основні складові, обов'язкові при загальному використанні теорії прийняття управлінських рішень. Система управління адаптацією підприємства до змін, сформована таким чином, розглядає вирішення

проблемних ситуацій з різних боків, що надає їй значних переваг при впровадженні в реальну практичну діяльність підприємств.

Підсумовуючи проведені дослідження, висвітлені у цьому підрозділі, методологічний базис формування системи управління адаптацією до змін підприємств можна представити в узагальненому вигляді на рис. 3.7.

Тобто розроблення моделей, інструментарію та основних організаційно-практичних заходів при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін має відбуватися з використанням етапності, наведеної на рис. 3.7.

Методологічний базис формування системи управління адаптацією до змін, що представлений на рис. 3.7, спирається на використання інструментарію змішаного підходу до управління (процесного, функціонального та системного підходів), що розробляється та впроваджується за кожним компонентом системи окремо.

Запропонований методологічний базис враховує мету і завдання, суб'єктів та об'єкти, принципи, функції, методи, моделі, інструменти, які використовуються при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін за кожним компонентом окремо, поєднуючи отримані результати формування в систему управління адаптацією підприємства до змін, використовуючи процесний, функціональний та змішаний підходи. Запропоноване використання елементів процесного, функціонального та системного підходів не звужує використання методики будь-якого із зазначених підходів при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін за якоюсь окремою складовою. Тобто пропонується поєднання підходів у рамках формування системи управління адаптацією підприємства до змін за кожним компонентом і всередині системи взагалі.

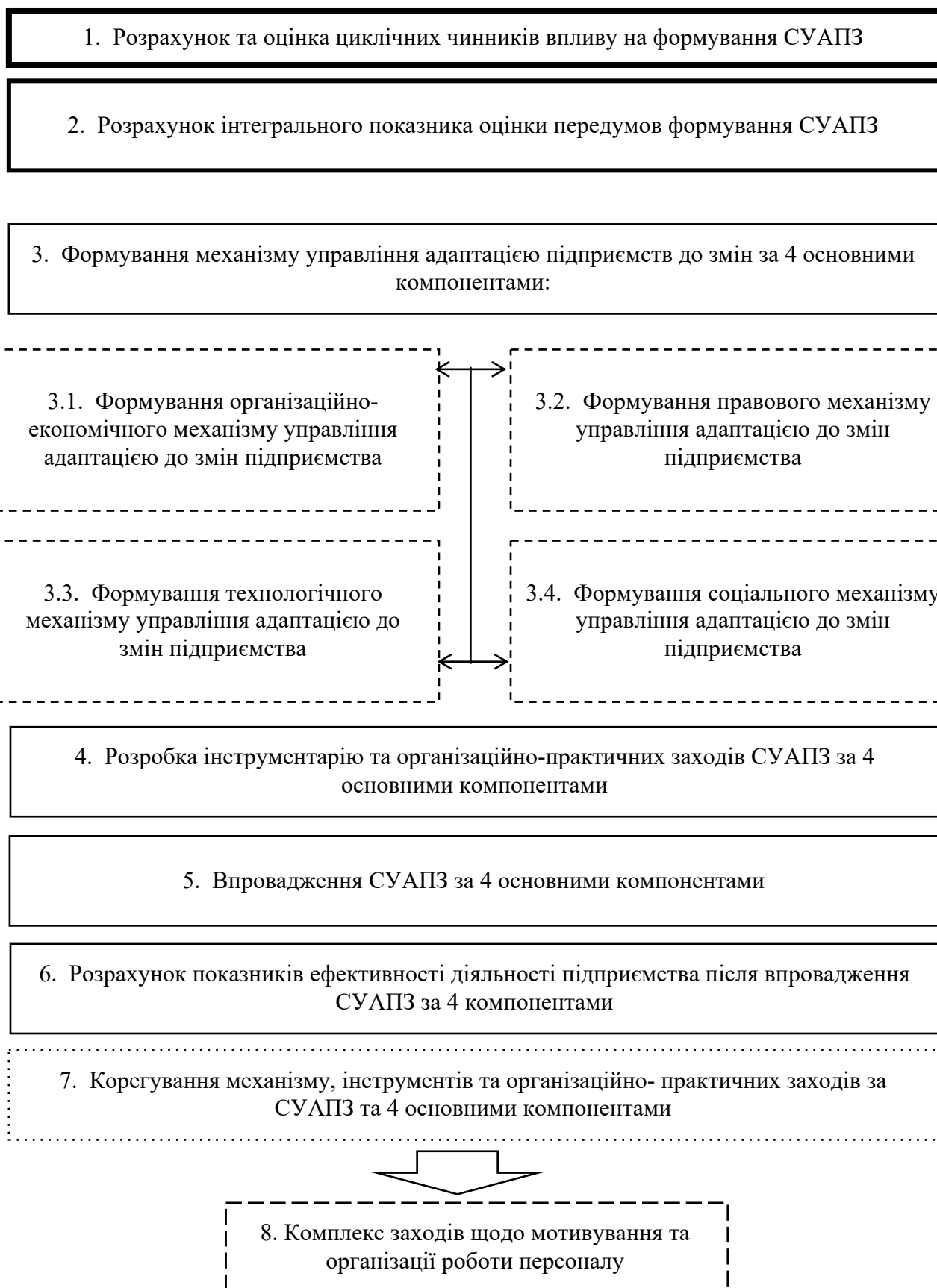


Рис 3.7. Методологічний базис формування системи управління адаптацією підприємств до змін

*Джерело: складено автором

В результаті досліджень, представлених у даному підрозділі, було сформульовано алгоритм, блок-схему складових і концепцію методологічного базису формування системи управління адаптацією підприємств до змін, який спирається на використання змішаного підходу до управління та акцентує увагу на чотирьох компонентах формування системи управління адаптацією до змін: організаційно-економічному, правовому, технологічному та соціальному.

3.2. Організаційно-інструментальне забезпечення формування системи управління адаптацією підприємства до змін

Використовуючи провідні світові напрацювання у сфері формування бізнес-моделей, спираючись на теоретично та емпірично обґрунтовані бізнес-моделі, можна запропонувати представити модель системи управління адаптацією до змін підприємств у наступному вигляді (рис. 3.8).

Запропонована модель системи управління адаптацією до змін має ряд переваг при практичному використанні підприємствами:

- 1) Базується на сформованих підприємством баченні, місії та основних завданнях розвитку.

Визначення бачення, місії та основних завдань розвитку підприємства є першим етапом формування стратегії розвитку підприємства як одного з основних елементів загальної системи управління підприємством. Для формування ефективної системи управління підприємством загальне бачення, місія та основні завдання розвитку підприємства мають враховуватися при формуванні локальних систем управління, до яких і належить система управління адаптацією підприємства до змін. Тобто формулювання бачення, місії та основних завдань при побудові моделі системи управління адаптацією до змін має бути взаємопов'язаним із загальними в рамках всього підприємству.

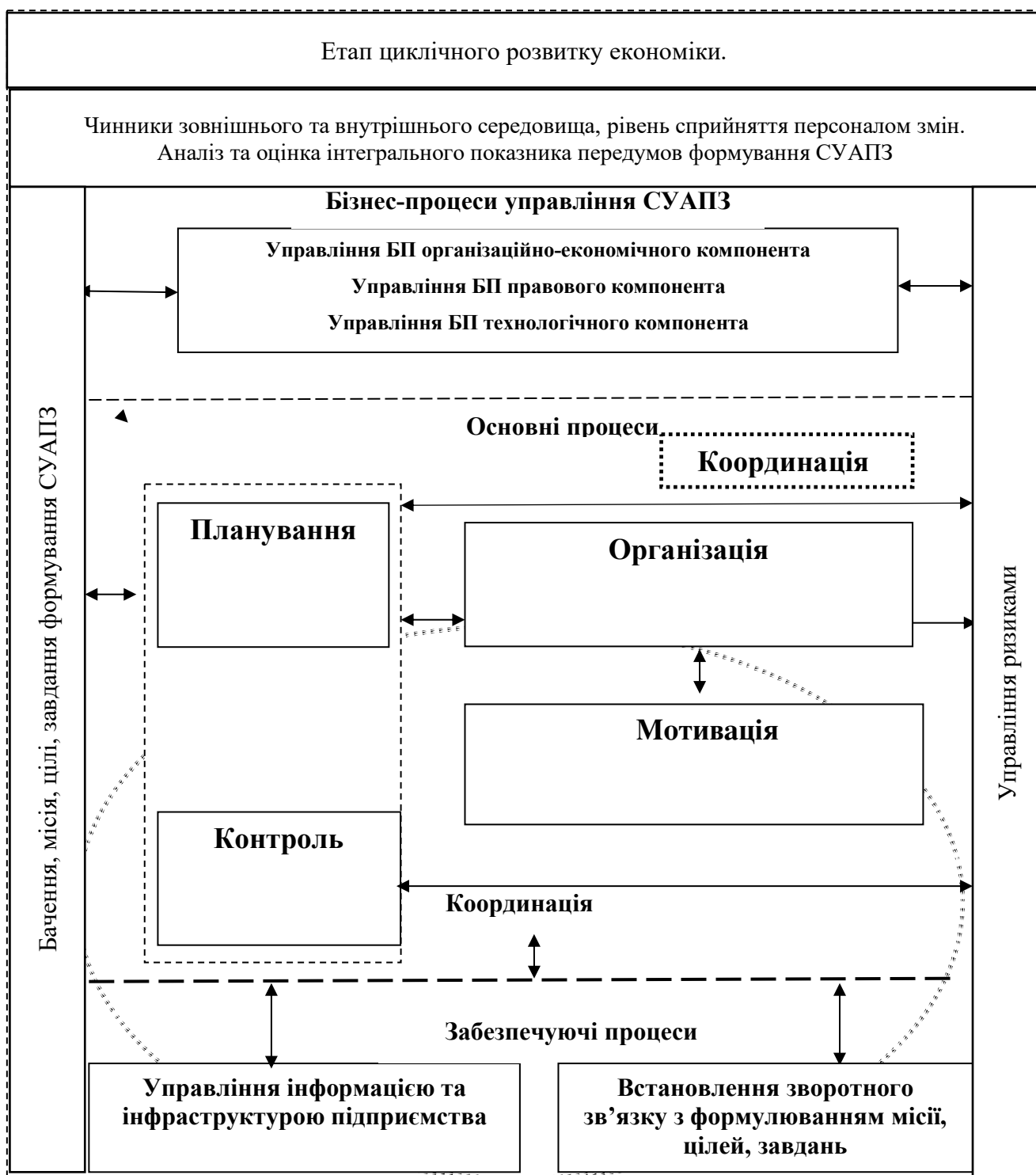


Рис. 3.8. Модель системи управління адаптацією до змін підприємств

Джерело: сформовано автором

2) Оцінка циклічного стану економіки на підйомі може бути спрогнозована як чинник можливого позитивного напрямку виникнення змін на підприємстві. Спад, навпаки, потребує більш чіткої та детально

сформульованої системи управління адаптацією підприємства до змін, що буде здатна протистояти негативним змінам у середовищі функціонування підприємства.

3) Надає можливість провести комплексну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, розрахувати та спрогнозувати психологічно-кваліфікаційний рівень персоналу та рівень сприйняття цим персоналом змін. Розуміння чинників, які можуть викликати зміни в діяльності підприємства з боку зовнішнього та внутрішнього середовища, є необхідним етапом формування системи управління адаптацією підприємства до змін. Проте необхідно також враховувати рівень сприйняття персоналом можливих змін. Внаслідок того, що під системою управління підприємством розуміється поєднання через взаємозв'язки управлінської діяльності та самого механізму управління, персонал грає вагомую роль при здійсненні ефективної управлінської діяльності. У разі несприйняття персоналом можливих змін будь-яка система управління адаптацією підприємства до змін буде приречена на провал.

4) Спирається на теоретичні засади:

- процесного підходу при розробленні механізмів управління за окремими компонентами на основі управління бізнес-процесами, що надає можливість виділити самі вузькі бізнес-процеси підприємства за компонентами. При використанні методів і методик процесного підходу до управління пропонується розподіл таких методик за чотирма основними компонентами механізму системи управління адаптацією підприємства до змін;

- функціонального підходу при розробленні організаційно-практичних дій за функціями управління. Методи та методики функціонального підходу до управління розподіляються за кожним із чотирьох компонентів системи управління адаптацією підприємства до змін внаслідок того, що у кожному з компонентів підприємство може

виділити функції менеджменту, за якими необхідно застосовувати специфічні методи та методики;

- системного підходу при врахуванні передумов, взаємозв'язків і ризиків. Системний підхід при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін дозволяє передбачити та налагодити взаємозв'язки всередині компонентів системи управління адаптацією підприємства до змін і всередині самої системи, а також інтеграцію такої системи управління адаптацією підприємства до змін до загальної системи управління підприємством.

5) Враховує необхідність прогнозування та управління ризиками. Управління ризиками є невід'ємною складовою формування системи управління адаптацією до змін. При використанні такого елементу моделі необхідно враховувати основні блоки управління ризиками: попередній аналіз, оцінку та прогнозування виникнення ризиків за кожним компонентом системи управління адаптації підприємства до змін; розроблення заходів, що попереджають, нейтралізують або зменшують негативні прояви ризиків за кожним компонентом системи управління адаптацією підприємства до змін. Інтеграція елементів управління ризиками в систему управління адаптацією підприємства до змін є необхідною умовою формування дієвої та ефективної загальної системи управління підприємством.

6) Розробляється за основним функціями менеджменту, що надає можливість враховувати послідовність управління підприємствам за основними компонентами системи управління адаптацією підприємств до змін. Основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль та координація простежуються й організаційно розробляються шляхом опрацювання інструментальної бази за кожним компонентом системи управління адаптацією підприємства до змін.

7) Враховує необхідність систематизації та керування забезпечуючими процесами: інфраструктурою та інформацією. Будь-яке

підприємство має основні та забезпечуючі процеси. Головними забезпечуючими процесами при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін виступають: управління інформацією та інфраструктурою підприємства, встановлення зворотного зв'язку з баченням, місією.

Управління інформацією та інфраструктурою підприємства виступає ключовим елементом при розробленні забезпечуючих процесів у зв'язку з високою динамічністю середовища функціонування підприємства та постійно виникаючими змінами в його діяльності. Зворотній зв'язок із формулюванням бачення, місії та завдань дозволяє підприємству гнучко пристосовувати та змінювати основні елементи системи управління адаптацією підприємства до змін відповідно наявним змінам.

8) Обов'язково враховує необхідність зворотного зв'язку, корегування розроблених заходів системи управління адаптацією до змін в результаті моніторингу та контролю за наслідками її впровадження. Такий постійний зворотній зв'язок створює передумови процесу неперервного розвитку підприємства.

Формування моделі системи управління адаптацією підприємства до змін в узагальненому вигляді допомагає виділити основні компоненти системи, взаємозв'язки всередині системи, етапи формування, основні та забезпечуючі процеси при загальному розумінні бачення, місії та основних завдань формування такої системи, з наданням належного місця управлінню ризиками, пов'язаними із непередбачуваними та передбачуваними (прогнозованими) змінами в діяльності підприємства.

Систематизація та узагальнення елементів, методів і методик процесного, функціонального та системного підходів, що використовуються при формуванні системи управління адаптацією до змін, представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Поєднання елементів процесного, функціонального та системного підходів у загальній моделі
формування системи управління адаптацією підприємств до змін**

Назва підходу	Елементи в моделі формування СУАПЗ	Методи впровадження елементів управління у СУАПЗ	Методичні прийоми	Цільові характеристики
Процесний	Управління БП організаційно-економічного компонента. Управління БП правового компонента. Управління БП технологічного компонента. Управління БП соціального компонента.	TQM: Гурток якості, Бенчмаркінг, «Шість сігм», Скорочення тривалості циклу, безперервне удосконалення, Глобальне управління якістю, Реінжиніринг бізнес-процесів, SCRUM	Структурування, декомпозиція робіт, вимірювання, аналіз та оцінка рівня управління, безперервне вимірювання та взаємозв'язки	Порядок планування цілей та діяльності; Взаємодія між процесами та підрозділами; Відповідальність; Дії у нештатних ситуаціях; Форми звітності; Система показників результативності та ефективності; Прийняття управлінських рішень для усунення відхилень
Функціональний	Планування Організація Мотивація Контроль	Функціонально-вартісний аналіз Waterfall	FAST-аналіз, функціонально-структурне моделювання, функціонально-вартісна діаграма	Чіткий розподіл функцій за підрозділами; Набуття нової якості організаційної системи управління підприємством
Системний	Взаємозв'язки в системі	Антициклічне управління Lean management	Навчання та розвиток управлінського персоналу, техніка і технологія управління, інформаційне забезпечення управління.	Встановлення системи ієрархічних цілей; Підпорядкування цілей і завдань загальній меті підприємства; Пошук оптимального варіанта розв'язання завдання

Джерело: сформовано автором

В цій таблиці відображено основні елементи процесного, функціонального та системного підходів, визначено місце застосування кожного з підходів у загальній моделі формування системи управління адаптацією підприємств до змін.

При розгляді методів впровадження елементів підходів у систему управління адаптацією підприємств до змін були згруповані та виокремлені основні методи, які можуть бути використані в рамках змішаного підходу до формування такої системи. За кожним із підходів до управління визначено методичні прийоми, в рамках яких розробляється інструментальне забезпечення формування та впровадження системи управління адаптацією підприємств до змін. За кожним із запропонованих підходів (процесним, функціональним та системним) виділено елементи, які відображені в моделі системи управління адаптацією до змін, що дає можливість ясно зрозуміти, де і як можуть бути використані зазначені методи та моделі при формуванні такої системи.

Цільові характеристики процесного, функціонального та системного підходів можуть бути використані як орієнтири для оцінки рівня виконання запланованих у системі управління адаптацією підприємства до змін показників. Акцентована увага на визначенні цільових характеристик при впровадженні елементів процесного, функціонального та системного підходів, які повинні стати базовими при подальшому розробленні системи збалансованих показників та КРІ підприємства. Таким чином, вважаємо за доцільне при розробленні інструментарію формування системи управління адаптацією підприємств до змін спиратися на вищезначені складові та сформулювати їх для розв'язання мети наступним чином:

1. Формулювання методології ведення проєкту, яка базується на комплексному застосуванні методології підходів реінжинірингу бізнес-процесів та *Business Process Management*, *TQM*, Глобального управління

якістю та *Lean*-методології (для управління персоналом підприємства). Поєднання методів і методик вищезазначених підходів до управління є можливим при розумінні системи управління адаптацією підприємства до змін як сукупності взаємозв'язків керованої та керуючої систем за допомогою поєднання управлінської діяльності з механізмами управління за чотирма компонентами: організаційно-економічним, правовим, технологічним та соціальним. При такому розподілі виникає можливість використання методів і методик різних підходів до управління за компонентами та інтеграції їх у загальну систему управління адаптацією підприємства до змін.

Для вибору методології застосування пропонується використовувати шкалу відбору за основними (наведеними в таблиці 3.2) організаційними етапами, які відображають розроблення практичного інструментарію формування та впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін.

Таблиця 3.2

Реалізація етапів формування системи управління адаптацією підприємств до змін

Найменування етапу	Перелік основних операцій
1	2
Формулювання методології	Вибір моделей формування СУАПЗ із урахуванням циклічного стану економіки та аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища та рівня оцінки сприйняття персоналом змін
Розроблення інструментарію	Деталізація обраних інструментів впровадження за обраною моделлю формування СУАПЗ
Формування переліку та деталізація використання програмних продуктів для здійснення етапів СУАПЗ	Відбір програмних продуктів за етапами алгоритму
Організація реалізації СУАПЗ	Деталізація впровадження проєкту за бізнес-процесами, функціями менеджменту та системними взаємозв'язками
Впровадження методології аналізу результатів СУАПЗ	Аналіз та оцінка впровадження СУАПЗ
Корегування методології ведення проєкту	Аналіз, оцінка етапів формування СУАПЗ, внесення корегувань в методологію та подальші етапи

Джерело: сформовано автором

Пропонується до використання при формуванні системи управління адаптацією до змін певний перелік нижче представлених шаблонів – можливих інструментів впровадження системи управління адаптацією підприємств до змін, розроблених із урахуванням специфіки самої системи управління адаптацією до змін підприємств.

У таблицях 3.3 та 3.4 представлено авторське бачення шаблонів вибору тих чи інших методологічних підходів до формування системи управління адаптацією до змін із урахуванням циклічного стану економіки (табл. 3.3), а також з урахуванням аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища та рівня оцінки сприйняття персоналом змін (табл. 3.4). Такий формалізований підхід надає можливість спрощення процедури вибору та економії часу на аналіз та дослідження виникаючих у підприємства передумов формування системи управління адаптацією до змін.

Таблиця 3.3

Класифікація ситуацій стану передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств (при аналізі циклічного стану економіки)

Фаза циклу	Рівень перспективності передумов СУАПЗ для розвитку підприємства			
	Перспектива розвитку	Стабільне становище	Погіршувальний вплив	Негативний вплив
1	2	3	4	5
Підйом	A1B1C1	A2B1C2	A3B1C3	A4B1C4
Пік	A2B1C2	A2B2C2	A2B3C2	A2B4C2
Спад	A3B1C3	A3B2C3	A3B3C3	A3B4C3
Депресія	A4B1C4	A4B2C4	A4B3C4	A4B4C4

Джерело: сформовано автором

У таблиці 3.3 представлено можливі варіанти оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін із урахуванням циклічних чинників впливу та визначено класифікаційні ознаки для

формування системи управління адаптацією до змін. Розшифрування запропонованої градації шаблонів спирається на використані позначення:

А – інтегральна оцінка передумов зовнішнього середовища щодо можливості виникнення змін (циклічні та хаотичні чинники) та формування системи управління адаптацією підприємства до змін;

В – інтегральна оцінка передумов внутрішнього середовища щодо можливості виникнення змін і формування системи управління адаптацією підприємства до змін;

С – інтегральна оцінка передумов рівня сприйняття персоналом змін при формуванні та впровадженні системи управління адаптацією підприємства до змін.

Цифри від 1 до 3 показують, наскільки перспективними є передумови за зазначеними критеріями (1 – позитивні перспективи, 2 – нейтральний вплив, 3 – негативні перспективи).

Таблиця 3.4

Класифікація ситуацій стану передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств (при аналізі зовнішнього, внутрішнього середовища та рівня оцінки сприйняття персоналом змін)

I _{ext}	I _{int}				I _{pers}
	Перспектив а розвитку	Стабільне становище	Погіршувальни й вплив	Негативни й вплив	
1	2	3	4	5	6
Перспектива розвитку	A1B1C1	A1B2C1	A1B3C1	A1B4C1	Перспектива розвитку
Стабільне становище	A2B1C2	A2B2C2	A2B3C2	A2B4C2	Стабільне становище
Погіршувальни й вплив	A3B1C3	A3B2C3	A3B3C3	A3B4C3	Погіршуваль -ний вплив
Негативний вплив	A4B1C4	A4B2C4	A4B3C4	A4B4C4	Негативний вплив

Джерело: сформовано автором

Наявність у передумовах індексів від 1 до 3 вказує на ступінь складності існуючих передумов формування системи управління адаптацією до змін. Тобто стан A4B4C4 потребує найбільшої деталізації

елементів системи управління адаптацією підприємств до змін з вибором теоретичних підходів управління підприємством у кризових ситуаціях (наприклад, елементів реінжинірингу).

Розроблено шаблон для вибору елементів підходів до управління при формуванні системи управління адаптацією до змін підприємств (додаток «Е»).

У цьому додатку відображено авторське бачення вибору елементів та методів підходів до управління за кожним компонентом системи управління адаптацією до змін із урахуванням результатів оцінки передумов формування системи з боку циклічних і хаотичних чинників у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

Всього пропонується до розгляду 16 можливих класифікацій стану передумов формування системи управління адаптацією до змін із урахуванням можливих результатів попередньої оцінки. За кожним із варіантів пропонується використовувати певний перелік методичних інструментів за кожним компонентом системи управління адаптацією підприємства до змін.

При класифікації стану передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін A1B1C1, тобто найбільш сприятливого за прогнозованими критеріями впливу чинників на можливість змін у діяльності підприємства, пропонується:

- для організаційно-економічного та правового компонентів використовувати поєднану методику *Business Process Management* із підходом до керування проєктів *SCRUM*;
- для технологічного компоненту – *TQM*;
- для соціального компоненту – *Lean-Management* з використанням елементів *SCRUM* для керування соціальними проєктами.

Запропоноване поєднання потребує пояснення. Внаслідок прогнозованих позитивних змін у діяльності підприємства в перспективі при стані A1B1C1 підприємство може використовувати більш гнучкі

підходи та методики системи управління адаптацією до змін, залишаючи більше можливостей для маневрування. Чим і пояснюється зазначений вибір.

Натомість можуть виникнути зовсім протилежні результати при оцінюванні передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін. При класифікації стану передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін A4B4C4, тобто найменш сприятливого за прогнозованими критеріями впливу чинників на можливість змін у діяльності підприємства, пропонується:

- для організаційно-економічного компонента –
Внутрішньофірмове антициклічне регулювання та
Реінжиніринг;
- для правового, технологічного та соціального компонентів –
Реінжиніринг.

Внаслідок прогнозованих негативних можливих змін у діяльності підприємства в перспективі при стані A4B4C4 підприємству доцільно застосовувати жорсткі підходи та методики системи управління адаптацією до змін, створюючи передумови для чіткого реагування на негативні явища, уніфікації процесів та процедур, що розробляються в рамках формування системи управління адаптацією підприємства до змін. Чим і пояснюється зазначений вибір.

На аналогічних засадах вибору варіантів формується поєднання методик управління за компонентами для всіх 16 зазначених варіантів.

Згідно із сформованою моделлю системи управління адаптацією до змін підприємств розробку елементів організаційно-практичного забезпечення системи управління адаптацією підприємств до змін виконано за наступними етапами, причому кожний етап розробляється за основними чотирма компонентами системи управління адаптацією підприємств до змін:

- аналіз та оцінка чинників, що впливають на діяльність підприємства;
- планування компонентів управління адаптацією до змін підприємства;
- організація виконання компонентів управління адаптацією до змін;
- мотивація персоналу до виконання компонентів управління адаптацією до змін;
- контроль компонентів управління адаптацією до змін;
- аналіз та оцінка ефективності управління адаптацією до змін підприємства;
- корегування елементів управління адаптацією до змін підприємства.

Розглядаючи методи та інструменти організаційно-практичного забезпечення системи управління адаптацією підприємств до змін слід також приділити увагу методам впровадження цих змін, які повинні сприяти ефективності функціонування системи управління адаптацією підприємств до змін.

Науковцями розроблені різні методи проведення змін, які в аспекті наших досліджень можна систематизувати в контексті п'яти груп [147; 263, с. 172–173; 50, с. 10; 236, с. 7–8]:

- методи, орієнтовані на людей та культуру організації, реалізуються через набір інструментів і прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування та реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін тощо;
- методи, орієнтовані на завдання та технологію, реалізуються через моделювання та аналіз виробничих процесів, управління якістю тощо;

- методи, орієнтовані на структуру та стратегію, які практично втілюються через забезпечення гнучкості й адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін;

- проєктні методи, які реалізуються через застосування проєктних технологій та інструментів на підприємстві, є основою виконання обмеження «ресурси – час – якість»;

- методи, орієнтовані на зміну бізнес-моделі підприємства.

Проте навіть досконало проаналізовані зміни, ефективно сформовані моделі не будуть діяти для успіху підприємства, якщо не розробляти інструменти впровадження таких змін на підприємстві.

Інструмент (від лат. *instrumentum* – знаряддя) – предмет, пристрій, механізм, машина або алгоритм, що використовується для впливу на об'єкт – його зміни або вимірювання. У широкому сенсі – засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкту. У нашому дослідженні під інструментами реалізації змін на підприємстві розуміємо засоби, способи впливу керуючої підсистеми підприємства на керовану для забезпечення ефективної реалізації процесу управління змінами.

У найбільш узагальненому вигляді науковці представили класифікацію інструментів управління розвитком підприємства так [166; 337; 293, с. 381]:

1) за характером впливу: економічні, соціально-психологічні, технологічні, адміністративні (бюджетування, економічні плани, конструкторські документи, соціальні плани, стимули та санкції, розпорядчі та дисциплінарні інструменти);

2) за напрямом впливу: прямого і непрямого впливу (накази, розпорядження, інструкції, положення, плани);

3) за способом урахування інтересів працівників: матеріального, владного, морального впливу (економічні стимули, штатні розписи, регламенти, договори, моральні стимули);

4) за формою впливу: якісні, кількісні (вказівки, кошториси);

5) за функціональною спрямованістю: організаційні, планові, координаційні, контрольні, регулювальні, мотиваційні (контролінг, регламентація, стратегічні карти, моніторинг, реінжиніринг);

6) за сферою застосування: маркетингові, фінансові, операційні тощо (факторний аналіз, бенчмаркінг, аутсорсинг та ін.);

7) за ступенем новизни: творчі, адаптивні, селективні, стандартні, нестандартні (інноваційні, креативні, пошукові);

8) за масштабом застосування: загальні, спеціальні;

9) за врахуванням фактору часу: статичні, динамічні (балансові, оптимізаційні, динамічні);

10) за тривалістю дії: довгострокові, середньострокові, поточні (стратегічні, тактичні, оперативні);

11) за формою вираження: концептуальні, аналітичні (описові – стратегічна модель Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та ін.; формалізовані – матриця БКГ, матриця McKinsey-7S, полікритеріальна діагностика розвитку тощо);

12) за напрямом дії: внутрішні, зовнішні;

13) за радикальністю дії: адаптаційні та біфуркаційні.

Вищенаведена класифікація інструментів управління підприємством в узагальненому вигляді представляє можливості для розвитку інструментарію системи управління адаптацією підприємств до змін. На основі отриманих даних і побудованих моделей змін повинні розроблятися інструменти впровадження змін на підприємстві, враховуючи ті чи інші можливості розроблення таких інструментів.

Діяльність будь-якого підприємства співіснує з постійно виникаючими змінами, як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Такі зміни характеризуються динамічністю та широким колом даних, які їх описують. З метою аналізу таких даних застосовуються різноманітні методи аналізу даних, кожен із яких має свої переваги та недоліки. Проте результатом будь-якого аналізу має виступати моделювання та

прогнозування розвитку ситуації при тій чи іншій комбінації змін. Застосування різних підходів до формування моделей, які відображають зміни в діяльності підприємства, повинно відбуватися при врахуванні специфічних особливостей сфер діяльності підприємств. Також слід підкреслити, що передумовою формування та впровадження ефективної системи управління адаптацією підприємств до змін виступає розроблення інструментарію реагування на зміни, який підпорядковується результатам аналізу даних і сформованим моделям. Такий комплексний підхід надасть підприємствам можливість спростити саму процедуру формування та впровадження системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін.

3.3. Методичні засади аналізу та оцінки циклічних передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін

За запропонованою у попередньому підрозділі методологією формування системи управління адаптацією підприємств до змін одним із перших етапів алгоритму формування системи виступає аналіз та оцінка передумов.

Розроблення та впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін є необхідною складовою загальної системи управління підприємством. Така система має бути спроможною гнучко реагувати на постійні зміни в діяльності підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі. В умовах постійної нестабільності та динамічних змін у діяльності підприємств особливої актуальності набувають питання оцінки передумов та ефективності впровадження тих чи інших змін на підприємстві. Основним компонентом і необхідним етапом формування системи управління адаптацією підприємства до змін виступає оцінка її передумов, що створює можливості розроблення

грунтовних організаційно-практичних заходів формування системи управління адаптацією до змін підприємств.

Виходячи із запропонованого чотириєдиного підходу до формування системи управління адаптацією підприємств до змін оцінка передумов та результатів системи управління адаптацією підприємств до змін повинна проводитися за основними чотирма напрямками: організаційно-економічним, технологічним, правовим, соціальним.

Проте така оцінка має проводитись окремо у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, враховуючи циклічні та хаотичні чинники впливу, також особливу увагу необхідно приділити рівню сприйняття персоналом змін.

При вивченні цього питання насамперед необхідно визначитися з сутністю поняття «оцінка передумов системи управління адаптацією до змін на підприємстві». Оцінка передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств, на нашу думку, – це показник стану готовності основних компонентів цієї системи щодо формування, який можна розрахувати на основі узагальненого інтегрального показника за всіма компонентами.

Етапи діагностики та оцінювання діяльності підприємства можна розподілити на три основні блоки: підготовчий, основний та завершальний. На рис. 3.9 представлена блок-схема оцінки інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін.

Узагальнивши теоретичні напрацювання у сфері оцінки передумов системи управління адаптацією до змін на підприємстві, можна запропонувати проводити її за наступною схемою, яка складається із основних етапів:

1. Визначення об'єкту оцінки.
2. Формулювання мети та завдань оцінки.
3. Визначення суб'єктів оцінки, розподіл між суб'єктами обов'язків.
4. Формування системи накопичення та опрацювання отриманої інформації.
2. Аналіз циклічних чинників впливу та розрахунок K_{cycle} – коефіцієнт, що враховує стадію циклу економіки країни.
6. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства. Визначення I_{ent} – інтегрального показника оцінки передумов, що враховує вплив хаотичних чинників зовнішнього середовища: на макrorівні та мезорівні функціонування підприємства (використовуючи PEST-методику для оцінки чотирьох груп чинників: політичних, економічних, науково-технологічних та соціальних): $I_{ent} = I_{macro} \times a_i + I_{micro} \times b_j$
7. Визначення I_{ext} – інтегрального показника оцінки передумов, що враховує вплив циклічних і хаотичних чинників зовнішнього середовища: $I_{ext} = K_{cycle} \times I_{ent}$
8. Аналіз внутрішнього середовища функціонування підприємства. Визначення I_{int} – інтегрального показника оцінки передумов СУАПЗ, що враховує вплив внутрішнього середовища діяльності підприємства (використовуючи адаптовану методику оцінки передумов, що розрахована на основі чотирьох компонентів системи управління адаптацією підприємства до змін)
9. Визначення a_i, b_j – значущість показників оцінки передумов/результатів змін для підприємства з урахуванням оцінки змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства.
10. Визначення I_{pers} – інтегрального показника рівня сприйняття персоналом змін на підприємстві.
11. Визначити I_{adapt} – інтегральний показник передумов формування СУАПЗ: $I_{adapt} = I_{ext} \times a_i + I_{int} \times b_j$
12. Визначення I_{compl} – інтегрального показника передумов формування, що додатково враховує рівень сприйняття персоналом пропонування змін: $I_{compl} = I_{adapt} \times I_{pers}$
13. Оцінка інтегрального показника передумов СУАПЗ із урахуванням мети та завдань оцінки
14. Формулювання результатів оцінки з висновками.

Рис 3.9. Блок-схема оцінки інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін *

* Джерело: розроблено автором

1-й етап – підготовчий: визначення об'єкту оцінки, формулювання мети та завдань оцінки, визначення суб'єктів оцінки, розподіл між суб'єктами обов'язків, формування системи накопичення та опрацювання отриманої інформації.

2-й етап – аналіз циклічних чинників впливу та розрахунок K_{cycle} – коефіцієнт, що враховує стадію циклу економіки країни.

Діяльність будь-якого підприємства приречена на провал, якщо воно не має необхідних відомостей про перспективи руху товару, місткість ринку, активність на ньому конкурентів, стан попиту та пропозиції, зміни у потребах покупців і т.п. Інформація про стан національної економіки та рух ринкових механізмів – конкуренції, ціноутворення, попит та пропозиції, податки, гроші, валюту й інші – багато в чому змінює порядок функціонування господарських систем. Такі відомості дають можливість прогнозувати динаміку попиту та пропозиції, встановлювати зв'язок між виникаючими потребами й споживчими властивостями товарів, підвищити якість і ефективність управлінських дій. Тому важливо мати мобільну систему вивчення ринку, що дозволяє оперативно й адекватно реагувати на постійно мінливі обставини, які спричиняються ступінь напруги економічного життя і, зрештою, успіх господарської діяльності.

На діяльність підприємств впливає значна кількість чинників. Дослідження і виявлення основних причин, які викликають циклічні коливання в економіці, дають можливість сфокусувати увагу на цих причинах при розробленні заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічних умовах функціонування, знизити негативні впливи циклічних коливань на діяльність підприємств та стати вихідними елементами при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін.

Періодичні зміни кон'юнктури ринку, які називають циклічними коливаннями, впливають на всіх без винятку суб'єктів господарювання.

Циклічні коливання можуть бати регулярними і нерегулярними. Нерегулярні коливання виникають випадково, мають складну структуру, часто не мають встановленої причини. Регулярні ж коливання підрозділяють на сезонні та циклічні [12, с. 8]. Сезонні в основі своїй мають причинами природно-кліматичні чинники.

Циклічні коливання мають безліч теорій, які обґрунтовують

першопричини їх виникнення. У кожної з цих груп є свої причини, основні чинники, які впливають на їх появу. Однак існує необхідність зменшення негативного впливу наслідків циклічних коливань, як на економіку держави, так і на діяльність окремих суб'єктів господарювання. Тому є потреба в комплексному дослідженні основних причин виникнення циклічних коливань, що є основою для ефективної системи управління адаптацією підприємств до змін.

В останні роки багато вчених приділяють значну увагу питанням вивчення циклічних коливань. Питання циклічних коливань та їх вплив на економіку на сучасному етапі досліджували такі вчені, як Ю. Бажал, О. Білорус, О. Бандура, В. Геєць, В. Кучеренко, І. Лукінов, С. Мочерний, Б. Панасюк, Ю. Пахомов, В. Савчук, А. Чухно та інші. Хоча першопричини виникнення різних видів циклічних коливань сьогодні потребують більш детальної розробки та осмислення.

Для дослідження циклічних коливань в економіці можуть бути застосовані загальнонаукові методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція та аналогія; методи історичного та логічного підходів, метод порівняння. Проте економічна наука досить часто використовує методи економіко-математичного моделювання як спосіб спрощеного опису реальних проявів циклічних коливань. Такі економічні моделі дають змогу виявити причини, чинники та закономірності циклічних коливань в економіці.

Побудову моделі циклічних коливань в економіці пропонується проводити за наступними етапами [197, с. 22–25]:

- постановка мети та завдань дослідження,
- спостереження та збір необхідної інформації,
- формулювання проблеми дослідження,
- відбір методів дослідження,
- побудова гіпотез,
- експериментальні дослідження,

- перевірка отриманої моделі,
- економічна інтерпретація отриманих результатів моделі,
- прогнозування циклічних коливань в економіці.

У кожній з теорій можна знайти недоліки і переваги. Але при аналізі та розгляді більшого числа можливих причин існує більше шансів знайти вірний вихід із кризи.

В узагальненому вигляді виділяють три підходи, згідно з якими існує три групи причин, що викликають цикли:

1) екзогенний підхід – причини виникнення циклів знаходяться поза економічною системою (природні явища, політичні події, наукові відкриття, географічні експансії, зміна чисельності населення, виявлення родовищ корисних копалин, зміна взаємовідносин країн та інші);

2) ендегенний підхід – причини циклів полягають в самій економічній системі (коливання попиту, пропозиції, інвестицій, споживання, циклічність оновлення основного капіталу, ослаблення ефекту мультиплікації, зміна обсягів грошової маси та інші);

3) еkleктичний підхід – причини, пов'язані із взаємодією внутрішнього середовища економіки та зовнішніх чинників (основним зовнішнім фактором, який призводить до зміни внутрішнього середовища економіки, вважають державу). Зовнішні чинники дають імпульси, поштовхи економічній системі, яка перетворює їх на циклічні коливання.

Продовжуючи розгляд теоретичних засад циклічних коливань в економіці слід звернути увагу на чинники, що впливають на формування кон'юнктури. На думку деяких авторів [12, с. 25], зазначені чинники можна поділити на дві групи:

- циклічні,
- нециклічні.

До основних постійних циклічних чинників відносять історичні умови розвитку та науково-технічний прогрес (вплив науково-технічного

прогресу досить широко та ґрунтовно відображений ще в працях М. Кондратьєва [175]).

До основних постійних нециклічних чинників відносять:

- грошово-кредитні,
- відтворення суспільного капіталу та національного продукту,
- виробничі (коливання в пропозиції виробничих факторів, тенденція норми прибутку до зниження),
- особливості господарчих та політичних інститутів (монополії),
- інноваційні (кластери новацій),
- зовнішньоекономічні,
- сезонність.

Проте, хоча зазначені чинники не є циклічними, опосередковано вони впливають на формування кон'юнктури ринку та на поступовий перехід до тієї чи іншої фази існуючих циклів.

Також серед нециклічних чинників формування кон'юнктури виділяють такі непостійні чинники впливу, як соціальні конфлікти та стихійні лиха. Ці чинники не можуть бути регульованими, проте опосередковано також можуть впливати на подальший стан кон'юнктури ринку, що також має бути відображено в антициклічній політиці, як на макро-, мезо-, так і на мікрорівнях.

Оскільки основним методом вивчення циклів є визначення періодів, яке здійснюється за допомогою різних функцій, то основною проблемою дослідження економічних циклів виступає визначення цих функцій.

Основною причиною виникнення криз називають дисбаланс між сукупним попитом і сукупною пропозицією. При розбіжності розмірів сукупних витрат і сукупних обсягів виробництва виникають цикли. Тобто при зміні сукупного попиту при незмінному обсязі сукупної пропозиції можуть виникати цикли, і навпаки – зміна сукупної пропозиції при незмінному обсязі сукупного попиту також призводить до виникнення циклів.

Попри всю різноманітність видів циклів, можна виокремити їх загальні риси:

1) вони можуть виникати у всіх без винятку країнах з ринковою економікою;

2) вони є неминучими, з одного боку, а з іншого – призводять до нових етапів розвитку економіки, надаючи таким чином стимулюючий вплив;

3) будь-який цикл складається з однакових фаз.

Щодо складових фаз кожного циклу – існує два основних підходи:

- прихильники першого підходу ділять кожен цикл на дві фази: фазу підйому і фазу спаду;
- прихильники другого підходу називають чотири основні фази циклу: криза, депресія, поживавлення або підйом, пік;

4) існують загальні групи причин виникнення різних видів циклів: короткострокові, середньострокові та довгострокові;

5) глобалізація економіки і переплетення міжнародних зв'язків призводять сьогодні до того, що виникнення кризи в одній країні може привести до загальносвітової кризи. Кризи переходять з регіональних, локальних рівнів на національні, а далі – на світовий рівень;

6) відбувається поступове скорочення тривалості циклів, пов'язане з прискоренням процесів, що відбуваються в економіках;

7) не можна не брати до уваги фактор випадковості, який також може впливати на циклічність розвитку економіки.

Сучасні дослідники циклічних коливань пропонують декілька аспектів, на підставі яких можна аналізувати циклічні коливання та їх вплив на економіку.

Аналізувати циклічні коливання в економіці можна з точки зору довжини хвилі. Такий аналіз називають гармонійним. Залежно від довжини хвилі називають такі види коливань [198, с. 41]:

- довгі хвилі,

- цикли середньої довжини (малі цикли ділової активності),
- короткі хвилі,
- надкороткі хвилі.

Аналіз сутності коливань з точки зору довжини хвилі набув найбільш широкого розповсюдження у світовій економічній літературі, що дає можливість застосовувати напрацювання в цій сфері для розроблення антициклічної політики.

Також для дослідження циклічних коливань використовується спектральний аналіз, тобто аналіз за частотою та амплітудою коливань.

Слід зауважити, що найбільший вплив циклічні коливання здійснюють на підприємства, котрі виробляють засоби виробництва та товари тривалого користування. Виробництво товарів короткочасного користування не настільки суттєво залежить від проявів циклічних коливань в економіці.

Дослідження проявів циклічних коливань в економіці та основних засобів для їх аналізу надає можливість сфокусувати увагу на найбільш важливих елементах з точки зору антициклічного регулювання саме у відповідних фазах циклу. Нівелювання негативного впливу циклічних коливань – надзвичайно важливе питання, як для держави й регіонів, так і для окремих підприємств, що функціонують в сучасних нестабільних умовах господарювання.

У зв'язку з нелінійним характером розвитку ринкової економіки найбільш розповсюдженим є моделювання економічних процесів із використанням динамічних систем.

Моделі, за допомогою яких досліджуються циклічні коливання, можуть бути дискретними або ж базувати свої дослідження на безперервному часовому проміжку. Основні дискретні моделі запропоновані П. Самуельсоном, Дж. Р. Хіксом, Л. Е. Мецлером, Д. Лейдлером. Основною моделлю з безперервним часом вважають модель О. У. Філіпса. Проте зазначені моделі не враховують зовнішніх

чинників впливу, а допомагають моделювати циклічні коливання тільки для визначеного переліку параметрів [299].

Для дослідження регулярних циклічних коливань в економіці застосовується гармонійний аналіз.

Застосування аналізу Фур'є до дослідження циклічних коливань в економіці проведемо за допомогою алгоритму, описаного О. Г. Янковим [368, с. 34]. При моделюванні сезонних і циклічних коливань використовується апроксимація часового ряду рядами Фур'є. Функцію, задану в кожній точці досліджуваного інтервалу часу, можна уявити нескінченним рядом пар синусів і косинусів – так званих гармонік. Знаходження кінцевої суми членів з синусами і косинусами називається гармонійним аналізом [368, с. 34].

Неперервним перетворенням Фур'є є інтегральне перетворення, яке визначається за допомогою наступної формули:

$$\hat{Y} = a_0 + \sum_{t=1}^{N/2} [a_t \sin(\frac{2\pi}{N} ti) + b_t \cos(\frac{2\pi}{N} ti)], \quad (3.1)$$

де i – номер спостереження;

t – номер гармоніки ($t = 1, 2, \dots, N/2$);

$\frac{2\pi}{N} i$ – аргумент тригонометричних функцій;

a_t, b_t – коефіцієнти гармонік.

Для оцінки коефіцієнтів ряду Фур'є використовуються наступні формули:

$$a_0 = \bar{Y}; \quad (3.2)$$

$$a_t = \frac{2}{N} \sum_{i=1}^N Y_i \sin(\frac{2\pi}{N} ti); \quad (3.3)$$

$$b_t = \frac{2}{N} \sum_{i=1}^N Y_i \cos(\frac{2\pi}{N} ti). \quad (3.4)$$

Для останньої гармоніки ($t = N/2$) використовуються наступні формули:

$$a_{N/2} = \frac{2}{N} \sum_{i=1}^N Y_i \sin(\pi i) = 0; \quad (3.5)$$

$$b_{N/2} = \frac{2}{N} \sum_{i=1}^N Y_i \cos(\pi i). \quad (3.6)$$

При цьому $\sin(\pi i) = 0$, $\cos(\pi i) = \pm 1$.

Використовуючи інструменти індексного аналізу, аналізу рядів Фур'є, спектрального, фазового та амплітудного аналізу можна обґрунтовано виявити стадію циклу, на якій перебуває економіка.

Пропонується наступна градація *K cycle* для потреб формування системи управління адаптацією підприємств до змін (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Градація стадії циклу розвитку економіки та значень коефіцієнту *K cycle* для потреб оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін

Назва стадії циклу	<i>K cycle</i>
1	2
Спад	0,00-0,25
Депресія	0,26-0,50
Підйом	0,51-0,75
Пік	0,76-1,00

Джерело: сформовано автором

Слід зауважити, що значення цього коефіцієнта є досить умовними та обираються керівництвом підприємства за власним міркуванням. Проте значення його врахування є вкрай важливим, бо при такому врахуванні з'являється можливість передбачати напрямок розвитку економіки та враховувати ці тенденції при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін.

Слід зауважити також, що поряд із циклічними кризами в економіці існують проміжні кризи, пов'язанні з порушенням ходу відтворення, яке перериває піднімальну фазу циклу. Такі проміжні кризи мають зазвичай місцевий характер і починаються з макrorівня економіки, тобто з підприємств, і посилюються вже на мезорівні. Основною відмінністю проміжних криз від циклічних виступає відсутність різкого скорочення вкладень в основний капітал, тому і подолати такі диспропорції легше, ніж циклічні: «...проміжні кризи є лише перервами в розгортанні підіймальної фази циклу, тоді як циклічна криза є кінцем одного і початком нового промислового циклу» [1, с. 28]. Тому однією із головних причин проміжних криз називають структурні зрушення в економіці, які зумовлені зміною положення країни на світовому ринку та появою нових ринків збуту для її продукції. Проміжні кризи виступають одним із основних елементів регулювання економіки при формуванні антициклічної політики.

Проте будь-яке управління потрібно починати з ґрунтового аналізу стану економіки, кон'юнктури ринку. Можна назвати основні показники, за якими може бути оцінена кон'юнктура ринку, та на основі такого аналізу сформувати антициклічну політику на макrorівні.

Згідно з узагальненням цих показників їх можна згрупувати за такими напрямками [12, с. 51–55]:

- 1) пропозиція (показники промислового виробництва);
- 2) попит (показники товароруху);
- 3) масштаб ринку та його пропорційність (показники рівня конкуренції та монополізації);
- 4) тенденції розвитку ринку (показники хиткості, стійкості та циклічності);
- 5) ділова та інвестиційна активність (показники грошово-кредитної сфери);

- 6) характеристика та рух ринкових цін (показники у сфері ціноутворення);
- 7) комерційний (ринковий) ризик (показники невизначеності та ризику);
- 8) регіональні особливості розвитку ринку (показники регіональних ринкових варіацій).

Запропонований перелік груп показників дає змогу комплексно охарактеризувати сучасний стан кон'юнктури ринку, що істотно впливає на якість пропонуємих заходів з антициклічного регулювання.

Одним із чинних інструментів впливу на кон'юнктуру ринку на макрорівні, який найчастіше використовується державами в світі, виступає регулювання обсягів попиту на капітал шляхом зміни ставки облікового відсотку. Простежується пряма залежність між зміною ставки облікового відсотку та фазами циклу. Проте такий засіб є одним із можливих напрямів антициклічного регулювання та не відображає комплексного підходу до вирішення цих питань.

Світовий досвід регулювання впливу циклічних коливань на розвиток підприємств надає підприємствам України можливість для застосування окремих заходів на території країни з урахуванням специфічних особливостей. Тому вивчення світового досвіду регулювання впливу циклічних коливань на діяльність підприємств сьогодні набуває достатньої актуальності та значущості.

Циклічні коливання досить негативно впливають на економіку країн та на ефективність функціонування підприємств на території країн. Без регулюючих заходів неможливо досягти стабільності та зниження негативного впливу циклічних коливань на формування кон'юнктури в країні. Світовий досвід провідних країн світу підтверджує необхідність антициклічного регулювання в країні. Сучасні процеси глобалізації та швидких темпів інноваційного розвитку потребують формування комплексного антициклічного регулювання в державі.

Цикл взаємодії має два протилежних полюси, які в процесі взаємодії взаємно переходять один в одного. Цей перехід здійснюється завдяки динаміці протиріччя. Кожна протилежність виявляє себе через іншу. В процесі взаємодії прояви протилежностей призводять до взаємного переходу об'єктів одного в інший. Цикл взаємодії існує і в просторі, і в часі, тобто має обумовлену структуру цих утворень [12, с. 24].

Стан загальногосподарської кон'юнктури визначає тенденції економічної активності на певних ринках. З погляду державної економічної політики вивчення загальногосподарської кон'юнктури є дуже важливим завданням. Залежно від цілей державного регулювання економіки вивчення загальногосподарської кон'юнктури підпорядковано вирішенню таких завдань:

- з'ясування тенденцій, темпів і структури розвитку економіки за визначений, досить тривалий період;
- визначення стану кон'юнктури на зазначену дату або короткостроковий період.

Перше коло завдань пов'язано з цілями структурної економічної політики держави й оцінкою загального стану кон'юнктури. З цих позицій вивчається динаміка загальногосподарської кон'юнктури за період, що обстежується, дається якісна оцінка циклічності розвитку економіки, визначаються перспективи розвитку галузевої структури економіки [12, с. 222].

Видатний вітчизняний дослідник заходів антициклічного регулювання В. Сацик відзначає, що «визначальним фактором формування асиметричних економічних циклів, у яких висхідні фази за критерієм тривалості значно перевищують низхідні, є радикальні інноваційні зрушення у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Обрана країнами-інноваторами стратегія інноваційного розвитку, у тому числі інноваційного прориву у нових індустріальних країнах, зумовлює

ендогенне регулювання економічних циклів... Це означає, що визначальним чинником формування асиметричних бізнес-циклів у державах-ключових інноваторах є розвиток національних інноваційних систем» [2, с. 132]. Виходячи з цього можна зробити певні висновки, що сьогодні на одне з визначальних місць в системі антициклічного регулювання виступає діагностика та моніторинг кон'юнктури.

Досвід регулювання у провідних світових країнах допомагає визначити наступні наслідки світової кризи, які повинні враховувати країни, що розвиваються, при формуванні своєї політики регулювання економіки [297, с. 21]:

- сучасний фінансовий сектор (наприклад, такий як у США) більш не розглядається як загальна модель для копіювання іншими країнами;

- ліберальні відносини між державою та бізнесом негативно відображаються на розвитку економіки. Це сприяє зростанню нерівності та непрозорих фінансових схем;

- економічна та фінансова глобалізація сприяють зростанню уразливості країн перед негативним впливом зовнішнього середовища та стримують розвиток. Країни повинні бути спроможними захистити себе від негативних зовнішніх впливів, тому що кризи розповсюджуються швидко та болісно. Взаємозалежність національних економік країн світу більш висока, ніж про це говорили раніше. Ролі підприємництва та держави мають бути збалансовані на національному рівні. Глобалізація потребує «глобального управління»;

- країни, що розвиваються, повинні більшу увагу приділяти макроекономічній політиці, грошово-кредитній і фінансовій. Макроекономічне регулювання має виходити за межі забезпечення стабільності цін і бюджетних надходжень. Багато країн дотримуються вузької та жорсткої макроекономічної політики, одночасно лібералізуючи торгівлю та збільшуючи приватизаційні програми, котрі, як правило, не

надають успіху з точки зору економічного зростання та створення робочих місць;

- засоби антициклічного регулювання грошово-кредитної та фінансової політики слід розглядати та застосовувати переважно мірою необхідності, з орієнтуванням на макроекономічне зростання;

- слід простежувати переваги активної податкової політики та просування внутрішнього попиту порівняно з експортно-орієнтованим зростанням.

Економічна та фінансова світова криза показали, що існує необхідність реформувати глобальне економічне управління задля зниження впливу діяльності світових фінансових ринків на розвиток економіки країн і самих підприємств. Існує необхідність створення багатостороннього взаємоузгодженого комплексу правил, прийомів і методів регулювання світової економіки. Сьогодні установи, які регулюють фінансові ринки, як і раніше, організовані за національними ознаками. Водночас таке регулювання повинно мати багатонаціональний характер. Деякі автори з метою поліпшити регулювання глобальних фінансових систем пропонують наступні заходи [297, с. 71]:

- взаємопогодити роботу різноманітних регулюючих органів у Європі та США;
- ініціативи мають включати обмеження на процес секюритизації;
- має бути переглянуто значення рейтингових агенцій і моделей внутрішніх банків;
- внутрішні моделі зниження ризиків ціноутворення виявилися неефективними під час кризи, оскільки вони побудовані на уявленнях із минулого, що вплив цін на активи досить незначний. Однак, коли починається криза, зростає кореляція між цінами та активами, що призводить до значних втрат.

Також слід підкреслити, що ефективне функціонування господарюючих суб'єктів – підприємств має підпорядковуватись

окремому переліку правил. Ці правила необхідні для формування перспектив стабільного розвитку підприємства та умов для відкритої й чесної взаємодії підприємств на ринку. Дотримання правил надає можливість підприємствам скоротити витрати, а державі – виявити необхідність втручання та розробити заходи щодо втручання в ту чи іншу сферу. Проте надмірне втручання держави або хибні правила знижують ефективність діяльності підприємств і всього суспільства.

Називають чотири різні види витрат, пов'язаних з невдачами в управлінні за допомогою різних заходів [297, с. 73]:

- 1) заходи, які захищають компанії від конкуренції;
- 2) заходи, які запобігають компаніям вирощувати та використовувати нові ринки;
- 3) заходи, які генерують надмірно високі витрати на дотримання вимог для обох компаній та інших неурядових суб'єктів;
- 4) заходи, що зменшують можливість компаній адаптуватися до технологічних змін або потреб споживачів.

Існує думка, що надмірне регулювання підприємницької діяльності негативно позначається на підприємствах, ринках і конкурентному середовищу. Проте відсутність регулювання спричиняє зменшення темпів економічного зростання.

Сучасні концепції антициклічного регулювання повинні бути деталізовані, виходячи із наявних заходів. Називають три види витрат, пов'язаних із заходами антициклічного регулювання [422, с. 16]:

- державні адміністративні витрати,
- прямі витрати підприємств,
- непрямі витрати підприємств.

Державні адміністративні витрати пов'язані з формуванням нормативно-правової бази на національному та регіональних рівнях.

Під прямими витратами розуміють витрати підприємств і держави, пов'язані із впровадженням окреслених заходів. Вони включають в себе

витрати, пов'язані з управлінням підприємством, інвестиції в персонал, основні та оборотні засоби, а також фінансові витрати. Непрямі витрати – це так звані витрати, які могли би бути використані для інвестування, інноваційної діяльності та створення нових робочих місць.

Регулюючі заходи можуть бути спрямовані на два аспекти в діяльності підприємств:

- по-перше, на порядок реєстрації та ліквідації підприємств;
- по-друге, на інвестиційну діяльність (інвестиції матеріальні та нематеріальні).

Тільки таке двостороннє регулювання допоможе економічному зростанню підприємництва в країні, що своєю чергою призведе до економічного росту країни, зростання продуктивності та зайнятості.

Головна проблема регулювання полягає в адекватній відповідності регулюючих заходів сучасному стану економіки. Існують непрямі докази досить значних розмірів витрат, пов'язаних з антициклічним регулюванням. Тому необхідно ретельно виміряти розмір витрат та їх наслідки для економіки країни та діяльності підприємств. По-перше, антициклічне регулювання може суттєво вплинути на конкурентне середовище тих чи інших ринків країни. По-друге, антициклічне регулювання може досить негативно вплинути на інвестиційну діяльність. Такі негативні ефекти можуть призвести до спаду економічного зростання.

Антициклічне регулювання особливо актуальне для країн, що розвиваються. Зі зростанням проявів кризи податкові надходження зменшуються, що сприяє скороченню деяких державних видатків, а отримання міжнародної допомоги в період кризи стає досить складним. Тому розроблення заходів антициклічного регулювання економіки для таких країн набуває актуальності.

При реформуванні глобального економічного управління необхідно знайти баланс між погодженістю світової торгівельної системи,

механізмами управління грошово-кредитними та фінансовими відносинами. Реформування має спрямовуватися на зменшення впливу фінансових ринків на діяльність держави та підприємств.

Прояв негативних наслідків світових криз внаслідок наявності циклічних коливань ставить перед урядом країни потребу враховувати та запобігати проявам циклічних коливань в економіці шляхом розроблення та впровадження комплексного антициклічного регулювання економіки. Тому дослідження та удосконалення інструментарію діагностики, моніторингу кон'юнктури ринків виступають таким ж актуальними, як і розроблення системи заходів антициклічного регулювання. Реалізація в Україні механізмів антициклічного регулювання, які застосовувались провідними країнами світу, не принесе бажаних наслідків, оскільки неоднаковими є вихідні умови антициклічного регулювання. Проте використання такого досвіду та вдосконалення механізмів антициклічного регулювання, спрямованих на підвищення інноваційного рівня країни і відповідних умовам функціонування в Україні, сьогодні виступає вкрай актуальним.

Слід більш детально зупинитися на завданні щодо розроблення та впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін з урахуванням циклічності.

Світова економіка й економіка будь-якої країни уявляє собою систему зі складними зв'язками й взаємодіями. Як і будь-яка інша система, економіка перебуває в постійному русі. Окремо взятий суб'єкт господарської діяльності є самостійним елементом економічних взаємин, для якого важливо мати певні подання про функціонування цієї системи й напрямки її розвитку.

Наразі ми маємо таку основну концепцію теорії рівноваги й динамічного розвитку економічних систем: рівновага в економіці є визначальним моментом її існування, розвиток економіки розвивається хвилеподібно навколо якогось центра рівноваги. Відхилення від центра

рівноваги становлять певну хвилю динаміки процесу. Динаміка хвилі розвитку крім гармонійної складової може мати деякий загальний тренд. Цей висновок наводить на думку, що в загальній динаміці присутні кілька складових (3.6):

$$y = f(x) + S(x) + \varepsilon, \quad (3.6)$$

де y – результативний показник динаміки процесу;

$f(x)$ – тренд, який представляє динаміку рівноваги процесу;

$S(x)$ – циклічна складова процесу; ε – точка відліку.

У загальному виді динаміка розвитку – це певне відхилення від точки (або точок) рівноваги. На думку багатьох авторів [2; 8], відхилення від точок рівноваги відбувається внаслідок впливу зовнішніх сил, які дають деякий імпульс прискорення або вповільнення процесів, однак внутрішні сили повертають його у вихідний рівноважний стан. Тобто хвиля розвитку – це всього лише повторюваний процес коливань навколо точки рівноваги. Але деякі автори [12; 421; 422] констатують, що після більш сильних збурювань система не повертається у вихідну рівновагу. Існує явне протиріччя концепцій рівноваги. Однак, на нашу думку, це здається тільки на перший погляд.

При аналізі економічних явищ варто виявити внутрішні й зовнішні хвильові процеси. Їх взаємодія й забезпечує визначення поворотної точки динаміки.

Внутрішні хвильові процеси в економіці, описувані деяким результируючим показником, на наш погляд, і являють собою певну сумарну динаміку багатofакторного процесу, в якому сполучаються дія різноманітних механізмів, що генерують і поширюють циклічні імпульси. Проблема циклічності розвитку фокусує в собі різноманіття господарських зв'язків. Періодичні підйоми й спади, які констатують циклічну форму руху, спостерігаються в динаміці практично всіх економічних показників, а сам феномен циклічності пов'язаний не із

зовнішніми поверхневими характеристиками відтворення, а з його найглибшими основними рисами.

Хвилі у фізичних середовищах мають більш чітко виражену класичну форму з набором численних характеристик, які вказують на гармонійну складову хвилі. Хвилеподібні коливання в економіці уявляють собою більш складне явище. Як показує дійсність, економічний ріст не буває рівномірним. Періоди швидкого росту економіки переміняються кризами й застоями, причому процес періодично хвилеподібно повторюється. Однак повторюваність економічного росту дуже віддалено нагадує класичну хвилю циклу, насправді хвиля економічного росту має складну структуру різних за довжиною хвиль. Саме з цієї причини для оцінки економічного росту застосовується термін «економічний цикл», а не «економічна хвиля». Економічний цикл означає послідовні один за одним підйоми й спади рівнів ділової активності протягом певного часу. Економічні цикли істотно відрізняються друг від друга за тривалістю й інтенсивністю. Проте, вони мають ті ж фази, які властиві й хвилеподібним процесам. Розглянемо так званий ідеалізований цикл. Оцінка динаміки економічного процесу є можливою на підставі зіставлення окремих моментів динаміки розвитку економічних процесів (тренда кон'юнктури). Найбільш точні значення параметрів коливання дають кількісні виміри кон'юнктури. Динаміку того або іншого економічного процесу можна описати цілим рядом економічних показників на основі певної результативної функції (3.7):

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n), \quad (3.7)$$

де y – значення результативного показника, який описує динаміку економічного процесу або системи;

x_n ($n = 1n$) – показники-фактори, що впливають на динаміку процесу.

Функція (3.7) є багатомірною функцією, тому вона малопридатна для формального аналізу. Для простоти аналізу циклічності економічних

процесів можна використати двовимірну модель залежності результативного економічного показника у від фактора часу t (3.8):

$$e = f(t). \quad (3.8)$$

Геометричне подання послідовного порівняння динаміки кон'юктурних моментів процесу прийнято називати кривою динаміки. У загальному виді періодичну криву динаміки можна представити як гармоніки Фур'є. Так, періодична функція з періодом T на інтервалі $-T \leq t \leq T$ розкладається в ряд Фур'є [366, с. 32] (3.9):

$$\bar{y} = a_0 + \sum_k^m (a_k \times \cos kt + b_k \times \sin kt), \quad (3.9)$$

де величина t визначає номер гармоніки ряду Фур'є;

a_0 і a_k, b_k – параметри кривої; k – число гармонік.

Таким чином, якщо розглядати якийсь економічний процес, де внутрішні хвилі, описувані деяким загальним результуючим показником, взаємодіють між собою шляхом накладення однієї хвилі на іншу, то це явище викликає ефект інтерференції – зміна параметрів хвилеподібного процесу, як правило, у бік їх збільшення.

Відповідно до розглянутої вище концепції, рівновага довгої хвилі визначається внутрішніми взаємодіями у світовій економіці. Причому, як нам уявляється, чим сильнішими є внутрішні взаємодії між національними економіками, тим вище «поверхневий натяг» у світовій економіці, а значить все більш пологими стають довгі хвилі й потребується набагато сильніший зовнішній вплив для виведення економіки з рівноваги. Але якщо така взаємодія буде мати місце, це може призвести до всесвітньої економічної катастрофи.

Як ми вже відзначали вище, в економіці існує феномен накладення хвиль. У технічному аналізі динаміки кон'юктури сполучення довжини хвилі й амплітуди визначає наступні принципи відповідності зазначених інтерферованих хвиль:

– підсумовування динаміки при накладенні хвиль,

- гармонійність довжини хвиль,
- синхронність амплітуд,
- пропорційність амплітуди й довжини хвилі.

Досліджено ретроспективу теоретичних підходів причин виникнення циклів в економіці, простежено основні теоретичні напрацювання щодо сутності й основних можливих причин виникнення циклів; виявлено основні елементи циклів на сучасному розвитку економіки, охарактеризовано їх основні складові; визначено основні перспективи структурних зрушень і циклічних коливань в економіці з теоретичної точки зору; проаналізовано тенденції антициклічного регулювання у світі; виокремлено особливості застосування теорії циклів при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін.

Розв'язання вищевикреслених теоретичних питань виявлення причин, методів дослідження циклічних чинників та основних заходів антициклічного регулювання дає можливість підприємствам у подальшому при формуванні системи управління адаптацією до змін враховувати оцінку циклічних передумов і розробляти ефективний інструментарій антициклічного регулювання всередині підприємства.

3.4. Методичні засади аналізу та оцінки хаотичних передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін

Наступним етапом оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін виступає аналіз хаотичних передумов формування системи, які простежуються у зовнішньому й внутрішньому середовищі та на рівні сприйняття персоналом змін.

Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства виступає третім етапом оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін.

3-й етап – визначення I_{ent} – інтегрального показника оцінки передумов, який враховує вплив хаотичних чинників зовнішнього середовища на макро- та мезорівні функціонування підприємства (використовуючи PEST-методику для оцінки чотирьох груп чинників: політичних, економічних, науково-технологічних та соціальних):

$$I_{ent} = I_{macro} \times a_i + I_{micro} \times b_j \quad (3.10)$$

Слід зауважити, що ці групи чинників при проведенні PEST-аналізу співпадають за сутністю з основними чотирма компонентами системи управління адаптацією підприємства до змін, що створює додаткові переваги та спрощує аналіз. За результатами такої оцінки будують інтегральний індекс оцінки зовнішніх чинників впливу на зміни для підприємства (I_{ent}).

4-й етап – визначення I_{ext} – інтегрального показника оцінки передумов, який враховує вплив циклічних і хаотичних чинників зовнішнього середовища:

$$I_{ext} = K_{cycle} \times I_{ent} \quad (3.11)$$

5-й етап – розрахунок та оцінка передумов системи управління адаптацією підприємства до змін у внутрішньому середовищі діяльності підприємства (I_{int}). Така оцінка має проводитися за комплексним підходом, з проведенням окремої оцінки кожного із компонентів внутрішнього середовища та формування за цими компонентами окремо індивідуальних індексів оцінки передумов у внутрішньому середовищі, які поєднуються в загальну оцінку I_{int} .

6-й етап – розрахунок інтегрального показника передумов системи управління адаптацією до змін підприємства, який враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства (I_{adapt}).

7-й етап – розрахунок інтегрального показника передумов системи управління адаптацією до змін підприємства, який враховує рівень сприйняття персоналом змін (I_{pers}).

8-й етап – оцінка інтегрального показника передумов системи управління адаптацією до змін підприємства, яка враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства (I_{adapt}) та рівень сприйняття персоналом змін (I_{pers}) – (I_{compl}).

Таким чином, модель інтегральної оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств можна представити у наступному вигляді:

$$I_{adapt} = I_{ext} \times a_i + I_{int} \times \vartheta_j \quad (3.12)$$

$$a_i + \vartheta_j = 1, \quad (3.13)$$

$$I_{compl} = I_{adapt} * I_{pers} \quad (3.14)$$

де I_{adapt} – інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін;

I_{ext} – інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств, який враховує вплив зовнішнього середовища (циклічні та хаотичні чинники на макро- та мезорівні діяльності підприємства);

I_{int} – інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін, який враховує вплив внутрішнього середовища діяльності підприємства (використовуючи адаптовану методику оцінки, розраховану на основні чотири компонента системи управління адаптацією підприємства до змін у мікросередовищі функціонування підприємства);

a_i, ϑ_j – значущість показників передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін із урахуванням оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства;

I_{pers} – інтегральний показник оцінки рівня сприйняття персоналом змін на підприємстві;

I_{compl} – інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін, який враховує зміни

у зовнішньому й внутрішньому середовищі діяльності підприємства та рівень сприйняття персоналом змін.

Слід зауважити, що для різних підприємств рівень значущості оцінки показників передумов у зовнішньому та внутрішньому середовищі буде різним. Ці вагомні коефіцієнти встановлюються експертами для кожного підприємства окремо, на підставі аналізу основних показників його діяльності. На одні підприємства визначальний вплив справляють зовнішні чинники, на інші – навпаки, внутрішні. Тому в кожному випадку ці коефіцієнти визначаються окремо, за ситуацією. В нашому дослідженні з метою спрощення приймається гіпотеза про рівнозначність впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на зміни, тобто $a_i = v_j$. Звідси, $a_i = v_j = 0,50$.

Максимальне значення інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін дорівнює 1, тобто чим вище значення цього показника, тим кращі передумови/результати для зазначеної системи.

Слід зауважити, що помилки на підготовчому етапі здатні звести нанівець усю подальшу роботу з оцінки та аналізу. Вирішальним тут виступає повнота інформації, яку необхідно отримати підприємству при підготовці до самого процесу оцінки та суб'єктивність сприйняття тієї чи іншої інформації суб'єктами оцінки.

На основних етапах оцінки інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін вирішальним є вибір методики та методів проведення такої оцінки. При розрахунку інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін основним завданням було спрощення такої процедури для працівників підприємства та легка інтерпретація цих показників. Основні індикатори оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств базуються на зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

Проте це все повинно розвиватись у взаємозв'язку з персоналом підприємства. Тому в мультиплікативній моделі індексу інтегральної оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін рівень сприйняття персоналом змін може як посилювати положення підприємства, так і повністю зводити його перспективи до нуля.

Слід також зауважити, що будь-яка методика оцінки показників повинна формуватися таким чином, щоб показники, які до неї включаються, були стандартизовані, тобто щоб персонал мав можливість співвідносити значення абсолютно різних за сутністю та значеннями показників. При оцінці інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін була використана методика нормування та стандартизації, яка надала змогу привести використані показники до єдиного значення у межах від 0 до 1.

Невід'ємною частиною оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств виступає завершальний етап, який на блок-схемі включає два основні етапи. Будь-який аналіз сам по собі не має значення для підприємства. Аналіз має супроводжуватись оцінкою та розробленням подальших заходів, що й передбачено у вищенаведеній блок-схемі.

Детально схема оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін із визначенням основних блоків оцінки представлена у додатках «Ж». Слід зауважити, що схема оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін має багаторівневий характер. У додатках «Ж» детально відображено визначення чотирьох рівнів ієрархії при дослідженні та оцінюванні передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі та при оцінюванні рівня сприйняття персоналом змін. Рисунки, представлені у додатках «Ж»,

відображають наявні взаємозв'язки та складові інтегральних показників оцінки передумов, пояснюючи сутність і застосовані позначення.

На рис. 3.10 представлена детальна блок-схема оцінки передумов підприємств для розрахунку I_{ext} – інтегрального показника оцінки ефективності змін на підприємстві, який враховує вплив зовнішнього середовища (використовуючи PEST-методику для оцінки чотирьох груп чинників: політичних, економічних, науково-технологічних та соціальних).

1. Визначення об'єкту оцінки.
2. Формулювання мети та завдань оцінки.
3. Визначення суб'єктів оцінки, розподіл між суб'єктами обов'язків.
4. Формування системи накопичення та опрацювання отриманої інформації.
5. Визначення I_a , I_k – середньої бальної оцінки за групою організаційно-економічних чинників впливу на передумови формування СУАПЗ з боку зовнішніх чинників впливу (I_a – макрорівень, I_k – мезорівень).
6. Визначення I_b , I_l – середньої бальної оцінки за групою політичних чинників впливу на передумови формування СУАПЗ з боку зовнішніх чинників впливу (I_b – макрорівень, I_l – мезорівень).
7. Визначення I_c , I_m – середньої бальної оцінки за групою технологічних чинників впливу на передумови формування СУАПЗ з боку зовнішніх чинників впливу (I_c – макрорівень, I_m – мезорівень).
8. Визначення I_d , I_n – середньої бальної оцінки за групою соціальних чинників впливу на передумови формування СУАПЗ з боку зовнішніх чинників впливу (I_d – макрорівень, I_n – мезорівень).
10. Оцінка основних складових показників-індикаторів зовнішнього середовища функціонування підприємства (I_{macro} та I_{mezo}).
11. Прогнозування зміни показників-індикаторів зовнішнього середовища функціонування підприємства.
12. Визначення I_{ent} – інтегрального показника оцінки передумов формування СУАПЗ на підприємстві, який враховує вплив зовнішнього середовища: $I_{ent} = I_{macro} \times a_i + I_{micro} \times b_j$
13. Визначення I_{ext} – інтегрального показника оцінки передумов формування СУАПЗ, який враховує вплив циклічних і хаотичних чинників зовнішнього середовища: $I_{ext} = K_{cycle} \times I_{ent}$
14. Формулювання результатів оцінки з висновками.

Рис. 3.10. Блок-схема оцінки інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін, що враховує вплив зовнішнього середовища (макрорівень та мезорівень)*

* Джерело: розроблено автором

Формули для розрахунків основних складових показників наведені в таблиці 3.7. Слід підкреслити, що для кожного із показників у структурі компонент системи управління адаптацією підприємства до змін слід розраховувати власну вагу. Таку вагу можна розрахувати методом експертних, оцінювань, методом рангової кореляції. Проте слід дотримуватись правила простоти та прозорості використання методики формування інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Таблиця 3.7

Формули для розрахунку основних складових показників для оцінки формування системи управління адаптацією підприємств до змін

Найменування компонентів	Макрорівень		Мезорівень	
	Позначення	Формула для розрахунку	Позначення	Формула для розрахунку
1	2	3	4	5
Організаційно-економічний	I_a	$\sum_{i=1}^m a_i * v_i$	I_k	$\sum_{i=1}^m k_i * w_i$
Правовий	I_b	$\sum_{i=1}^m b_i * v_i$	I_l	$\sum_{i=1}^m l_i * w_i$
Технологічний	I_c	$\sum_{i=1}^m c_i * v_i$	I_m	$\sum_{i=1}^m m_i * w_i$
Соціальний	I_d	$\sum_{i=1}^m d_i * v_i$	I_n	$\sum_{i=1}^m n_i * w_i$

Джерело: розроблено автором

Вага кожного чинника у групі чинників розраховується експертам виходячи із передумов діяльності підприємства у зовнішньому середовищі. Основним методом визначення ваги кожної групи чинників може виступати метод рангової кореляції. Шляхом накопичення рангів по кожній групі чинників визначається пріоритетність тієї чи іншої групи чинників. Даний метод має переваги та недоліки методів експертного

оцінювання, проте для потреб підприємств є найбільш простим у використанні.

Методика проведення PEST-аналізу передбачає оцінку чотирьох основних зазначених компонентів, при чому вага впливу кожного із компонентів оцінюється експертами за 100-бальною шкалою, яку для потреб подальшого дослідження доцільно перевести у наступний вигляд:

- 0 балів – відсутність впливу,
- від 0,01 до 0,10 – дуже слабкий вплив,
- від 0,11 до 0,20 – слабкий вплив,
- від 0,21 до 0,30 – помірний вплив,
- від 0,31 до 0,40 – сильний вплив,
- від 0,41 до 0,50 – дуже сильний вплив,
- від 0,51 до 1,00 – абсолютний вплив.

У таблиці 3.8 представлено розподіл впливу чинника та бали за кожен із варіантів впливу. Пропонується застосовувати таку ж градацію, як і при проведенні PEST-аналізу, таким чином всі чинники будуть відображені в інтегральному показнику передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін за єдиним підходом. Такий підхід спрощує процедуру оцінки впливу чинників на підприємство. Ця градація використовується для всіх груп чинників при проведенні PEST-аналізу. Проте слід зауважити, що для використання цих оцінок при формуванні інтегрального показника оцінки формування системи управління адаптацією підприємств до змін пропонується загальну методику проведення градації оцінок чинників при проведенні PEST-аналізу від 0 до 100 трансформувати у значення від 0 до 1 з відповідним поділом на групи впливу, що повністю відповідає сутності методики та оговореним групам впливу.

Більш детально зупинимось на поясненні градації якісних оцінок показників чинників впливу:

- перспектива розвитку – стан зовнішнього середовища, при якому зазначений чинник сприяє тільки позитивному ефекту на діяльність підприємства;

Таблиця 3.8

**Градація якісних оцінок показників чинників впливу
при проведенні PEST-аналізу для оцінки передумов формування системи
управління адаптацією до змін підприємств**

Перспектива розвитку	Стабільне становище	Погіршувальний вплив	Негативний вплив
1	2	3	4
1,00–0,76	0,75–0,51	0,50–0,26	0,26–0,01

Джерело: сформовано автором

- стабільний стан – стан зовнішнього середовища, при якому зазначений чинник сприяє позитивному ефекту на діяльність підприємства, проте в деяких випадках цей ефект незначний або ж не проявляється;
- погіршувальний вплив – стан зовнішнього середовища, при якому зазначений чинник сприяє можливому погіршенню основних показників діяльності підприємства;
- негативний вплив – стан зовнішнього середовища, при якому зазначений чинник сприяє негативному ефекту на діяльність підприємства, що супроводжується падінням основних показників ефективності діяльності підприємства.

Слід зауважити, що формування кінцевого переліку основних чинників впливу на компоненти формування системи управління адаптацією до змін підприємств (макро- та мезорівні) відбулося з урахуванням як теоретичних напрацювань провідних світових і вітчизняних вчених, так і експертних суджень керівників та співробітників агропромислових підприємств України. Таким чином, отримано авторський перелік чинників за кожним компонентом передумов формування системи управління адаптацією підприємств до

змін. Максимальне значення кожного з чинників у групі – 1, мінімальне – 0.

Отже, запропонована методика оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін, яка базується на врахуванні зовнішніх складових діяльності підприємства і розрахунку I_{ext} . Ця методика може бути використана як одна зі складових моделі та етапів формування системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін, оскільки вона дає можливість у спрощеній формі проаналізувати передумови впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Наступним етапом дослідження виступає удосконалення методичних підходів до оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін з точки зору дослідження внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Слід більш детально зупинитися на методичних аспектах формування інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін, що враховує вплив внутрішнього середовища функціонування підприємства. Першим етапом формування такої методики виступає визначення цілей і завдань такої оцінки.

На рис. 3.11 представлена блок-схема оцінки передумов/результатів змін на підприємстві для розрахунку I_{int} – інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін, який враховує вплив внутрішнього середовища діяльності підприємства (використовуючи адаптовану методику оцінки передумов, розраховану на основні чотири компонента системи управління адаптацією підприємства до змін).

Головна мета оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін – виявити ступінь і напрямок впливу змін, що можуть виникати в діяльності підприємства в результаті

формування на підприємстві системи управління адаптацією до змін. Виходячи із сутності запропонованої в дослідженні системи управління адаптацією підприємства до змін можна навести головні чотири завдання, які необхідно розв'язати в процесі оцінки передумов:

- передумови впливу змін на організаційно-економічний компонент системи управління адаптацією підприємства до змін;
- передумови впливу змін на правовий компонент системи управління адаптацією підприємства до змін;
- передумови впливу змін на техніко-технологічний компонент системи управління адаптацією підприємства до змін;
- передумови впливу змін на соціальний компонент системи управління адаптацією підприємства до змін.

1. Визначення об'єкту оцінки.
2. Формулювання мети та завдань оцінки.
3. Визначення суб'єктів оцінки, розподіл між суб'єктами обов'язків.
4. Формування системи накопичення та опрацювання отриманої інформації.
5. Аналіз організаційної побудови підприємства.
6. Аналіз структури управління підприємством, його внутрішньогосподарських зв'язків.
7. Вибір методів діагностики..
8. Вибір основних показників-індикаторів за чотирма основними компонентами.
9. Аналіз ресурсної бази підприємства за чотирма основними компонентами (матеріальні, технічні, трудові, фінансові ресурси).
10. Оцінка основних показників-індикаторів підприємства.
11. Прогнозування зміни показників-індикаторів підприємства.
12. Визначення I_{int} – інтегрального показника оцінки передумов/результатів змін на підприємстві, що враховує вплив внутрішнього середовища діяльності підприємства (використовуючи адаптовану методику оцінки передумов/результатів змін, що розрахована на основні чотири компонента системи управління адаптацією підприємства до змін): $I_{int} = I_o * o_i + I_p * p_i + I_t * t_i + I_h * h_i$
13. Формулювання результатів оцінки з висновками.

*Рис 3.11. Блок-схема оцінки інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств на підприємстві, що враховує вплив внутрішнього середовища**

** Джерело: розроблено автором*

Слід зауважити, що кожний компонент оцінки передумов/змін у внутрішньому середовищі функціонування підприємства має свої специфічні показники-індикатори, які підприємство враховує при формуванні та реалізації системи управління адаптацією підприємства до змін.

Проте слід більш детально розглянути обмежуючі чинники, які підприємство має враховувати при виборі тих чи інших показників-індикаторів [195]:

- дотримання правила: ціль – метрика – квантифікація. Тобто кожна ціль повинна описуватися метрикою, яка відображає ефективність визначеної цілі. Причому кожна метрика має бути квантифікованою, тобто мати вимір, що надає можливість порівнювати та співвідносити результати;
- наявність і реалістичність збору інформації за тим чи іншим показником-індикатором. Навіть самий кращий показник-індикатор не буде мати сенсу при аналізі, якщо немає доступу до інформації стосовно показників його формуючих, або ж інформація буде нереалістичною, суб'єктивною;
- складність процесів управління та внутрішніх взаємозв'язків на підприємстві. Чим більш складну систему управління має підприємство, тим складніше сформулювати перелік показників-індикаторів. У такому разі процедура значно спрощується при компонентному підході до формування механізму управління адаптацією підприємства до змін, при якому він складається із чотирьох основних компонентів, що повинні мати певний перелік показників-індикаторів для кожного компонента;
- етап життєвого циклу підприємства. На початковому етапі розвитку підприємство має певний набір основних показників-індикаторів. При його подальшому розвитку система показників-індикаторів може ускладнитися, а може, навпаки, спроститися, якщо

підприємство скорочує свою діяльність або застосовує стратегію фокусування;

- система взаємозв'язків підприємства з іншими зовнішніми суб'єктами, що впливає на спеціалізацію, кооперацію, комбінування та інші форми організації виробництва на підприємстві.

Базуючись на дослідженнях провідних вітчизняних і зарубіжних вчених можна запропонувати при формуванні інтегрального показника оцінки чинників впливу внутрішнього середовища функціонування підприємства використовувати підхід, який базується на матричному підході та елементах 3D-моделювання. Схематично алгоритм підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом впровадження системи управління адаптацією до змін у внутрішньому середовищі укрупнено представлено на схемі (рис. 3.12).

При розрахунку інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін в контексті впливу чинників внутрішніх змін пропонується користуватися двома етапами:

- 1) попередній відбір, що використовує методи факторного аналізу, метод головних компонентів (на цьому етапі за допомогою факторного аналізу проводиться відбір чинників впливу);
- 2) аналіз та оцінка результатів, що базується на матричному аналізі.

Розглянемо спочатку більш детально попередній відбір як перший етап формування інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією до змін, з урахуванням внутрішніх чинників впливу.

Для формування методики оцінки інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією до змін з урахуванням впливу внутрішніх чинників скористаємося методологічним базисом, розробленим О. Г. Янковим і Г. В. Кошельок [325].

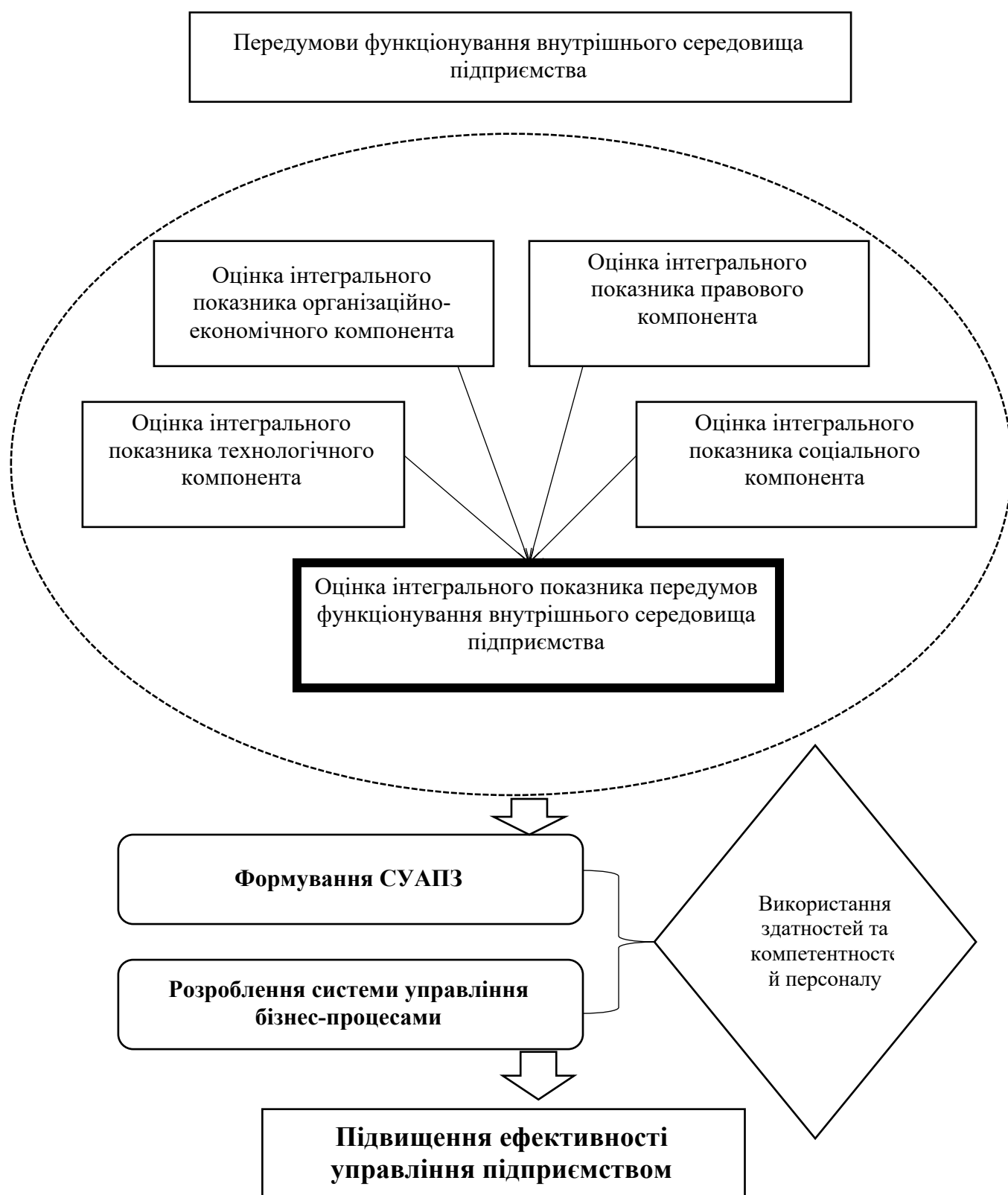


Рис. 3.12 Алгоритм підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом впровадження системи управління адаптацією до змін у внутрішньому середовищі*

*Джерело: розроблено автором

Ця методологія орієнтована на методи оцінки латентних ознак об'єктів: «...латентні ознаки проявляються на поверхні економічних явищ у вигляді безлічі чинників-симптомів, які відображають різні сторони складних атрибутивних понять. Саме симптоми, тобто звичайні техніко-економічні показники метричної шкали, дозволяють отримати уявлення про такий латентний показник, як інвестиційна привабливість підприємств промисловості» [325; 366].

Представлена методологія оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств може стати базисом при розробленні методики оцінки інтегрального показника передумов впливу внутрішніх чинників на формування системи управління адаптацією підприємств до змін.

Розглянемо більш детально оцінку кожного з компонентів внутрішнього середовища функціонування підприємства.

При дослідженні інвестиційної привабливості підприємства слід враховувати безліч факторів, які можуть всебічно охарактеризувати зазначений об'єкт дослідження. У своїй методиці Г. В. Кошельок запропонувала двохстадійну процедуру її оцінки [325, с. 108]. На першій стадії на основі первинних чинників-симптомів оцінювалися складові інвестиційної привабливості, а на другій стадії на базі знайдених оцінок її складових вивчалися безпосередньо приховані властивості показників інвестиційної привабливості підприємства. На обох стадіях застосовувалися методи факторного аналізу. В результаті дослідження у факторній моделі оцінки інвестиційної привабливості виокремлюються три із шести складових 2-го рівня ієрархії: ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність.

Процедура формування переліку компонентів інтегральної оцінки чинників внутрішнього середовища функціонування підприємств із урахуваннями доопрацювань може бути розподілена на ряд етапів:

- 1) вибір чинників стимуляторів за кожним із компонентів;
- 2) вибір чинників дестимуляторів за кожним із компонентів;

3) проведення факторного аналізу:

- а) оцінка групових латентних факторів передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін із урахуванням внутрішніх чинників за основними чотирма компонентами – чинників-симптомів чотирьох компонентів на основі інформації про ознаки метричної шкали обраного переліку чинників;
 - б) оцінка відшукуємого латентного показника передумов формування системи управління адаптацією до змін із урахуванням внутрішніх чинників на базі даних про визначені на попередній стадії групові латентні фактори 2-го рівня ієрархії;
- 4) стандартизація остаточного переліку чинників (нормування та центрування);
- 5) матричний аналіз та оцінка;
- 6) формування інтегральної оцінки передумов впливу на компонент.

Слід зауважити, що факторний аналіз переліку чинників за кожним із компонентів проводиться безпосередньо на матеріалах кожного із підприємств, тому кінцевий перелік чинників за кожним із компонентів може суттєво відрізнятися щодо кожного із підприємств, на яких буде використана ця методика.

Перелік чинників впливу на організаційно-економічний компонент із урахуванням впливу внутрішнього середовища:

- чистий дохід підприємства (o_1)
- обсяг виробництва продукції (o_2)
- собівартість реалізованої продукції (o_3)
- фондівдача основних засобів (o_4)
- коефіцієнт оборотності оборотних коштів (o_5)
- продуктивність праці одного робітника (o_6)

- коефіцієнт фінансової автономії (о₇)
- коефіцієнт загальної ліквідності (о₈)
- коефіцієнт платоспроможності (о₉)
- витрати на 1 грн реалізованої продукції (о₁₀)
- коефіцієнт гнучкості організаційної будови (о₁₁)
- коефіцієнт прозорості організаційної побудови (о₁₂)
- відсоток виконання планів (стратегічних і тактичних) на підприємстві (о₁₃)
- період прийняття та виконання рішень на підприємстві (о₁₄)
- рентабельність діяльності підприємства (о₁₅)
- індекс конкурентоспроможності підприємства (о₁₆).

Однак всі вищенаведені показники мають різні одиниці виміру і діапазони значень. Для приведення цих показників до згаданого значення (від 0 до 1) скористаємося процедурою стандартизації. Як зазначається в роботі О. Г. Янкового [368 с. 28], «під стандартизацією економічних ознак зазвичай розуміють приведення їх до одного безрозмірного вигляду шляхом центрування і нормування».

Стандартизація ознак дає можливість привести всі різномірні дані до одного порядку. Для стандартизованих ознак справедливі такі властивості [368, с. 29]:

- 1) середня величина змінної дорівнює нулю, тобто $Z = 0$;
- 2) дисперсія змінної дорівнює стандартному відхиленню та дорівнює одиниці, тобто $\sigma_Z^2 = \sigma_Z = 1$:

$$\sigma_{Z_j}^2 = \frac{\sum_{i=1}^N Z_j^2}{N} - (\bar{Z}_j)^2 = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{(X_{ij} - \bar{X}_j)^2}{\sigma_j^2}}{N} = \frac{\sum_{i=1}^N (X_{ij} - \bar{X}_j)^2}{\sigma_j^2 N} = \frac{\sigma_j^2}{\sigma_j^2} = 1. \quad (3.12)$$

- 3) коваріація ознак співпадає з їх кореляцією, тобто $\text{cov}(Y, X) = r_{YX}$.

Звідси випливає, що матриця коефіцієнтів парної кореляції між досліджуваними економічними ознаками r може бути розрахована наступним чином:

$$r = \frac{1}{N} Z^T Z,$$

(3.13)

де Z – матриця стандартизованих даних розміру $N \times m$.

Стандартизація складається з двох послідовних операцій: центрування і нормування даних [368, с. 17–18, с. 69].

Центрування являє собою відрахування з кожного значення змінної X_j за всіма спостереженнями статистичної сукупності її середнього значення $\bar{X}_j$. При цьому середня арифметична перетворених значень змінної дорівнює нулю [368, с. 19].

Під нормуванням розуміється розподіл вихідних значень ознаки на певне постійне число, зазвичай на його стандартне відхилення σ_j [368, с. 19]. Стандартизувати значення показників можна за такою методикою, викладеною у формулах (3.14) і (3.15) [368, с. 19]:

$$Z_{ij} = \frac{|x_{ij} - x_{j \min}|}{x_{j \max} - x_{j \min}}, \quad (3.14)$$

де $x_{j \max(\min)}$ – найбільше (найменше) значення змінної x_j ;

$x_{j \max}, x_{j \min}$ – екстремальне значення змінної x_j .

Ця формула використовується, якщо фактор x_j – стимулятор, зростання якого є бажаним для збільшення інвестиційної привабливості. Якщо ж x_j – дестимулятори, то скористаємося наступною формулою:

$$Z_{ij} = \frac{|x_{ij} - x_{j \max}|}{x_{j \max} - x_{j \min}}. \quad (3.15)$$

До дестимуляторів належать такі:

- собівартість реалізованої продукції (o_3),
- витрати на 1 грн реалізованої продукції (o_{10}),
- період прийняття та виконання рішень на підприємстві (o_{14}).

Значення цих показників стандартизується за формулою (3.14), всі інші показники – за формулою (3.15).

Масштабування даних за допомогою цієї методики дасть можливість привести всі вихідні ознаки у відшукуємий діапазон варіювання від 0 до 1, що необхідно для нашого інтегрального показника середньої бальної оцінки за групою економічних чинників впливу на ефективність змін з боку внутрішніх чинників впливу.

Аналіз теоретичних напрацювань у сфері визначення ваги показників, що входять до інтегрального показника середньої бальної оцінки за групою економічних чинників впливу на ефективність змін з боку внутрішніх чинників впливу, не дав можливості обрати якийсь один споконвічно правильний підхід. Різноманітність запропонованих варіантів, їх позитивні та негативні характеристики не дають можливості однозначно прийняти той чи інший підхід. Тому в своєму дослідженні для оцінки впливу показників на інтегральний показник оцінки скористаємося вагомістю показників, визначених також на основі узагальнення результатів дослідження, проведеного експертним шляхом.

Використання програмного продукту STATISTICA при проведенні цих досліджень значно спрощує їх для підприємства, створюючи можливість для автоматизації процесів обчислення стандартизованих значень показників і формування після цього кореляційно-регресійних моделей передумов за окремими компонентами.

Слід зауважити, що попередній перелік чинників за кожним із компонентів системи управління адаптацією до змін сформовано з урахуванням теоретичних і методологічних напрацювань за темою дослідження, які представлені у попередніх розділах.

Перелік чинників впливу на правовий компонент з урахуванням впливу внутрішнього середовища:

- кількість судових позовів до підприємства (p_1),
- виплачені підприємством штрафи, пені та неустойки (p_2),
- наявна у власності (оренді) земля підприємства (p_3),
- обсяги експортної діяльності підприємства (p_4),

- середня тривалість оформлення зовнішньоекономічного контакту на підприємстві (p_5),
- обсяги додаткових витрат при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності (p_6).

До дестимуляторів належать такі:

- кількість судових позовів до підприємства (p_1),
- виплачені підприємством штрафи, пені та неустойки (p_2),
- середня тривалість оформлення зовнішньоекономічного контакту на підприємстві (p_5),
- додаткові витрати при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності (p_6).

Перелік чинників впливу технологічного компонента з урахуванням впливу внутрішнього середовища:

- витрати на впровадження інноваційної діяльності на підприємстві (t_1);
- кількість працівників, які розробляють та впроваджують інновації на підприємстві (t_2);
- випуск інноваційної продукції на підприємстві (t_3);
- частка інноваційного обладнання на підприємстві (t_4);
- кількість власних патентів і ліцензій на підприємстві (t_5);
- витрати на оформлення власних патентів та ліцензій на підприємстві (t_6);
- чистий дохід від реалізації інноваційної продукції на підприємстві (t_7);
- рентабельність впровадження інновацій на підприємстві (t_8);
- собівартість реалізованої інноваційної продукції на підприємстві (t_9);
- кількість інноваційних видів продукції на підприємстві (t_{10}).

До дестимуляторів належить:

- собівартість реалізованої інноваційної продукції на підприємстві (t_9).

Перелік чинників впливу на соціальний компонент з урахуванням впливу внутрішнього середовища:

- середньомісячна заробітна плата працівників на підприємстві (h_1);
- рівень витрат на заробітну плату в структурі собівартості реалізованої продукції підприємства (h_2);
- співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання витрат на заробітну плату на підприємстві (h_3);
- зарплатоємність на підприємстві (h_4);
- рівень виконання норм праці на підприємстві (h_5);
- середня тривалість робочого дня на підприємстві (h_6);
- середній рівень виконання планових показників виробництва на підприємстві (h_7);
- невиходи та неявки на робочі місця на підприємстві (h_8);
- рівень впровадження засобів нематеріальної мотивації на підприємстві (h_9);
- кількість культурно-розважальних заходів для працівників на підприємстві (h_{10});
- витрати на культурно-розважальні заходи для працівників на підприємстві (h_{11});
- рівень задоволеності умовами праці працівників на підприємстві (h_{12});
- кількість навчально-тренінгових заходів для працівників на підприємстві (h_{13}).

До дестимуляторів належать такі:

- середньомісячна заробітна плата працівників на підприємстві (h_1);

- рівень витрат на заробітну плату в структурі собівартості реалізованої продукції підприємства (h_2);
- зарплатоємність на підприємстві (h_4);
- невиходи та неявки на робочі місця на підприємстві (h_8);
- витрати на культурно-розважальні заходи для працівників на підприємстві (h_{11}).

Одним із найпростіших методів оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін із урахуванням внутрішніх чинників виступає використання матричної моделі оцінки, що враховує внутрішні зміни на підприємстві. Така матрична модель будується у два основні етапи:

- формування матричної моделі оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін, що враховує вплив внутрішнього середовища;
- впровадження матричної моделі оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін, що враховує вплив внутрішнього середовища.

Сутність формування матричної моделі оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін, що враховує вплив внутрішнього середовища, можна викласти в наступних етапах:

- визначення та систематизація основних цілей і завдань за кожним із компонентів системи управління адаптацією до змін;
- вибір основних показників-індикаторів за кожним компонентом системи управління адаптацією до змін (перелік можливих чинників за кожним компонентом наведено вище);
- побудова чотирьох аналітичних таблиць з основними показниками-індикаторами за основними чотирма компонентами системи управління адаптацією до змін;
- формування матриць відбору показників-індикаторів;

- розрахунок відносних або інтегральних індикаторів для оцінювання показників-індикаторів.

Наступним етапом виступає оцінка передумов формування системи управління адаптацією до змін, що враховує вплив внутрішнього середовища, який складається із наступних основних етапів:

- відбір із матриці показників індикаторів, які відповідають цілям оцінки;
- повторний аналіз аналітичних таблиць з метою аналізу інформації щодо розрахунку показників-індикаторів;
- проведення подальших необхідних розрахунків і порівнянь;
- формування інтегральної оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін, яка враховує вплив внутрішнього середовища;
- формування висновків про стан підприємства з метою формування ефективної системи управління адаптацією до змін.

Отже, у цьому підрозділі представлена сформована для потреб формування системи управління адаптацією підприємств до змін методика оцінки інтегрального показника оцінки передумов впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Наступним завданням виступає удосконалення методичних засад оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін з урахуванням рівня сприйняття персоналом змін. Перш за все необхідно чітко сконцентруватися на тих категоріях персоналу, які є ключовими у процесах формування та впровадження системи управління адаптацією до змін.

Слід зауважити, що ключовим об'єктом дослідження рівня сприйняття персоналом змін на підприємстві, на нашу думку, виступає управлінський персонал. Під управлінським персоналом розуміються працівники, які займаються переважно інтелектуальною діяльністю,

пов'язаною з формуванням і виконанням різних завдань стосовно управління підприємством. Тобто – це керівники підприємства, заступники керівників, лінійні, функціональні, а також проєктні керівники. Таким чином, значно звужується коло дослідження для потреб формування ефективної системи управління адаптацією підприємства до змін. Причин для такого звуження декілька:

- необхідність спрощення процедури дослідження для підприємства;
- акцентування уваги на управлінському персоналі надає можливість оцінити перспективи розвитку підприємства та можливість впровадження провідних інструментів адаптації підприємства до змін;
- управлінський персонал зазначених категорій відповідальний за підлеглих в межах своїх обов'язків, тому рівень сприйняття керівниками змін буде відображатися і в процесах, засобах та мотивації персоналу підлеглого підрозділу.

Основними перевагами акцентування уваги на управлінському персоналі виступають наступні:

- здатність керівництва зрозуміти та виявити необхідність змін на підприємстві;
- вміння та навички змодельовати розвиток ситуації для підприємства;
- знання та вміння щодо формування ефективної системи управління адаптацією до змін для умов конкретного підприємства та стану його середовища;
- здатність до впровадження на підприємстві ефективних методів управління при реалізації системи управління адаптацією до змін;
- спроможність досягати поставленої мети та завдань системи управління адаптацією до змін.

Тобто наведені умови більшою мірою стосуються керівництва підприємства, від якого залежить успішність формування та реалізації системи управління адаптацією до змін.

На рис. 3.13 представлена блок-схема оцінки інтегрального показника оцінки рівня сприйняття персоналом змін при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

1. Визначення об'єкту оцінки.
2. Формулювання мети та завдань оцінки.
3. Визначення суб'єктів оцінки, розподіл між суб'єктами обов'язків.
4. Формування системи накопичення та опрацювання отриманої інформації.
5. Аналіз та оцінка кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу на індивідуальних рівнях. Визначення індивідуальних інтегральних оцінок кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу.
6. Аналіз та оцінка кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу на груповому рівні. Визначення I_{gr} – інтегрального показника оцінки кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу.
7. Аналіз та оцінка відношення персоналу до можливих змін. Визначення I_{sp} – інтегрального показника оцінки ставлення персоналу до можливих змін.
8. Визначення a_i, v_j – значущість показників оцінки компонентів інтегрального показника сприйняття персоналом змін.
9. Визначення I_{pers} – інтегрального показника рівня сприйняття персоналом змін на підприємстві.
10. Оцінка інтегрального показника рівня сприйняття персоналом змін на підприємстві з урахуванням мети та завдань оцінки.
11. Формулювання результатів оцінки з висновками.

Рис 3.13. Блок-схема оцінки інтегрального показника рівня сприйняття персоналом змін на підприємстві *

* Джерело: розроблено автором

Таким чином, модель інтегрального показника рівня сприйняття персоналом змін на підприємстві при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін можна представити у наступному вигляді:

$$I_{pers} = I_{gr} \times a_i + I_{sp} \times v_j \quad (3.16)$$

$$a_i + v_j = 1, \quad (3.17)$$

I_{pers} – інтегральний показник оцінки рівня сприйняття персоналом змін на підприємстві;

a_i, v_j – значущість показників оцінки змін для підприємства з урахуванням оцінки кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу та ставлення персоналу до можливих змін;

I_{gr} – інтегральний показник оцінки кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу;

I_{sp} – інтегральний показник оцінки ставлення персоналу до можливих змін.

При оцінюванні інтегрального показника оцінки рівня сприйняття персоналом змін використовується методика нормування та стандартизації, яка надала змогу привести використані показники до єдиного значення у межах від 0 до 1. Градація якісних показників оцінок компонентів інтегрального показника сприйняття персоналом змін на підприємстві представлена в таблиці 3.9.

Процедура оцінки сприйняття персоналом змін на підприємстві має бути комплексною та складатися з двох значних елементів:

- 1) оцінка кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу підприємства (управлінський персонал);
- 2) оцінка ставлення персоналу до змін на підприємстві (управлінський персонал).

Оцінку кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу пропонується проводити за такими блоками методом оцінки рис, який дає змогу оцінити соціально-психологічну характеристику працівника:

- 1) компетентність:
 - освіта,
 - професійний розвиток кар'єри,
 - тренінгове навчання,
 - стимули: моральні та матеріальні;
- 2) кваліфікація:

- рівень освіти,
- досвід роботи;

3) психологічні характеристики:

- уміння працювати в команді,
- лідерські якості,
- морально-психологічна стабільність.

Для визначення рівня кваліфікаційно-психологічного рівня працівників на індивідуальному рівні пропонується використовувати інтегральний показник кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу, який можна розрахувати за формулою:

$$Igr = \sum_{i=1}^n Ki * Wi : m \quad (3.18)$$

де Igr – інтегральний показник оцінки кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу на індивідуальному рівні;

K – значення критерію; W – вагомість критерію;

n – кількість критеріїв; m – кількість опитаних працівників.

Оцінка рівня сприйняття персоналом змін підприємства має здійснюватися на індивідуальному та колективному рівнях.

Формування методики оцінки ставлення персоналу до змін базується на дослідженні елементів теорії навчання, поведінкової теорії людини, когнітивного, психологічного та гуманістичного підходів.

Автор у своїй науковій праці виокремив такі критерії:

- розуміння (цілі впровадження змін),
- бажання (внутрішнє бажання та наявний індивідуальний потенціал),
- знання (ясність процедури здійснення),
- інформованість (надання необхідного обсягу інформації про майбутні функції, роботи, завдання),

- навчання (формування і розвиток знань, вмінь, навичок, компетентностей),
- стимулювання (існування системи стимулювання),
- узгодженість цілей (персональних і організаційних),
- можливість самореалізації,
- наявність персонального досвіду,
- рівень незадоволення своїм станом.

Слід зазначити, що оцінка рівня сприйняття персоналом змін проводиться комплексно за основними складовими, які відображають сутнісні характеристики працівника та його конкретні можливості щодо змін у діяльності на підприємстві.

Для оцінки показника ставлення персоналу до можливих змін пропонується використовувати інтегральний показник кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу, який можна розрахувати за формулою:

$$I_{sp} = \sum_{i=1}^n M_i * W_i : m \quad (3.19)$$

де I_{sp} – інтегральний показник оцінки відношення персоналу до можливих змін; M – значення критерію; W – вагомість критерію; n – кількість критеріїв; m – кількість опитаних працівників.

Надалі більш детально опишемо показники, які є критеріями для оцінки інтегрального показника кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу та ставлення персоналу до можливих змін, методику їх розрахунку.

В таблиці 3.10 представлені основні критерії для оцінки інтегрального показника оцінювання кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу підприємства.

Таблиця 3.10

**Критерії якісних оцінок кваліфікаційно-психологічного рівня
персоналу підприємства**

Критерій	Сутність	Градація варіантів
K ₁	Оцінювання рівня освіти та здобутих компетентностей за виділенням основних етапів здобуття освіти респондентом	Загальні компетентності Спеціальні компетентності
K ₂	Оцінювання професійного розвитку кар'єри за наявність горизонтального та вертикального розвитку	Горизонтальний розвиток Вертикальний розвиток
K ₃	Кількість годин тренінгового навчання та перелік основних напрямів тренінгового навчання	Напрямки та кількість тренінгових програм
K ₄	Сформована система матеріального стимулювання (KPI)	Шкала оцінювання KPI
K ₅	Сформована система нематеріального стимулювання	Заходи, інструменти, ефективність
K ₆	Досвід роботи	Кількісна оцінка Якісна оцінка Вертикальний та горизонтальний аналіз
K ₇	Уміння працювати в команді	Тест на психотип та командну роботу
K ₈	Лідерські якості	Тест на психотип, виявлення лідерських ознак
K ₉	Морально-психологічна стабільність	Тест на психологічний стан

Джерело: сформовано автором

Слід зауважити, що ці критерії можуть бути як розширені, так і скорочені для потреб конкретного підприємства. Авторська методика передбачає гнучке реагування на потреби підприємства з точки зору аналізу персоналу, оскільки оцінка персоналу використовує та спирається більшою мірою на якісні методи оцінки, а не на кількісні. Тому виникає потреба пристосування елементів запропонованої методики до потреб конкретного підприємства.

В таблиці 3.11 представлені основні критерії для оцінки ставлення персоналу до можливих змін.

Таблиця 3.11

**Критерії якісних оцінок відношення персоналу підприємства
до можливих змін**

Критерій	Сутність	Градація варіантів
M ₁	Розуміння	Анкета на розуміння основних елементів СУАПЗ
M ₂	Бажання	Аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації, КРІ
M ₃	Знання	Анкета на знання сутності основних елементів СУАПЗ
M ₄	Інформованість	Інструкції, прикази, положення щодо СУАПЗ
M ₅	Навчання	Заходи, інструменти, ефективність
M ₆	Узгодженість цілей	Аналіз взаємоузгодженості цілей за компонентами СУАПЗ, бізнес-процесами та підрозділами
M ₇	Можливість самореалізації	Персональні бесіди з адміністративним персоналом

Джерело: сформовано автором

Таким чином, у цьому підрозділі представлена сформована для потреб системи управління адаптацією підприємств до змін методика оцінки інтегрального показника оцінювання передумов впливу чинників внутрішнього середовища функціонування підприємства та оцінювання рівня сприйняття персоналом змін. Наведено основні етапи методики розрахунку інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін з урахуванням внутрішніх чинників впливу.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження, висвітленими у цьому підрозділі, можна зробити наступні висновки:

1. Розроблено алгоритм формування системи управління підприємства до змін, який включає чотири основні компоненти, виділяє архітекtonіку, логічну послідовність етапів механізму, структуру, алгоритм процесу формування та реалізації, що надає підприємству можливість оцінити результати такого управління, застосовувати у спрощеному форматі елементи управління адаптацією підприємства до змін за необхідними йому компонентами.
2. Запропоновано методологічний підхід до формування системи управління адаптацією підприємств до змін, який базується на формуванні та впровадженні механізму зазначеної системи, який включає чотири основні компоненти (організаційно-економічний, правовий, технологічний та соціальний механізми), що дає можливість започаткувати новий напрямок в управлінні адаптацією підприємств до змін, спрощенні самого процесу управління та урахуванню чинників циклічності, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.
3. Сформовано методичний підхід щодо створення комплексної системи оцінювання передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін, яка враховує вплив зовнішніх і внутрішніх чинників діяльності підприємства, рівень сприйняття персоналом змін для кожного із компонентів системи управління адаптацією підприємств до змін, що дає можливість розрахувати зміну показників діяльності підприємства в результаті впровадження системи управління адаптацією до змін. Таким чином, запропоновано комплексний підхід із деталізацією етапів розрахунків, методів, чинників та інструментів формування інтегрального показника оцінки

передумов формування системи управління адаптацією до змін. Такий комплексний підхід спирається на обчислення трьох окремих інтегральних показників оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін за напрямками: оцінка зовнішніх чинників впливу; оцінка внутрішніх чинників впливу; оцінка рівня сприйняття персоналом змін. Сформовано інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств з урахуванням впливу зовнішніх чинників функціонування підприємств, які базуються на використанні методики чотирикомпонентного аналізу, котра на відміну від інших надає можливість виокремити вузькі та сильні аспекти впливу зовнішніх чинників на функціонування підприємств агропромислової сфери, що стає підґрунтям для розроблення ефективної системи управління адаптацією до змін підприємств з метою підвищення ефективності їх діяльності. Розрахунок цього показника є необхідним етапом дослідження зовнішньої складової діяльності підприємств. Чинники, що пропонуються як складові моделі цього інтегрального показника, відібрані з урахуванням специфіки функціонування підприємств у зовнішньому середовищі.

4. Сформовано інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств з урахуванням впливу внутрішніх чинників функціонування підприємств агропромислової сфери, які базуються на використанні методики чотирикомпонентного аналізу, що на відміну від інших надає можливість виокремити вузькі та сильні аспекти впливу внутрішніх чинників на функціонування підприємств, із формуванням моделі впливу чинників, що стає підґрунтям для розроблення інструментарію формування ефективної системи управління адаптацією підприємств до змін. Розрахунок цього показника є необхідним етапом дослідження внутрішньої складової діяльності підприємств агропромислової сфери.

Чинники, що пропонуються як складові моделі цього інтегрального показника, відібрані з урахуванням специфіки функціонування підприємств у внутрішньому середовищі. Поєднання методів факторного та матричного аналізу при формуванні цього інтегрального показника надасть можливості підприємствам сформулювати його модель з урахуванням особливостей своєї практичної діяльності та з урахуванням власних цілей дослідження.

5. Сформовано інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін з урахуванням рівня сприйняття персоналом змін, який складається з двох основних блоків аналізу: аналізу професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та оцінки рівня психологічного сприйняття персоналом змін. Такий підхід надає можливість підприємству проаналізувати наявні професійно-кваліфікаційні можливості та вузькі місця для впровадження змін з боку персоналу, а також виявити та розробити заходи, що нейтралізують можливий негативний опір змінам, який може виникати у персоналу підприємства.
6. Запропоновано модель системи управління адаптацією до змін, яка має низку переваг при практичному використанні підприємствами: базується на сформованих підприємством баченні, місії та основних завданнях розвитку; враховує чинники циклічності, що є відображенням існуючих тенденцій в економіці світу та країни і безпосередньо впливають на розвиток підприємства; надає можливість провести комплексну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, розрахувати та спрогнозувати психологічно-кваліфікаційний рівень персоналу та рівень сприйняття цим персоналом змін; спирається на теоретичні засади процесного підходу при розробленні механізмів управління за окремими компонентами на основі управління бізнес-процесами, що надає можливість виділити найбільш вузькі бізнес-процеси в к рамках

підприємства за компонентами; враховує необхідність прогнозування та управління ризиками; розробляється за основним функціями менеджменту, що надає можливість врахувати послідовність управління підприємством за основними компонентами системи управління адаптацією підприємств до змін; враховує необхідність систематизації та керування забезпечуючими процесами – інфраструктурою та інформацією; обов'язково враховує необхідність зворотного зв'язку, корегування розроблених заходів системи управління адаптацією до змін у результаті моніторингу та контролю за наслідками її впровадження.

7. Розроблено інструментальну базу моделі системи управління підприємства до змін для підприємств, що базується на виборі варіантів за основними чотирма компонентами системи управління адаптацією до змін, базуючись на використанні елементів змішаного підходу до управління (процесного, функціонального, системного), враховуючи результати оцінювання інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін, що надає можливість спростити комплексний підхід до впровадження зазначеної системи і підвищити ефективність впровадження такого підходу до управління. У розділі представлено авторське бачення шаблонів вибору методологічних підходів до формування систем управління адаптацією підприємств до змін з урахуванням циклічного стану економіки та з урахуванням аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, рівня оцінки сприйняття персоналом змін. Такий формалізований підхід надає можливість спростити процедуру вибору та економії часу на аналіз, дослідити виникаючі у підприємства передумови формування системи управління адаптацією діяльності підприємства до змін.

Основні положення цього розділу опубліковані в : [63-64; 74; 80; 83; 88-89; 94; 97; 106; 108; 367; 393; 396].

РОЗДІЛ 4.

НЕОБХІДНІСТЬ І ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОЇ СФЕРИ

4.1. Загальноекономічна необхідність і передумови формування системи управління адаптацією до змін підприємств України

Стан економічного розвитку характеризується нерівномірністю за країнами світу. Сучасні умови господарювання економік світу різко змінилися внаслідок світової пандемії вірусу COVID-19, яка спричинила погані передумови для подальшого розвитку економік країн всього світу. Слід додати, що наслідками карантину для багатьох економік світу стане падіння обсягів реального ВВП і зменшення національного багатства. Тобто загальносвітові передумови і стан економік світу в найближчий період будуть мати негативні тенденції, навіть кризові, що стосується і стану розвитку економіки України.

Проте для формування ефективної системи управління адаптації підприємств до змін необхідно більш детально вивчити передумови й тенденції розвитку економіки країни. Аналіз та оцінка циклічних передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін є одним із початкових етапів моделі такої системи.

Для аналізу циклічних складових основних показників розвитку економіки України застосуємо метод швидкого перетворення Фур'є, який надає змогу детально визначити основні можливі варіації рядів в контексті досліджуваних показників, що є підґрунтям подальшого прогнозування виникнення циклічних змін у діяльності підприємств і розроблення заходів реагування на них у системі управління адаптацією підприємства до змін.

Основним макроекономічним індикатором може виступати динаміка ВВП країни, яка відображає зміни ринкової кон'юнктури та є найпростішим показником для дослідження циклічних коливань в економіці. Проте методика дослідження циклічних коливань може застосовуватись також до специфічних показників діяльності підприємств, особливої актуальності таке застосування набуває при дослідженні проявів циклічних коливань у сфері функціонування підприємства.

Для наглядного відображення проведемо аналіз циклічних складових основних показників розвитку економіки України за період 1992–2019 рр. та спрогнозуємо ВВП на найближчій період. Дані ВВП України за останні 19 років представлені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Динаміка ВВП України за період 2000–2019 роки, млн грн*

Рік	ВВП, млн грн
1	2
2000	170070,0
2001	204190,0
2002	225810,0
2003	267344,0
2004	345113,0
2005	424741,0
2006	544153,0
2007	720731,0
2008	948056,0
2009	913345,0
2010	1082569,0
2011	1302079,0
2012	1411238,0
2013	1454931,0
2014	1586915,0
2015	1979458,0
2016	2385367,0
2017	2983882,0
2018	3560590,0
2019	3974564,0

**Джерело: сформовано автором за даними [120]*

Побудувавши лінію тренду, ми отримали прогноз значного зростання ВВП України у найближчі два роки. Візуально аналізуючи отриману криву можна дійти висновків, що вона має виражену циклічність. Проте наявна позитивна динаміка у зростанні ВВП країни зумовлюється здебільшого зростаючим в країні рівнем інфляції та можливими процесами становлення й розвитку економіки. Ці причини можуть мати циклічний характер. Проте пандемія COVID-19 повністю руйнує результати прогнозування. Всесвітня пандемія виступає своєрідним «чорним лебедем» для розвитку сучасної економіки.

Побудований за допомогою можливостей пакету *Microsoft Excel* лінійний тренд ВВП України представлено на рис. 4.1.

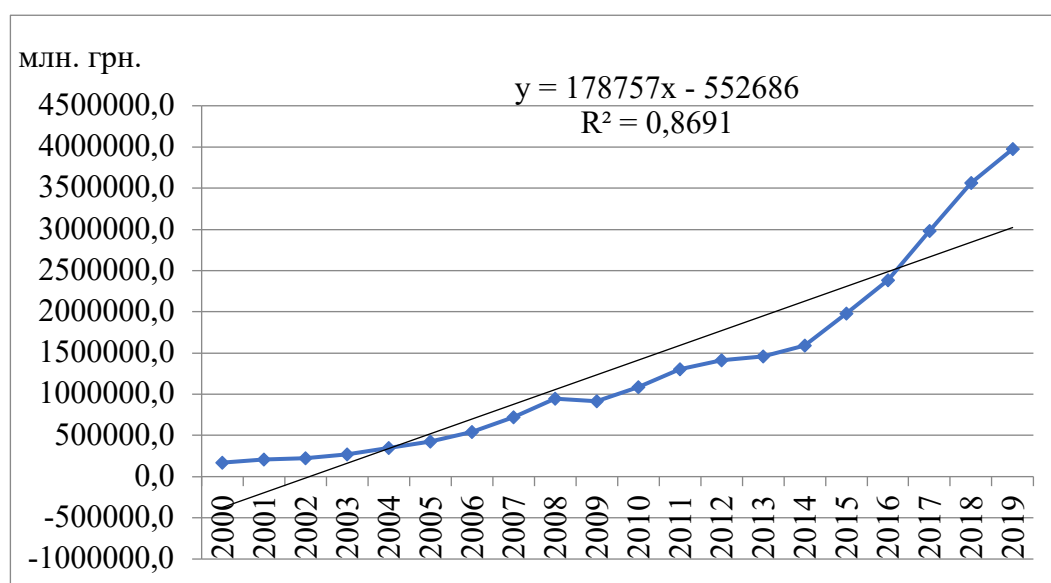


Рис. 4.1. Прогнозування динаміки ВВП України, млн грн*

*Джерело: сформовано автором за даними [120]

В нашому випадку $N = 20$ (що відповідає умові кількості спостережень, яка має бути будь-яким числом із можливих варіантів 2^n), тому ми можемо розрахувати максимум 10 гармонік, враховуючи побудований лінійний тренд. Таким чином, модель гармонійного аналізу матиме вигляд:

$$\hat{Y} = A_0 + A_1 \tilde{O} + \sum_{t=1}^{N/2} [a_t \sin(\frac{2\pi}{N} ti) + b_t \cos(\frac{2\pi}{N} ti)],$$

де A_0, A_1 – коефіцієнти лінійного тренду.

Перш ніж перейти до оцінки коефіцієнтів ряду Фур'є, необхідно із вхідних даних виділити лінійний тренд, тобто відняти значення $\hat{Y}_i$, які знайдені за рівнянням тренду (розрахунки представлені в табл. 4.2):

$$\hat{Y} = 178757x - 552686$$

Таблиця 4.2

Розрахунок даних для проведення гармонійного аналізу*

Рік	Порядковий номер року (i)	Фактичний ВВП, млн грн (Y _i)	Розрахований за рівнянням тренда ВВП, млн грн (Ŷ _i)	Вихідні дані Ŷ _i для гармонійного аналізу (гр. 3 – гр. 4)
1	2	3	4	5
2000	1	170070	-373929	543999
2001	2	204190	-195172	399362
2002	3	225810	-16415	242225
2003	4	267344	162342	105002
2004	5	345113	341099	4014
2005	6	424741	519856	-95115
2006	7	544153	698613	-154460
2007	8	720731	877370	-156639
2008	9	948056	1056127	-108071
2009	10	913345	1234884	-321539
2010	11	1082569	1413641	-331072
2011	12	1302079	1592398	-290319
2012	13	1411238	1771155	-359917
2013	14	1454931	1949912	-494981
2014	15	1586915	2128669	-541754
2015	16	1979458	2307426	-327968
2016	17	2385367	2486183	-100816
2017	18	2983882	2664940	318942
2018	19	3560590	2843697	716893
2019	20	3974564	3022454	952110

*Джерело: сформовано автором за даними [120]

Коливання ВВП України після видалення тренду представлені на рис. 4.2.

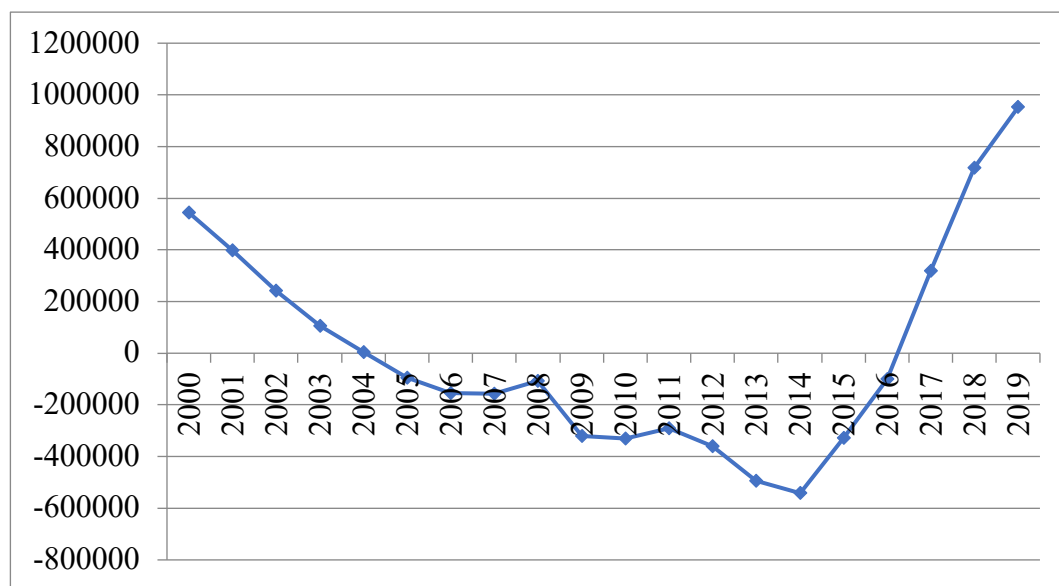


Рис. 4.2. Коливання змін ВВП України за період 2000–2019 рр.
після видалення тренду

**Джерело: сформовано автором за даними [120]*

На наступному етапі перейдемо до розрахунків коефіцієнтів ряду Фур'є. Основні результати розрахунків для побудови гармонійного ряду Фур'є представлені в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Розрахунок коефіцієнтів чотирьох гармонік a_i, b_i

	$\dot{Y}_i \sin x$	$\dot{Y}_i \sin 2x$	$\dot{Y}_i \sin 3x$	$\dot{Y}_i \sin 4x$	$\dot{Y}_i \cos x$	$\dot{Y}_i \cos 2x$	$\dot{Y}_i \cos 3x$	$\dot{Y}_i \cos 4x$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Σ	2250354,71	495782,978	230513,729	408355,736	2499418,77	1028203,88	-378697,565	-819445,124
a_i, b_i	225035,471	49578,2978	23051,3729	40835,5736	249941,877	249941,877	-37869,7565	-81944,5124

**Джерело: сформовано автором за даними [120]*

Виходячи із результатів, отриманих в таблиці 4.3, ми визначили наступні коефіцієнти перших чотирьох гармонік:

$$a_1 = 225035,471; \quad b_1 = 249941,877;$$

$$a_2 = 49578,2978; \quad b_2 = 249941,877;$$

$$a_3 = 23051,3729; \quad b_3 = -37869,7565;$$

$$a_4 = 40835,5736; \quad b_4 = -81944,5124.$$

Таким чином, модель коливання ВВП України може бути представлена у наступному вигляді:

$$\begin{aligned} \hat{Y} = & (178757x - 552686) + (225035,471\sin x + 249941,877\cos x) + \\ & (49578,2978\sin 2x + 249941,877\cos 2x) + (23051,3729\sin 3x - \\ & 37869,7565\cos 3x) + (40835,5736\sin 4x - 81944,5124\cos 4x). \end{aligned}$$

Наступним можливим етапом дослідження коливань ВВП України за допомогою аналізу Фур'є може виступати побудова амплітудного та фазового спектру завдяки можливостям *MS Excel* та пакету *Аналіз даних – Аналіз Фур'є*, функцій =МНИМ.ABS., =МНИМ.АРГУМЕНТ.

Слід підкреслити, що сукупність гармонійних складових, які створюють сигнал несинусоїдальної форми, називається спектром такого негармонійного аналізу. Із цього набору гармонік виділяють та розрізняють амплітудний і фазовий спектри.

Амплітудним спектром називають набір амплітуд всіх гармонік, який зазвичай представляють діаграмою у вигляді набору вертикальних ліній, довжина яких пропорційна (в обраному масштабі) амплітудним значенням гармонійних складових, а місце на горизонтальній вісі визначається частотою (номером гармоніки) цієї складової. Аналогічно розглядають фазові спектри як сукупність початкових фаз всіх гармонік; їх також зображують в масштабі у вигляді набору вертикальних ліній.

Амплітудний спектр коливань ВВП України представлено на рис. 4.3. Амплітудний спектр коливань ВВП України є наглядним відображенням тенденцій виникнення довгострокових циклічних коливань в Україні. З рис. 4.3 видно, що лише останніми роками економіка України почала виходити на стадію підйому, перебуваючи протягом багатьох попередніх років у кризовому стані.

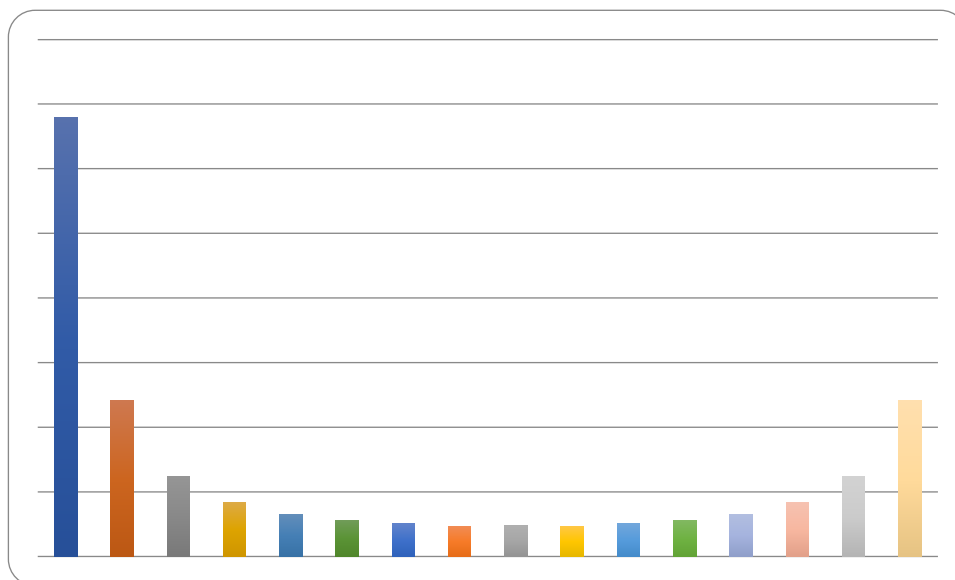


*Рис. 4.3. Амплітудний спектр коливання ВВП України за період 2000–2019 роки**

**Джерело: сформовано автором за даними [120]*

Амплітудний спектр сигналу – амплітуди (розмах коливання, найбільше відхилення від положення рівноваги) всіх гармонік, з яких складається негармонійний сигнал. Тобто, згідно з даними рис. 4.3, останніми роками простежується зростання коливання ВВП України. Проте наслідки всесвітньої пандемії COVID-19 дещо погіршать результати досліджень, методика дослідження залишається прийнятною для мети формування системи управління адаптацією до змін. Спрогнозувати появу «чорного лебедя» досить важко, проте це не свідчить про необхідність взагалі не прогнозувати розвиток економіки.

Фаза гармонійного коливання – це стан гармонійного процесу, оскільки фазовий спектр сигналу – сукупність початкових фаз всіх гармонік. Фазовий спектр коливань ВВП України представлено на рис. 4.4. Він відображає зниження циклічної активності в економіці країни, що може свідчити про появу у прогностичному періоді негативних передбачуваних змін, які можуть впливати на діяльність підприємств та повинні бути враховані при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

Проведені розрахунки та побудовані спектри коливань ВВП України надають можливість наглядного відображення циклічних коливань в економіці країни та створюють підґрунтя для розроблення антициклічної політики держави.

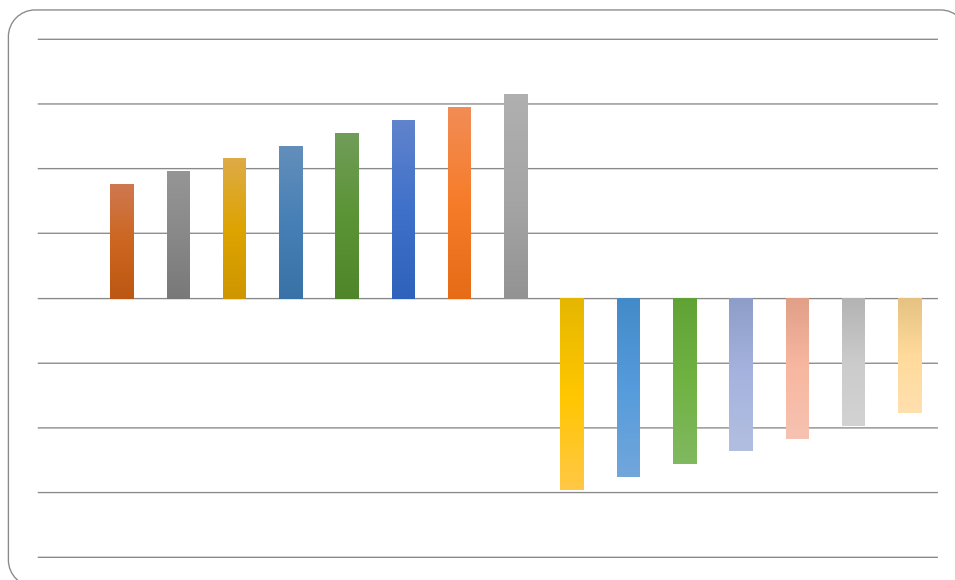


Рис. 4.4 Фазовий спектр коливання ВВП України

**Джерело: сформовано автором за даними [120]*

Отримані розрахунки та графічні дані наглядно відображають циклічні коливання в економіці України. Такий методичний підхід може бути застосованим до аналізу будь-якого суб'єкту економіки, в тому числі до аналізу діяльності підприємств на тих чи інших ринках, що надає можливість підприємствам прогнозувати розвиток ринків, оцінюючи його не суб'єктивно, а вже об'єктивно, застосовуючи математичні методи. Особливої актуальності дослідження циклічних коливань набуває в агропромисловій сфері, у зв'язку з надзвичайною важливістю результатів його діяльності для забезпечення продовольчої безпеки країни та подальшого розвитку всієї економіки.

Дослідження методики проведення аналізу Фур'є при виявленні циклічних коливань в економіці з урахування їх еволюції в сучасній

науковій літературі надають можливість отримати наглядні результати дослідження, які будуть зрозумілі всім користувачам при розробленні заходів антициклічного регулювання економіки країни, які є необхідною та перспективною складовою державної політики будь-якої світової держави.

Таким чином, основними завданнями при вивченні динаміки економічного процесу для формування системи управління адаптацією підприємства до змін є:

1) виявлення складових динаміки (є можливим на основі методів спектрального аналізу). Такі складові динаміки надають можливість визначити окремі чинники виникнення змін і прогнозувати їх прояв у перспективі;

2) оцінка механізму взаємодії внутрішніх хвильових процесів (побудова моделі взаємодії хвильових процесів економічної системи). Побудова моделі взаємодії хвильових процесів економічної системи в цілому є відображенням напрямків та наявних взаємозв'язків в рамках системи, що безпосередньо відображається на сфері функціонування підприємства та на системі його управління в цілому;

3) виявлення причин зовнішніх взаємодій і оцінка ступеня впливу на хвильову динаміку економічної системи. Оцінка передумов впливу зовнішніх чинників на виникнення змін у діяльності підприємства є необхідною складовою формування системи управління адаптацією підприємства до змін;

4) прогноз критичних і поворотних точок у динаміці розвитку економічної системи. Основним цільовим завданням аналізу циклічних передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін виступає пошук критичних і поворотних точок у динаміці економічної системи, які відображають можливість критичної зміни системи в цілому, що обов'язково треба враховувати при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін;

5) можливість побудови загальної моделі поведінки економічної системи. Загальна модель поведінки економічної системи відображає наявні загальноекономічні тенденції та створює передумови врахування її результатів і взаємозв'язків при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

Основні висновки, які можна зробити після проведення аналізу циклічних коливань ВВП України: згідно з отриманими даними, ВВП України має прогнозовану висхідну тенденцію до зростання станом на початок 2020 року, тобто фаза циклу – підйом. Проте негативні наслідки всесвітньої пандемії COVID-19 не дають можливості так однозначно стверджувати щодо таких оптимістичних перспектив розвитку. Тому з метою подальшого дослідження будемо використовувати більш песимістичний прогноз і вважати, що тенденції зростання сповільнюються, а економіка країни перейшла на стадію спаду.

На наступному етапі дослідження більш детально систематизовано тенденції розвитку підприємництва в країні як загальні передумови функціонування підприємств. Тенденції розвитку підприємництва відображають загальнонаціональні зміни розвитку, підтримку підприємництва в країні, що є відображенням цілеспрямованого державного регулювання економіки та повинно враховуватися при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

Дослідження основних тенденцій розвитку сучасного підприємництва розпочнемо з аналізу статистичної інформації щодо підприємництва, яка дає змогу виділити загальні для України тенденції розвитку підприємництва.

Перш за все проаналізуємо кількість суб'єктів господарювання в Україні за останні 10 років, з 2010 по 2020 роки (рис. 4.5). Цей показник може свідчити про зростання або ж скорочення підприємницької активності в державі, що є відображенням ефективності або

неефективності стимулювання розвитку підприємництва на рівні державного управління.

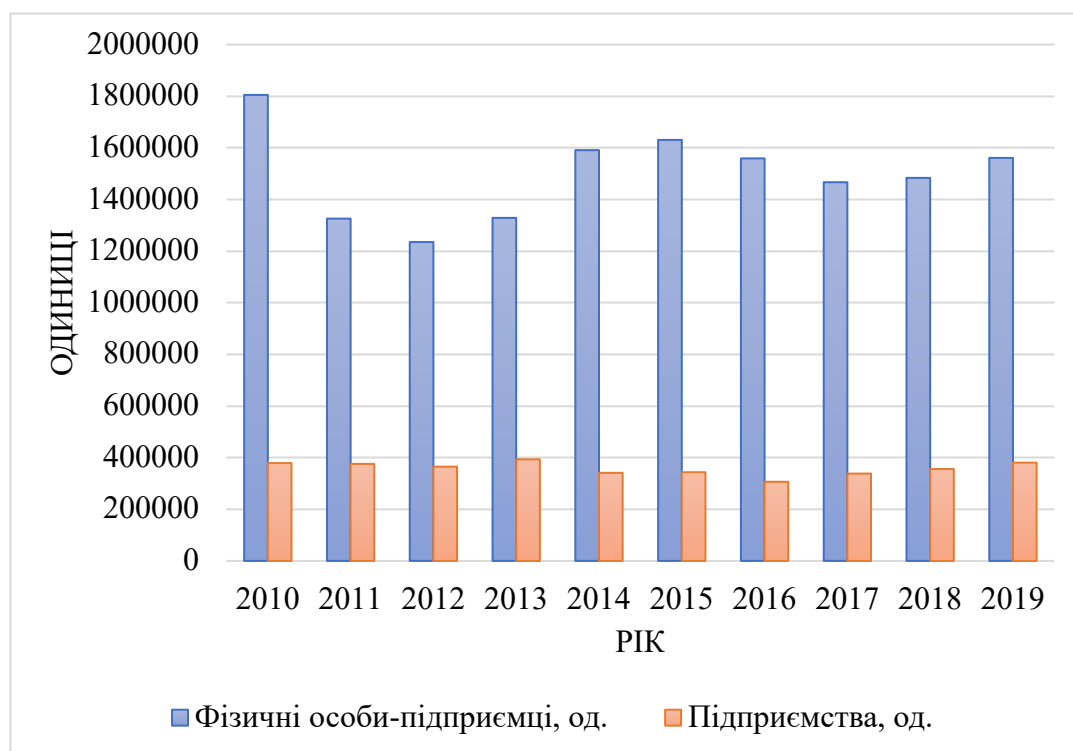


Рис. 4.5 Кількість суб'єктів господарювання в Україні
за період 2010–2019 роки, одиниць*

*Джерело [120]

В Україні за визначений період дещо скоротилась кількість суб'єктів господарювання. Більш значними темпами скоротилась кількість фізичних осіб-підприємців. Така тенденція свідчить про неефективність заходів державної влади щодо взаємодії та стимулювання самозайнятості людей на території країни. Самозайняті підприємці є рушійною силою розвитку економіки будь-якої країни, засобом подолання проблем низької платоспроможності та безробіття на території держави. Також слід зауважити, що всесвітня пандемія COVID-19 негативно вплинула і на скорочення кількості суб'єктів господарювання в Україні, особливо це спостерігається в тенденціях скорочення фізичних осіб підприємців за період 9 місяців 2020 року. Тому слід зазначити, що

тенденція скорочення кількості суб'єктів господарювання не є позитивною для України.

Проте слід зауважити, що обсяг реалізованої продукції в Україні за зазначений період значно зріс (рис. 4.6), причому основну частину обсягу продукції реалізують підприємства, а не фізичні особи-підприємці. Але ж така тенденція пов'язана з інфляційними процесами в державі та не може розглядатися як один із визначних показників розвитку підприємництва в державі. Величина частки продукції, реалізованої підприємствами, пов'язана з більш високими обсягами діяльності, ніж дозволяють законодавчі акти для ведення діяльності фізичними особами-підприємцями.

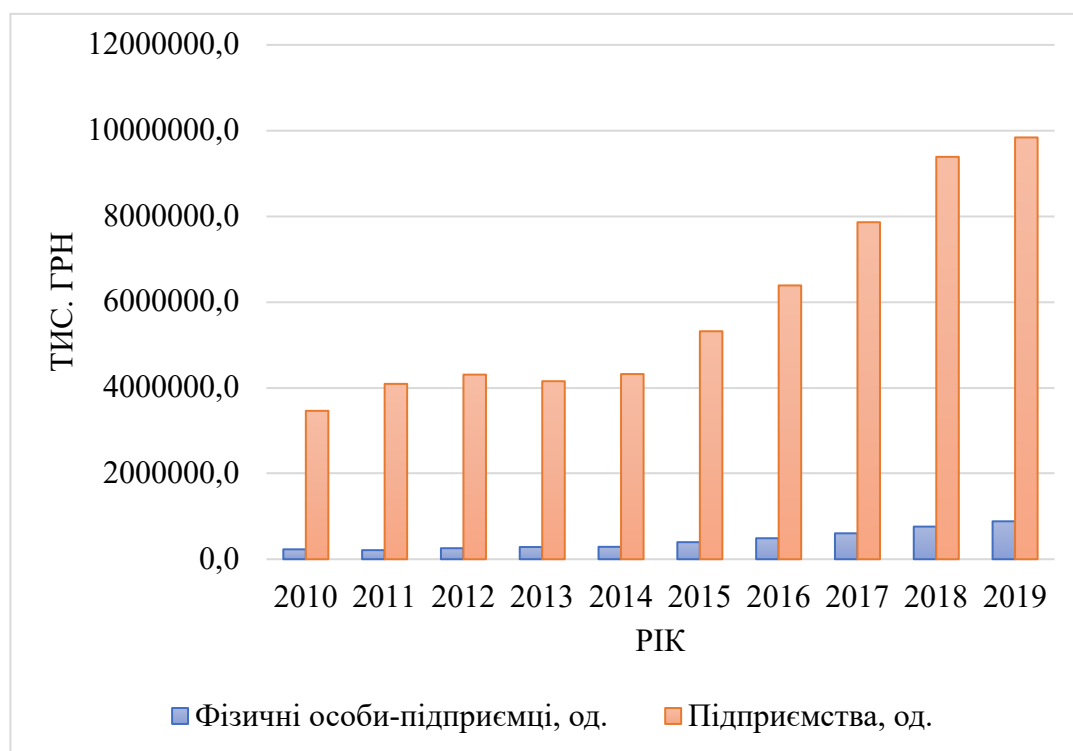


Рис. 4.6. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) в Україні за період 2010–2019 років, тис. грн*

*Джерело [120]

Проаналізовано зміну структури суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. У 2010 році в структурі суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності перше місце посідала

кількість підприємств оптової та роздрібної торгівлі з часткою у 54,82%, проте за сім років частка підприємств оптової та роздрібної торгівлі скоротилась до рівня 46,41%.

Також слід зауважити, що за зазначений період скоротилась частка кількості будівельних підприємств (з 3,44% до 2,78%), підприємств транспорту (з 6,68% до 5,31%). Проте зросла частка підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність (з 3,68% до 4,24%), а також інформаційну, телекомунікаційну діяльність (з 2,56% до 8,14%). Такі показники динаміки кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності свідчать про зміну уподобань підприємців щодо сфери діяльності. Тобто останнім часом, наприклад, у торгівлі скорочується кількість підприємств, а в інформаційній та телекомунікаційній сфері – навпаки, збільшується. Проте кількість підприємств зовсім не свідчить про скорочення обсягів реалізації продукції такими підприємствами. Наприклад, підприємства сфери торгівлі нарощують обсяги реалізації, скорочуючи кількість підприємств.

На рис. 4.7 та 4.8 представлена структура обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання за видами економічної діяльності в Україні у 2013 та 2019 роках.

Аналізуючи зміну структури обсягу виробленої продукції (послуг в Україні) слід зауважити, що поступово скорочується частка промисловості, проте дещо зростає частка сільського господарства. Але така тенденція має негативний аспект – збільшення виробництва сільськогосподарської продукції в структурі виробництва продукції країни відбувається шляхом нарощування обсягу вирощування технічних культур.

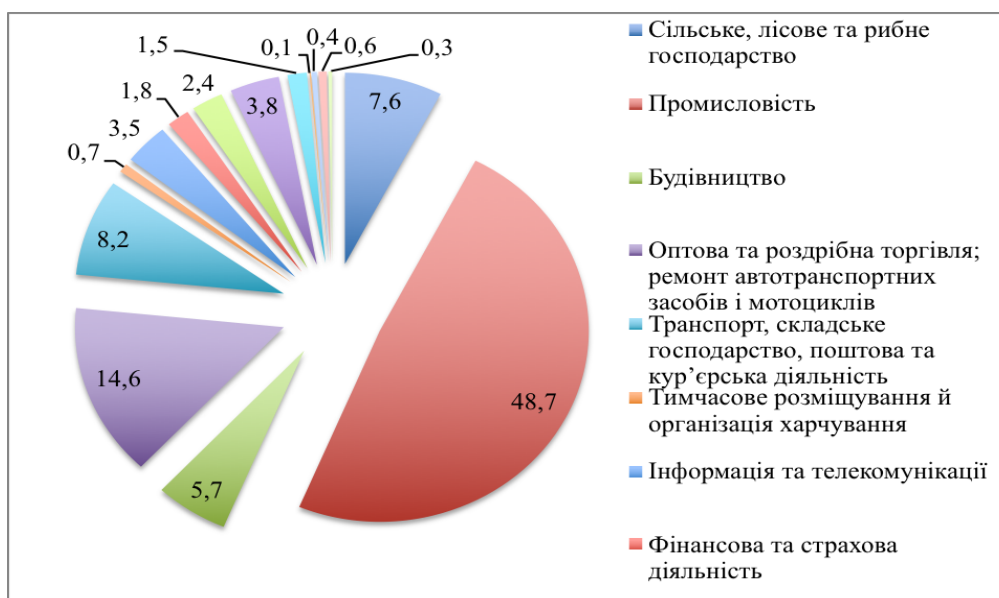


Рис. 4.7. Структура обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання за видами економічної діяльності в Україні у 2013 році, %*

*Джерело [120]

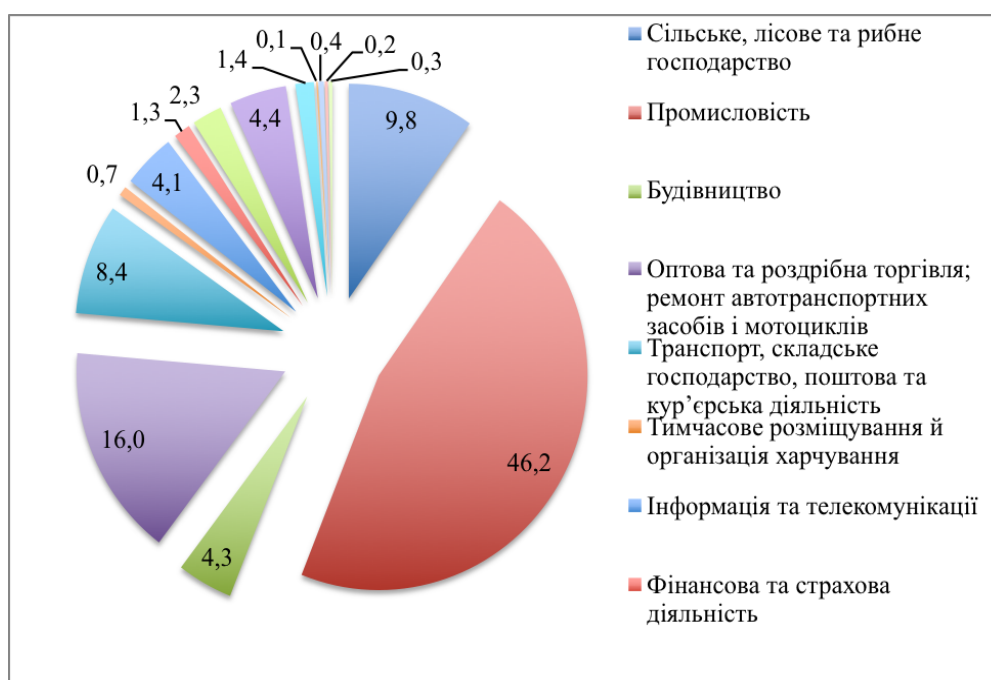


Рис. 4.8. Структура обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання за видами економічної діяльності в Україні у 2019 році, %*

*Джерело [120]

Беручи до уваги те, що Україна є державою зі сприятливими для розвитку сільського господарства умовами, ця тенденція є позитивною. Тобто підприємці навчаються використовувати наявні природні ресурси.

Проте розглядаючи більш ретельно структуру сільськогосподарського виробництва слід відзначити наявну проблему зношування природних ресурсів через вирощування технічних культур (таких, наприклад, як ріпак) та недотримання правил сівообігу. Таким чином, з одного боку зростають обсяги виробленої сільськогосподарської продукції, а з іншого – зростає зношення природних ресурсів України.

Так, частка обсягу продукції оптової та роздрібної торгівлі зросла з 14, 6% до 16,0%. Зростання цього показника при скороченні суміжних показників промисловості (з 48,7% до 46,2%) свідчить про нарощування обсягів спекулятивної діяльності в країні. Тобто в країні скорочується виробництво, проте перепродаж товарів зростає. Ця тенденція є негативною для подальшого розвитку економіки країни.

Наступним етапом у дослідженні розвитку підприємництва в Україні виступає аналіз структури витрат суб'єктів господарювання за економічними елементами (табл. 4.4).

Загалом у структурі витрат суб'єктів господарювання в Україні за період з 2013 по 2019 роки збільшилась частка матеріальних витрат (з 72,3% до 75,0%) та зменшилась частка витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи. Така тенденція негативно характеризує розвиток економіки країни, тобто в країні не впроваджуються інноваційні технології, які б створювали можливість економії матеріальних ресурсів, але водночас впроваджуються технології для економії людських ресурсів та витрат, пов'язаних з ними.

Така тенденція може сприяти розвитку безробіття та зниженню платоспроможності населення в країні. Найбільше зросли матеріальні витрати у сільському господарстві та промисловості. Хоча ця тенденція є характерною для більшості видів економічної діяльності в Україні. Пов'язана вона також із інфляційними процесами в країні та залежністю більшості сфер діяльності від імпортних матеріальних ресурсів.

Таблиця 4.4

**Структура витрат суб'єктів господарювання за економічними
елементами у 2013 та 2019 роках, % [120]**

	Роки	З них за складовими витрат				
		Матеріальні витрати	Амортизація	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Інші витрати
1	2	3	4	5	6	7
Усього	2013	72,3	7,0	14,0	5,1	1,6
	2019	75,0	7,0	13,4	2,8	1,8
Сільське, лісове та рибне господарство	2013	78,0	6,2	10,8	3,9	1,1
	2019	80,1	6,0	9,3	2,0	2,6
Промисловість	2013	75,8	6,2	11,6	4,4	2,0
	2019	80,3	5,4	10,1	2,1	2,1
Будівництво	2013	85,1	2,5	8,4	3,1	0,9
	2019	86,6	2,7	8,3	1,8	0,6
Оптова та роздрібна торгівля	2013	69,0	6,3	17,8	5,9	1,0
	2019	68,1	5,3	21,8	4,3	0,5
Транспорт	2013	58,4	9,8	22,9	8,3	0,6
	2019	57,6	17,3	19,7	4,1	1,3
Тимчасове розміщення й організація харчування	2013	57,8	9,1	21,9	7,7	3,5
	2019	61,0	6,9	25,3	5,6	1,2
Інформація та телекомунікації	2013	58,6	16,6	17,5	5,7	1,6
	2019	61,5	13,9	19,0	3,4	2,2
Фінансова та страхова діяльність	2013	44,6	3,3	39,3	12,6	0,2
	2019	44,8	4,1	42,4	8,5	0,2
Операції з нерухомим майном	2013	55,3	22,6	14,3	4,9	2,9
	2019	57,4	19,3	15,0	3,1	5,2
Професійна, наук. та технічна діяльність	2013	68,2	2,6	21,6	6,8	0,8
	2019	71,1	2,2	22,1	4,0	0,6
Діяльність у сфері адмін. та допоміжн. обслуговування	2013	47,1	16,6	26,2	9,2	0,9
	2019	51,3	14,4	27,6	5,8	0,9
Освіта	2013	43,4	6,7	36,0	12,6	1,3
	2019	44,8	7,7	38,0	8,0	1,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2013	55,2	8,4	26,0	9,2	1,2
	2019	52,3	6,1	33,3	7,2	1,1
Мистецтво, спорт, розваги та відпочин.	2013	37,9	21,6	33,8	6,4	0,3
	2019	30,9	18,8	44,4	5,3	0,6

Розглядаючи рентабельність здійснення операційної діяльності суб'єктами господарювання в Україні слід відзначити наступне: у 2010 році середній показник рентабельності становив 4,0%, у 2019 році він виріс до 8,8%. Ці показники в узагальненому вигляді позитивно характеризують розвиток суб'єктів господарювання в Україні.

Провівши дослідження основних, узагальнених тенденцій розвитку підприємництва в Україні слід зазначити наступне. Підприємництво в Україні нарощує свої обсяги, проте спостерігаються певні негативні структурні зрушення в бік зростання спекулятивної діяльності на території країни та зменшення ефективності використання ресурсів у процесі діяльності.

Сучасні українські підприємства постійно працюють в умовах політичної, економічної, соціальної та науково-технологічної нестабільності. Вирішенню проблеми боротьби з нестабільністю може сприяти формування підприємствами гнучкої системи управління адаптацією підприємств до змін, що насамперед базується на усвідомленні ними сучасних тенденцій, які спостерігаються у зовнішньому середовищі їх діяльності.

Наявні в Україні загальнонаціональні тенденції розвитку економіки є відображенням державного регулювання економіки та дії ринкових чинників. Використовуючи методи прогнозування можна зробити висновки про наявність чинників для виникнення позитивних передбачуваних змін у діяльності підприємств. Проте поява непередбачуваного чинника – всесвітньої пандемії, уповільнює процеси розвитку економіки країни, створюючи негативні передумови для її розвитку та можливі негативні прояви таких змін для діяльності підприємств.

4.2. Підприємства агропромислової сфери як суб'єкти господарської діяльності

Необхідність дослідження сучасних тенденцій і особливостей розвитку агропромислових підприємств в Україні зумовлена великим значенням цієї сфери для розвитку економіки країни. Динамічні умови господарювання потребують високоефективної діяльності суб'єктів у будь-якій сфері, проте діяльність сучасних підприємств супроводжується високим рівнем конкуренції та невизначеності. Формування ефективної системи управління адаптацією підприємств до змін створить передумови для підвищення конкурентоздатності сучасних підприємств і подальшого розвитку економіки країни.

Агропромислова сфера є однією із визначних у структурі економіки України. Первинне значення продукції агропромислової сфери для населення визначає актуальність дослідження сучасних кризових явищ у агропромисловому виробництві України.

Україна має всі передумови для розвитку агропромислового комплексу: сприятливі природно-кліматичні умови, наявні трудові ресурси та, з іншого боку, надзвичайну потребу в забезпеченні продовольчої безпеки країни шляхом розвитку власного агропромислового виробництва. Виявлення сучасних передумов і чинників, які впливають на стан агропромислового виробництва, виступає одним із пріоритетних завдань для розроблення заходів щодо стимулювання та розвитку агропромислового виробництва в країні.

Сучасні динамічні умови господарювання потребують високоефективної діяльності суб'єктів на будь-якому ринку. Проте діяльність на ринку агропромислової продукції має високий рівень конкуренції та невизначеності у зв'язку із залежністю агропромислового виробництва від природних умов.

Україна за природними та історичними умовами має всі передумови для формування конкурентного середовища у агропромисловій сфері та створення конкурентоздатної агропромислової продукції, яка б могла конкурувати на світових ринках. Проте до проблем розвитку ринку агропромислової продукції необхідно застосовувати системний підхід, враховуючи особливості діяльності всіх суб'єктів, які на ньому функціонують. У зв'язку з великою кількістю учасників на ринку агропромислової продукції та їх неоднорідністю виникає необхідність детального дослідження та виявлення основних груп учасників з притаманними їм особливостями діяльності.

Дослідженням розвитку агропромислової сфери приділяли увагу багато вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як В. Андрійчук, Т. Дудар, В. Збарський, М. Єрмізіна, О. Калюжна, В. Кудлай, Т. Лозинська, В. Месель-Веселяк, М. Місевич, Г. Пасемко, П. Саблук, М. Трещов та інші. Проте висока динамічність і неоднозначність процесів, які відбуваються в агропромисловій сфері, висувають необхідність більш поглибленого дослідження складу учасників ринку агропромислової продукції, виявлення особливостей їх взаємозв'язків між собою.

Дослідження основних учасників ринку агропромислової продукції розпочнемо із визначення суті самої агропромислової сфери та її структури.

У сучасній науковій літературі до характеристики діяльності в агропромисловості застосовується декілька термінів: агропромисловий комплекс, агропромисловий бізнес та агропромисловий сектор, агропромислова галузь та агропромислова сфера. Тобто в Україні не існує єдиного законодавчо закріпленого поняття стосовно діяльності на ринку агропромислової продукції.

Існує декілька підходів до визначення сутності основних понять агропромислової сфери.

Один із найбільш розповсюджених електронних ресурсів надає таке визначення: «АПК – складова частина економіки, що поєднує в собі виробництво сільськогосподарської продукції, її сільськогосподарську переробку, матеріально-технічне обслуговування села» [2]. Проте в цьому визначенні не враховуються ті сектори, які потрібні агропромислому виробництву для збереження, транспортування сировини та продукції, а також ті, які забезпечують засобами виробництва переробників сільськогосподарської продукції. Тому вважаємо таке визначення недостатньо повним.

Згідно із тлумаченням в економічному словнику О. М. Азріліяна, «АПК – це сукупність галузей народного господарства, пов'язаних між собою економічними відносинами з приводу виробництва, розподілу, обміну, переробки і споживання сільськогосподарської продукції» [40, с. 458]. Таке визначення відповідає тлумачення поняття «ринок агропромислової продукції», проте агропромисловий комплекс має включати в себе ланки взаємозв'язків держави та приватних виробників, які не відображуються в наведеному визначенні.

В. І. Курило [283, с. 88] вважає, що «АПК – сукупність галузей, що забезпечують виробництво, переробку, зберігання і доведення до масового споживача продукції, виготовленої із сільськогосподарської сировини». Тут акцентується увага на етапах процесу надходження сільськогосподарської продукції до споживачів.

Тобто єдиного визначення агропромислового комплексу в сучасній економічній науці не існує. У західних країнах взагалі відсутнє поняття «агропромисловий комплекс», застосовуються інші поняття: «агропромисловий бізнес», «сфера» та «сектор». Такий вибір зумовлюється неможливістю об'єднання в однорідний комплекс суб'єктів з різними формами власності (такими як держава та приватні агропромислові підприємства).

У подальших дослідженнях буде застосовано поняття «агропромислова сфера», під якою розуміється сукупність взаємозв'язків між суб'єктами господарювання (виробниками сільськогосподарської продукції, підприємствами, що забезпечують їх потреби та потреби переробників, а також інфраструктура агропромислового ринку) з приводу виробництва, розподілу, обміну та продажу агропромислової продукції з метою отримання прибутку або іншого ефекту.

На основі узагальнення теоретичних напрацювань щодо агропромислової сфери можна представити основних її учасників за допомогою наведеної на рис. 4.9 схеми.

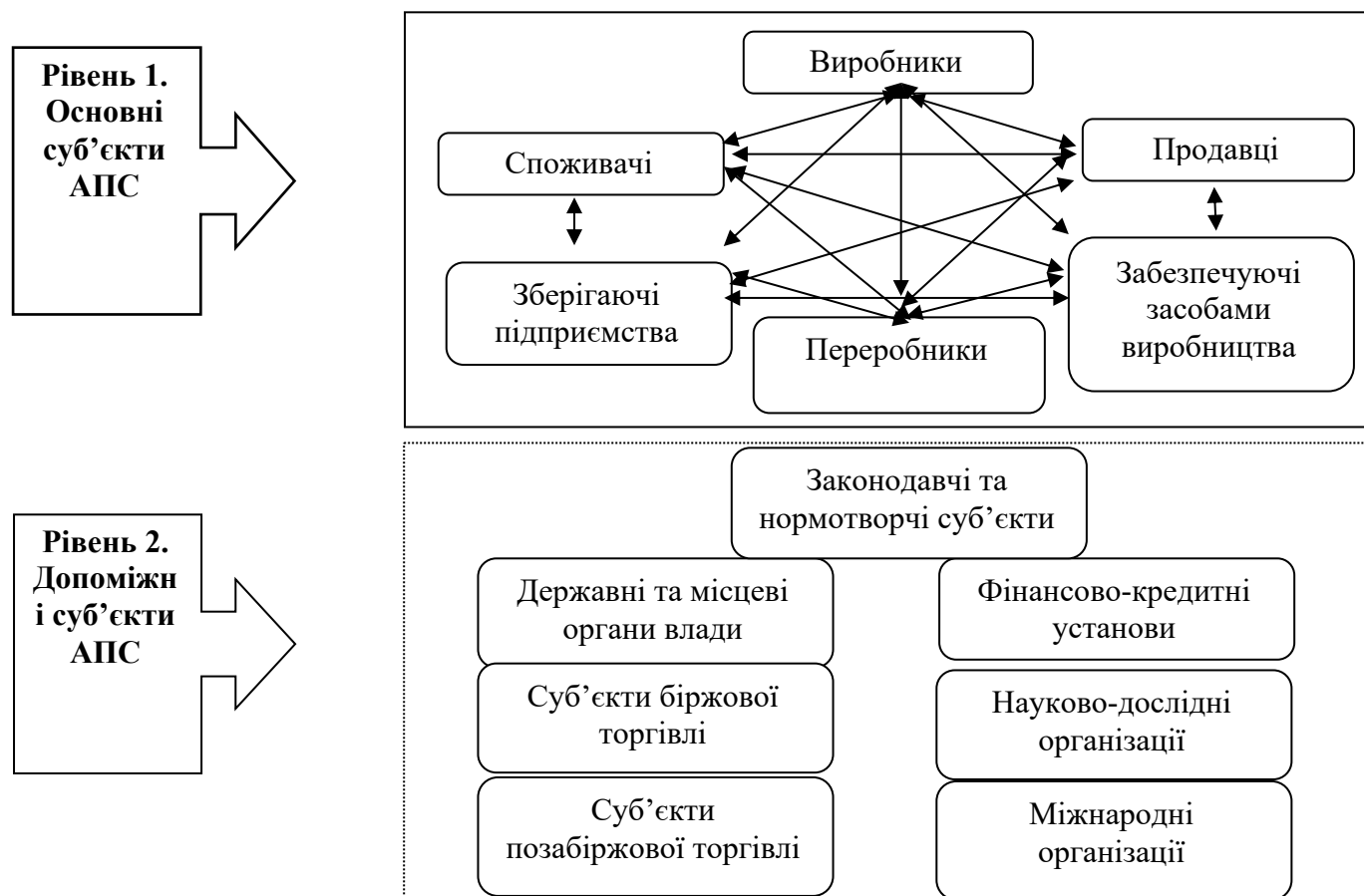


Рис. 4.9. Схема учасників агропромислової сфери (АГС)

Джерело: сформовано автором

Отже, пропонується суб'єктів агропромислової сфери розподілити на два рівні: на першому рівні – основні суб'єкти, на другому рівні – всі допоміжні суб'єкти агропромислової сфери, які безпосередньо не беруть участі у виробництві, зберіганні, переробці агропромислової продукції, проте є необхідними для регулювання діяльності на цьому ринку та просування агропромислової продукції до споживачів. Об'єктом апробації концепції формування системи управління адаптацією до змін у цьому дослідженні виступають підприємства першого рівня агропромислової сфери, а саме – підприємства-переробники, що належать до борошномельно-круп'яної промисловості.

Ієрархічний склад агропромислової сфери за етапами переробки сільськогосподарської сировини, сформований на підставі узагальнення теоретичних напрацювань у зазначеному напрямку, представлений на рис. 4.10.

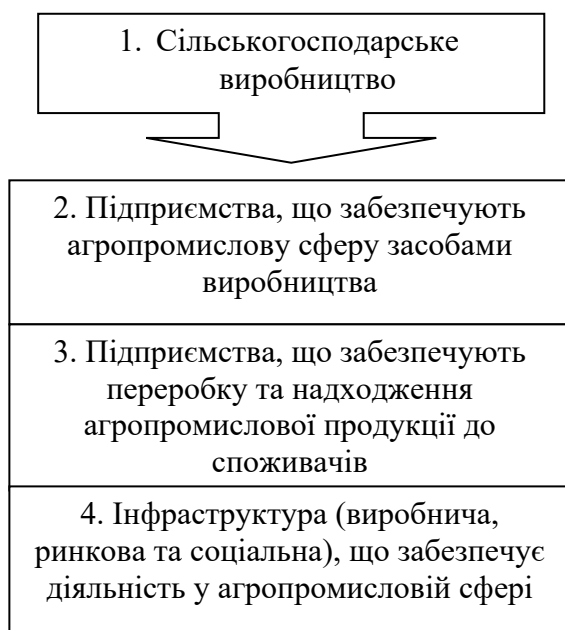


Рис. 4.10. Ієрархічний склад агропромислової сфери*

**Джерело: сформовано автором*

Враховуючи надзвичайне значення кожної із складових агропромислової сфери для населення країни, необхідно розглядати

диференціацію його учасників в Україні більш детально за наведеними ланками.

1. Сільськогосподарське виробництво.

Пріоритетне значення для розвитку агропромислової сфери має сільське господарство. Однією із складових та базових ланок ринку агропромислової продукції виступає ринок сільськогосподарської продукції. Він забезпечує потреби агропромислових підприємств і є безпосереднім ресурсним джерелом продуктів харчування для населення країни.

У сучасній науковій літературі існує декілька підходів до трактування поняття «ринок сільськогосподарської продукції». Основні з них представлені в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Теоретичні підходи до трактування поняття «ринок сільськогосподарської продукції»*

Трактування	Автор
Система економічних відносин, яка формується за участю різних інституцій, забезпечує та регулює виробництво продукції аграрного сектора економіки та рух товару до споживача у сфері обміну	А. О. Павленчик
Ефективний механізм задоволення потреб товаровиробників і запитів споживачів, найважливішою властивістю якого є те, що він виступає чутливим регулятором і координатором системи комерційних зусиль суб'єктів ринку, спрямованих на виробництво і реалізацію конкурентоспроможних агропродовольчих товарів для забезпечення продовольчої безпеки і формування експортного потенціалу держави	Т. Г. Дудар, В. Т. Дудар

**Джерело: сформовано автором на основі [133, с. 5; 257, с. 22]*

Таким чином, з наведених в табл. 4.5 визначень ринку сільськогосподарської продукції можна зробити висновки щодо неоднозначності тлумачення цього ринку з боку сучасних науковців. В наших подальших дослідженнях будемо використовувати загальне

спрощене трактування поняття «ринок сільськогосподарської продукції» – як системи взаємозв'язків між суб'єктами господарювання з приводу виробництва, продажу, обміну та розподілу сільськогосподарської продукції.

Аналізуючи ринок сільськогосподарської продукції слід звернути увагу на його класифікацію. В сучасній науковій літературі існує декілька підходів до класифікації ринку сільськогосподарської продукції: від спрощеного поділу на продукцію рослинництва та тваринництва до багаторівневих детальних класифікацій. Чітку та функціональну класифікацію запропонувала у своїй роботі І. О. Клімова [167, с. 141]. Вона пропонує ринок сільськогосподарської продукції поділити на три рівні.

На першому рівні ринки сільськогосподарської продукції класифікуються за походженням, на другому – за галузевою ознакою:

1. ринок продукції тваринництва:

- ринок м'яса, м'ясопродуктів та супутньої продукції,
- ринок яєць,
- ринок молочного скотарства та виробництва молока,
- ринок продукції бджільництва,
- ринок риби та рибопродуктів;

2. ринок продукції рослинництва:

- ринок зернових і зернобобових культур,
- ринок технічних культур,
- ринок картоплі та овочів,
- ринок кормових культур;

3. ринок відходів:

- ринок сільськогосподарських відходів.

Своєю чергою, ринки другого рівня розподіляються в межах своєї групи на ринки третього рівня з урахуванням галузевої приналежності та специфіки продукції. Цікавою, наприклад, виступає класифікація ринків сільськогосподарських відходів [167, с. 142]:

- ринок органічних добрив,
- ринок біологічного палива та енергії,
- ринок мінеральних добрив.

Останніми роками високими темпами розвивається ринок біологічного палива та енергії у зв'язку з високою потребою населення та підприємств країни в енергетичних ресурсах, обмеженістю і високою вартістю традиційних енергетичних ресурсів на території України.

На нашу думку, наведена класифікація відповідає сутності й особливостям ринку сільськогосподарської продукції та враховує сучасні тенденції розвитку світової науки у бік збереження та захисту навколишнього середовища.

Споживачами сільськогосподарської продукції можуть бути:

- підприємства, що купують сільськогосподарську продукцію для подальшої її переробки або перепродажу;
- підприємства й населення, що купують цю продукцію для задоволення власних потреб.

Мета придбання сільськогосподарської продукції у всіх зазначених суб'єктів різна, тому детермінанти, що впливають на їх попит, також неоднакові. Однією із основних проблем ринку сільськогосподарської продукції в Україні виступає відсутність прозорості у просуванні продукції сільськогосподарських виробників до кінцевих споживачів.

З точки зору характеристики самого попиту на ринку сільськогосподарської продукції слід зазначити, що він має сезонний характер (простежується залежність від природних умов виробництва сільськогосподарської продукції) та непостійні обсяги. Однією із характеристик попиту на ринку сільськогосподарської продукції виступає нееластичність попиту на окремі види сільськогосподарської продукції. Унікальність окремих видів сільськогосподарської продукції створює надзвичайно високий попит на них, зумовлюючи встановлення монополістичних цін з боку виробників такої унікальної продукції.

Відносно конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції слід зауважити, що він є досить низьким в Україні. На території України декілька підприємств контролюють більшу частину ринку сільськогосподарської продукції. Тенденції розвитку ринку сільськогосподарської продукції в Україні свідчать про неефективне його функціонування, простежується дисбаланс між попитом і пропозицією, відсутня політика ефективного ціноутворення.

Можна виділити основні перепони для розвитку ринку сільськогосподарської продукції в Україні:

- наявність державної монополії на землю;
- присутність механізмів недобросовісної конкуренції;
- застаріла матеріально-технічна база;
- відсутність достатніх обсягів інвестиційних ресурсів;
- низька кваліфікація персоналу;
- низький рівень розвитку інфраструктури ринку;
- низька якість державного регулювання цього ринку.

Наведений перелік перепон для розвитку ринку сільськогосподарської продукції не є повним, проте зазначено основні перепони, на які необхідно звертати увагу при формуванні державної політики регулювання ринку сільськогосподарської продукції.

2. Підприємства, що забезпечують агропромислову сферу засобами виробництва.

Основні сектори, що забезпечують агропромислову сферу засобами виробництва, представлені на рис. 4.11. Усі відображені тут сектори є залежними від результатів діяльності сільськогосподарських виробників. Кожен із зазначених секторів має свої особливості розвитку та перепони.

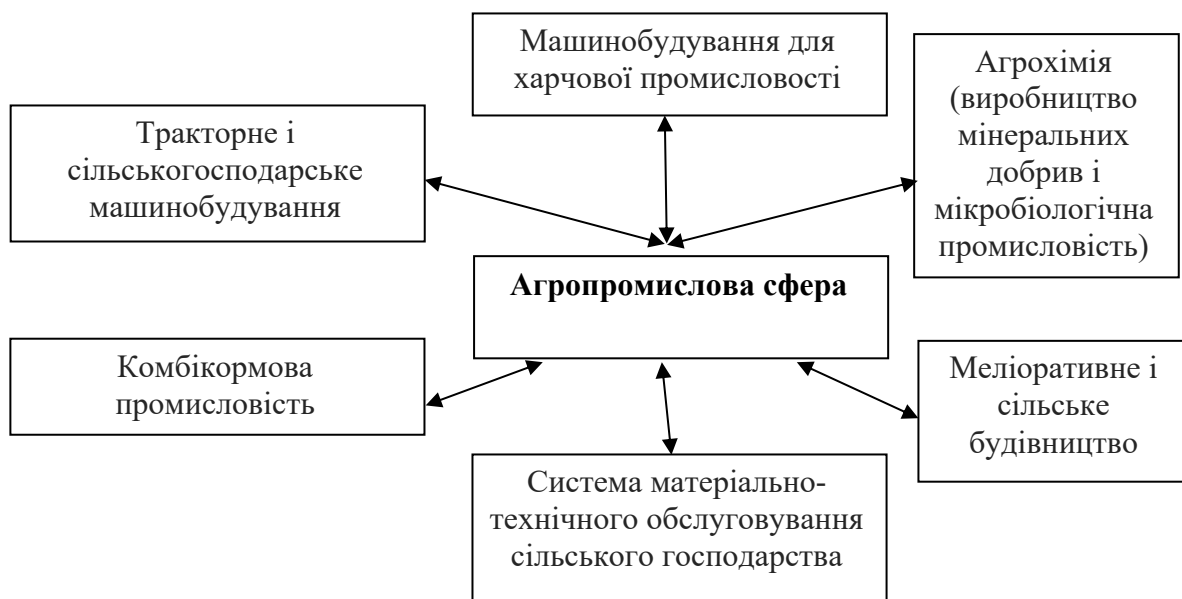


Рис. 4.11. Сектори, що забезпечують агропромислову сферу засобами виробництва*

*Джерело: сформовано автором

3. Підприємства, що забезпечують переробку та доведення агропромислової продукції до споживачів.

Перш ніж перейти до аналізу суб'єктів, які забезпечують переробку та доведення агропромислової продукції до споживачів, з'ясуємо, що розуміється під переробним і зберігаючим підприємством на законодавчому рівні в Україні. Відповідно до «Методологічних положень з організації державних статистичних спостережень щодо надходження сільськогосподарської продукції на переробні підприємства» [120]:

«Переробне підприємство – юридична особа, її відокремлений підрозділ, які мають власні переробні потужності або їх орендують та здійснюють перероблення певних видів придбаної (закупленої, давальницької сировини) або власно виробленої сільськогосподарської продукції.

Зберігаюче підприємство – юридична особа, її відокремлений підрозділ, які мають власні потужності або їх орендують для зберігання певних видів сільськогосподарської продукції».

Схематично структуру підприємств, що забезпечують переробку та доведення агропромислової продукції до споживачів, можна представити на рис. 4.12.

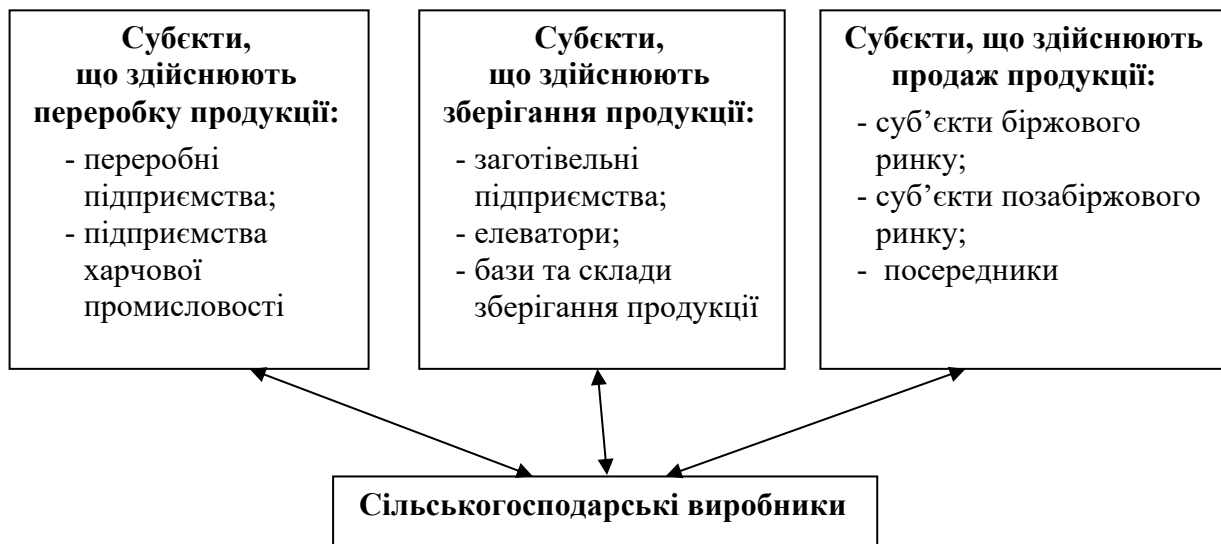


Рис. 4.12. Склад суб'єктів, що забезпечують переробку, зберігання та продаж продукції сільськогосподарських виробників*

*Джерело: сформовано автором

Можна виділити три основні групи підприємств, що забезпечують зберігання, переробку та продаж агропромислової продукції. Усі зазначені групи підприємств характеризуються власними особливостями організації діяльності та тенденціями в управлінні.

4. Інфраструктура (виробнича, ринкова та соціальна), що забезпечує діяльність у агропромисловій сфері.

Розвинена інфраструктура є необхідною умовою для розвитку підприємництва. Особливої актуальності набуває розвиток інфраструктури аграрної сфери в Україні. Інфраструктура агропромислового ринку забезпечує нормальне функціонування агропромислових підприємств, проте може впливати як позитивно, так і негативно на всіх етапах діяльності агропромислового підприємства: від

виробництва до продажу продукції. Інфраструктура агропромислового ринку складається із виробничої, ринкової та соціальної.

О. О. Гуменюк [111, с. 57] пропонує виробничу інфраструктуру агропромислової сфери поділити на наступні блоки:

- інфраструктура в цілому – дорожньо-транспортна система, зв'язок, служби електрифікації, матеріально-технічне забезпечення, наукове обслуговування;
- інфраструктура сільського господарства – ремонт і технічне обслуговування, агрохімічне обслуговування, меліорація, рекультивація, захист рослин, ветеринарне обслуговування, система заготівель, складське, тарне і холодильне господарство і т.п.

Щодо ринкової інфраструктури, то слід назвати дві основні її складові:

- фінансово-кредитна інфраструктура (комерційні банки та інші кредитні установи, фондові та валютні біржі та страхові компанії, тощо);
- інформаційна інфраструктура (консалтингові, інформаційно-аналітичні компанії, маркетингові центри та ін.).

Особливого значення для розвитку агропромислової сфери набуває соціальна інфраструктура, розвиток якої є однією із найважливіших проблем в Україні. Без забезпечення гідних умов для життєдіяльності сільських жителів, які безпосередньо зайняті на виробництві сільськогосподарської продукції, та робітників, які зайняті на зберігаючих і переробних підприємствах, а також з продажу агропромислової продукції, неможливо досягти показників ефективності діяльності в агропромисловій сфері.

Аналіз складу учасників ринку агропромислової продукції дає можливість зробити наступні висновки. Ринок агропромислової продукції належить до тих ринків, на яких функціонує надзвичайно

велика кількість неоднорідних за своїм складом учасників. Це пов'язано з особливостями виготовлення агропромислової продукції та впливає на кінцеві результати діяльності підприємств агропромислової сфери, утворюючи складну систему взаємозв'язків усіх учасників ринку. Проте існує необхідність комплексного врахування всіх суб'єктів агропромислового ринку (що надає інформаційні переваги) для досягнення конкурентних переваг вітчизняними агропромисловими підприємствами. Проведене дослідження надає можливість сфокусуватися на окремих учасниках ринку агропромислової продукції для виявлення їх специфічних ознак і каналів впливу на інших учасників ринку з метою підвищення ефективності діяльності агропромислових підприємств та розвитку агропромислової сфери в країні.

Наступним завданням цього підрозділу виступає дослідження загальних тенденцій, які відображають основні характеристики матеріально-технічного забезпечення розвитку підприємств агропромислової сфери України.

Агропромислова сфера містить три великі сфери [2]:

- 1) тракторне і сільськогосподарське машинобудування; машинобудування для харчової промисловості; агрохімія (виробництво мінеральних добрив і мікробіологічна промисловість); комбікормова промисловість; система матеріально-технічного обслуговування сільського господарства; меліоративне і сільське будівництво;
- 2) рослинництво, тваринництво, рибальство;
- 3) харчова промисловість; холодильне, складське, спеціалізоване транспортне господарство; торговельні й інші підприємства й організації, що займаються доведенням кінцевого продукту до споживача, включаючи оптові ринки, роздрібну торгівлю і суспільне харчування.

Враховуючи надзвичайне значення кожної зі сфер для населення країни, необхідно розглядати стан агропромислового виробництва в Україні за наведеними сферами більш детально. Першочергове значення для розвитку агропромислової сфери, як підґрунтя для наступних сфер, має сфера матеріально-технічного забезпечення. Її основні функції полягають у забезпеченні ефективності процесів, які здійснюються на агропромислових підприємствах. Особливе місце у цій сфері належить сільськогосподарському машинобудуванню.

Машинобудівний комплекс України охоплює понад 20 спеціалізованих галузей, тобто практично всі галузі машинобудування. Залежно від того, на який ринок орієнтована продукція, що випускається підприємствами машинобудівного комплексу, їх умовно можна об'єднати в 5 груп [327, с. 140]:

- 1) інвестиційне (важке) машинобудування – група галузей, розвиток яких визначається, перш за все, інвестиційною активністю металургійного, будівельного, енергетичного і транспортного комплексів;
- 2) тракторне і сільськогосподарське машинобудування – група галузей, розвиток яких залежить від платоспроможності сільгоспвиробників і переробників сільськогосподарської продукції, а також частково від попиту населення;
- 3) залізничне машинобудування – спрямоване на задоволення попиту залізничного господарства країни;
- 4) автомобільна промисловість – випуск продукції, орієнтованої на попит кінцевих споживачів (виробництво легкових автомобілів), а також на потребу підприємств, фірм і виконавчих органів влади (виробництво вантажівок і автобусів);
- 5) електротехніка, приладобудування, верстатобудування – група наукоємних галузей, так званих комплектуючих, що

розвиваються вслід за потребами всіх інших галузей промисловості, включаючи і саме машинобудування.

В структурі українського машинобудування у 2019 році переважало автомобілебудування – 36%, частка сільськогосподарського машинобудування і тракторобудування становила 11%, частка машинобудування для легкої та харчової промисловості, виробництво побутових машин – всього 4,5% [120].

Сільськогосподарське машинобудування посідає важливе місце в структурі машинобудування України, проте останнім часом в країні відбувається уповільнення темпів розвитку сільськогосподарського виробництва. Індекс виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства в Україні у 2019 році порівняно з 2018 роком становив 86,8% [120]. Відбувається поступове скорочення обсягів виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства в Україні, що негативно відображається на розвитку сільського господарства в країні.

Основними центрами тракторного та сільськогосподарського машинобудування в Україні є Харків, Кіровоград, Одеса, Дніпропетровськ і Тернопіль, Херсон, Умань, Ніжин, Коломия, Новоград-Волинський. На машинобудівних заводах цих міст найбільш розвиненим є виробництво тракторів, сівалок, бурякозбиральних, кукурудзозбиральних і зернозбиральних комбайнів, машин для тваринництва та кормовиробництва. Основними виробниками тракторів в Україні є: ПАТ «ХТЗ», ВО «Південмаш», ТОВ «Укравтозапчастина» та ТД «МТЗ-Беларус-Україна» (найбільший виробник тракторів в Україні). Основними виробниками знарядь для обробки ґрунту є: ПП ВКФ «Велес-Агро», ПАТ «Шепетівський завод культиваторів», ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш», ПАТ «Червона Зірка», ТОВ ВП «Агро-Союз», ПАТ «Галещина, машзавод», ПАТ «Львівський з-д фрез, верстатів», ПАТ «Уманьферммаш», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш», ПАТ

«Калинівське РП «Агромаш», ТОВ НВП «БілоцерківМАЗ» та ін. Основними виробниками посівної техніки в Україні є такі підприємства, як ПАТ «Червона Зірка», ТОВ ВП «Агро-Союз», ПАТ «ТОДАК», та ін. Основними виробниками машин для внесення добрив є ПАТ «Ковельсільмаш» та ПАТ «Хмільниксільмаш», машин для захисту рослин – ПАТ «Завод «Львівсільмаш» та ВАТ «Львівагромашпроект» [269, с. 123].

На сучасному етапі розвитку в Україні простежується фізичне й моральне зношування та застарівання сільськогосподарської техніки, яка потребує постійного оновлення. На засіданні бюро президії НААН України провідні науковці відзначали повільне оновлення матеріально-технічної бази – зазначали, що агропідприємства щорічно списують 2,6–6,5% наявної техніки, а закупають 2,3–4,6%. Для нормального ж відтворення технічних засобів потрібно закуповувати щонайменше 8–10%, а з урахуванням упровадження інноваційно-інвестиційних моделей розвитку аграрної галузі – 14–20% [162, с. 16]. Оновлення сільськогосподарської техніки виступає основним стимулом для розвитку сільськогосподарського машинобудування як необхідної складової для ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств у країні. Також слід констатувати, що Україна сьогодні закуповує майже все обладнання та агрегати. Хоча техніка українського виробництва наразі дешевша за іноземну у 2–5 разів [291, с. 5], рівень її конкурентоспроможності є досить нестабільним у зв'язку з постійною появою імпортних високотехнологічних аналогів.

Влучно зазначає О. В. Селезньова [298, с. 10]: «...визначальними умовами недосконалої діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування є брак комплектуючих і те, що виробничі потужності не використовуються на повну силу, продукція через високі реалізаційні ціни не продається, організаційні структури підприємств майже щорічно потерпають зміни через відсутність злагодженості в роботі окремих підрозділів, покликаних забезпечити стабільність функціонування

підприємства, налагодити просування продукції». Тобто підходити до розвитку сільськогосподарського машинобудування потрібно комплексно, враховуючи весь цикл виробництва й обслуговування продукції сільськогосподарського машинобудування.

Підсумовуючи основні тенденції сільськогосподарського машинобудування в Україні, можна визначити основні несприятливі аспекти для його розвитку:

- нестабільність політичної та економічної ситуації в країні;
- неоднозначність і нестабільність законодавчої бази, що регулює діяльність виробників сільськогосподарського машинобудування;
- низька частка випуску інноваційної, високотехнологічної продукції;
- низький рівень впровадження досягнень світової науки та техніки;
- низька якість проєктування техніки;
- високий рівень фізичного та морального зношування виробничих потужностей;
- недостатнє завантаження виробничих потужностей;
- недостатня кількість висококваліфікованих працівників;
- зростаюча конкуренція серед виробників, особливо через появу зарубіжних конкурентів;
- зростання частки імпортової продукції;
- падіння купівельної спроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

Вирішення вищезазначених недоліків має стати основним напрямом регулювання сільськогосподарського машинобудування з боку держави для розвитку агропромислової сфери країни та нарощування її обсягів.

Машинобудування для харчової промисловості орієнтується на споживача [351, с. 40]. Воно виготовляє автоматичні лінії з виготовлення продукції в харчовій промисловості, різні види машин і техніки для харчової промисловості, холодильники, мікрохвильові печі тощо. Ці підприємства розосереджені на території як великих міст (Київ, Донецьк, Харків, Дніпропетровськ, Одеса), так і малих (Сміла і Кам'янка, Черкаська обл., Калинівка, Вінницька обл., Васильків, Київська обл.).

Індекс виробництва машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну в Україні у 2019 році порівняно з 2018 роком становив 81,0% [120]. За два роки в Україні виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв скоротилося майже на третину. Статистичні дані свідчать про загострення кризової ситуації в сучасній харчовій промисловості, пов'язане зі скороченням обсягів власного виробництва машин і устаткування та переорієнтацією вітчизняних харчових підприємств на імпорتنі машини та устаткування. Цей чинник негативно впливає на розвиток агропромислового комплексу в Україні та потребує більшої уваги з боку державних органів влади. Необхідно створювати сприятливі умови для розвитку підприємств, які виробляють машини та устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв з метою підвищення ефективності харчової промисловості країни взагалі.

Розглядаючи стан наступної складової сфери матеріально-технічного забезпечення агропромислового виробництва, слід зауважити, що сучасні агрохімічні дослідження в Україні стосуються питань відтворення родючості ґрунтів, вискоєфективного використання мінеральних і органічних добрив, мікроелементів на фоні інших засобів хімізації, вивчення агрохімічної, економічної, енергетичної й екологічної ефективності добрив, їх фізико-хімічних і агрохімічних властивостей, організації системи хімізації та управління агроценозами. Агрохімія є науковою основою хімізації сільського господарства. Вона розвивається

під впливом вимог землеробства і покликана сприяти підвищенню його культури [2].

Агрохімічний комплекс уявляє собою промислові підприємства з виробництва мінеральних добрив, хімічних меліорантів, пестицидів і гербіцидів, складів для їх зберігання, службу агрохімічного обслуговування і наукові установи, які забезпечують їх раціональне використання у землеробстві. Заводи випускають азотні, калійні та фосфорні добрива, комбіновані гранульовані добрива з домішками мікроелементів, необхідних для розвитку рослин [17, с. 230].

Основних виробників засобів захисту рослин розподіляють на мультинаціональні та генеричні, а останні – на світові генеричні й українські генеричні [29]. Мультинаціональні компанії продають препарати власного виробництва, а «генеричні» – виробляють пестициди, використовуючи діючі речовини, термін дії патентів на які закінчився. Сьогодні їх співвідношення на українському ринку за обсягом продукції оцінюють як 50% на 50%, у грошовому вираженні – 65% на 35% [29]. Український ринок продукції агрохімії поступово нарощує темпи розвитку, проте існує багато перепон з боку державного регулювання.

Розвиток на нарощування обсягів комбікормової промисловості залежить безпосередньо від стану сільського господарства в країні. Комбікормова промисловість України останнім часом зазнала негативних тенденцій, пов'язаних із нестабільністю розвитку сільського господарства в країні. Проте обсяг виробництва кормів в Україні поступово збільшується: 1,1 млн тон у 2000 році до 7,6 млн тон у 2014 році [191], що пов'язують із приходом у галузь нових великих інвесторів.

Т. А. Кулаковська та Е. В. Колесник [191] також зазначають, що «особливістю українського кормовиробництва є вертикальна інтеграція, при якій одне підприємство холдингу вирощує зернові, друге – виробляє з них комбікорми, а третє – згодовує худобі чи птиці, тоді як у Європі виробники комбікормів – незалежні підприємства». Виходячи із

поширення такої вертикальної інтеграції, на сучасних комбікормових підприємствах України необхідно здійснювати державне регулювання, враховуючи наявність такої тенденції.

Провідні науковці також називають основні проблеми в діяльності комбікормових підприємств: низький рівень технічної оснащеності та низький рівень завантаження потужностей. Ці проблеми, на жаль, є загальними для багатьох підприємств агропромислового комплексу країни.

С. В. Нездоля влучно зазначає: «...проблема комбікормової промисловості постає у виправленні негативного становища. Щоб забезпечити повноцінність кормів для різних вікових груп тварин і достатню ціну, перш за все потрібно відроджувати комбікормову промисловість на базі нових технологій та автоматизації всіх процесів» [239]. Тобто проблема підвищення інноваційного рівня комбікормового виробництва виступає на перший план.

Однією із важливих складових сфери матеріально-технічного забезпечення агропромислового виробництва постає сільське будівництво. Розглядаючи сільське будівництво, слід чітко розмежовувати житлове та нежитлове будівництво у сільській місцевості. Проте як житлове, так і нежитлове будівництво є необхідним і вкрай важливим для розвитку сільської місцевості та взагалі сільського господарства.

Міністерство аграрної політики та продовольства України має дуже сприятливі для розвитку агропромислового комплексу плани – залучити 8 млрд доларів США інвестицій у сільське господарство, особливо на «важливі інфраструктурні проекти: іригація в південних областях, будівництво терміналів у чорноморських портах, поглиблення Дніпра та Південного Бугу, модернізація елеваторів, оновлення парку вагонів...» [257]. Зростання обсягів інвестицій у перспективі створює передумови для нарощування обсягів виробництва та реалізації всієї сфери, у тому

числі й для нарощування обсягів сільськогосподарського виробництва та агропромислової переробки. Проте при прогнозуванні виникнення позитивних змін в агропромисловій сфері країни за рахунок збільшення обсягів інвестицій необхідно враховувати час, необхідний для таких позитивних змін.

Процеси розвитку агропромислової сфери країни мають починатися з поступового розвитку, нарощування інноваційного потенціалу та підвищення ефективності саме первинної сфери – матеріально-технічного забезпечення. Проте загальнонаціональні тенденції розвитку агропромислової сфери в Україні не дають однозначно стверджувати про перспективність передумов функціонування підприємств і позитивний рух змін у цій сфері. Процеси, що відбуваються, характеризуються неоднорідністю та нестабільністю, що обов'язково потребує уточнення і врахування при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

4.3. Чинники та тенденції розвитку підприємств агропромислової сфери

Першочергове значення для розвитку агропромислової сфери має сільське господарство. Однією із складових та базових ланок ринку агропромислової продукції виступає ринок сільськогосподарської продукції. Цей ринок забезпечує потреби агропромислових підприємств і безпосередньо є ресурсним джерелом продуктів харчування для населення країни. Центральним елементом ринку сільськогосподарської продукції виступає сама сільськогосподарська продукція.

Розглядаючи тенденції розвитку сільськогосподарської продукції слід звернути увагу на те, що в Україні у 2019 році в сільському, лісовому та рибному господарстві працювало 17,5% зайнятого населення в країні, що є визначним показником для України. Найбільша частка зайнятих в

Україні лише в оптовій та роздрібній торгівлі – 21,3%, що відображає сучасний стан розвитку економіки країни у бік збільшення посередницьких операцій та в бік зменшення виробництва [303, с. 31]. Наведені дані свідчать, що виробництво сільськогосподарської продукції є надзвичайно важливим не тільки з точки зору забезпечення продовольчих потреб населення країни, але й з точки зору забезпечення зайнятості населення на території країни та отримання населенням певного власного доходу.

Якщо розглядати середньомісячну номінальну заробітну плату в Україні за різними видами економічної діяльності, то слід звернути увагу на наступний факт: за період з 2010 по 2019 рр. номінальна заробітна платня штатних працівників у сільському господарстві найнижча серед усіх видів економічної діяльності, що створює непривабливі умови для залучення працівників у цю сферу. Найбільш привабливою сферою з точки зору розмірів номінальної заробітної плати виступає промисловість, оптова й роздрібна торгівля.

Проте розвиток сільськогосподарського виробництва в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни є одним із пріоритетних напрямів державної політики, який має забезпечувати сприятливі для населення умови діяльності в сільському господарстві.

Аналізуючи структуру сільськогосподарської продукції в Україні за основними групами виробників у 2019 році можна простежити, що основну частку сільськогосподарської продукції – 54,2%, виробляють недержавні сільськогосподарські підприємства, 44,9% – господарства населення. Частка державних сільськогосподарських підприємств незначна – 0,9%. Отже виявлено, що держава повинна розробляти заходи активізації сільськогосподарського виробництва, спрямовані не тільки на сільськогосподарські підприємства, але й на приватні господарські виробництва.

Наступним етапом аналізу розвитку сільськогосподарської продукції в Україні виступає дослідження динаміки індексів сільськогосподарської продукції взагалі та окремо за основними її складовими: індексами продукції рослинництва та індексами продукції тваринництва (рис. 4.13).

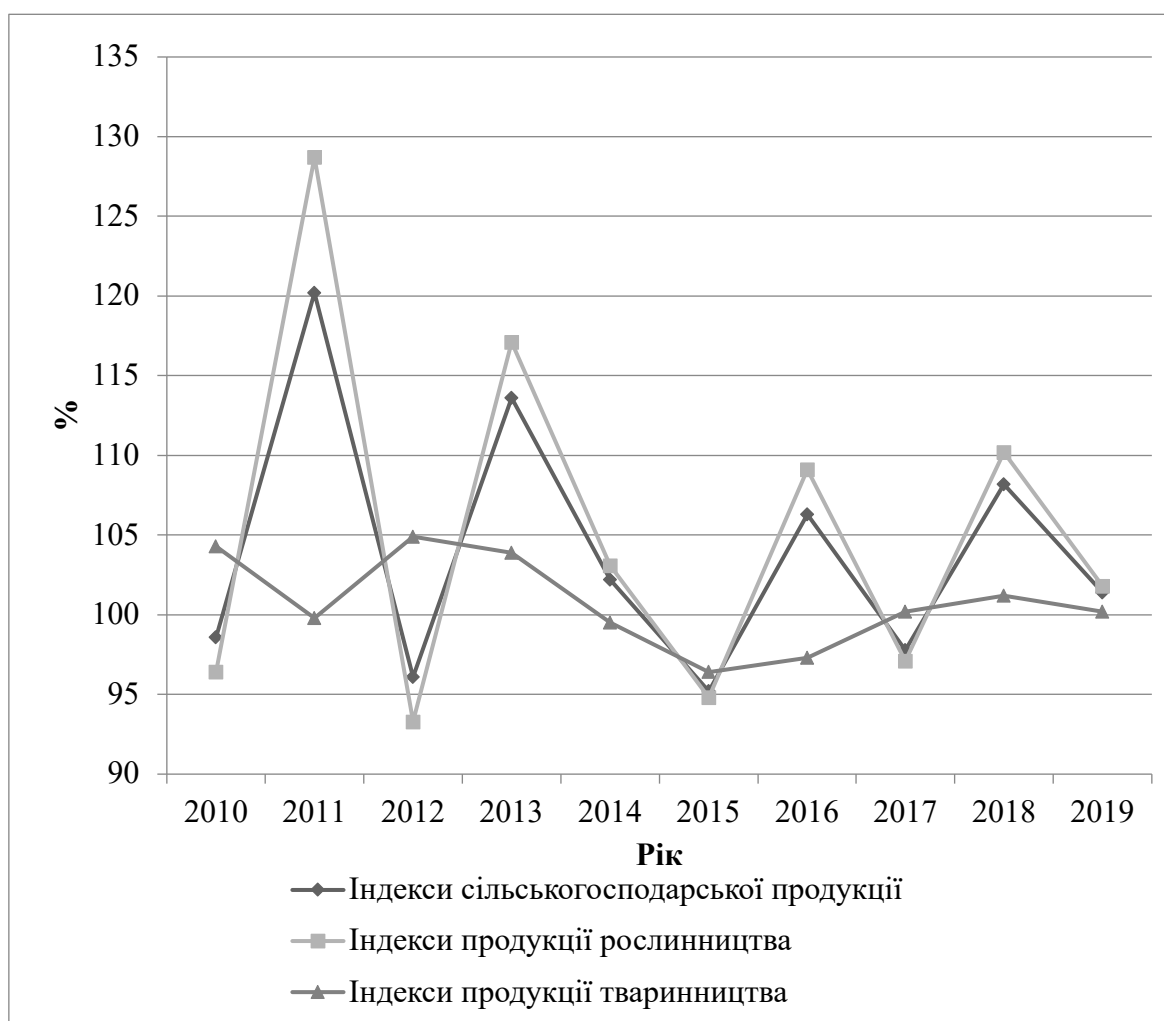


*Рис. 4.13. Динаміка індексів продукції сільського господарства в Україні за період 2005–2019 рр. %**

**Джерело: побудовано автором за даними [120; 301-303]*

Індекси сільськогосподарської продукції зростали повільними темпами з 2005 по 2013 рік. Проте з 2013 року починається сповільнення зростання індексів сільськогосподарської продукції взагалі та окремо індексів продукції рослинництва і тваринництва. Побудувавши

найпростіший лінійний тренд і спрогнозувавши розвиток зазначених індексів на два наступні періоди ми отримали висхідний трен. Тобто за наявною тенденцією, у сільському господарстві країни в найближчі роки можна очікувати зростання індексів сільськогосподарської продукції взагалі (коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,83$), індексів продукції рослинництва (коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,86$) та індексів продукції тваринництва (коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,84$). Проте цей прогноз може бути пов'язаний перш за все з інфляційними процесами, що відбуваються в Україні, що не дає можливості адекватно оцінити стан виробництва сільськогосподарської продукції в країні. Проте дані рис. 4.12 є цікавими з точки зору дослідження розвитку рослинництва та тваринництва в Україні.

З рис. 4.13 ми бачимо, що рослинництво на території країни розвивається більш високими темпами, ніж тваринництво. Останніми роками тваринництво перебуває майже на незмінному рівні розвитку.

На рис. 4.14 відображена структура сільськогосподарської продукції України за основними видами у динаміці за період з 2000 по 2019 рік.

Зміна структури сільськогосподарської продукції, відображена на рис. 4.14, показує, що частка продукції тваринництва за 19 років знизилася майже на 20% в структурі сільськогосподарської продукції. Ці факти свідчать про неоднозначність розвитку основних елементів у структурі продукції сільського господарства. Якщо рослинництво нарощує обсяги виробництва, то тваринництво потребує заходів, спрямованих на активізацію діяльності суб'єктів господарювання у цій сфері.

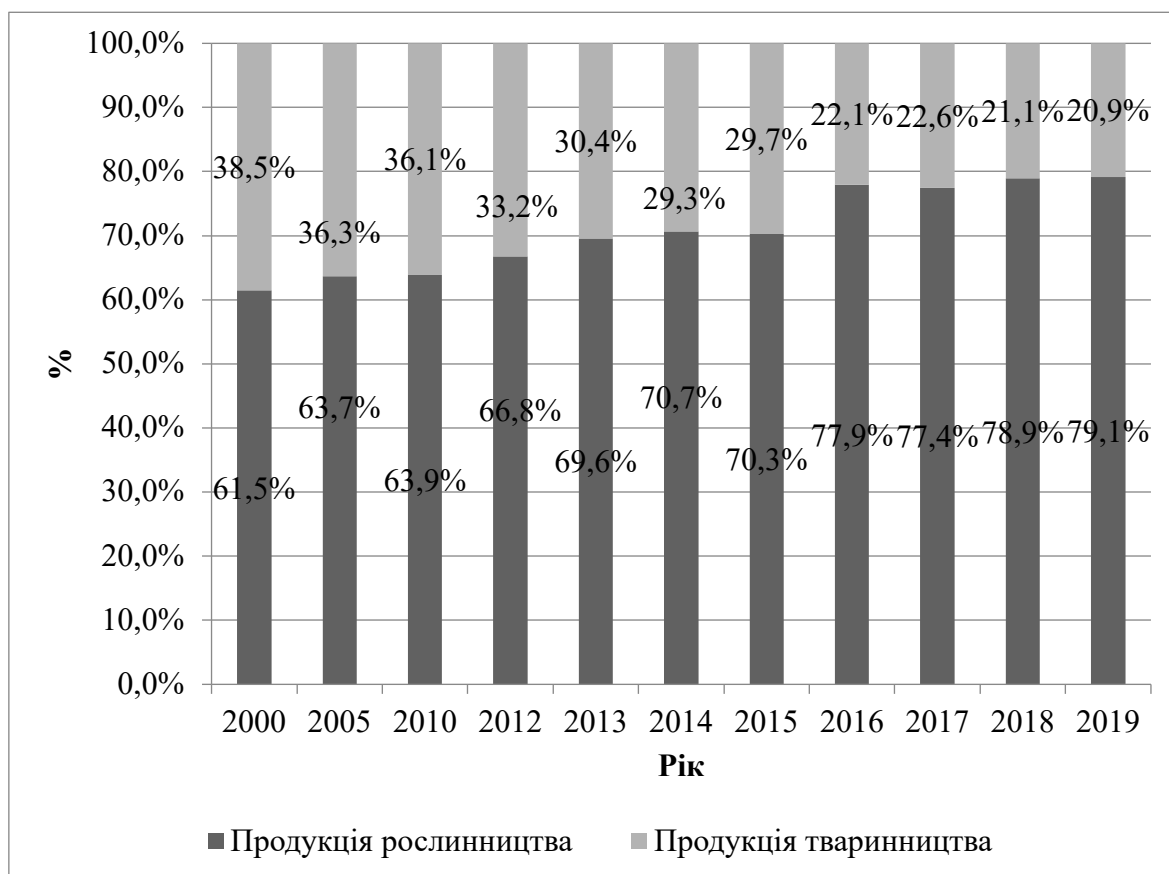


Рис. 4.14. Структура сільськогосподарської продукції України за основними видами за період 2000–2019 роки, %*

*Джерело: побудовано автором за даними [120; 301-303]

Розглядаючи структуру рослинництва на території України слід відзначити, що в його структурі нарощує обсягів вирощування зернових культур і соняшника, щодо всіх інших культур – відбувається поступове зменшення обсягів вирощування. Урожайність сільськогосподарських культур детально представлена в таблиці 4.6.

Показники врожайності з 1 га зібраної площі по Україні у 2019 році порівняно з 2000 роком значно вищі [120; 301-303]:

- урожайність зернових і зернобобових культур зросла з 19,4 ц/га зібраної площі до 49,1 ц/га;
- урожайність цукрових буряків зросла з 176,7 ц/га зібраної площі до 461,1 ц/га;

- урожайність соняшника зросла з 12,2 ц/га зібраної площі до 25,6 ц/га;
- урожайність картоплі зросла з 121,6 ц/га зібраної площі до 154,8 ц/га;
- урожайність культур овочевих зросла з 112,3 ц/га зібраної площі до 214,0 ц/га;
- урожайність культур плодових та ягідних зросла з 38,4 ц/га зібраної площі до 108,1 ц/га.

Таблиця 4.6

**Урожайність сільськогосподарських культур в Україні
за період 2000-2019 років, ц/га**

Найменування культури	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Культури зернові та зернобобові	19,4	26	26,9	41,1	46,1	42,5	47,4	49,1
Буряк цукровий фабричний	176,7	248,2	279,5	435,8	481,5	474,9	508,5	461,1
Соняшник	12,2	12,8	15	21,6	22,4	20,2	23	25,6
Картопля	121,6	128,4	132,5	161,4	165,8	167,8	170,5	154,8
Культури овочеві	112,3	157,1	173,6	206,1	210,5	207,9	214,3	214,0
Культури плодові та ягідні	38,4	63,7	78,2	104,5	101,9	103,1	128,4	108,1

*Джерело: побудовано автором за даними [120]

Тобто, за всіма культурами в сучасному рослинництві України відбувається збільшення урожайності з 1 га зібраної площі, що свідчить про збільшення ефективності господарювання у рослинництві. Проте сприятливі кліматичні умови та родючі ґрунти дозволяють значно збільшувати показники рослинництва в Україні порівняно з світовими середніми показниками, для чого необхідно застосовувати провідний світовий досвід і науковий підхід до діяльності в сучасному рослинництві України.

Підтвердженням неоднозначності процесів, які відбуваються в рослинництві та тваринництві, є дані, представлені у таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства підприємствами України за період 2012–2019 років, %

Найменування показника	2012	2013	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Культури зернові та зернобобові	15,8	2,4	42,6	37,8	25	24,7	11,8
Соняшник	44,9	28,2	78,4	61,9	41,3	32,5	23,5
Буряки цукрові фабричні	15,9	3,1	27,7	24,6	12,4	–11,4	–15,4
Культури овочеві	1,1	7,5	32	15,3	9,9	13,3	2,8
Картопля	–17,4	22,4	24,6	0,6	10	6,8	15,4
Культури плодові та ягідні	9,6	127,5	58,3	25	35,4	6,4	6,2
Виноград	71,5	99	92,9	71,4	51,6	22,6	–7,2
Молоко	1,8	13,1	12,7	18,6	26,9	16,1	20,6
Велика рогата худоба на м'ясо	–28,3	–41,3	–16,9	–23,2	3,4	–17,7	–27,1
Свині на м'ясо	1,8	0,2	12,6	–4,1	3,5	6,9	4,7
Вівці та кози на м'ясо	–32,8	–36,2	–26,6	–31,5	–39,6	–16,6	–39,7
Птиця на м'ясо	–2,4	–5,9	–5,4	3,4	7	5,7	–3,7
Яйця птиці свійської	52,6	47,6	60,9	0,5	–9,0	5,4	–23,5

*Джерело: побудовано автором за даними [120]

Дані таблиці 4.7 свідчать про неоднозначні тенденції щодо формування показників рентабельності за окремими видами сільськогосподарської продукції. Позитивну рентабельність серед продукції рослинництва за 2012–2019 роки мають такі види: культури зернові та зернобобові, соняшник, культури плодові та ягідні. Позитивну рентабельність серед продукції тваринництва за 2012–2019 роки є лише молоко, – інші види продукції тваринництва є переважно збитковими.

На рис. 4.15 представлені види рентабельної продукції сільського господарства України станом на 2019 рік. Тобто вирощування соняшника

на території України було найбільш рентабельним у 2019 році, рентабельність склала 23,5%. Серед продукції тваринництва лідуючі позиції посідає виробництво молока – рентабельність виробництва молока у 2019 році склала 20,6%.

Також слід зауважити, що найбільш збитковим у 2019 році було виробництво овець і кіз на м'ясо та виробництво великої рогатої худоби на м'ясо (-39,7% та -27,1% відповідно).

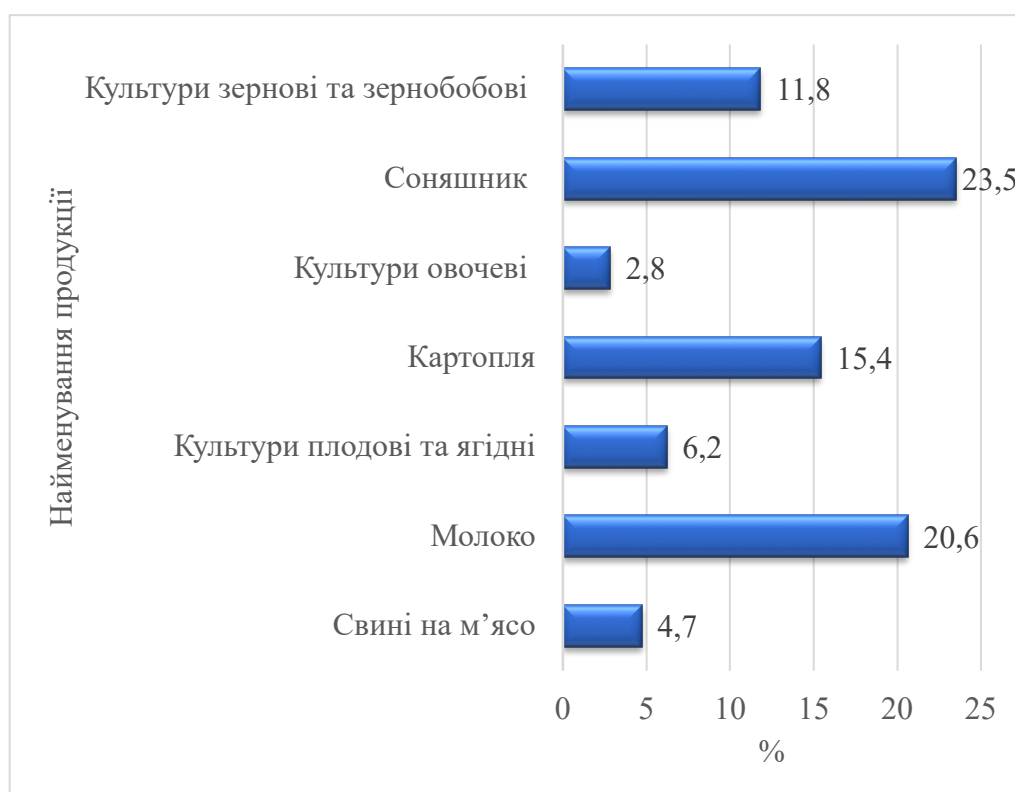


Рис. 4.15. Рентабельність основних видів продукції рослинництва в Україні у 2019 році, %

*Джерело: побудовано автором за даними [120; 301-303]

Високі показники рентабельності виробництва продукції у рослинництві сприяють надходженню капіталів у цю сферу та нарощуванню обсягів виробництва. Проте не всі напрями розвитку рослинництва є позитивними для території України. Виробництво технічних культур, наприклад ріп'яху, є виснажливим для ґрунтів і зменшує їх плодючість у майбутньому. Основним виходом із цієї ситуації

є впровадження науково обґрунтованого сівообігу та розвиток тваринництва на території країни.

Розглядаючи структуру тваринництва на території України у 2019 році слід зауважити, що 47,1% належить вирощуванню птиці, 32,0% – свиней, 18,8% – великої рогатої худоби, 0,9% – овець і кіз, 0,8% – птиці, 0,4 – кролів [120; 301-303].

У 2019 році порівняно з 2000 роком значно скоротилась частка великої рогатої худоби в структурі тваринництва України – на 31,1 в.п., проте частка вирощування птиці у структурі тваринництва зросла з 11,6% у 2000 році до 47,1% у 2019 році [120; 301-303].

Рентабельність основних показників продукції тваринництва в Україні не характеризується такою ж однозначністю, як рентабельність показників рослинництва. Деякі сфери тваринництва в Україні є високорентабельними – рентабельність виробництва молока сягає 20,6%. Проте виробництво більшості видів продукції тваринництва є збитковим, наприклад, виробництво на м'ясо великої рогатої худоби, овець і кіз, птиці. Тобто постає негайна проблема щодо забезпечення продовольством населення країни у вигляді м'ясної продукції.

Регулювання виробництва сільськогосподарської продукції в Україні має базуватися на досконалому аналізі сучасних тенденцій, які відображають основні аспекти її виробництва. В країні виявлено поступове номінальне збільшення продукції сільського господарства. Проте процеси, що відбуваються в рамках виробництва сільськогосподарської продукції, не є однозначними. Домінуючий стан у структурі сільського господарства сьогодні посідає рослинництво, основні види діяльності якого є високорентабельними. Тваринництво ж на території країни здебільшого є збитковим, що в подальшому може призвести до повної залежності держави від імпорту продукції тваринництва для задоволення потреб населення країни.

Основним вирішенням проблеми розвитку виробництва сільськогосподарської продукції на території країни виступає формування збалансованого комплексного підходу до розвитку рослинництва й тваринництва. Неможливо забезпечити продовольчу безпеку країни, розвиваючи лише одну із складових сільськогосподарського виробництва.

Для виявлення сучасного стану розвитку агропромислової сфери України досліджено стан споживання основних продуктів харчування в Україні порівняно з іншими країнами (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

**Споживання основних продуктів харчування в країнах у 2018 році
(на одну особу за рік; кілограмів)**

Країна	М'ясо та м'ясопродукти	Молоко та молочні продукти	Яйця, шт.	Хлібні продукти	Картопля	Овочі та баштанні продовольчі культури	Плоди, ягоди та виноград	Цукор	Олія
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Україна	51	205	310	110	139	163	53	39	13,7
Азербайджан	33	248	131	154	72	165	75	30	9
Вірменія	44	218	202	113	44	288	76	31	7,9
Білорусь	88	252	301	93	183	144	58	47	18
Казахстан	71	-	205	119	108	195	48	-	21,3
Киргизстан	39	213	82	135	99	150	29	21	11,8
Молдова	38	170	190	116	60	115	43	-	-
Росія	71	246	271	119	110	106	60	40	13,5

*Джерело: побудовано автором за даними [120; 301-303]

Як свідчать дані таблиці 4.8, споживання м'яса і м'ясопродуктів, молока і молочних продуктів, картоплі, цукру із розрахунку на одну особу на рік є найбільшим у Білорусі. Азербайджан лідирує за споживанням хлібних продуктів; Вірменія – овочів і баштанних продовольчих культур,

плодів, ягід та винограду; Казахстан – олії. Споживання в Україні характеризується середніми показниками, проте відзначається споживання яєць (310 шт. на одну особу за рік), значний показник споживання картоплі на душу населення та низьке споживання плодів, ягід і винограду.

З іншого боку, розглядаючи стан самозабезпеченості основними видами продовольства в Україні, можна зробити висновок про недостатній рівень забезпеченості основними видами продовольства, такими як м'ясо та м'ясні продукти (88,9%), плоди, ягоди та виноград (71,8%).

За результатами дослідження діяльності підприємств агропромислової сфери України можна навести такі найбільш вагомі чинники впливу на активізацію їх діяльності:

1) нестабільна та неоднозначна законодавча база, яка регулює діяльність агропромислових підприємств в Україні. Існує необхідність формування чіткої законодавчої бази, що створить умови для регулювання взаємовідносин між суб'єктами, які діють у агропромисловій сфері, та створить умови для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних агропромислових підприємств на світовому ринку;

2) переорієнтація підприємств агропромислової сфери України з традиційних видів виробництва на виробництво технічних культур, що знижує конкурентоспроможність України на світовому агропромисловому ринку в подальшому та значно виснажує наявні природні ресурси;

3) нестача та відсутність доступу до недорогих кредитних ресурсів для забезпечення як операційної, так і інвестиційної діяльності агропромислових підприємств призводить до скорочення інвестування саме в інноваційну діяльність;

4) сучасні агропромислові підприємства України працюють у надзвичайно важких умовах із застосуванням фізично та морально застарілих основних засобів. Починаючи з 2000 року відбувається поступове зменшення кількості наявних тракторів і зернозбиральних комбайнів, які працюють у сільському господарстві України;

5) низький рівень інформаційної обізнаності в процесах і надбаннях світової науки та практики у сфері здійснення агропромислового виробництва;

6) сезонний характер виробництва, що залежить насамперед від природно-кліматичних умов здійснення виробництва.

Зазначені чинники впливають на діяльність сучасних агропромислових підприємств України досить негативно, проявляючись у зростанні собівартості агропромислової продукції та постійному зниженні її якості порівняно з наявними у світі зразками. За таких умов розвиток та підвищення конкурентоспроможності сучасних агропромислових підприємств України неможливі без активізації інвестування в інноваційну діяльність.

Типовим наслідком кризових явищ сучасної української економіки для багатьох підприємств виступає гостра нестача інвестиційних ресурсів. Досвід зарубіжної системи інвестування свідчить про залежність результатів господарювання від ефективності інвестування саме в інноваційну діяльність як в один із основних напрямів діяльності будь-якого підприємства.

Формування ринкових відносин в Україні супроводжується гострими проблемами – неефективним використанням наявних ресурсів і низьким рівнем впровадженні інновацій. Саме розвиток інноваційної діяльності, збільшення обсягів інвестування в розвиток інновацій та впровадження їх у реальне життя може стати запорукою та основою для інноваційних змін всієї економіки. Фактичний стан інноваційної активності в Україні характеризується досить низькими показниками.

Хоча все більша кількість науковців і фахівців розуміють необхідність розвитку інновацій, будь то створення нових продуктів, технологій або ж нововведення в організації.

Перш за все необхідно чітко розуміти, які чинники обмежують інноваційну активність підприємств. Такі чинники можна об'єднати у наступні основні групи:

- фінансові обмеження,
- ринкові обмеження,
- організаційні обмеження,
- інформаційні обмеження.

Цей перелік чинників, які обмежують інноваційну активність сучасних українських підприємств, може бути значно ширшим, але він містить всі основні обмежуючі чинники, які істотно впливають на уповільнення інноваційної активності сучасних українських підприємств. Однак ступінь впливу кожної групи чинників не є однаковим для всіх підприємств, він залежить і від виду діяльності, від стану конкуренції на ринку та багатьох інших аспектів.

Останніми роками стан фінансування інноваційної діяльності в Україні характеризується нестабільністю та незначними обсягами коштів. У структурі фінансування інноваційної діяльності завжди переважають власні кошти підприємств, що свідчить про необхідність пошуку джерел та активізації інноваційної діяльності самими підприємствами при належній підтримці з боку держави.

Агропромислова сфера України потребує розв'язання проблем, пов'язаних із активізацією інвестування в інноваційну діяльність, яке б надало можливість вітчизняним виробникам конкурувати на світовому ринку, створювало умови для ефективного використання наявних природних ресурсів і подальшого розвитку агропромислових підприємств.

Видатні українські вчені сьогодні намагаються розв'язати проблему активізації інноваційної діяльності та поступового розвитку агропромислової сфери України. Так, С. В. Степова у своїй роботі визначає та окреслює можливі етапи активізації інноваційної діяльності підприємств агропромислової сфери [315, с. 9–10]. Основну увагу вона надає визначенню рівня інноваційної активності підприємства, визначенню рівня стратегічного потенціалу підприємства та формуванню стратегії активізації інноваційної діяльності. В. В. Лаврук зазначає: «...проблема управління інвестиційним забезпеченням інновацій ускладнюється тим, що необхідно одночасно проводити пошук нових джерел інвестування, розробляти нові схеми та механізми інвестування і забезпечувати інноваційний розвиток базових галузей навіть за умов дефіциту фінансових ресурсів» [200, с. 6]. Також він визначає основні принципи реалізації інноваційних проєктів у агропромисловому виробництві [200, с. 12], які є досить ємними та важливими для розвитку агропромислової сфери України:

- принцип зональної специфіки економічного розвитку, який передбачає врахування фактору неоднорідності економічного простору України, високий рівень диференціації територій за природно-кліматичними, інфраструктурними, транспортними, національно-етнічними, господарськими й іншими умовами;

- орієнтація на забезпечення населення продуктами харчування власного виробництва, підтримання й постійне підвищення рівня життя населення, забезпечення зайнятості працездатного населення сільської місцевості;

- принцип узгодження факторів виробництва, який полягає у встановленні між їхніми речовинними елементами кількісних пропорцій і якісних характеристик, що забезпечують раціональне (нормативне) функціонування процесу виробництва.

Основними джерелами інвестицій в інноваційну активність у агропромисловому виробництві сьогодні можуть виступати:

- державні інвестиції,
- кошти амортизаційного фонду,
- нерозподілений прибуток,
- банківські кредити та лізинг,
- прямі іноземні інвестиції,
- венчурне інвестування,
- кошти від грантів і програм.

Вирішення питання активізації інвестування в інноваційну діяльність підприємств агропромислової сфери потребує комплексного підходу, який має поєднати заходи на рівні державного, регіонального управління, та заходи, спрямовані саме на діяльність підприємств в агропромисловій сфері України. Важливим виступає врахування принципів зональної специфіки економічного розвитку, орієнтація на забезпечення населення продуктами харчування власного виробництва, узгодження факторів виробництва при використанні економічних, організаційних та адміністративних заходів активізації в інноваційну діяльність підприємствами агропромислової сфери України.

Аналіз та оцінка чинників, що впливають на агропромислову сферу в Україні, дозволили зробити наступні висновки:

- агропромислова сфери країни переважно орієнтована на сільськогосподарське виробництво, а не агропромислову переробку, що обмежує можливості для отримання державою додаткової вартості та подальшого розвитку підприємств агропромислової сфери;
- розвиток агропромислової сфери повинен стати пріоритетним напрямом державного регулювання, що забезпечить їй підтримку з боку держави та можливість поступового нарощування свого потенціалу;

- сільськогосподарське виробництво в країні розвинено нерівномірно. Рослинництво розвивається більш високими темпами, ніж тваринництво, що пов'язано із сировинною роллю держави у світі;

- неврегульовані питання стосовно власності земель сільськогосподарського призначення спричиняють маніпуляції та спекулювання серед підприємств агропромислової сфери, що обмежує їх можливості та подальші перспективи розвитку;

- сфера забезпечення потреб агропромислових підприємств у країні перебуває в стані занепаду, що спричиняє виникнення негативних змін у самих агропромислових підприємствах.

Підсумовуючи вищенаведене слід зазначити, що тенденції та передумови розвитку підприємств агропромислової сфери відображають наявні можливості виникнення негативних змін у діяльності агропромислових підприємств України в перспективі, що має враховуватися при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

4.4. Досвід діяльності підприємств борошномельно-круп'яної сфери в умовах змін

Дослідженню передумов формування систем управління адаптацією агропромислових підприємств до змін передують аналіз та оцінка наявних елементів систем управління на підприємствах цієї сфери в Україні. Об'єктом нашого дослідження ми обрали підприємства борошномельно-круп'яної промисловості за такими основними причинами:

- по-перше, продукція борошномельно-круп'яної промисловості є визначальною при забезпеченні продовольчої безпеки країни, тобто продукція цієї промисловості є базовою та необхідною для населення;

- по-друге, в Україні у структурі сільського господарства домінуюче положення посідає продукція рослинництва, у структурі якої вирощування зернових культур має найбільшу частку;

- по-третє, вирощування зернових культур в Україні має високу рентабельність, проте більша частка зернових культур йде на експорт, що знижує ресурсні можливості борошномельно-круп'яних підприємств в Україні;

- по-четверте, простежується світова тенденція до розукрупнення та створення невеликих локальних борошномельно-круп'яних підприємств, що допоки незначно відображається на тенденціях цієї сфери, проте є цілком прогнозованим процесом.

Отже виявлено, що продукція борошномельно-круп'яної промисловості є надзвичайно важливою, має ресурсний потенціал і перспективи для розвитку на території України, що й зумовило вибір дослідження.

Під час дослідження напрямків формування елементів систем управління, на першому етапі були проведені аналіз та оцінка загальних тенденцій і особливостей функціонування підприємств борошномельно-круп'яної промисловості в Україні, що надало можливість оцінити специфічні передумови формування елементів систем управління на підприємствах обраної сфери економіки країни.

Борошномельно-круп'яна промисловість – це сфера харчової промисловості (що входить до агропромислової сфери), підприємства якої призначені для переробки зернових культур, виготовлення хлібопродуктів, круп і комбікормів. Тобто основним ресурсом для борошномельно-круп'яної промисловості є продукція рослинництва – вирощування культур зернових. Перелік видів продукції борошномельно-круп'яної промисловості представлено у додатку «К».

При дослідженні тенденцій розвитку борошномельно-круп'яної промисловості в Україні доцільно зупинитися на найбільш вагомих

показниках, які характеризують його структуру, динаміку та взаємозв'язки.

Першим етапом дослідження виступає аналіз структури та тенденцій виробництва основних видів борошномельної продукції в Україні. Структура виробництва борошномельної продукції в Україні представлена на рис. 4.16.

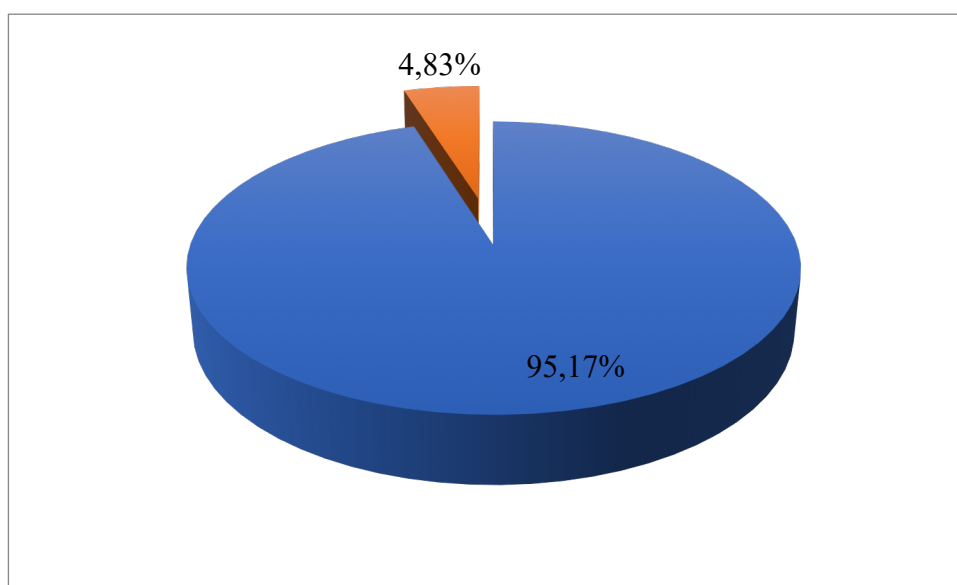


Рис. 4.16. Структура виробництва борошномельної продукції в Україні у 2019 році, %

**Джерело: побудовано автором за даними [120]*

За даними рис. 4.16 видно, що в структурі виробництва борошномельної продукції в Україні у 2019 р. домінуюче положення має виробництво борошна пшеничного чи пшенично-житнього (95,17%), виробництво борошна з культур інших зернових (крім борошна пшеничного чи пшенично-житнього) має незначну долю – 4,83%. Тобто борошномельна промисловість переважно спеціалізується на виробництві борошна пшеничного та пшенично-житнього.

Тенденції виробництва двох основних видів борошномельної продукції за період 2003–2019 рр. представлені у таблиці 4.9.

Таблиця 4.9

**Динаміка виробництва основних видів продукції борошномельно-круп'яної промисловості
в Україні за період 2003-2019 роки, тис. т**

Найменування продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПП)	Одиниця вимірю- вання	Код продукції за НПП	Вироблено за																	Т приросту 2019/2003, %	Т приросту 2019/2013, %	
			2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019			
Борошно пшеничне чи пшенично-житнє	тис. т	10.61.21.00	2827	2949	2944	2696	2908	3030	2734	2632	нд	2400	2378	2199	2956	1974	1901	1746	1586	-43,90	-33,31	
Борошно з культур зернових інших (крім борошна пшеничного чи пшенично-житнього)	тис. т	10.61.22.00	нд	нд	нд	нд	нд	нд	нд	нд	нд	нд	нд	184	157	153	111	110	111	80	X	-56,52

**Джерело: побудовано автором за даними [120]*

На підставі даних табл. 4.9 можна стверджувати, що відбувається поступове скорочення виробництва обох основних видів продукції борошномельно-круп'яної промисловості. Про таку тенденцію свідчать від'ємні темпи приросту виробництва борошна пшеничного та пшенично-житнього за період 2003–2019 років. Також слід зауважити, що темпи приросту виробництва обох видів продукції за 2013–2019 роки є також від'ємними (-33,31% та -56,52% відповідно). За даними таблиці можна зробити висновок про значне падіння натуральних обсягів виробництва обох основних видів борошномельної продукції.

Побудовані лінії тренду та прогнози на найближчі періоди (рис. 4.17, 4.18) свідчать про прогнозоване поступове скорочення обсягів виробництва борошномельної продукції в Україні. Ці тенденції свідчать про негативні явища у виробництві борошна в Україні за останні 16 років.

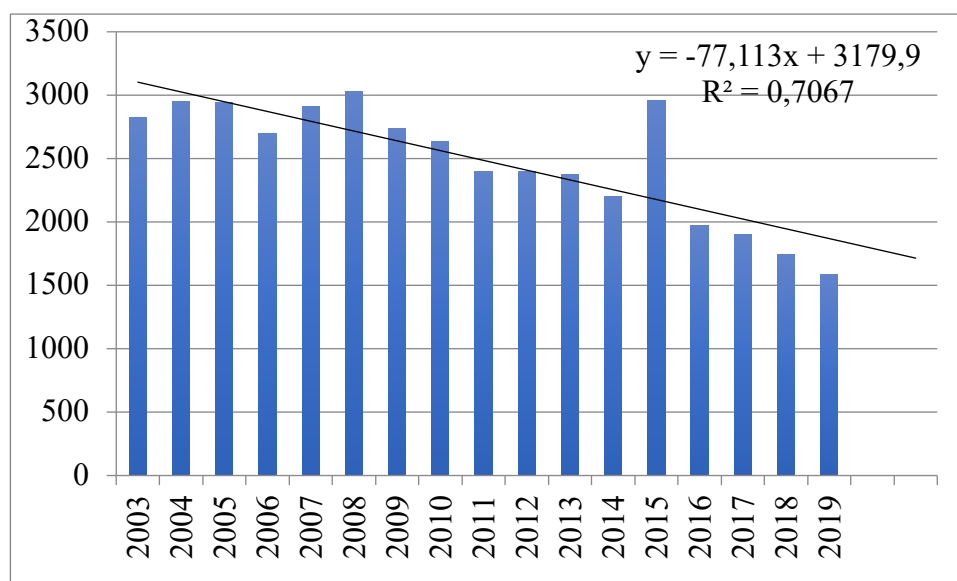


Рис. 4.17. Прогнозування виробництва борошна пшеничного чи пшенично-житнього в Україні за 2003–2019 рр., тис. т

*Джерело: побудовано автором за даними [120]

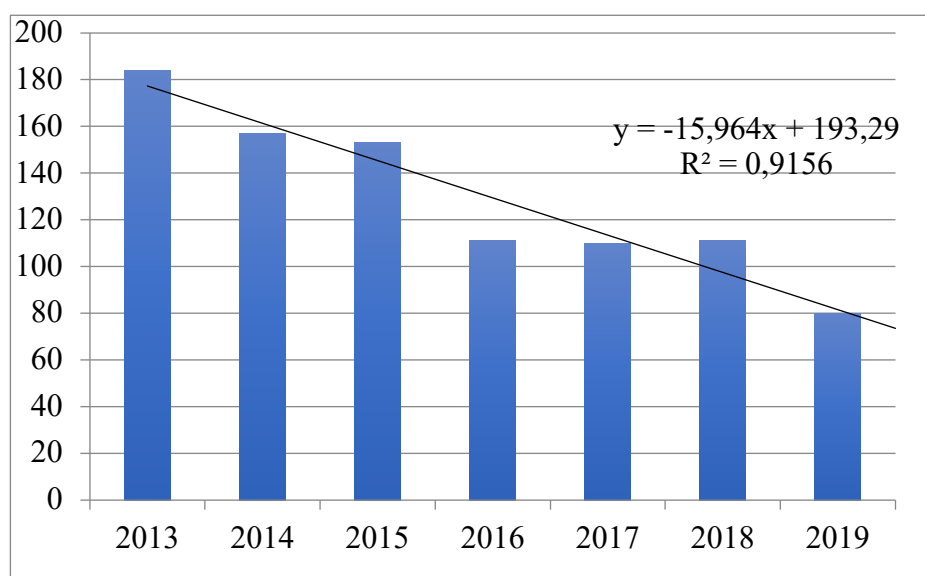


Рис. 4.18. Прогнозування виробництва борошна з культур інших зернових (крім борошна пшеничного чи пшенично-житнього) в Україні за 2013–2019 рр., тис. т

**Джерело: побудовано автором за даними [120]*

На рис. 4.17 та 4.18 відображені однакові тенденції поступового зменшення виробництва борошна пшеничного чи пшенично-житнього та борошна з культур інших зернових (крім борошна пшеничного чи пшенично-житнього) в Україні у найближчі два періоду. Такі тенденції створюють негативні передумови для розвитку підприємств зазначеної сфери, ускладнюючи процес управління такими підприємствами. Це слід враховувати при формуванні систем управління адаптацією підприємств борошномельно-круп'яної промисловості.

Регіональна структура виробництва борошна в Україні за 2019 рік представлена на рис. 4.19. Статистичні дані свідчать, що найбільша частка виробництва борошна в Україні припадає на Вінницьку та Харківську області (17,3% та 14,4% відповідно). Також значне місце посідають Київська й Дніпропетровська області (10,5% та 10,4% відповідно). Отже, аналіз регіональної структури виробництва борошна в Україні свідчить, що у чотирьох областях виробляється 52,6% загального

Таким чином, наведені 10 найбільших виробників борошна виробляють 399,615 тис. тон борошна на рік, що становить майже 24% загального обсягу виробництва борошна в країні. Проте більшість суб'єктів господарювання борошномельно-круп'яної сфери не належить до таких великих виробників, їх діяльність відбувається у невеликих обсягах, конкуруючи з такими великими конкурентами, що ускладнює процес конкурування та управління діяльністю таких підприємств.

Згідно з відомостями державної служби статистики України, у структурі експорту країни за 2019 рік продукція борошномельно-круп'яної промисловості складала 0,4%, у структурі імпорту ця сфера складає 0,1%. Слід також зауважити, що за останні 10 років борошномельно-круп'яна промисловість нарощує свою частку в структурі експорту України (з 0,2% у 2009 році до 0,4% у 2019 році). При аналізі цих даних підтверджуються висновки, отримані у попередньому підрозділі: сільськогосподарське виробництво в Україні (а саме – виробництво продукції рослинництва) є експортно орієнтованим, тобто Україна виробляє сільськогосподарську сировину, не переробляючи її продає на експорт, що звужує можливості переробки такої сировини та створення додаткового продукту на території країни. Це зменшує ресурсні можливості борошномельно-круп'яних підприємств і, відповідно, можливі доходи країни від такої діяльності.

Розглядаючи споживачів борошномельно-круп'яної промисловості в Україні слід зазначити, що найбільшим споживачем виступає хлібопекарська промисловість. Основні показники виробництва та споживання хліба й хлібобулочних виробів в Україні представлені у таблиці 4.10.

Таблиця 4.10

**Виробництво та споживання хліба та хлібобулочних виробів,
нетривалого їх зберігання в Україні за 2003-2019 роки**

Найменування продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПП)	Одиниця вимірювання	Кількість виробленої промислової продукції (валове виробництво)																
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Хліб та вироби хлібобулочні, нетривалого зберігання	млн т	2,3	2,3	2,3	2,2	2	2	1,8	1,8	1,8	1,7	1,6	1,4	1,2	1,2	1,1	1,0	0,9
Чисельність наявного населення	млн осіб	48	47,6	47,3	46,9	46,6	46,4	46,1	46	45,8	45,6	45,6	45,4	42,9	42,8	42,6	42,4	42,2
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів на 1 особу за рік	т/особу	0,048	0,048	0,049	0,047	0,043	0,043	0,039	0,039	0,039	0,037	0,035	0,031	0,028	0,028	0,026	0,024	0,021
Норма раціонального споживання хліба та хлібобулочних виробів на 1 особу за рік	т/особу	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101	0,101
Відхилення від норми раціонального споживання	т/особу	-0,053	-0,053	-0,052	-0,054	-0,058	-0,058	-0,062	-0,062	-0,062	-0,064	-0,066	-0,070	-0,073	-0,073	-0,075	-0,077	-0,080

* Джерело: побудовано автором за даними [120]

За даними таблиці 4.10 можна зробити наступні висновки:

- відбувається значне скорочення виробництва хліба та хлібобулочних виробів на території України. Ця тенденція пов'язана із зменшенням споживачів такої продукції (демографічні чинники та поширення здорового способу життя, яке передбачає зменшення споживання хліба та хлібобулочних виробів);

- норми споживання хліба є застарілими, вони не переглядалися більше 20 років, тому оцінювати відхилення від встановлених норм споживання за кількістю недоцільно, проте слід визнати, що таке відхилення все більше нарощує обсяги, тобто необхідно поступово переглядати загальнонаціональні норми споживання основних видів продуктів для створення передумов забезпечення продовольчої безпеки в країні.

На рисунках 4.20 та 4.21 представлено тенденції та прогноз виробництва й споживання хліба та хлібобулочних виробів в Україні на найближчі періоди.

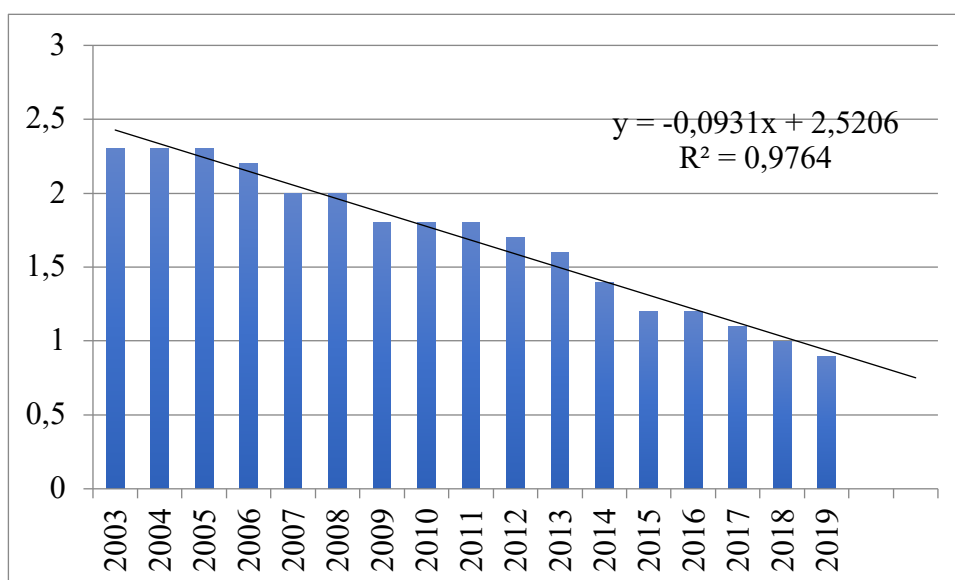


Рис. 4.20. Прогнозування виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні за 2003–2019 рр., млн

*Джерело: побудовано автором за даними [120]

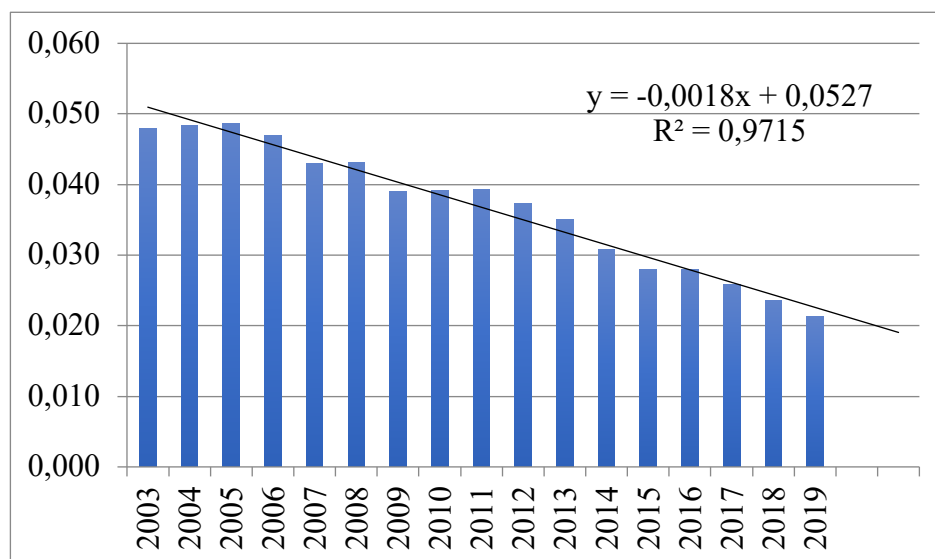


Рис. 4.21. Динаміка виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні на 1 особу за рік за 2003–2019 рр., т/особу
*Джерело: побудовано автором за даними [120]

Слід зазначити, що існує тенденція до поступового зниження як виробництва хліба та хлібобулочних виробів, так і до їх споживання населенням. Останніми роками виробництво хліба та хлібобулочних виробів є майже в 5 разів нижче норми раціонального споживання хліба. Проте ця невідповідність пов'язана здебільшого із необхідністю розроблення та корегування реальних норм споживання.

Підсумовуючі статистичні дані розвитку борошномельно-круп'яної промисловості в Україні слід зазначити, що існує низка специфічних проблем, які стримують розвиток борошномельної сфери, а саме:

- скорочення обсягів сільськогосподарського виробництва як бази для розвитку борошномельної промисловості. Відбувається зміна структури сільськогосподарських посівів у бік збільшення вирощування технічних культур, що суттєво впливає на формування ресурсної бази для розвитку борошномельної промисловості країни;
- постійне зростання цін на окремі види сировини для борошномельного виробництва, що сприяє збільшенню собівартості

виробництва борошна та зменшенню загальної рентабельності діяльності борошномельних підприємств;

- в країні існують проблеми з ринком землі, що створює передумови для формування тіньової монополії на землю;

- в Україні існує тенденція до формування невеликих борошномельно-круп'яних підприємств, що зумовлює специфіку їх подальшого розвитку.

Стосовно результатів дослідження специфіки управління діяльністю борошномельно-круп'яних підприємств України слід викласти основні результати:

- за оцінками експертів борошномельного ринку, 20–30% ринку виробництва муки є тіньовим. Тобто виробництво «тіньової» муки здійснюється на потужностях, котрі заявлені як непрацюючі, або ж як такі, що є маловикористовуваними. У такому разі офіційні виробники потерпають від нестачі ресурсів, собівартість їх продукції є більш високою внаслідок офіційних витрат;

- виробництво борошна повністю залежить від сировини. За результатами врожайності 2020 року є перспективи покращення ситуації із сировиною, оскільки врожайність 2020 року характеризується досить високими показниками. Проте експортери ринку зерна України недовиконали свої попередні контракти за 2019 рік з об'єктивної причини – низької врожайності, тому такий додатковий попит також буде присутнім на ринку;

- собівартість борошномельно-круп'яної промисловості за різними оцінками складається на 88–91% із вартості сировини, тобто борошномельні підприємства цілком залежні від ціни на зернові. Прогнозоване зростання ціни у зв'язку зі зменшенням частки фуражного зерна створює негативні перспективи для діяльності борошномельних підприємств;

- поява нових видів продукції хлібобулочної промисловості – заморожені хлібобулочні продукти, є перспективним напрямом зростання обсягів виробництва борошномельно-круп'яних підприємств;
- зростання кількості невеликих кав'ярень і пекарень збільшує попит на продукцію борошномельно-круп'яних підприємств;
- поява трендів щодо попиту на органічну продукцію борошномельно-круп'яних підприємств, на вівсяну, гречану та іншу нестандартну муку, висуває вимоги до борошномельно-круп'яних підприємств бути гнучкими та адаптуватися до потреб ринку;
- експорт муки з території України до ЄС обмежений, оскільки існує спільна квота на продаж зерна та муки, що є значною проблемою та перепорою для розвитку борошномельно-круп'яних підприємств;
- нарощує обсяги експорт замороженої муки, українські підприємства розвинули потужності та створили можливості для експорту такої муки у рефрижераторах.

Керівництво борошномельно-круп'яних підприємств виокремлює два головних чинника ризику для своєї діяльності, які враховуються при управлінні підприємствами: чинник втрати посівів і несприятливий бізнес-клімат.

Несприятливий бізнес-клімат в Україні сформувався внаслідок дії всесвітньої пандемії COVID-19 та позиції держави, що створює додатковий тиск на борошномельно-круп'яні підприємства.

Інвестиційна активність борошномельно-круп'яних підприємств перебуває на досить низькому рівні внаслідок дії негативних чинників несприятливого бізнес-клімату.

Основною тенденцією в управлінні великими борошномельно-круп'яними підприємствами виступає створення багатoproфільних підприємств. Наприклад, відбувається поєднання елеваторів та олійноекстраційних заводів, – таким чином борошномельно-круп'яні

підприємствами намагаються знизити ризики своєї діяльності та підвищити прибутки.

Підсумовуючи дослідження, висвітлені у цьому підрозділі, слід зауважити, що агропромислова сфера в Україні має сприятливі передумови для розвитку, проте розвиток відбувається екстенсивним шляхом. Підприємства борошномельно-круп'яної промисловості мають певну специфіку діяльності, пов'язану із ресурсною залежністю від виробництва зернових культур. Обмежені ресурси накладають обмеження на розвиток таких підприємств. Висока частка витрат на сировину в структурі собівартості продукції потребує впровадження інноваційних підходів до управління підприємствами з метою адаптації до змін та формування ефективної системи управління адаптацією, здатною підвищити рівень конкурентоспроможності таких підприємств та їх прибуток. Отже, проведений аналіз дає можливість підтвердити гіпотезу актуальності та необхідності формування систем управління адаптацією підприємств до змін на сучасному етапі.

Висновки до розділу 4

Динамічні умови господарювання, наслідки всесвітньої пандемії COVID-19 зумовлюють складність загальноекономічної ситуації в країні. Використання математичного інструментарію дослідження загальноекономічних передумов і тенденцій розвитку економіки України дає можливість в узагальненому вигляді прогнозувати найсуттєвіші напрямки руху економіки України, що є одним із пріоритетних завдань при розробленні системи управління адаптацією підприємств до змін.

В Україні існує тенденція поступового скорочення кількості зареєстрованих підприємств, що підтверджує гіпотезу про ускладнення процесів здійснення підприємницької діяльності в країні. Аналізуючи структуру економіки країни слід зазначити, що частка промисловості невпинно скорочується, поступаючись місцем розвитку торгівлі. Проте такі процеси не є позитивними. Тому постає питання поступового нарощування потенціалу та розвитку підприємств; особливо актуально це питання постає перед підприємствами агропромислової сфери, які є основою для забезпечення продовольчої безпеки в країні.

Агропромислова сфера України характеризується складністю взаємозв'язків структури, поєднуючи у собі два рівні суб'єктів господарювання: основних і допоміжних суб'єктів ринку. Складність та багатоетапність виробляємої продукції зумовлюють необхідність комплексного підходу до формування системи управління такими підприємствами.

Основним ресурсом для агропромислової переробки є сільськогосподарська продукція. Розвиток сільськогосподарського виробництва в країні перебуває у складному стані, відбувається зміна структури сільськогосподарського виробництва в бік нарощування виробництва сировини для продажу, із домінуванням технічних культур у рослинництві, що значно знижує потенціал і перспективи подальшої

родючості в країні. Тваринництво взагалі зазнає тяжкої участі, нарощують обсяги лише окремі сфери тваринництва, країна має нагальну проблему – імпортозалежність через придбання багатьох видів продукції тваринництва для забезпечення продовольчих потреб.

Підприємства борошномельно-круп'яної промисловості є одними із визначальних у структурі виробництва агропромислової продукції. Проте підприємства цієї сфери також зазнають багатьох проблем: скорочення обсягів сільськогосподарського виробництва як бази для розвитку борошномельної промисловості; постійне зростання цін на окремі види сировини для борошномельного виробництва сприяє збільшенню собівартості виробництва борошна та зменшенню загальної рентабельності діяльності борошномельних підприємств; в країні існують проблеми з ринком землі, що створює передумови для формування тіньової монополії на землю; зростання частки «тіньового» ринку борошномельно-круп'яної продукції.

Найбільш несприятливими для борошномельно-круп'яних підприємств України виступають такі чинники, як залежність від врожайності та несприятливий бізнес-клімат в державі, що створює значні перепони для розвитку та функціонування таких підприємств. У зазначеній сфері нарощує обсяги загальносвітова тенденція до створення невеликих борошномельних підприємств, що є основними постачальниками для приватного хлібопекарства. З'являються новітні тенденції щодо виробництва замороженої продукції, які потребують переосмислення та впровадження у практику з урахуванням специфіки діяльності в умовах України.

Отже, у цьому розділі визначено загальноекономічні передумови формування системи управління адаптацією підприємств України до змін, які відображають основні тенденції розвитку економіки, відкориговані дією всесвітньої пандемії COVID-19.

Розглянуто особливості функціонування підприємств агропромислової сфери з дослідженням сутності, структури, взаємозв'язків, тенденцій розвитку. Виділено тенденції розвитку сільського господарства в країні як забезпечуючого ресурси для підприємств борошномельно-круп'яної сфери. Простежено особливості діяльності підприємств борошномельно-круп'яної сфери, виділено основні негативні перепони, акцентовано увагу на елементах управління такими підприємствами на сучасному етапі.

Основні положення цього розділу опубліковані в [77; 84; 86; 90; 92-93; 96; 98-101; 105; 109].

РОЗДІЛ 5.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ДО ЗМІН

5.1. Моніторинг та оцінювання передумов системи управління адаптацією агропромислових підприємств України до змін

Будь-яка теоретична гіпотеза або концепція потребує подальшого практичного апробування, розроблення організаційно-практичного та інструментального забезпечення запропонованої концепції.

Практичне апробування концепції формування системи управління адаптацією підприємств відбулося на прикладі агропромислових підприємств (підприємств борошномельно-круп'яної промисловості), з поетапним рухом за всіма елементами запропонованої моделі, що створило можливість для висвітлення практичних аспектів оцінки передумов адаптації агропромислових підприємств, формування системи управління адаптацією, розроблення організаційно-практичних та інструментальних засобів щодо впровадження концепції системи управління адаптацією агропромислових підприємств до змін, а також фінального прогнозування результативності впровадження елементів запропонованої концепції в практичну діяльність досліджуваних агропромислових підприємств.

Практичне апробування концепції формування системи управління адаптацією агропромислових підприємств до змін відбулося за наступними етапами, які є центральними у запропонованій моделі формування системи:

- 1) розрахунок інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін, який враховує вплив зовнішнього середовища (циклічні та хаотичні чинники

(макро- та мікрорівень) для підприємств агропромислової сфери (розрахунок проведено для всієї групи аналізованих підприємств);

2) розрахунок інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін, який враховує вплив внутрішнього середовища діяльності підприємства (розрахунок проведено для всієї групи аналізованих підприємств);

3) розрахунок та оцінка рівня інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін (розрахунок проведено для всієї групи аналізованих підприємств);

4) розрахунок інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін, який враховує рівень сприйняття персоналом змін як інструмент прогнозування дії людського чинника (розрахунок проведено окремо для досліджуваних підприємств агропромислової сфери);

5) розроблення моделей та алгоритмів формування системи управління адаптацією до змін для досліджуваних підприємств (розроблено для окремих підприємств, на яких конкретно відбувалась апробація);

6) розроблення інструментарію та організаційно-практичних заходів впровадження системи управління адаптацією до змін для досліджуваних підприємств (розроблено для окремих підприємств, на яких конкретно відбувалась апробація);

7) прогнозування результативності впровадження системи управління адаптацією до змін на досліджуваних підприємствах (розраховано окремо для досліджуваних підприємств агропромислової сфери);

8) розрахунок інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств, який враховує вплив зовнішнього середовища (циклічні та хаотичні чинники (макро- та мікрорівень) для підприємств агропромислової сфери.

Однією з особливостей компонентів системи інтегральної оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін є їх зміна мірою переходу ринкового господарства з однієї фази циклу в іншу. Таким чином, вивчивши зміни показників в процесі циклу отримуємо можливість на їх підставі робити висновки не тільки про зрушення, що відбулися, але й про імовірні зміни в подальшому.

Слід також зазначити, що вивчення передумов необхідно робити на основі аналізу всього комплексу змін, і чим більше показників залучається, тим вірніше й точніше можна визначити сформовану на певний момент ситуацію та перспективу подальших змін і розвитку.

Варто констатувати, що оцінку чинників циклічності було проведено у розділі 4. У результаті цієї оцінки були отримані прогностичні дані щодо можливого поступового зростання економіки країни. Тобто, за результатами використання аналітичного інструментарію аналізу рядів Фур'є та спектральних методів прогнозується сприятлива ситуація для розвитку агропромислової сфери України, хоча фазовий спектр показує негативні передумови для виникнення змін у діяльності сучасних підприємств в Україні. Проте, враховуючи наслідки всесвітньої пандемії COVID-19 як форс-мажорного явища, яке неможливо було передбачити, слід скорегувати отримані прогнози та сприйняти прогноз не так оптимістично.

Тобто нейтральне значення або нульовий темп приросту ВВП країни надасть прогнозу більш реальних вимірів, не зашкоджуючи при цьому меті апробації. Тому, враховуючи запропонований у розділі 3 методичний підхід до формування градації для коефіцієнту, який враховує вплив циклічних чинників економіки для потреб оцінки передумов системи управління адаптацією підприємств до змін, визначимо, що K_{cycle} у подальших розрахунках приймається рівним 1,0, що відповідає реаліям розвитку сучасної економіки з урахуванням світової пандемії COVID-19.

Для характеристики передумов формування системи управління адаптацією до змін саме агропромислових підприємств, поряд із загальними даними про зміни у виробництві й споживанні необхідно мати у своєму розпорядженні додаткові, менш агреговані показники, які безпосередньо стосуються аналізованої сфери, за допомогою яких можна виявити відхилення й особливості розвитку цих окремих процесів. Не виключено, що ці показники будуть свідчити про інші, часто протилежні тенденції, порівняно з тенденціями, характерними для економіки взагалі.

Відповідно запропонованій у розділі 3 методиці розрахунку інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін, яка враховує вплив зовнішнього середовища на підприємства агропромислової сфери, наведемо отримані результати апробації.

Слід зазначити, що дослідження передумов системи управління адаптацією до змін агропромислових підприємств у зовнішньому середовищі діяльності на основі застосування PEST-аналізу з визначенням основних чинників за чотирма групами проводилось за допомогою анкетування керівників і співробітників 18 агропромислових підприємств України. Вибір підприємств для дослідження ґрунтується на обов'язковій умові належності до обраної сфери дослідження, а також можливості отримання відгуків керівників і співробітників зазначених підприємств.

У результаті проведених досліджень передумов функціонування підприємств агропромислової сфери були сформовані групи чинників для дослідження передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін (додаток «Л»).

Всі групи чинників сформовано згідно із запропонованим групуванням можливих змін у діяльності підприємства – на чинники макросередовища функціонування підприємства та чинники мезосередовища. За запропонованою теоретичною концепцією

формування системи управління адаптацією підприємства до змін групи чинників макро- та мезосередовища функціонування підприємств розподілені за компонентами зазначеної системи.

За організаційно-економічним компонентом системи управління адаптацією підприємства до змін виокремлено:

- чинники виникнення змін з боку макросередовища функціонування підприємства: a_1 – динаміка ВВП країни; a_2 – динаміка відсоткових ставок за кредитами і доступність кредитів для підприємств; a_3 – рівень інфляції; a_4 – рівень безробіття; a_5 – стан валютного курсу; a_6 – рівень інвестиційної активності та інвестиційної привабливості агропромислової сфери; a_7 – рівень конкурентоспроможності підприємств;
- чинники виникнення змін з боку мезосередовища функціонування підприємства: k_1 – рівень конкуренції у борошномельно-круп'яній сфері; k_2 – рівень підтримки державою діяльності підприємств борошномельно-круп'яної сфери; k_3 – доступність до сировини; k_4 – рівень доступності входу до борошномельно-круп'яної сфери; k_5 – рівень конкурентоспроможності конкурентів; k_6 – динаміка споживання продукції сфери в країні; k_7 – динаміка споживання продукції сфери за кордоном; k_8 – рівень конкурентоспроможності продукції борошномельно-круп'яної сфери.

За правовим компонентом системи управління адаптацією підприємства до змін виокремлено:

- чинники виникнення змін з боку макросередовища функціонування підприємства: b_1 – стан розвитку законодавства щодо регулювання агропромислового виробництва в країні; b_2 – стан розвитку податкового законодавства в країні; b_3 – стан розвитку земельного законодавства в країні; b_4 – стан розвитку

регулювання експортно-імпортової діяльності в країні; b_5 – рівень політичного ризику; b_6 – наявність лобістів у владі;

- чинники виникнення змін з боку мезосередовища функціонування підприємства: l_1 – перспективи позитивних взаємовідносин з державними органами влади; l_2 – перспективи позитивних взаємовідносин з податковими (фіскальними) органами влади; l_3 – наявність важелів впливу, лобістів у конкурентів у державних органах управління та регулювання економіки країни; l_4 – правові перспективи розвитку взаємовідносин із споживачами (зовнішньоекономічна діяльність); l_5 – перспективи розвитку інтелектуальних прав власності на ресурси підприємств; l_6 – правове підґрунтя доступності до сировинних ресурсів для виробництва.

За технологічним компонентом системи управління адаптацією підприємства до змін виокремлено:

- чинники виникнення змін з боку макросередовища функціонування підприємства: c_1 – динаміка витрат на науку в державі; c_2 – темпи впровадження інновацій; c_3 – розвиток патентного та ліцензійного захисту технологій; c_4 – поява новітніх тенденцій у трансфері технологій;
- чинники виникнення змін з боку мезосередовища функціонування підприємства: m_1 – темпи впровадження інновацій на борошномельно-круп'яних підприємствах; m_2 – наявність інноваційних тенденцій розвитку у сфері діяльності; m_3 – передумови для розвитку випуску інноваційної продукції; m_4 – новітні потреби споживачів продукції.

За соціальним компонентом системи управління адаптацією підприємства до змін виокремлено:

- чинники виникнення змін з боку макросередовища функціонування підприємства: d_1 – зміна стандартів рівня життя

та освіти; d_2 – ставлення суспільства до бізнесу; d_3 – напрямок трансформації структури зайнятості; d_4 – напрямок трансформації поло-вікової структури населення; d_5 – напрямок трансформації сімейної структури населення;

- чинники виникнення змін з боку мезосередовища функціонування підприємства: p_1 – соціальна підтримка персоналу конкурентами; p_2 – соціальна підтримка державою роботи на селі; p_3 – темпи приросту споживання продукції на 1 людину; p_4 – формування культури споживання борошномельно-круп'яної продукції; p_5 – забезпечення трудовими ресурсами постачальників.

Слід зауважити, що відбір чинників відбувався на основі узагальненої мети формування системи управління адаптацією підприємства до змін за запропонованої моделлю, враховуючи специфіку функціонування підприємств агропромислової сфери.

Виходячи із проведеного дослідження напрямів вибору чинників впливу за компонентами і теоретичних засад проведення PEST-аналізу, запропоновані чинники у кожній із груп чинників є типовими для визначення впливу зовнішнього середовища та можуть бути практично використані при формуванні й впровадженні системи управління адаптацією діяльності борошномельно-круп'яних підприємств, оскільки розроблені з урахуванням специфіки їх діяльності.

Зразок анкети, яка була представлена керівникам і співробітникам агропромислових підприємств для оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін агропромислових підприємств у зовнішньому середовищі діяльності за чинниками всіх чотирьох компонентів системи управління адаптацією підприємств до змін, представлено у додатку «М». Структура цієї анкети містить 151 питання, розроблені відповідно до методики оцінювання передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін. Анкета

має низку загальних і спеціальних питань щодо методики формування системи управління адаптацією підприємств агропромислової сфери. Анкетування проводилося в першому півріччі 2020 року. Загалом в опитуванні взяли участь 18 осіб.

На першому етапі оцінювались передумови формування системи управління адаптацією підприємств до змін з урахуванням чинників впливу зовнішнього середовища на макрорівні за всіма чотирма компонентами системи управління адаптацією підприємств до змін.

Результати оцінювання передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін агропромислових підприємств за групою чинників організаційно-економічного компонента (макрорівень) представлені в таблиці 5.2.

За результатами аналізу експертних відповідей щодо чинників впливу на організаційно-економічний компонент формування системи управління адаптацією підприємств до змін зазначимо наступне:

- найбільш позитивний вплив на передумови формування системи управління адаптацією підприємств до змін П має чинник a_7 – рівень конкурентоспроможності підприємства (тобто експерти, які брали участь в опитуванні, вважають, що рівень конкурентоспроможності підприємств має позитивні тенденції та перспективний позитивний вплив, вітчизняні підприємства поступово нарощують свій потенціал конкурентоспроможності);
- позитивний вплив з боку чинників організаційно-економічного компонента мають також чинники a_6 – рівень інвестиційної активності та інвестиційної привабливості агропромислової сфери бізнесу, та a_8 – концентрованість ринку агропромислової продукції, де функціонує підприємство;

Таблиця 5.2

**Результати експертного оцінювання впливу організаційно-економічних чинників на передумови
формування СУАПЗ (макрорівень)**

Найменування чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Середня оцінка впливу за групою чинників	Вага чинника
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
a 1	1,00	1,00	0,95	0,85	0,90	0,85	0,95	0,80	0,95	1,00	1,00	0,70	0,80	0,95	1,00	1,00	0,90	0,80	0,91	0,15
a 2	0,55	0,65	0,70	0,60	0,70	0,60	0,60	0,50	0,50	0,70	0,60	0,80	0,80	0,80	0,75	0,80	0,70	0,80	0,68	0,11
a 3	0,90	0,75	0,90	0,80	0,75	0,80	0,85	0,80	0,75	0,80	0,90	0,70	0,80	0,80	0,75	0,85	0,85	0,80	0,81	0,14
a 4	0,75	0,65	0,90	0,60	0,70	0,70	0,90	0,50	0,50	0,70	0,90	0,60	0,60	0,80	0,75	0,80	0,90	0,80	0,73	0,12
a 5	0,60	0,70	0,60	0,90	0,70	0,70	0,90	0,90	0,70	0,70	0,90	0,80	0,80	0,80	0,75	0,80	0,90	0,80	0,78	0,13
a 6	0,40	0,40	0,40	0,55	0,35	0,40	0,50	0,60	0,40	0,50	0,55	0,40	0,40	0,55	0,60	0,40	0,30	0,60	0,46	0,08
a 7	0,85	0,80	0,95	0,80	0,75	0,70	0,80	0,70	0,60	0,80	0,90	0,70	0,90	0,80	0,95	0,90	0,95	0,85	0,82	0,14
a 8	0,80	0,80	0,95	0,80	0,65	0,65	0,80	0,90	0,75	0,90	0,90	0,90	0,90	0,85	0,75	1,00	0,70	0,65	0,81	0,14

Джерело: розраховано автором

- чинники a_3 – рівень інфляції, a_4 – рівень безробіття, a_5 – стан валютного курсу – мають нейтральний або відсутній вплив на передумови формування системи управління адаптацією до змін агропромислової сфери;
- позитивний вплив з боку чинників організаційно-економічного компонента мають також чинники a_6 – рівень інвестиційної активності та інвестиційної привабливості агропромислової сфери бізнесу, а також a_8 – концентрованість ринку агропромислової продукції, де функціонує підприємство;
- чинники a_3 – рівень інфляції, a_4 – рівень безробіття, a_5 – стан валютного курсу – мають нейтральний або відсутній вплив на передумови формування системи управління адаптацією до змін агропромислової сфери.

За результатами аналізу експертних відповідей щодо рангів (ваги) кожного чинника організаційно-економічного компонента слід зазначити, що за оцінками експертів всі чинники мають майже однаковий рівень впливу, проте:

- найбільш вагомим для агропромислових підприємств у організаційно-економічному компоненті є чинник a_1 – динаміка ВВП країни;
- значний вплив на діяльність агропромислових підприємств також здійснюють чинники a_3 – рівень інфляції, a_7 – рівень конкурентоспроможності підприємства, та a_8 – концентрованість ринку, де функціонує підприємство (експерти визнали однаковим рівень впливу зазначених чинників);
- найменший рівень впливу має чинник a_6 – рівень інвестиційної активності та інвестиційної привабливості агропромислової сфери, що є досить цікавим з точки зору економічної теорії, тобто

умови інвестиційної привабливості бізнесу не викликають зацікавленості у експертів.

За запропонованою у Розділі 4 методикою розраховано I_a – інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін за організаційно-економічним компонентом з боку зовнішніх чинників впливу (макрорівень):

$$I_a = 0,45.$$

На підставі запропонованої градації (як вважають експерти) чинники, що впливають на макрорівні на організаційно-економічний компонент системи управління адаптацією підприємств до змін, на сучасному етапі здійснюють погіршувальний вплив, тобто є своєрідною загрозою для діяльності підприємств агропромислової сфери.

Результати оцінювання передумов формування системи управління адаптацією до змін агропромислових підприємств за групою чинників правового компонента представлені в таблиці 5.2. Слід звернути увагу на неоднозначне ставлення експертів до чинників правового компонента. За результатами аналізу експертних відповідей щодо чинників впливу правового компонента на передумови формування системи управління адаптацією до змін агропромислових підприємств, зазначимо наступне:

- найбільш позитивний вплив має чинник b_3 – стан розвитку земельного законодавства в країні (а саме – зняття мораторію на продаж землі позитивно сприятиме на передумови формування системи управління адаптацією до змін З);
- значний позитивний вплив здійснює чинник b_2 – стан розвитку податкового законодавства (тобто стабільність і норми податкового законодавства оцінюються експертами як перспективні та умовно-позитивні для розвитку агропромислової сфери в країні);

Таблиця 5.2

**Результати експертного оцінювання впливу чинників правового компонента на передумови
формування СУАПЗ агропромислових підприємств (макрорівень)**

Найменування чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Середня оцінка чинника	Вага чинника
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<i>b 1</i>	0,90	0,80	1,00	1,00	0,95	0,80	0,90	0,85	0,95	0,80	0,75	1,00	1,00	0,70	0,80	0,95	1,00	1,00	0,90	0,21
<i>b 2</i>	0,55	0,60	0,40	0,60	0,55	0,55	0,60	0,55	0,60	0,40	0,70	0,60	0,60	0,50	0,50	0,70	0,50	0,40	0,55	0,13
<i>b 3</i>	0,40	0,40	0,40	0,55	0,55	0,60	0,50	0,60	0,40	0,50	0,55	0,40	0,40	0,55	0,60	0,40	0,65	0,60	0,50	0,12
<i>b 4</i>	0,75	0,65	0,90	0,80	0,70	0,70	0,90	0,50	1,00	0,70	0,90	0,80	1,00	0,80	0,75	0,90	0,90	0,80	0,80	0,19
<i>b 5</i>	1,00	1,00	0,95	0,80	0,90	0,85	0,95	0,80	0,75	1,00	1,00	0,70	0,80	0,95	1,00	1,00	0,90	0,80	0,90	0,21
<i>b 6</i>	0,70	0,55	0,50	0,40	0,60	0,60	0,60	0,70	0,40	0,60	0,40	0,50	0,70	0,50	0,60	0,60	0,40	0,50	0,55	0,13

Джерело: розраховано автором

- найменший вплив, за думкою експертів, здійснює чинник b_1 – стан розвитку законодавства з регулювання агропромислової переробки в країні (законодавство з регулювання агропромислової переробки не є розвиненим в Україні, тому й вплив на формування передумов системи управління адаптацією підприємств до змін мінімальний).

За результатами аналізу експертних відповідей щодо рангів (ваги) кожного чинника у правовому компоненті передумови формування системи управління адаптацією до змін агропромислових підприємств (макрорівень), зазначимо наступне:

- найбільш вагомими для агропромислових підприємств є b_1 – стан розвитку законодавства щодо регулювання агропромислової переробки в країні, та b_5 – рівень політичного ризику;
- значний вплив на діяльність агропромислових підприємств здійснює чинник b_4 – стан розвитку регулювання експортно-імпоротної діяльності (це свідчить про необхідність розбудови державою всебічного, комплексного та уніфікованого підходу до елементів державного регулювання експортно-імпоротної діяльності);
- вага чинників b_2 – стан розвитку податкового законодавства, b_3 – стан розвитку земельного законодавства в країні та b_6 – наявність лобістів у владі, оцінена на помірному рівні (тобто ці чинники мають майже однаковий рівень впливу на передумови формування системи управління адаптацією підприємств до змін).

За запропонованою у Розділі 4 методикою розраховано $I_{\text{БГ}}$ – інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін за правовим компонентом з боку зовнішніх чинників впливу (макрорівень):

Таблиця 5.3

Результати експертного оцінювання впливу чинників технологічного компонента на передумови формування СУАПЗ агропромислових підприємств (макрорівень)

Найменування чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Середня оцінка впливу за групою чинників	Вага чинника
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
c 1	0,80	0,70	0,75	0,85	0,90	0,85	0,95	0,80	0,80	0,80	0,80	0,70	0,80	0,95	0,80	0,80	0,70	0,80	0,81	0,27
c 2	0,55	0,65	0,70	0,60	0,50	0,60	0,60	0,50	0,50	0,70	0,60	0,80	0,80	0,80	0,75	0,80	0,70	0,80	0,66	0,22
c 3	0,70	0,65	0,70	0,80	0,75	0,80	0,85	0,80	0,75	0,80	0,90	0,60	0,80	0,80	0,75	0,85	0,75	0,80	0,77	0,25
c 4	0,75	0,65	0,90	0,60	0,90	1,00	0,90	0,60	0,80	0,70	0,90	0,80	0,60	0,80	0,75	0,90	0,90	0,80	0,79	0,26

Джерело: розраховано автором

$$I_b = 0,49.$$

Виходячи із запропонованої градації (на думку експертів), чинники, що впливають на макрорівні на правовий компонент системи управління адаптацією підприємств до змін, на сучасному етапі здійснюють погіршувальний вплив, тобто є своєрідною загрозою для діяльності підприємств агропромислової сфери.

Результати оцінювання передумов формування системи управління адаптацією до змін агропромислових підприємств за групою чинників технологічного компонента представлені в таблиці 5.3.

За результатами аналізу експертних відповідей щодо чинників впливу технологічного компонента на передумови формування системи управління адаптацією до змін агропромислових підприємств зазначимо наступне: всі обрані чинники впливу технологічного компонента, на думку експертів, мають погіршувальний або негативний вплив. Досить однозначний результат опитування свідчить про негативні явища у сфері розвитку технологічної складової діяльності агропромислових підприємств.

За результатами аналізу експертних відповідей щодо рангів (ваги) кожного чинника технологічного компонента слід зазначити, що всі чинники мають майже однаковий ефект впливу, проте:

- найбільший вплив на передумови формування системи управління адаптацією підприємств до змін технологічного компонента здійснює чинник c_4 – поява новітніх тенденцій у трансфері технологій;
- найменший вплив здійснює чинник c_2 – темпи впровадження інновацій.

Тобто, на думку експертів, пріоритетною проблемою в контексті технологічного компонента виступає необхідність розвитку та впровадження трансферу технологій в агропромислову сферу.

Таблиця 5.4

Результати експертного оцінювання впливу чинників соціального компонента на передумови формування СУАПЗ агропромислових підприємств (макрорівень)

Джерело: розраховано автором

Найменування чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Середня оцінка впливу за групою чинників	Вага чинника
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<i>d 1</i>	0,70	0,50	0,70	0,65	0,75	0,80	0,70	0,85	0,80	0,70	0,75	0,80	0,70	0,70	0,80	0,70	0,70	0,40	0,71	0,21
<i>d 2</i>	0,55	0,60	0,40	0,60	0,55	0,55	0,60	0,55	0,60	0,40	0,70	0,60	0,60	0,50	0,50	0,70	0,50	0,40	0,55	0,16
<i>d 3</i>	1,00	1,00	0,95	0,80	0,90	0,85	0,95	0,60	0,75	1,00	1,00	0,70	0,80	0,95	1,00	0,90	0,90	1,00	0,89	0,26
<i>d 4</i>	1,00	1,00	1,00	0,80	0,90	0,85	0,95	0,80	0,75	1,00	0,90	0,70	0,80	0,95	0,90	1,00	0,90	0,80	0,89	0,26
<i>d 5</i>	0,20	0,20	0,40	0,40	0,40	0,30	0,25	0,30	0,50	0,40	0,25	0,40	0,35	0,20	0,50	0,50	0,40	0,50	0,36	0,11

Розраховано I_c – інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін за технологічним компонентом з боку зовнішніх чинників впливу (макрорівень):

$$I_c = 0,25.$$

Виходячи із запропонованої градації, на думку експертів, чинники, що впливають на макрорівні на технологічний компонент системи управління адаптацією підприємства до змін, на сучасному етапі здійснюють негативний вплив, тобто виступають прямими загрозами для діяльності підприємств агропромислової сфери.

Результати оцінювання передумов формування системи управління адаптацією до змін агропромислових підприємств за групою чинників соціального компонента представлені в таблиці 5.4.

За результатами аналізу експертних відповідей щодо чинників впливу соціального компонента, зазначимо наступне:

- найбільший позитивний вплив на передумови формування системи управління адаптацією підприємства до змін, за думкою експертів, мають два чинники: d_1 – зміна стандартів рівня життя та освіти, та d_2 – ставлення суспільства до бізнесу (такі результати свідчать, що в державі відбуваються процеси усвідомлення розвитку населенням);
- нейтральний вплив здійснює чинник d_3 – напрямок трансформації структури зайнятості.

За результатами аналізу експертних відповідей щодо рангів (ваги) кожного чинника соціального компонента слід зазначити наступне:

- найбільший вплив мають чинники d_3 – напрямки трансформації структури зайнятості, та d_4 – поло-вікової структури населення (тобто експерти, які брали участь в опитуванні, вважають, що структура зайнятості та поло-вікова структура населення мають найважливіше значення для розвитку агропромислових підприємств);

- значний вплив на соціальний компонент має також d_1 – зміна стандартів рівня життя та освіти;
- чинник d_5 – напрямок трансформації сімейної структури населення, на думку експертів, майже не впливає на передумови формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Розраховано I_d – інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін за соціальним компонентом з боку зовнішніх чинників впливу (макрорівень):

$$I_d = 0,59.$$

Виходячи із запропонованої градації, на думку експертів, чинники, що впливають на макрорівні на соціальний компонент системи управління адаптацією підприємства до змін на сучасному етапі, впливає таким чином, що передумови діяльності за соціальним компонентом на макрорівні є стабільними.

Розраховані компоненти I_{macro} – інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін з боку зовнішніх чинників впливу (макрорівень), представлені в таблиці 5.5.

Таблиця 5.5

**Інтегральний показника оцінки передумов формування СУАПЗ
з боку зовнішніх чинників впливу (макрорівень)**

Найменування показника	Значення
1	2
I_a	0,49
I_b	0,45
I_c	0,25
I_d	0,59
I_{macro}	0,45

Джерело: розраховано автором

Таблиця 5.6

Результати експертного оцінювання впливу організаційно-економічних чинників на передумови формування СУАПЗ (мезорівень)

Найменування чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Середня оцінка впливу за групою чинників	Вага чинника
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
k_1	0,65	0,75	0,65	0,65	0,60	0,65	0,70	0,60	0,70	0,75	0,75	0,75	0,65	0,75	0,9	0,70	0,70	0,75	0,65	0,15
k_2	0,40	0,45	0,30	0,45	0,50	0,60	0,40	0,35	0,50	0,45	0,35	0,45	0,30	0,50	0,40	0,35	0,25	0,35	0,41	0,07
k_3	0,50	0,40	0,55	0,50	0,50	0,60	0,55	0,45	0,50	0,50	0,45	0,50	0,45	0,40	0,60	0,55	0,35	0,55	0,49	0,20
k_4	0,75	0,90	0,85	0,80	0,70	0,75	0,70	0,85	0,70	0,85	0,85	0,80	0,90	0,75	0,85	0,90	0,90	0,80	0,81	0,06
k_5	0,45	0,55	0,55	0,50	0,50	0,60	0,75	0,60	0,60	0,70	0,60	0,50	0,60	0,60	0,50	0,60	0,65	0,55	0,58	0,07
k_6	0,60	0,60	0,50	0,70	0,65	0,75	0,60	0,40	0,80	0,70	0,75	0,60	0,70	0,60	0,55	0,65	0,60	0,50	0,63	0,20
k_7	0,75	0,90	0,90	0,90	0,85	0,75	0,85	0,80	0,80	0,75	0,85	0,80	0,90	0,90	0,85	0,90	0,80	0,85	0,84	0,20
k_8	0,85	0,80	0,90	0,80	0,85	0,90	0,70	0,85	0,80	0,80	0,75	0,75	0,75	0,90	0,75	0,75	0,80	0,70	0,80	0,05

Джерело: розраховано автором

Отже, негативні передумови прогнозуються для розвитку технологічного компонента системи управління адаптацією підприємства до змін. Визнано, що найбільш сприятливими серед досліджених компонентів є передумови з боку соціального компонента.

Наступний етап дослідження – передумови формування системи управління адаптацією підприємства до змін шляхом впливу зовнішнього середовища (на мезорівні) функціонування підприємства. За результатами аналізу експертних відповідей щодо чинників впливу (мезорівень) на компоненти формування системи управління адаптацією підприємства до змін, зазначимо наступне:

1. Організаційно-економічний компонент (таблиця 5.6):

Позитивний вплив на діяльність борошномельно-круп'яних підприємств можуть створювати чинники:

k_4 – рівень доступності входу до борошномельно-круп'яної сфери;

k_7 – динаміка споживання продукції сфери за кордоном;

k_8 – рівень конкурентоспроможності продукції борошномельно-круп'яної сфери.

Негативні тенденції експерти відзначають за впливом чинників:

k_2 – рівень підтримки державою діяльності підприємств борошномельно-круп'яної сфери;

k_3 – доступність до сировини.

Найбільшу вагу серед зазначених чинників, на думку експертів, мають три чинника:

k_3 – доступність до сировини;

k_6 – динаміка споживання продукції сфери в країні;

k_7 – динаміка споживання продукції сфери за кордоном.

2. Правовий компонент (таблиця 5.7):

Таблиця 5.7

**Результати експертного оцінювання впливу чинників правової компоненти на передумови
формування СУАПЗ агропромислових підприємств (мезорівень)**

Найменування чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Середня оцінка чинника	Вага чинника
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
l_1	0,20	0,30	0,25	0,35	0,15	0,20	0,20	0,30	0,40	0,10	0,10	0,15	0,25	0,40	0,35	0,25	0,15	0,25	0,24	0,10
l_2	0,25	0,25	0,20	0,25	0,20	0,20	0,25	0,25	0,30	0,20	0,35	0,30	0,25	0,20	0,35	0,25	0,30	0,20	0,25	0,10
l_3	0,70	0,80	0,70	0,80	0,40	0,70	0,50	0,70	0,70	0,50	0,80	0,80	0,70	0,85	0,65	0,80	0,70	0,70	0,69	0,25
l_4	0,40	0,25	0,60	0,70	0,55	0,45	0,35	0,30	0,70	0,20	0,45	0,50	0,50	0,35	0,70	0,60	0,40	0,50	0,47	0,15
l_5	0,50	0,50	0,50	0,25	0,60	0,60	0,60	0,50	0,50	0,40	0,30	0,45	0,45	0,60	0,50	0,60	0,50	0,70	0,50	0,10
l_6	1,00	0,70	0,60	0,70	0,60	0,80	0,60	0,60	0,65	0,75	0,50	1,00	0,50	0,60	0,80	0,70	0,70	0,80	0,70	0,30

Джерело: розраховано автором

Позитивний вплив на діяльність борошномельно-круп'яних підприємств можуть створювати чинники:

l_3 – наявність важелів впливу, лобістів у конкурентів у державних органах управління та регулювання економіки країни;

l_6 – правове підґрунтя доступності до сировинних ресурсів для

Негативні тенденції експерти відзначають за впливом чинників:

l_1 – перспективи позитивних взаємовідносин з державними органами влади;

l_2 – перспективи позитивних взаємовідносин з податковими (фіскальними) органами влади;

Найбільшу вагу серед обраного переліка чинників, на думку експертів, мають два чинника:

l_6 – правове підґрунтя доступності до сировинних ресурсів для виробництва;

l_3 – наявність важелів впливу, лобістів у конкурентів у державних органах управління та регулювання економіки країни.

3. Технологічний компонент (таблиця 5.8):

Позитивний вплив на діяльність борошномельно-круп'яних підприємств можуть створювати чинники:

m_2 – наявність інноваційних тенденцій розвитку у сфері діяльності;

m_3 – передумови для випуску інноваційної продукції.

Негативні тенденції експерти відмічають за впливом чинників:

m_1 – темпи впровадження інновацій борошномельно-круп'яними підприємствами.

Найбільшу вагу серед обраного переліка чинників, на думку експертів мають два чинника:

m_1 – темпи впровадження інновацій борошномельно-круп'яними підприємствами;

m_3 – передумови для розвитку випуску інноваційної продукції;

Таблиця 5.8

Результати експертного оцінювання впливу чинників технологічного компонента на передумови формування СУАПЗ агропромислових підприємств (мезорівень)

Найменування чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Середня оцінка впливу за групою чинників	Вага чинника
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<i>m1</i>	0,20	0,20	0,15	0,10	0,15	0,20	0,10	0,15	0,10	0,20	0,25	0,10	0,10	0,25	0,10	0,10	0,15	0,10	0,15	0,35
<i>m2</i>	0,40	0,50	0,40	0,60	0,50	0,60	0,60	0,30	0,60	0,60	0,30	0,25	0,70	0,40	0,50	0,70	0,70	0,50	0,51	0,20
<i>m3</i>	0,40	0,40	0,40	0,50	0,60	0,50	0,40	0,50	0,60	0,50	0,60	0,70	0,50	0,40	0,40	0,50	0,50	0,60	0,50	0,30
<i>m4</i>	0,30	0,40	0,30	0,40	0,25	0,40	0,20	0,25	0,30	0,25	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,33	0,15

Джерело: розраховано автором

4. Соціальний компонент (таблиця 5.9):

Позитивний вплив на діяльність борошномельно-круп'яних підприємств можуть створювати чинники:

p_4 – формування культури споживання борошномельної-круп'яної продукції.

Негативні тенденції експерти відзначають за впливом чинників:

p_2 – соціальна підтримка державою роботи на селі;

p_3 – темпи приросту споживання продукції на 1 особу;

p_5 – забезпечення трудовими ресурсами постачальників.

Найбільшу вагу серед обраного переліка чинників, на думку експертів, мають два чинники:

p_2 – соціальна підтримка державою роботи на селі;

p_4 – формування культури споживання борошномельно-круп'яної продукції.

Розраховані компоненти I_{mezo} – інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін з боку зовнішніх чинників впливу (мезорівень), представлені в таблиці 5.10.

Таблиця 5.10

Інтегральний показника оцінки передумов формування СУАПЗ з боку зовнішніх чинників впливу (мезорівень)

Найменування показника	Значення
1	2
I_k	0,65
I_l	0,55
I_m	0,35
I_n	0,60
I_{mezo}	0,54

Джерело: розраховано автором

Таблиця 5.9

**Результати експертного оцінювання впливу чинників соціального компонента на передумови
формування СУАПЗ агропромислових підприємств (мезорівень)**

Найменування чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Середня оцінка впливу за групою чинників	Вага чинника
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<i>n1</i>	0,70	0,60	0,50	0,70	0,50	0,70	0,50	0,75	0,80	0,70	0,55	0,60	0,70	0,50	0,60	0,80	0,80	0,50	0,64	0,15
<i>n2</i>	0,40	0,25	0,30	0,40	0,35	0,45	0,35	0,30	0,40	0,20	0,45	0,40	0,50	0,35	0,40	0,40	0,40	0,40	0,37	0,30
<i>n3</i>	0,50	0,40	0,30	0,30	0,40	0,45	0,40	0,30	0,40	0,50	0,45	0,50	0,50	0,55	0,50	0,50	0,40	0,50	0,44	0,15
<i>n4</i>	1,00	1,00	0,90	0,80	1,00	0,90	0,80	0,90	1,00	0,90	0,90	1,00	0,90	1,00	0,90	1,00	0,80	0,80	0,92	0,30
<i>n5</i>	0,60	0,50	0,70	0,50	0,60	0,60	0,70	0,70	0,70	0,50	0,50	0,70	0,45	0,40	0,50	0,60	0,50	0,40	0,56	0,10

Джерело: розраховано автором

Результати оцінювання інтегральний показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін з боку зовнішніх чинників впливу (мезорівень) за компонентами висвітлили основні перспективні та негативні тенденції, що прогнозуються експертами щодо діяльності підприємств борошномельно-круп'яної сфери у найближчій перспективі.

Слід підкреслити, що на макро- та мезорівнях існує глобальна проблема, пов'язана з негативними тенденціями та подальшим розвитком підприємств (пов'язаний з чинниками технологічного компонента). Цей факт свідчить про необхідність акцентувати увагу на розробленні системи управління адаптацією підприємства до змін для цього компонента більш детально та виважено.

Розраховані компоненти I_{ext} – інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін з боку зовнішніх чинників впливу (циклічні чинники, макро- та мезорівень), представлені в таблиці 5.11.

Таблиця 5.11

Розрахунок інтегрального показника оцінки передумов формування СУАПЗ з боку зовнішніх чинників впливу (циклічні чинники, хаотичні чинники (макро- та мезорівень))

	I_{macro}	Вага I_{macro}	I_{mezo}	Вага I_{mezo}	I_{ent}	K_{cycle}	I_{ext}
1	2	3	4	5	6	7	8
ОЕК	0,49	0,50	0,64	0,50	0,492	1,00	0,492
ПК	0,45		0,56				
ТК	0,25		0,36				
СК	0,59		0,59				
Інтегральний	0,445		0,538				

Джерело: розраховано автором

Підсумовуючи дослідження щодо оцінки перспектив формування системи управління адаптацією підприємства до змін з боку основних чинників за чотирма компонентами, слід підкреслити наступне:

- незважаючи на відсутність корегування показника шляхом впливу циклічних чинників, показник I_{ext} має значення 0,492, що свідчить про можливість погіршувального впливу чинників, які входять до його складу, тобто експерти прогнозують загальні тенденції зниження темпів розвитку підприємств борошномельно-круп'яної сфери;
- найбільш негативний вплив на значення показника I_{ent} здійснюють чинники зовнішнього середовища, які аналізувались на макрорівні, що унеможливорює використання активних засобів адаптації при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін, лише пасивне пристосування до макроумов;
- серед чинників впливу на макро- та мезорівні найбільш негативні передумови мають чинники технологічного компонента, на що підприємствам слід звернути особливу увагу при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

Більшість проаналізованих чинників не є сприятливими для розвитку підприємств борошномельно-круп'яної сфери України. Проте існує компонент, щодо якого, за думкою експертів, у підприємств зазначеної сфери виникатимуть значні негаразди. Тобто за результатами аналізу можна стверджувати, що при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін за компонентами необхідно приділяти пильну увагу розробленню технологічного компонента, оскільки при дослідженні зовнішніх чинників впливу виявлено негативні передумови.

Розраховано інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств, який враховує вплив внутрішнього середовища діяльності підприємства.

За методикою, запропонованою у розділі 4, розрахунок інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією

підприємства до змін, який враховує вплив внутрішнього середовища для підприємств агропромислової сфери, проведемо за наступними етапами:

- 1) відбір та аналіз агропромислових підприємств для дослідження;
- 2) вибір показників за допомогою факторного аналізу та пакету STATISTICA;
- 3) розрахунок інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін, який враховує вплив внутрішнього середовища для обраних підприємств агропромислової сфери;
- 4) розрахунок інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін, який враховує вплив внутрішнього середовища та рівня сприйняття персоналом змін для обраних підприємств агропромислової сфери.

Апробація теоретико-методологічних засад розрахунку інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін, який враховує вплив внутрішнього середовища, проведена на прикладі групи підприємств агропромислової сфери. Обрані підприємства відповідають певним вимогам для проведення дослідження:

- 1) повинні здійснювати економічно-активну діяльність;
- 2) бути однорідними за видами та напрямками діяльності;
- 3) бути схожими за основними показниками діяльності;
- 4) доступність їх статистичної та фінансової звітності.

Обрані підприємства агропромислової сфери входять до однієї групи за розділами КВЕД. Для проведення дослідження було обрано 11 підприємств агропромислової сфери, задіяних у борошномельно-круп'яній промисловості, статистичні дані щодо їх діяльності за 2013–2019 роки є частково у відкритому доступі, що надало можливість проаналізувати результати їх діяльності. При відсутності даних за окремими показниками

діяльності досліджуваних підприємств застосовувалось експертне прогнозування, яке враховувало динаміку аналогічних показників за попередні роки. Перелік досліджуваних підприємств представлено у табл. 5.12.

Слід зауважити, що обрані підприємства є репрезентативними за широтою географічного розташування, напрямками діяльності та масштабами економічних показників. Вихідні дані для проведення дослідження представлені в додатку «Н».

Таблиця 5.12

**Перелік підприємств агропромислової сфери, на прикладі яких здійснено
розрахунок та оцінку інтегрального показника передумов
формування системи управління адаптацією підприємства до змін,
що враховує вплив внутрішнього середовища**

№ п/п	Позначення	Повне найменування	Код ЄДРПОУ
1	2	3	4
1	А	ТОВ «Зоря»	03767908
2	Б	ТОВ «Клам Олія»	39488520
3	В	«Cereales Y Harinas Garsan S.L.»	B-30096184
4	Г	ПРАТ «Херсонський КХП»	00952367
5	Ґ	ПРАТ «Березинський КХП»	00955221
6	Д	ПРАТ «Красненський КХП»	00952060
7	Є	ПРАТ «Каланчацький КХП»	00952344
8	Е	ПРАТ «Кам'янка-Бузький КХП»	20760492
9	Ж	ПРАТ «Краснопавлівський КХП»	31148767
10	З	ТОВ «Корсунь-Шквченківський ХПП»	00952597
11	І	ПРАТ «Черкаський КХП»	00952568

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи дані додатку «Н» можна зробити певні попередні висновки:

- ПРАТ «Краснопавлівський КХП» є лідером за більшістю аналізованих показників, причому середньорічна кількість

zareєстрованих працівників – 4 особи. Підприємство працює за договорами ЦПХ та аутсорсінгу, тому виникає така ситуація;

- ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП» також посідає провідне місце серед досліджуваних підприємств, дещо поступаючись ПРАТ «Краснопавлівський КХП»;
- абсолютним аутсайдером серед групи досліджуваних підприємств є ПРАТ «Кам'янка-Бузький КХП», тобто це підприємство характеризується найнижчими показниками діяльності.

Дослідження діяльності представлених борошномельно-круп'яних підприємств доцільно розпочати з виділення кластерів, що надасть можливість визначити загальні тенденції за отриманими кластерами, які в подальшому допоможуть уніфікувати процес формування системи управління адаптацією підприємства до змін для того чи іншого кластеру, оскільки будуть враховані тенденції, що є загальними для обраного кластеру підприємств.

Для виділення груп дослідження борошномельно-круп'яних підприємств скористаємося можливостями Кластерного аналізу системи STATISTICA. Кластеризація виконується за трьома ознаками:

- середньорічна вартість нематеріальних активів;
- розмір середньорічного чистого доходу підприємства;
- середньорічна чисельність персоналу.

Відібрані для кластеризації критерії є доступними для аналізу внаслідок наявності зазначених даних у консолідованій звітності підприємства, що зумовило вибір параметрів для кластеризації.

Вхідні дані щодо підприємств для проведення кластеризації представлені у таблиці 5. 13.

Таблиця 5. 13

Вхідні дані щодо підприємств за 2019 рік для проведення кластеризації

Найменування підприємства	Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис. грн	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	Середня кількість працівників, чол.
1	2	3	4
А	23,0	12278,0	23
Б	56,0	34788,0	47
В	120,0	23455,0	34
Г	409,5	173699,0	381
Г	0,0	15444,0	67
Д	0,0	36222,0	54
Є	0,0	30037,0	118
Е	0,0	4245,9	12
Ж	71067,5	80045,0	4
З	103,5	873707,0	97
І	17,0	32914,0	81

Джерело: сформовано автором

На рис. 5.1. представлена матриця евклідових відстаней досліджуваних борошномельно-круп'яних підприємств.

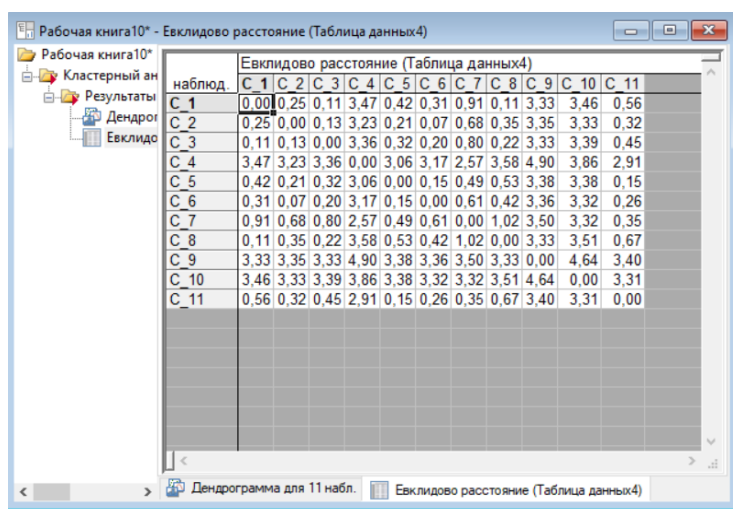


Рис. 5.1. Матриця евклідових відстаней досліджуваних борошномельно-круп'яних підприємств

Джерело: розраховано автором

У результаті поступового формування нових матриць отримано 4 кластери: $S_{(A,B,V,\Gamma,D,E,\epsilon,I)}$, $S_{(Г)}$, $S_{(ж)}$, $S_{(з)}$. Результати ієрархічної класифікації об'єктів представлені на рис. 5.2 у вигляді дендрограми.

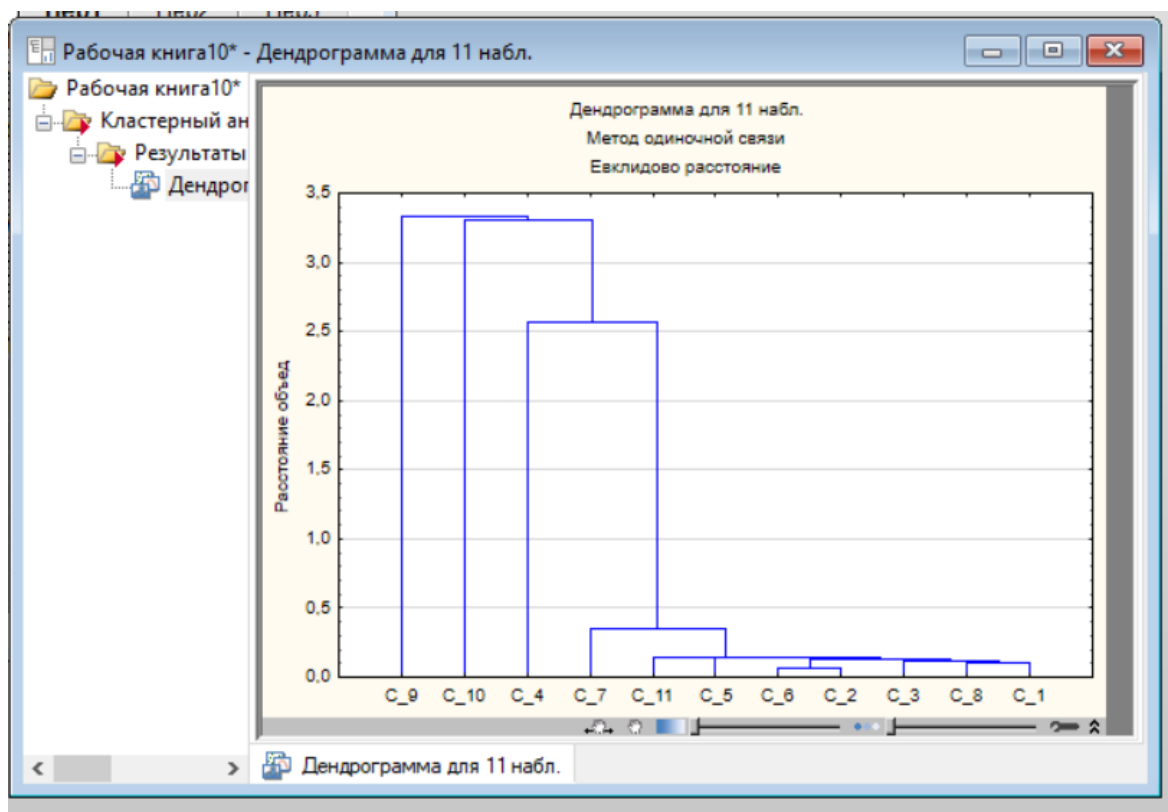


Рис. 5.2. Дендрограма розподілу борошномельно-круп'яних підприємств на кластери

Джерело: сформовано автором

За результатами аналізу ми отримали чотири кластери борошномельно-круп'яних підприємств, кожен з яких має свої особливості та, відповідно, потребує специфічного підходу щодо формування системи управління адаптацією підприємства до змін. Тобто у підприємств А, Б, В, Г, Д, Е, Є, І більш-менш схожі аналізовані показники, тобто вони належать до одного кластеру та можуть розглядатись як схожі. Підприємства Г, Ж, З мають специфічні особливості та виділяються в окремі кластери. Тобто для таких підприємств потрібно формувати специфічні системи управління адаптацією підприємства до змін. В нашому випадку сконцентруємо увагу на кластері, до якого входить більшість підприємств. Таким чином, на

першому етапі оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін у внутрішньому середовищі визначено основні об'єкти оцінки, ними виступають досліджувані борошномельно-круп'яні підприємства.

Наступним етапом є формулювання мети і завдань оцінки.

В результаті дослідження передумов та експертно-консультаційної співпраці з керівництвом досліджуваних підприємств визначено основну загальну мету оцінки, яка є загальною для всіх підприємств: виявлення негативних тенденцій у діяльності підприємства з метою запобігання зниження показників ефективності діяльності та збільшення обсягів реалізації продукції, при використанні простої методики дослідження.

Організаційна схема на досліджуваних підприємствах побудована за лінійно-функціональним типом з використанням бюрократичних зв'язків та ієрархій. Система управління носить фрагментарний, несистематичний характер із використанням застарілих, неефективних підходів, інструментів та методик. Конфіденційність інформації щодо діяльності досліджуваних підприємств не дає можливості представити у повному обсязі результати дослідження організаційних схем і систем управління.

Наступним етапом дослідження виступає оцінка внутрішніх чинників за компонентами моделі інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

На першій стадії побудови інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін відшукуємої латентної ознаки внутрішніх чинників здійснювалося оцінювання групових чинників-симптомів 2-го та 3-го рівнів ієрархії за допомогою методів факторного аналізу відповідно до запропонованої методики, наведеної у розділі 3.4. Всі розрахунки виконувалися за допомогою системи STATISTICA в модулі «Факторний аналіз» (*Factor Analysis*) [3; 4].

В результаті проведеного аналізу, оцінки факторного навантаження й відсіву, у факторній моделі залишилися чинники, що наведені у таблиці 5.14.

Таблиця 5.14

Чинники внутрішнього середовища, що впливають на діяльність досліджуваних борошномельно-круп'яних підприємств

Найменування компонента СУАПЗ	Позначення чинника	Найменування чинника
1	2	3
Організаційно-економічний	o ₁	чистий дохід підприємства
	o ₃	собівартість реалізованої продукції
	o ₅	коефіцієнт оборотності оборотних коштів
	o ₁₀	витрати на 1 грн реалізованої продукції
Правовий	p ₂	виплачені підприємством штрафи, пені та неустойки
	p ₃	динаміка наявної у власності (оренді) землі підприємства
	p ₄	обсяги експортної діяльності підприємства
Технологічний	t ₁	витрати на впровадження інноваційної діяльності на підприємстві
	t ₃	випуск інноваційної продукції на підприємстві
	t ₄	частка інноваційного обладнання на підприємстві
Соціальний	h ₃	співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання витрат на заробітну плату на підприємстві
	h ₈	невиходи та неявки на робочі місця на підприємстві
	h ₁₂	рівень задоволеності умовами праці працівників на підприємстві

Джерело: сформовано автором

Проведено нормування отриманих показників за чинниками другого рівня ієрархії, результати якого за досліджуваними підприємствами представлені в таблиці 5.15.

Таблиця 5.15

**Компоненти інтегральних показників оцінки передумов формування
СУАПЗ для досліджуваних борошномельних підприємств**

	Найменування підприємства	I _o	I _p	I _t	I _h
1	2	3	4	5	6
А	ТОВ «Заря»	0,678	0,688	0,434	0,566
Б	ТОВ «Клам Олія»	0,512	0,312	0,345	0,215
В	«Cereales Y Harinas Garsan S.L.»	0,788	0,690	0,443	0,688
Г	ПРАТ «Херсонський КХП»	0,658	0,672	0,323	0,458
Ґ	ПРАТ «Березинський КХП»	0,578	0,488	0,534	0,766
Д	ПРАТ «Красненський КХП»	0,613	0,433	0,312	0,678
Є	ПРАТ «Каланчацький КХП»	0,688	0,515	0,445	0,433
Е	ПРАТ «Кам'янка-Бузький КХП»	0,815	0,454	0,677	0,455
Ж	ПРАТ «Краснопавлівський КХП»	0,798	0,566	0,588	0,754
З	ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП»	0,712	0,450	0,433	0,677
І	ПРАТ «Черкаський КХП»	0,565	0,377	0,433	0,655

Джерело: розраховано автором

За отриманими результатами можна зробити висновки:

- у більшості підприємств спостерігаються негативні передумови щодо чинників технологічного компонента внутрішнього середовища, що підтверджує висновки аналізу й оцінки чинників зовнішнього середовища;
- найбільш сприятливими є чинники організаційно-економічного компонента щодо більшості досліджуваних підприємств;
- чинники соціального компонента мають широкий діапазон значень для досліджуваних підприємств, що підтверджує гіпотезу щодо

необхідності приділення особливої уваги людському чиннику при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

Вага компонентів у структурі була розрахована на підставі використання експертного методу. Значення ваги були прийняті рівними для всіх досліджуваних підприємств, з метою отримання подальшої можливості співставити отримані дані оцінювання.

Вага складових показників у інтегральному показнику оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін для досліджуваних борошномельних підприємств представлена у таблиці 5.16. На думку експертів, найбільшу вагу мають чинники організаційно-економічного та соціального компонентів, найменшу вагу мають чинники правового компонента внутрішнього середовища підприємств.

Таблиця 5.16

Вага складових показників у інтегральному показнику оцінки передумов формування СУАПЗ

Найменування ваги структурного компонента	Вага I_o	Вага I_p	Вага I_t	Вага I_h
1	2	3	4	5
Значення	0,35	0,15	0,20	0,30

Джерело: розраховано автором

Розрахований за даними 11 досліджуваних підприємств інтегральний показник передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін представлено у таблиці 5.17.

За даними таблиці 5.18, найбільш перспективним за чинниками внутрішнього середовища є ПРАТ «Краснопавлівський КХП» та «Cereales Y Harinas Garsan S.L.». Негативний прогноз за чинниками внутрішнього середовища має ТОВ «Клам Олія».

Таблиця 5.17

**Інтегральний показник оцінки передумов формування СУАПЗ
для досліджуваних борошномельно-круп'яних підприємств
у внутрішньому середовищі**

	Найменування підприємства	I _{int}
1	2	3
А	ТОВ «Зоря»	0,5971
Б	ТОВ «Клам Олія»	0,3595
В	«Cereales Y Harinas Garsan S.L.»	0,6743
Г	ПРАТ «Херсонський КХП»	0,5331
Ґ	ПРАТ «Березинський КХП»	0,6121
Д	ПРАТ «Красненский КХП»	0,5453
Є	ПРАТ «Каланчацький КХП»	0,53695
Е	ПРАТ «Кам'янка-Бузький КХП»	0,62525
Ж	ПРАТ «Краснопавлівський КХП»	0,708
З	ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП»	0,6064
І	ПРАТ «Черкаський КХП»	0,5374

Джерело: розраховано автором

ТОВ «Зоря» характеризується стандартними для більшості підприємств цієї групи перспективами розвитку на найближчий час. Це зумовлює вибір зазначеного підприємства як показового для розроблення та подальшої апробації моделі формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Інтегральний показник передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін, який враховує вплив зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, представлено у таблиці 5.18.

За результатами проведених розрахунків зазначимо, що підприємства мають нерівномірні результати оцінки передумов формування системи

управління адаптацією підприємства до змін. Немає жодного підприємства, яке б за результатами аналізу мало перспективні умови для розвитку за всіма чотирма компонентами, всі підприємства мають вузькі місця та потребують формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Таблиця 5.18

**Інтегральний показник оцінки передумов формування СУАПЗ
для досліджуваних борошномельних підприємств**

	Найменування підприємства	K_{cycle}	I_{ent}	I_{ext}	I_{int}	I_{adapt}
1	2	3	4	5	6	7
А	ТОВ «Зоря»	1,0	0,492	0,492	0,5971	0,54455
Б	ТОВ «Клам Олія»	1,0	0,492	0,492	0,3595	0,42575
В	«CerealesY Harinas Garsan S.L.»	1,0	0,492	0,492	0,6743	0,58315
Г	ПРАТ «Херсонський КХП»	1,0	0,492	0,492	0,5331	0,51255
Г	ПРАТ «Березинський КХП»	1,0	0,492	0,492	0,6121	0,55205
Д	ПрАТ «Красненський КХП»	1,0	0,492	0,492	0,5453	0,51865
Є	ПрАТ «Каланчацький КХП»	1,0	0,492	0,492	0,53695	0,514475
Е	ПРАТ «Кам'янка-Бузький КХП»	1,0	0,492	0,492	0,62525	0,558625
Ж	ПРАТ «Краснопавлівський КХП»	1,0	0,492	0,492	0,708	0,6000
З	ТОВ «Корсунь-Шевченківське ХПП»	1,0	0,492	0,492	0,6064	0,5492
І	ПРАТ «Черкаський КХП»	1,0	0,492	0,492	0,5374	0,5147

Джерело: розраховано автором

Слід зауважити, що ТОВ «Клам Олія», ТОВ «Зоря» та «CerealesY Harinas Garsan S.L.» належать до складу одного, найбільш типового кластеру, є типічними представниками у сфері борошномельно-круп'яної

промисловості. Вони є схожими за кодами КВЕД, за обсягами реалізованої продукції, структурою собівартості реалізованої продукції та середньорічною кількістю персоналу.

Ці підприємства різняться за результатами оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін. «CerealesY Harinas Garsan S.L.» має навищі перспективи щодо розвитку за результатами аналізу. ТОВ «Клам Олія», навпаки, є підприємством з найбільш негативними перспективами. ТОВ «Зоря» має типові для цієї групи досліджуваних підприємств передумови формування системи управління адаптацією підприємства до змін. Також зазначені підприємства надали доступ до своєї статистичної, фінансової та оперативної інформації, що зумовило можливість апробування методологічного підходу формування системи управління адаптацією діяльності підприємств саме на умовах їх діяльності.

Отже, були розраховані інтегральні оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін на 11 досліджуваних підприємствах. Ці оцінки дали можливість виявити передумови щодо впливу циклічних і хаотичних чинників зовнішнього середовища, а також чинників внутрішнього середовища функціонування досліджуваних підприємств. За результатами розрахунків виявлено групу підприємств, які мають більш негативні передумови подальшого функціонування, – до таких підприємств і належить ТОВ «Зоря», що значною мірою зумовило вибір цього підприємства як репрезентативного для відстеження практичної апробації формування системи управління адаптацією до змін борошномельно-круп'яних підприємств в Україні.

Розрахунок інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств, який враховує рівень сприйняття персоналом змін.

Враховуючи наявні можливості більш детального дослідження персоналу на трьох борошномельно-круп'яних підприємствах було

проведено дослідження рівня сприйняття персоналом змін. Для цього використовувалось анкетне опитування, основні питання якого представлені в додатку «П».

За результатами проведених досліджень щодо оцінювання рівня сприйняття персоналом досліджуваних змін за методикою, представленою у Розділі 4, отримано дані, представлені в таблиці 5.19.

Таблиця 5.19

**Оцінювання інтегрального показника передумов формування СУАПЗ
з урахуванням рівня сприйняття персоналом змін
для досліджуваних підприємств**

№ п/п	Найменування підприємства	<i>I_{gr}</i>	<i>Ва_{га}</i>	<i>I_{sp}</i>	<i>Ва_{га}</i>	<i>I_{pers}</i>
1	2	3	4	5	6	7
1	ТОВ «Зоря»	0,899	0,75	0,4555	0,25	0,788125
2	ТОВ «Клам-Олія»	0,4233	0,80	0,5444	0,20	0,44752
3	ТОВ «CerealesY Harinas Garsan S.L.»	0,7776	0,65	0,6555	0,35	0,734865

Джерело: розраховано автором

Таким чином, розрахунок інтегрального показника сприйняття змін персоналом підприємств дає можливість зробити наступні висновки:

- лише на двох із досліджуваних підприємств спостерігається позитивне значення інтегрального показника оцінки кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу, тобто рівень кваліфікаційно-психологічного стану персоналу є сприятливим для позитивних змін, наявні кваліфікаційні можливості та психологічні особливості персоналу. Для ТОВ «Клам Олія» рівень сприйняття персоналом змін не є позитивним, навпаки, низький рівень професійно-кваліфікаційного рівня персоналу створює негативні передумови формування та впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін;

- рівень інтегрального показника оцінки ставлення персоналу до можливих змін є найбільш сприятливим для діяльності ТОВ «CerealesY Harinas Garsan S.L.», тобто працівники цього підприємства більш позитивно сприймають можливі зміни у системи управління адаптацією підприємства до змін. Персонал цього підприємства має високий рівень психологічно-кваліфікаційного рівня, що створює позитивні передумови для загального сприйняття змін при побудові системи управління адаптацією підприємства до змін;

- персонал ТОВ «Зоря» сприймає можливі зміни негативно, що може створити перешкоди для впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін. Загалом персонал підприємства має найвищий серед оцінених психологічно-кваліфікаційний рівень, проте рівень сприйняття персоналом змін на цьому підприємстві є найнижчим, що може свідчити про застарілість його методів управління;

- персонал ТОВ «Клам Олія» сприймає можливі зміни в системи управління адаптацією підприємства до змін нейтрально, тобто не проявляє ані зацікавленості, ані супротиву щодо змін. Такі отримані показники невисокого рівня професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та рівня сприйняття персоналом змін свідчать про низький рівень зацікавленості персоналу щодо підвищення показників діяльності підприємства, що потребує розроблення додаткових заходів мотивації та стимулювання персоналу підприємства при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

Тобто проведені дослідження рівня сприйняття персоналом змін виявили низку проблем у діяльності ТОВ «Зоря»: при високому значенні професійно-кваліфікаційного рівня персоналу це підприємство має досить низький рівень сприйняття персоналом змін, тобто необхідно акцентувати увагу на розробленні мотиваційних складових у соціальному компоненті системи управління адаптацією підприємства до змін.

Розрахунок та оцінювання рівня інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління підприємств.

За результатами проведених досліджень щодо оцінювання рівня інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією досліджуваних підприємств отримано дані, представлені в таблиці 5.20.

Таблиця 5.20

Оцінювання рівня інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією досліджуваних підприємств

№ п/п	Найменування підприємства	I_{ext}	Вага	I_{int}	Вага	I_{adapt}	I_{pers}	I_{compt}
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ТОВ «Заря»	0,445	0,5	0,599444	0,5	0,522222	0,788125	0,413
2	ТОВ «Клам-Олія»	0,445	0,5	0,618012	0,5	0,531506	0,44752	0,238
3	ТОВ «CerealesY Harinas Garsan S.L.»	0,445	0,5	0,579289	0,5	0,5121445	0,734865	0,376

Джерело: розраховано автором

Серед трьох досліджених підприємств жодне не має сприятливих передумов для формування та впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін. Підсумовуючи, можна зробити наступні висновки:

- стадія циклу розвитку економіки, наслідки всесвітньої пандемії COVID-19 та зовнішні чинники розвитку економіки за всіма компонентами створюють несприятливі передумови для діяльності підприємств, що повинно бути відображено в моделі формування системи управління адаптацією підприємства до змін;
- перспективність позитивного впливу внутрішніх чинників діяльності досліджуваних підприємств має місце, проте чинники впливають

на кожне підприємство своєю мірою, що також буде відображено у моделі та інструментах системи управління адаптацією підприємства до змін;

- на низьке значення інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін негативно впливає рівень сприйняття персоналом змін, що також має враховуватися при формуванні моделі системи управління адаптацією підприємства до змін.

Отже, на стадії попереднього аналізу та оцінки виявлено, що всі три досліджувані підприємства мають несприятливі чинники щодо прогнозу розвитку та функціонування. Окремо визначено вузькі місця за складовими показниками оцінки та їх компонентами згідно з моделлю формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

5.2. Організаційно-практичні засади та інструменти формування системи управління адаптацією агропромислових підприємств до змін

Наступним етапом дослідження виступає практична апробація формування моделі, організаційно-практичного інструментарію та прогнозування показників ефективності досліджуваного підприємства при впровадженні системи управління адаптацією підприємства до змін.

Розроблення моделей формування системи управління адаптацією для досліджуваного підприємства.

Представимо детальний опис компонентів моделі формування системи управління адаптацією підприємства до змін для ТОВ «Зоря»:

1. Бачення, мета і завдання розвитку підприємства.

Бачення — агропромислове підприємство, яке створює передумови продовольчої безпеки для населення країни.

Мета – забезпечення населення країни продукцією борошномельно-круп'яної та олійної промисловості з метою отримання прибутку для підприємства.

Завдання:

- збільшення обсягів реалізованої продукції втричі за наступні три роки;
- поширення географії реалізації продукції на всі регіони України за наступні три роки;
- збільшення рентабельності основного виду продукції – борошна пшеничного, на 5 в.п.;
- збільшення рентабельності масла олійного на 7 в.п.;
- збільшення чистого прибутку підприємства втричі за наступні три роки;
- оновлення технологічних ліній з виробництва та пакування масла олійного та борошна пшеничного;
- сертифікація продукції за міжнародними стандартами для торгівлі з країнами Євросоюзу;
- збільшення середнього рівня заробітної платні вдвічі та рівня задоволеності персоналом умовами праці за наступні три роки.

2. Наслідки всесвітньої пандемії COVID-19 потребують впровадження засобів активної адаптації, що створять передумови гнучкого реагування на негативні тенденції світової економіки.

3. Якісний аналіз та оцінка інтегрального показника формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

За результатами оцінки інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін були виявлені вузькі місця в діяльності підприємства. Отримані в результаті аналізу дані можна представити у вигляді SWOT-аналізу за компонентами (додаток «Р»). Тобто якісна оцінка є другим етапом після узагальненої кількісної оцінки передумов. За результатами комплексного SWOT-аналізу

за компонентами були виділені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для досліджуваного підприємства.

Для ТОВ «Зоря» визначені наступні загрози за компонентами:

Організаційно-економічний компонент:

Зовнішні чинники: наслідки пандемії COVID-19, зниження платоспроможності населення та інших споживачів, скорочення можливостей постачальників ресурсів, поява нових конкурентів.

Внутрішні чинники: відсутність стратегії розвитку, відсутність *Action Plan*, застарілі підходи до управління, поява сильних вітчизняних і зарубіжних конкурентів, форс-мажорні обставини, неефективне управління ресурсами, хаос і несистемність при управлінні.

Правовий компонент:

Зовнішні чинники: невідповідність вітчизняного законодавства вимогам світових систем оцінки якості, ускладнення правових процедур здійснення діяльності, політичний тиск з боку органів влади.

Внутрішні чинники: низька кваліфікація працівників, що спричиняє можливість отримання штрафів і судових позовів, непередбачені дії держави у ЗЕД.

Технологічний компонент:

Зовнішні чинники: Неспроможність впроваджувати інноваційну техніку та технології за відсутності фінансових ресурсів і кваліфікації робітників.

Внутрішні чинники: невикористання новітніх інструментів щодо управління та виробництва, енергозалежність, відсутність складових ощадливого виробництва.

Соціальний компонент:

Зовнішні чинники: трудова міграція, небажання трудових ресурсів працювати на селі.

Внутрішні чинники: втрата цінних співробітників, висока плинність кадрів, відсутність морального задоволення персоналу, крадіжки майна.

На підставі результатів такого узагальнення розроблено інструменти реагування. Розроблено модель управління бізнес-процесами за компонентами системи управління адаптацією до змін для ТОВ «Зоря». Основний перелік бізнес-моделей за компонентами, необхідних для формування та впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін для ТОВ «Зоря», представлений у таблиці 5.21. Такий перелік моделей за компонентами системи управління адаптацією підприємства до змін є рекомендованим, підприємство може на власний розсуд розробляти обрані варіанти моделей за кожним компонентом системи управління адаптацією підприємства до змін.

Таблиця 5.21

**Перелік необхідних для розробки моделей за компонентами СУАПЗ
для ТОВ «Клам Олія»**

ОЕК	ПК
Canvas STOF CSOFT* VISOR* Модель панельних даних* VAR-моделі* DSGE*	Canvas
ТК	СК
Canvas CSOFT* VISOR*	Lean Canvas

* Розроблення цих моделей було запропоновано за методологією, проте не апробовано за бажанням керівництва самого підприємства.

Базові підходи до управління бізнес-процесами за компонентами моделі формування системи управління адаптацією підприємства до змін для ТОВ «Зоря», обрані за результатами відбору згідно методики, представлений у розділі 3, наведено у таблиці 5.22.

Таблиця 5.22

**Підходи до управління бізнес-процесами за компонентами моделі
формування СУАПЗ для ТОВ «Зоря»**

Сфера виявлення	ОЕК	ПК	ТК	СК
1	2	3	4	5
Циклічні чинники	Прогнозування за методом Фур'є Внутрішньо-фірмове антициклічне регулювання	Прогнозування за методом Фур'є Внутрішньо-фірмове антициклічне регулювання	Прогнозування за методом Фур'є Внутрішньо-фірмове антициклічне регулювання	Прогнозування за методом Фур'є Внутрішньо-фірмове антициклічне регулювання
Хаотичні чинники	Реінжиніринг	Реінжиніринг	Реінжиніринг	Реінжиніринг
Внутрішні чинники	Business Process Management	Business Process Management	Реінжиніринг TQM Lean-Management	Реінжиніринг Lean-Management
Сприйняття персоналом	SCRUM Lean-Management	SCRUM Lean-Management	SCRUM Lean-Management	SCRUM Lean-Management

Джерело: розроблено автором

Тобто для ТОВ «Зоря» пропонується використання окреслених підходів до управління за компонентами системи управління адаптацією підприємства до змін, що відповідає представленому у розділі 3 алгоритму вибору підходів до управління залежно від результатів попередньої оцінки інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Слід підкреслити, що виявлені негативні циклічні передумови формування системи управління адаптацією підприємства до змін висувають необхідність опрацювання інструментарію

внутрішньофірмового антициклічного регулювання, яке базується на прогнозуванні руху показників за допомогою методу аналізу рядів Фур'є.

Вплив зовнішніх хаотичних чинників на можливість виникнення змін оцінено на рівні можливостей негативного впливу за компонентами, тому пропонується регулювання компонентів системи управління адаптацією підприємства до змін з використанням інструментарію Реінжинірингу, що створює передумови для реагування на кризові явища у зовнішньому середовищі функціонування підприємства.

Вплив внутрішніх чинників на можливість виникнення змін оцінено на рівні можливостей нейтрального впливу за компонентами, тому пропонується регулювання компонентів системи управління адаптацією підприємства до змін з використанням інструментарію *Business Process Management*, додаючи до технологічного та соціального компонентів інструментарій *TQM* та *Lean-Management*.

Вплив сприйняття персоналом змін оцінено на рівні можливостей нейтрального впливу за компонентами, тому пропонується регулювання компонентів системи управління адаптацією підприємства до змін з використанням інструментарію *Lean-Management*, який спрямовується саме на навчання персоналу та залучення його до впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін. Управління проєктами при роботі з персоналом пропонується здійснювати за допомогою методики *SCRUM*, яка надає можливість персоналу гнучко реагувати та взаємодіяти під час діяльності над проєктами.

Управління інформацією та інфраструктурою ТОВ «Зоря» передбачається здійснювати також за основними функціями менеджменту та компонентами системи управління адаптацією підприємства до змін. Основні допоміжні документи та інструменти для такого управління: Стратегічний план, *Action plan*, Корпоративний етика, Положення про мотивацію та розвиток персоналу, План навчання персоналу, Інструкція щодо системи управління адаптацією підприємства до змін.

Розроблення інструментарію та організаційно-практичних заходів впровадження системи управління адаптацією до змін для досліджуваних підприємств.

Для спрощення процедури формування системи управління адаптацією підприємства пропонується використання прикладного шаблону, що надає можливість розглядати інструменти такого формування та впровадження комплексно та за основними компонентами системи управління адаптацією підприємств (табл. 5.23). Тобто такий шаблон формування прикладного інструментарію надає можливість чітко розробити напрями та інструменти впровадження дій за компонентами формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

На особливу увагу заслуговує розроблення організаційно-практичних заходів на підприємствах, які зможуть чітко врахувати всі етапи та компоненти формування системи управління адаптацією. Надалі представлено перелік основних розроблених організаційно-практичних заходів та інструментів при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін для ТОВ «Зоря» на підставі розроблених компонентів моделі системи управління адаптацією підприємства до змін.

При формуванні системи управління адаптацією до змін ТОВ «Зоря» необхідно провести стратегічні сесії з керівниками, розробити стратегічний план та *Action plan*, що стане основою формування системи управління адаптацією підприємства до змін. Особливу увагу слід приділити організаційній функції та розробити: інструкцію щодо впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін, Корпоративну етику, план впровадження ощадливого виробництва. Також необхідним для підприємства є впровадження CRM-системи як інструменту аналізу та управління взаємовідносинами з клієнтами. Функцію мотивації пропонується реалізувати за допомогою таких додаткових інструментів: Положення про мотивацію та розвиток персоналу, розробка KPI та плану навчання персоналу. Контроль і координацію на підприємстві підсилить

створення відділу контролінгу та впровадження ERP-системи в діяльність підприємства.

Таблиця 5.23

**Організаційно-практичні заходи та інструменти формування СУАП
для ТОВ «Зоря»**

Функція менеджменту	ОЕК	ПК	ТК	СК
1	2	3	4	5
Планування	Стратегічні сесії Стратегічний план Action plan	Стратегічні сесії Стратегічний план Action plan	Стратегічні сесії Стратегічний план Action plan	Стратегічні сесії Стратегічний план Action plan
Організація	Інструкція щодо впровадження СУАПЗ Корпоративна етика CRM-система	Інструкція щодо впровадження СУАПЗ Корпоративна етика CRM-система	Інструкція щодо впровадження СУАПЗ План впровадження Бережливого виробництва Корпоративна етика CRM-система	Інструкція щодо впровадження СУАПЗ Корпоративна етика CRM-система
Мотивація	Положення про мотивацію та розвиток персоналу KPI План навчання персоналу	Положення про мотивацію та розвиток персоналу KPI План навчання персоналу	Положення про мотивацію та розвиток персоналу KPI План навчання персоналу	Положення про мотивацію та розвиток персоналу KPI План навчання персоналу
Контроль та координація	Інструкція щодо впровадження СУАПЗ ERP-система Відділ контролінгу	Інструкція щодо впровадження СУАПЗ ERP-система Відділ контролінгу	Інструкція щодо впровадження СУАПЗ ERP-система Відділ контролінгу	Інструкція щодо впровадження СУАПЗ ERP-система Відділ контролінгу

Джерело: розроблено автором

Інструкція щодо системи управління адаптацією ТОВ «Зоря» сформована на основі напрацювань, які окреслені у розділах 3–4.

Слід зауважити, що основні компоненти інструкції розроблені згідно

із сформованою моделлю системи управління адаптацією підприємств до змін.

Перелік структурних компонентів інструкції щодо впровадження системи управління адаптацією підприємств до змін ТОВ «Зоря»:

- 1) призначення та застосування;
- 2) загальні положення;
- 3) аналіз та оцінка середовища функціонування підприємства (аналіз чинників циклічності, зовнішнього й внутрішнього середовища, оцінка рівня сприйняття персоналом змін);
- 4) планування (організаційно-економічний, правовий, технологічний, соціальний компонент);
- 5) лідерство (розроблення заходів мотивації та стимулювання персоналу до впровадження змін, вибір лідерів);
- 6) керування процесами (організаційно-економічний, правовий, технологічний, соціальний компоненти);
- 7) розроблення засобів забезпечення (організаційно-економічний, правовий, технологічний, соціальний компоненти);
- 8) аналізування та оцінювання ефективності системи управління адаптацією підприємств до змін (організаційно-економічний, правовий, технологічний, соціальний компоненти);
- 9) корегування системи управління адаптацією підприємств до змін (організаційно-економічний, правовий, технологічний, соціальний компоненти).

Одним із визначальним елементів системи є управління інформацією, яка є визначальною силою на сучасному етапі розвитку підприємства. Тому розроблено уніфіковану систему структурування документованої інформації системи управління адаптацією підприємств до змін для підприємств, яка представлена на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Структура та взаємозв'язки документованої інформації СУАПЗ ТОВ «Зоря»

Приклад інструкції системи управління адаптацією до змін ТОВ «Зоря» як комплексного інструменту її формування та впровадження:

1. Призначення та застосування

Інструкція є основним документом, який описує систему управління адаптацією підприємств до змін та її бізнес-процеси, встановлює вимоги щодо системи управління адаптацією до змін ТОВ «Зоря».

Положення Інструкції є обов'язковими для всього персоналу ТОВ «Зоря».

2. Загальні положення

ТОВ «Зоря» має чинні ліцензії, міжнародні сертифікати, патенти тощо.

3. Аналіз та оцінка середовища функціонування підприємства

- 1) визначення бачення, місії, напрямів розвитку, мети і завдань, корпоративної етики ТОВ «Зоря»;
- 2) аналіз та оцінка циклічного руху економіки країни;
- 3) аналіз та оцінка зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- 4) аналіз та оцінка внутрішнього середовища підприємства;
- 5) аналіз та оцінка рівня сприйняття персоналом змін.

4. Планування (організаційно-економічний, правовий, технологічний, соціальний компоненти)

Формування моделі та методів системи управління адаптацією підприємств до змін за чотирма компонентами, розроблення планів за компонентами моделі системи управління адаптацією підприємств до змін.

Основні обмеження при плануванні:

- вимоги власників підприємства;
- врахування ризиків та можливостей;
- забезпечення досяжності запланованої ефективності за компонентами;
- запобігання небажаним ефектам і зменшення їх кількості.

Використовуються стандартні інструменти довгострокового, середньострокового та поточного планування.

5. Лідерство (розроблення заходів мотивації та стимулювання персоналу щодо впровадження змін, вибір лідерів)

Основними заходами є:

- визначення бізнес-процесів та відповідальних осіб (застосування CRM-систем);
- мотивація персоналу до впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін;
- навчання лідерів управлінню конфліктами;

- впровадження *Lean*-методології.

Основні принципи дії лідерів-керівників щодо системи управління адаптацією підприємств до змін:

- взяття на себе відповідальності за результативність системи управління адаптацією підприємств до змін;
- забезпечення інтегрування системи управління адаптацією підприємств до змін у внутрішні процеси підприємства;
- сприяння використанню процесного підходу;
- забезпечення наявності ресурсів, необхідних для системи управління адаптацією підприємств до змін;
- інформування та заохочення персоналу щодо компонентів системи управління адаптацією підприємств до змін.

6. Керування процесами (організаційно-економічним, правовим, технологічним, соціальним компонентами):

- організація впровадження системи управління адаптацією підприємств до змін у діяльність ТОВ «Зоря» на рівні бізнес-процесів;
- регулювання впровадження системи управління адаптацією підприємств до змін у діяльність ТОВ «Зоря» на рівні бізнес-процесів.

В рамках формування Інструкції було розроблено перелік бізнес-процесів і відповідальних осіб за ці процеси для ТОВ «Зоря», що викладено у Додатку «С».

Для аналізу та оцінки системи управління адаптацією до змін ТОВ «Зоря» пропонується використовувати розроблені переліки підсистем-індикаторів за кожним компонентом (додаток «Т»). Отже, розроблено організаційно-практичні підходи та інструменти для формування, впровадження й оцінки системи управління адаптацією до змін ТОВ «Зоря».

Прогнозування результативності впровадження системи управління адаптацією.

Прогнозування результатів впровадження системи управління адаптацією до змін ТОВ «Зоря» здійснимо шляхом двох методів: прогнозування розвитку підприємства без впровадження СУАПЗ та з урахуванням впровадження. Прогнозування проілюструємо на прикладі основного результативного показника діяльності підприємства – чистого прибутку.

Результати прогнозування зміни чистого прибутку ТОВ «Зоря» без формування та впровадження системи управління адаптацією до змін представлено на рис. 5.4. Тобто, за даними побудови лінійного тренду чистий прибуток ТОВ «Зоря» має тенденцію до зростання, проте незначними темпами.

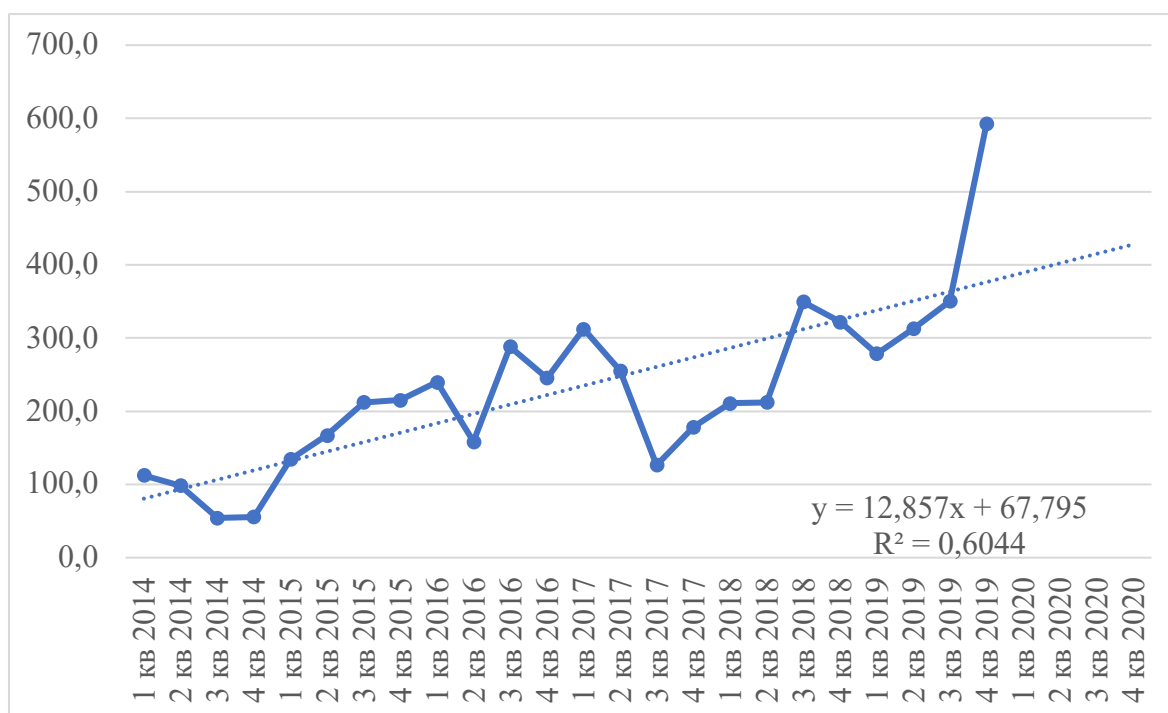


Рис. 5.4. Прогнозування чистого прибутку для ТОВ «Зоря» на 2020 рік

Джерело: побудовано автором

Прогнозування з урахуванням результатів формування та впровадження системи управління адаптацією до змін виконаємо з використанням засобів кореляційно-регресійного аналізу та формуванням кореляційно-регресійних моделей впливу чинників на чистий прибуток підприємства за основними компонентами системи управління адаптацією до змін. Для ТОВ «Зоря» виконаємо кореляційно-регресійний аналіз впливу чинників на показник чистого прибутку (перелік чинників використаємо з моделі впливу чинників внутрішнього середовища на компоненти системи управління адаптацією до змін).

У додатку «У» представлені вхідні дані для аналізу ТОВ «Зоря» за 2014–2019 роки. За результатами проведення кореляційного аналізу впливу чинників за компонентами на чистий прибуток підприємств залишились чинники, представлені у табл. 5.24. Також наведено коефіцієнти кореляції зазначених чинників та чистого прибутку ТОВ «Зоря».

Таблиця 5.24

Коефіцієнти кореляції ТОВ «Зоря»

Найменування компонента	Найменування чинника впливу	Коефіцієнт кореляції
1	2	3
ОЕК	x_1 – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	0,89802811
	x_2 – собівартість реалізації продукції, тис. грн.	0,91325032
ПК	x_8 – обсяги експортної діяльності, тис. грн.	0,89722115
ТК	x_{10} – випуск інноваційної продукції на підприємстві, тис. грн.	0,99503821
	x_{11} – частка інноваційного обладнання, %.	0,84431197
СК	x_{14} – рівень задоволеності працівників умовами праці, %	0,68896313

Джерело: розраховано автором

В результаті використання можливостей програмного продукту *Excel*, *Аналіз даних*, *Регресія* сформовано кореляційно-регресійні моделі впливу чинників на чистий прибуток за компонентами моделі системи управління адаптацією підприємства до змін. Для таких випадків обрано лінійну регресію. Отримані кореляційно-регресійні моделі впливу на чистий прибуток за компонентами підприємств представлені у таблиці 5.25.

Таблиця 5.25

Кореляційно-регресійні моделі впливу чинників на чистий прибуток підприємства ТОВ «Зоря»

Найменування компоненти	ТОВ «Зоря»
1	2
ОЕК	$Y = -48,169949 + 0,02077281 x_1 - 0,12762726 x_2$
ПК	$Y = -58,291665 + 0,447697 x_8$
ТК	$Y = 10,91443 + 3,486565 x_{10} + 0,987865 x_{11}$
СК	$Y = -74,832655 + 3,143229 x_{14}$

Джерело: розраховано автором

Отримані кореляційно-регресійні моделі надають можливість спрогнозувати вплив чинників на зміну чистого прибутку за компонентами системи управління адаптацією підприємства до змін ТОВ «Зоря».

Результати регресійного аналізу впливу чинників на чистий прибуток досліджуваних підприємств представлені у таблиці 5.26.

Визначено ступінь щільності зв'язку. Коефіцієнт множинної детермінації R^2 дорівнює у цих випадках 0,83, 0,82, 0,80, та 0,65, що свідчить про достатню ефективність включених у модель чинників. Перевірку на точність отриманої економіко-математичної моделі проведено за допомогою відсоткового співвідношення

середньоквадратичної похибки (Se) рівняння та середньоарифметичного значення результативного показника (y).

Таблиця 5.26

**Результати регресійного аналізу впливу чинників компонентів
на чистий прибуток ТОВ «Зоря»**

Найменування показника	ОЕК	ПК	ТК	СК
1	2	3	4	5
Множинний R	0,91407653	0,90290477	0,89290567	0,68012721
R-квадрат	0,8355359	0,81523703	0,79573906	0,65266539
Нормований R-квадрат	0,76086628	0,78752259	0,77756729	0,63606521
Стандартна похибка Se	20,8544128	23,9014623	24,7018628	32,2811253
Спостереження	24	24	24	24

Джерело: розраховано автором

Висока достовірність свідчить про можливість використання вищенаведеного рівняння регресії для розрахунків і прогнозування чистого прибутку підприємств залежно від зміни чинників для досліджуваних підприємств.

Для перевірки моделей ми скористалися F – критерієм Фішера. Обрано рівень значущості $\alpha = 0,10$. Визначаємо ступінь свободи k :

$$k_1 = m = 3$$

$$k_2 = n - 2 = 24 - 2 = 22, \text{ де}$$

n – кількість спостережень;

m – кількість пояснювальних змінних.

Скориставшись таблицею Фішера визначимо, що $F_{0,10} = 3,0$. Оскільки розраховані критерії Фішера менше табличного значення, то моделі адекватні.

Сформована система управління адаптацією підприємства до змін для ТОВ «Зоря» та кореляційно-регресійні моделі впливу чинників на

чистий прибуток підприємства дають змогу спрогнозувати зміну чистого прибутку за всіма чотирма компонентами системи управління адаптацією підприємства до змін та порівняти його з результатами прогнозування без формування системи управління адаптацією підприємства до змін. Результати порівняння прогнозування чистого прибутку ТОВ «Зоря» без формування системи управління адаптацією підприємства до змін та з формуванням системи управління адаптацією підприємства до змін представлені в таблиці 5.27.

Таблиця 5.27

**Прогнозування зміни чистого прибутку ТОВ «Зоря»
без та з формуванням і впровадженням СУАПЗ**

Період	Без СУАПЗ	ОЕК	ПК	ТК	СК	ІЗ СУАПЗ	Ефект
1	2	3	4	5	6	7	8
1 квартал 2020	389,22	234,15	23,61	234,16	112,36	604,28	215,06
2 квартал 2020	402,08	245,86	24,79	245,87	117,98	634,49	232,42
3 квартал 2020	414,93	258,15	26,03	258,16	123,88	666,22	251,28
4 квартал 2020	427,79	271,06	27,33	271,07	130,07	699,53	271,74
Всього	1634,02	1009,22	101,76	1009,26	484,29	2604,52	970,50

Джерело: розраховано автором

Таким чином, при прогнозуванні зростання чистого прибутку при використанні лінійного рівняння регресії було отримано сумарне значення чистого прибутку підприємства у розмірі 1634,02 тис. грн. Водночас, прогнозування зростання чистого прибутку за компонентами в результаті формування та впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін у прогностичному періоді надає можливість підприємству отримати чистий прибуток у розмірі 2 604,52 грн, що на 970,50 тис. грн або на 59,4% більше, ніж без системи управління

адаптацією підприємства до змін. Отримані дані свідчать про результативність формування і впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін для досліджуваного підприємства.

Слід зауважити, що за результатами практичної апробації на досліджуваному підприємств були отримані реальні дані зростання чистого прибутку, представлені у таблиці 5.28.

Таблиця 5.28

**Порівняння зміни прогнозованого та реального чистого прибутку
ТОВ «Зоря» за 4 квартали 2020 року**

Період	Прогнозні значення		Реальні значення
	Без СУАПЗ	ІЗ СУАПЗ	
1	2	3	4
1 квартал 2020	389,22	604,28	643,12
2 квартал 2020	402,08	634,49	635,18
3 квартал 2020	414,93	666,22	786,12
4 квартал 2020	427,79	699,53	705,34*
Всього	1634,02	2604,52	2769,76

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці видно, що фактичне впровадження елементів системи управління адаптацією підприємства до змін на ТОВ «Зоря» надало очікувані результати збільшення чистого прибутку підприємства в значно більших обсягах, ніж без впровадження такої системи.

Отримані результати підтверджують ефективність формування та впровадження на підприємствах системи управління адаптацією до змін.

Висновки до розділу 5

Динамічні умови господарювання та наслідки всесвітньої пандемії COVID-19 зумовлюють складності в управлінні підприємствами.

Підприємства борошномельно-круп'яної промисловості є одними із визначальних у структурі виробництва агропромислової продукції. Проте навіть вони зазнають багатьох проблем: скорочення обсягів сільськогосподарського виробництва як бази для розвитку борошномельної промисловості; постійне зростання цін на окремі види сировини для борошномельного виробництва сприяє збільшенню собівартості виробництва борошна та зменшенню загальної рентабельності діяльності борошномельних підприємств; наявні в країні проблеми з ринком землі створюють передумови для формування тіньової монополії на землю.

У цій сфері збільшує обсяги загальносвітова тенденція до створення невеликих борошномельних підприємств, які є основними постачальниками для приватного хлібопекарства.

У цьому розділі наведено поетапне практичне застосування концепції системи управління адаптацією підприємств на прикладі агропромислових підприємств (підприємств борошномельно-круп'яної промисловості), продемонстровано послідовність дій за всіма елементами запропонованої моделі, що створило можливість висвітлити практичні аспекти оцінки передумов адаптації агропромислових підприємств, формування системи управління адаптацією, розроблення організаційно-практичних та інструментальних засобів з впровадження концепції системи управління адаптацією агропромислових підприємств до змін, а також фінального прогнозування результативності впровадження елементів запропонованої концепції в практичну діяльність досліджуваних агропромислових підприємств.

За результатами досліджень, висвітлених у цьому підрозділі щодо оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін в контексті основних зовнішніх чинників (циклічних і хаотичних (макро- та мезорівні) за чотирма компонентами, слід підкреслити наступне: показник I_{ext} має значення 0,492, що свідчить про можливість погіршувального впливу чинників, які входять до його складу, тобто експерти прогнозують загальні тенденції зниження темпів розвитку підприємств борошномельно-круп'яної сфери; найбільш негативний вплив на значення показника I_{ent} здійснюють чинники зовнішнього середовища, які аналізувались на макрорівні, що унеможлиблює використання активних засобів адаптації при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін, лише пасивне пристосування до макроумов; серед чинників впливу на макро- та мезорівні найбільш негативні передумови мають чинники технологічного компонента, на що підприємствам слід звернути особливу увагу при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

Провівши дослідження впливу внутрішніх чинників досліджуваних підприємств на передумови формування системи управління адаптацією підприємства до змін ми отримали наступні висновки: більшість досліджуваних підприємств має негативні передумови щодо чинників технологічного компонента внутрішнього середовища, що підтверджує висновки аналізу й оцінки чинників зовнішнього середовища; найбільш сприятливими прогнозуються чинники організаційно-економічного компонента для більшості досліджуваних підприємств; чинники соціального компонента мають широкий діапазон значень для досліджуваних підприємств, що підтверджує гіпотезу щодо необхідності приділити особливу увагу людському чиннику при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

За результатами проведених розрахунків зазначимо, що підприємства мають нерівномірні результати оцінки передумов

формування системи управління адаптацією підприємства до змін. Немає жодного підприємства, яке за результатами аналізу мало б перспективні умови для розвитку за всіма чотирма компонентами, всі підприємства мають вузькі місця та потребують формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

З метою апробації результатів дослідження було проведено оцінювання рівня сприйняття персоналом можливих змін. Отримано наступні дані: лише на двох із досліджуваних підприємств спостерігається позитивне значення інтегрального показника оцінки кваліфікаційно-психологічного рівня персоналу, тобто рівень кваліфікаційно-психологічного стану персоналу є сприятливим для позитивних змін на підприємстві, є наявні кваліфікаційні можливості та психологічні особливості персоналу; рівень інтегрального показника оцінки відношення персоналу до можливих змін є найбільш сприятливим для діяльності ТОВ «CerealesY Harinas Garsan S.L.», тобто працівники цього підприємства більш позитивно сприймають можливі зміни у системі управління адаптацією підприємства до змін; персонал ТОВ «Зоря» сприймає можливі зміни негативно, що може створити перешкоди для впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін; персонал ТОВ «Клам Олія» сприймає можливі зміни у системі управління адаптацією підприємства до змін нейтрально, тобто не проявляє ані зацікавленості, ані супротиву таким змінам.

Оцінювання рівня інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією досліджуваних підприємств виявило наступне: стадія циклу розвитку економіки, наслідки всесвітньої пандемії COVID-19 та зовнішні чинники розвитку економіки за всіма компонентами створюють несприятливі передумови для діяльності підприємств, що має бути відображено в моделі формування системи управління адаптацією підприємства до змін; перспективність позитивного впливу внутрішніх чинників діяльності досліджуваних

підприємств має місце, проте чинники впливають на кожне підприємство своєю мірою, що також буде відображено у моделі та інструментах системи управління адаптацією підприємства до змін; на низьке значення інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін негативно впливає рівень сприйняття персоналом змін, що також має враховуватися при формуванні моделі системи управління адаптацією підприємства до змін.

Для практичної апробації концепції формування системи управління адаптацією підприємства до змін на ТОВ «Зоря» було вжито таких заходів: сформульовано основну мету системи управління адаптацією підприємства до змін та завдання, проведений SWOT-аналіз за компонентами надав можливість визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для досліджуваного підприємства; сформовано перелік моделей управління, необхідних для розроблення за компонентами системи управління адаптацією підприємства до змін; розроблено базові підходи до управління бізнес-процесами за компонентами моделі формування системи управління адаптацією підприємства до змін; розроблено прикладний інструментарій формування елементів системи управління адаптацією підприємства до змін; представлено перелік основних розроблених організаційно-практичних заходів та інструментів при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін; в рамках формування Інструкції було розроблено перелік бізнес-процесів та відповідальних за ці процеси для ТОВ «Зоря»; розроблено переліки підсистем-індикаторів за кожним компонентом; здійснено прогнозування результатів впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін ТОВ «Зоря» за допомогою двох методів: прогнозування розвитку підприємства без впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін та з урахуванням впровадження; розраховано кореляційно-регресійні моделі

впливу на чистий прибуток за компонентами системи управління адаптацією підприємства до змін.

При прогнозуванні зростання чистого прибутку з використанням лінійного рівняння регресії було отримано сумарне значення чистого прибутку підприємства у розмірі 1 634,02 тис. грн. Водночас, прогнозування зростання чистого прибутку за компонентами в результаті формування та впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін у прогнозному періоді надає можливість підприємству отримати чистий прибуток у розмірі 2 604,52 грн, що на 970,50 тис. грн або на 59,4% більше, ніж без системи управління адаптацією підприємства до змін. Отримані дані свідчать про результативність формування та впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін для досліджуваного підприємства. Слід також зауважити, що за результатами практичної апробації на досліджуваному підприємстві було отримано реальне зростання чистого прибутку, що підтвердило гіпотезу результативності впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін.

Основні положення, опубліковані в даному розділі, апробовано в:
[69; 73; 75-76; 79; 87; 178; 395]

ВИСНОВКИ

У дисертації проведено теоретичні узагальнення, розроблено практичний інструментарій для вирішення актуальної наукової проблеми щодо формування системи управління адаптацією підприємства до змін. За результатами проведеного дослідження дійшли таких висновків:

1. Досліджено та систематизовано теоретичні підходи до класифікації змін у діяльності підприємств, що дало можливість обґрунтувати необхідність врахування передбачуваних і непередбачуваних можливостей виникнення змін у діяльності підприємства, зосереджуючи увагу на зовнішніх (циклічних і хаотичних) та внутрішніх чинниках середовища функціонування підприємства, під впливом яких виникають зміни, що спрощує процедуру дослідження та подальшого реагування на такі зміни під час формування системи управління адаптацією підприємства до змін. Дослідження та систематизація видів наявних змін у діяльності підприємства створює фундамент до розуміння можливих траєкторій, напрямів руху та можливого впливу змін на діяльність підприємства.

2. Досліджено теоретичне обґрунтування розвитку підходів до управління підприємствами, яке дало можливість виділити переваги та недоліки використання різних підходів при управлінні підприємствами до змін, що дозволило поєднати при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін найбільш вдалі елементи, створило передумови для формування чіткої уяви щодо структури та компонентів системи управління адаптацією підприємств до змін, яка базується на засадах змішаного підходу до управління.

3. Виділено та підтверджено диференціацію поняття «адаптація діяльності підприємств до змін» від інших теоретичних підходів, що акцентує увагу на глибинних відмінностях теоретичних підходів адаптації підприємств до змін, виділяючи її основні переваги та

особливості застосування, що створює передумови для формування чіткої структури та компонентів системи управління адаптацією підприємств до змін. Проведені дослідження дозволили систематизувати та уточнити категорійно-понятійний апарат системи управління адаптацією підприємства до змін, що уможливило поєднати найбільш вдалі концептуальні визначення понять при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін.

Запропоновано власне визначення поняття «адаптація діяльності підприємств», яке враховує позитивні сторони та недоліки досліджених теоретичних підходів. Під «адаптацією» розуміється безперервний процес реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємств шляхом їх дослідження, розроблення та впровадження системи змін в управління організаційно-економічними, правовими, технологічними та соціальними складовими діяльності підприємств для досягнення цільових показників діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств з урахуванням чинників розвитку підприємств, що створює уніфікований підхід до використання понятійно-категорійного апарату при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

В результаті дослідження диференціації сутності адаптації діяльності підприємств до змін від інших теоретичних підходів виявлено, що адаптація до змін виступає як комплексне поєднання переваг існуючих теоретичних підходів та компонентів до управління діяльністю підприємств, тобто система управління адаптацією діяльності підприємств до змін виступає як комплексне поєднання найбільш вдалих і доцільних інструментів управління діяльністю підприємств з урахуванням специфіки передумов формування такої системи.

4. Запропоновано теоретичний підхід до формування сутності поняття «система управління адаптацією підприємства до змін». Під системою управління адаптацією підприємств до змін слід розуміти

комплекс взаємозв'язків керуючої та керованої систем (підприємства) через компоненти підсистеми управління: механізм управління адаптацією до змін (організаційно-економічний, правовий, технологічний та соціальний компоненти) та управлінську діяльність, пов'язану з плануванням організацією, мотивацією, контролем і координацією розроблення та впровадження такого механізму в діяльність підприємства. Система управління адаптацією до змін є локальною підсистемою загальної системи управління підприємством. Вона вирішує локальне завдання – адаптацію до постійно виникаючих у діяльності підприємства передбачуваних і непередбачуваних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі шляхом розроблення й впровадження управлінської діяльності та механізму адаптації до змін, що створюють передумови для розроблення та впровадження в діяльність підприємства основних заходів щодо регулювання бізнес-процесів за основними функціями менеджменту: плануванням, організацією, мотивацією, контролем та координацією.

5. Розроблено теоретико-методологічний підхід щодо формування системи управління адаптацією підприємств до змін, який базується на формуванні та впровадженні основних елементів і складових за чотирма основними компонентами (організаційно-економічний, правовий, технологічний та соціальний), з використанням методів і методик змішаного підходу до управління (системного, функціонального та процесного), що дає можливість започаткувати новий напрямок в управлінні адаптацією підприємств до змін, спрощенні самого процесу управління, врахуванні чинників зовнішнього (циклічних і хаотичних) та внутрішнього середовища функціонування підприємства, рівня сприйняття персоналом змін, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому. Запропонований теоретико-методологічний підхід включає чотири основні компоненти, виділяє логічну послідовність етапів, елементи механізму, структуру, алгоритм

процесу формування та реалізації, що надає можливість оцінити результати такого управління та застосовувати на підприємстві у спрощеному форматі елементи управління адаптацією агропромислового підприємства до змін за необхідними йому компонентами.

Запропоновано загальну систему управління адаптацією підприємства уявити як циклічний рух, який складається з наступних етапів:

- аналіз та оцінка умов підприємства у зовнішньому (включаючи дослідження чинників циклічності) та внутрішньому середовищі його функціонування;
- виявлення слабких сторін і вузьких місць у функціонуванні підприємства;
- виявлення сильних сторін і можливостей функціонування підприємства;
- прогнозування напрямів розвитку підприємства;
- формування механізму реагування підприємства на можливі негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування;
- формування інноваційних підходів до управління підприємством за наявних і прогнозованих умов функціонування підприємства;
- розроблення та впровадження механізмів системи управління адаптацією підприємства до змін на рівні організаційно-економічного, правового, технологічного та соціального компонентів;
- моніторинг і контроль за основними етапами та елементами системи управління адаптацією підприємства до змін;
- корегування системи управління адаптацією підприємства до змін зі зміною умов функціонування.

Розроблено алгоритм формування системи управління підприємства до змін, що включає чотири основні компоненти, виділяє

архітектоніку, логічну послідовність етапів механізму, структуру, алгоритм процесу формування та реалізації, що надає можливість оцінити результати такого управління, та застосовувати на підприємстві у спрощеному форматі елементи управління адаптацією підприємства до змін за необхідними йому компонентами.

6. Запропоновано концепцію інструментальної бази моделювання системи управління адаптацією підприємства до змін, яка має ряд переваг при практичному використанні підприємствами: базується на сформованих підприємством баченні, місії та основних завданнях розвитку; враховує чинники циклічності, що є відображенням існуючих тенденцій в економіці світу та країни і безпосередньо впливають на розвиток підприємства; надає можливість провести комплексну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, розрахувати та спрогнозувати психологічно-кваліфікаційний рівень персоналу та рівень сприйняття цим персоналом змін; спирається на теоретичні засади процесного підходу при розробленні механізмів управління за окремими компонентами на основі управління бізнес-процесами, що надає можливість виділити найбільш вузькі бізнес-процеси підприємства за компонентами; враховує необхідність прогнозування та управління ризиками; розробляється за основними функціями менеджменту, що надає можливість враховувати послідовність управління підприємством за основними компонентами системи управління адаптацією підприємств до змін; враховує необхідність систематизації та керування забезпечуючими процесами: інфраструктурою та інформацією; обов'язково враховує необхідність зворотного зв'язку, корегування розроблених заходів системи управління адаптацією до змін у результаті моніторингу та контролю за наслідками її впровадження.

7. Розроблено інструментальну базу моделі системи управління підприємства до змін для підприємств агропромислової сфери, що

базується на виборі варіативних варіантів за основними чотирма компонентами механізму управління адаптацією до змін, враховуючи результати оцінювання інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств, що надає можливість спростити комплексний підхід щодо впровадження системи управління адаптацією підприємств до змін і підвищити ефективність впровадження такого підходу до управління. Розроблено авторське бачення шаблонів вибору методологічних підходів щодо формування систем управління адаптацією підприємств до змін з урахуванням циклічного стану економіки та з урахуванням аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища та рівня оцінки сприйняття персоналом змін. Такий формалізований підхід надає можливість спрощення процедури вибору та економії часу на аналіз і дослідження виникаючих у підприємства передумов формування системи управління адаптацією діяльності підприємства до змін.

8. Сформовано теоретико-методологічний підхід до створення комплексної системи оцінювання передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін, яка враховує вплив зовнішніх (циклічних і хаотичних) та внутрішніх чинників діяльності підприємства, рівень сприйняття персоналом змін для кожного із компонентів системи управління адаптацією підприємства до змін, що дозволяє оцінити та спрогнозувати зміну показників діяльності підприємства в результаті впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін. Запропоновано комплексний підхід із деталізацією етапів розрахунків, методів, чинників та інструментів формування інтегрального показника оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін. Такий комплексний підхід спирається на розрахунок чотирьох окремих інтегральних показників оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін за напрямками: оцінка зовнішніх чинників впливу

(циклічних і хаотичних), оцінка внутрішніх чинників впливу, оцінка рівня сприйняття змін персоналом.

9. Простежено загальноекономічні тенденції розвитку економіки України з використанням математичного інструментарію, що надало можливість спрогнозувати напрямки розвитку впливу циклїчних чинників на передумови формування системи управління адаптацією підприємств до змін. Динамічні умови господарювання та наслідки всесвітньої пандемії COVID-19 зумовлюють складність загальноекономічної ситуації в країні. Використання математичного інструментарію дослідження загальноекономічних передумов і тенденцій розвитку економіки України уможливорює в узагальненому вигляді прогнозувати найсуттєвіші напрямки руху економіки країни, що є одним із пріоритетних завдань при розробленні системи управління адаптацією підприємств до змін.

10. Досліджено та систематизовано специфічні особливості функціонування та взаємозв'язки між підприємствами агропромислової сфери, що дозволило визначити теоретичні засади функціонування підприємств агропромислової сфери, законодавчі обмеження та перспективи розвитку взаємозв'язків з урахуванням тенденцій до диверсифікації діяльності, що надало можливість сформулювати комплексну уяву про систему функціонування підприємств агропромислової сфери в Україні.

Простежено чинники та тенденції розвитку підприємств агропромислової сфери, завдяки чому сформульовано загальний базис можливих позитивних і негативних тенденцій у розвитку агропромислової сфери в країні. Агропромислова сфера України характеризується складністю взаємозв'язків у структурі, поєднуючи у собі два рівні суб'єктів господарювання: основних і допоміжних суб'єктів ринку. Складність і багатоетапність виробляємої продукції зумовлюють необхідність комплексного підходу до формування системи управління

такими підприємствами. Основним ресурсом для агропромислової переробки є сільськогосподарська продукція. Розвиток сільськогосподарського виробництва в країні перебуває у складному становищі, відбувається зміна структури сільськогосподарського виробництва у бік нарощування виробництва сировини для продажу, із домінуванням технічних культур у рослинництві, що значно знижує потенціал і перспективи подальшої родючості в країні. Тваринництво взагалі зазнає тяжкої участі, нарощують обсяги лише окремі сфери тваринництва, країна має нагальну проблему – імпортозалежність від придбання багатьох видів продукції тваринництва для забезпечення продовольчих потреб.

Систематизовано тенденції та чинники розвитку управління підприємствами агропромислової сфери в Україні, що фокусує увагу на основних чотирьох компонентах (організаційно-економічний, правовий, технологічний та соціальний) і створює передумови для ґрунтовного формування системи управління адаптацією підприємств до змін з урахуванням сучасних тенденцій, що спрощує процес аналізу його діяльності та зрештою створює переваги в економії часу та спрощенні процедури формування системи управління адаптацією до змін підприємств.

Підприємства борошномельно-круп'яної промисловості є одними з визначальних у структурі виробництва агропромислової продукції. Проте підприємства цієї сфери також зазнають багатьох проблем: скорочення обсягів сільськогосподарського виробництва як бази для розвитку борошномельної промисловості; постійне зростання цін на окремі види сировини для борошномельного виробництва сприяє збільшенню собівартості виробництва борошна та зменшенню загальної рентабельності діяльності борошномельних підприємств; наявні в країні проблеми з ринком землі створюють передумови для формування

тіньової монополії на землю; зростає частка «тіньового» ринку борошномельно-круп'яної продукції.

Найбільш несприятливими аспектами для борошномельно-круп'яних підприємств України виступають залежність від врожайності та несприятливий бізнес-клімат у державі. Ці чинники створюють значні перепони для розвитку та функціонування таких підприємств. У зазначеній сфері нарощує обсяги загальносвітова тенденція до створення невеликих борошномельних підприємств, які є основними постачальниками для приватного хлібопекарства. З'являються новітні тенденції виробництва замороженої продукції, що потребують переосмислення та впровадження в практику з урахуванням специфіки діяльності в умовах України.

11. Систематизовано тенденції впливу чинників на функціонування підприємств агропромислової сфери шляхом оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін.

Розраховано інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств із урахуванням впливу зовнішніх чинників функціонування підприємств агропромислової сфери, що базується на використанні методики чотирикомпонентного аналізу, яка на відміну від інших надає можливість визначити вузькі та сильні аспекти впливу зовнішніх чинників на функціонування підприємств агропромислової сфери, що стає підґрунтям для розроблення ефективної системи управління адаптацією підприємств до змін з метою підвищення ефективності їх діяльності. Розрахунок такого показника є необхідним етапом дослідження зовнішньої складової діяльності підприємств агропромислової сфери. Чинники, що пропонуються як елементи моделі цього інтегрального показника, відібрані з урахуванням специфіки функціонування агропромислових підприємств у зовнішньому середовищі.

Розраховано інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією підприємств до змін з урахуванням впливу внутрішніх чинників функціонування підприємств агропромислової сфери, що базується на використанні методики чотирикомпонентного аналізу, яка на відміну від інших надає можливість визначити вузькі та сильні аспекти впливу внутрішніх чинників на функціонування підприємств агропромислової сфери, із формуванням моделі впливу чинників, що стає підґрунтям для розроблення інструментарію формування ефективної системи управління адаптацією підприємств до змін. Розрахунок цього показника є необхідним етапом дослідження внутрішньої складової діяльності підприємств агропромислової сфери. Чинники, що пропонуються як елементи моделі цього інтегрального показника, відібрані з урахуванням специфіки функціонування агропромислових підприємств у внутрішньому середовищі. Поєднання методів факторного та матричного аналізу при формуванні цього інтегрального показника надало можливість використати переваги такого поєднання при формуванні системи управління адаптацією підприємства до змін.

Розраховано інтегральний показник оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств із урахуванням рівня сприйняття змін персоналом, який складається із двох основних блоків аналізу: аналізу професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та оцінки рівня психологічного сприйняття персоналом змін. Такий підхід надає можливість підприємству проаналізувати наявні професійно-кваліфікаційні можливості та вузькі місця для впровадження змін з боку персоналу, а також виявити та розробити заходи, що нейтралізують можливий негативний опір змінам, який може виникати у персоналу підприємства.

12. Розроблено та апробовано на практиці організаційно-прикладні моделі та схеми формування системи управління адаптацією

агропромислових підприємств до змін, що враховують специфіку функціонування підприємства в зазначеній сфері, надають можливість підприємству гнучко реагувати на зміни середовища функціонування шляхом вибору основних варіантів дій із найбільш прийнятних до ситуації, що спрощує процедуру впровадження системи управління адаптацією підприємства до змін і створює передумови для підвищення його ефективності.

Апробовано методологічний підхід і практичний інструментарій формування системи управління адаптацією сучасних агропромислових підприємств до змін, які виявили ознаки можливості реалізації в практичній діяльності підприємства агропромислової сфери, використовуючи повний або скорочений алгоритми формування, що надало можливість підприємствам агропромислової сфери виявити свої переваги та недоліки в контексті циклічних коливань, зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, рівня сприйняття персоналом змін, а також запровадити в управлінську діяльність практичні рекомендації, що створюють умови для підвищення ефективності діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абакуменко О., Марченко Н., Мороз К. Агрокредитування в Україні : сучасний стан та основні проблеми. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 246–252.
2. Агробізнес: актуальні проблеми та напрямки його розвитку : монографія. Одеса, 2010. 240 с.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / пер. с англ.; общ. ред. и предисл. В. И. Данилова-Данильяна. М., 1985. URL: http://gtmarket.ru/files/book/Russell_Ackoff_Creating_the_Corporate_Future.pdf (дата звернення: 20.06.2019)
4. 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> (дата звернення: 14.05.2020)
5. Александров И. А. Инновационно-устойчивое развитие экономики. *Економіка : реалії часу*. 2015. № 3. С. 200–205.
6. Алексеев С. Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Дніпро, 2003. 23 с.
7. Амбарцумов А. А., Стерликов Ф. Ф. 1000 терминов и понятий рыночной экономики : справочное учебное пособие. М.: Крон-пресс, 1993. 302 с.
8. Амоша О. І., Землянкін А. І., Підоричева І. Ю. Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні. *Економіка України*. 2015. № 9. С. 49–65.
9. Андрейченко А. В. Методологія дослідження економічної кон'юнктури ринку продукції АПК. *Вісник ОНУ. Серія: економіка*.

- Одеса, 2017. Том 22, вип. № 7 (60) С. 23–26.
10. Андрейченко А. В. Розвиток агропромислового виробництва в контексті проблеми ресурсозбереження в АПК України. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 57–61.
 11. Андрейченко А. В., Горбаченко С. А. Поєднання індивідуальних та командних професійних компетенцій у сучасному управлінні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : зб. наук. праць / ОНУ імені І. І. Мечникова. Одеса, 2017. Т. 16, вип. № 3 (37). С. 151–160.
 12. Андрейченко А. В., Горбаченко С. А., Грінченко Р. В., Кучеренко В. Р. Аналіз ринкової кон'юнктури : навчальний посібник / ОНЕУ. Одеса, 2014. 345 с.
 13. Андрейченко А. В., Заєць М. А. Специфіка розвитку та управління підприємствами харчової галузі. *Економіка харчової промисловості*. Одеса, 2014. № 1 (21). С. 29–35.
 14. Андрианов В. Д. Россия: экономический и инвестиционный потенциал. М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. 662 с.
 15. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2002. 624.
 16. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу. Київ : КНЕУ, 2013. 779 с.
 17. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. Київ : КНЕУ, 2005. 292 с.
 18. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
 19. Артеменко О. О. Системи техніко-технологічного забезпечення виробництва продукції рослинництва: типологія, моделі побудови, перспективи розвитку. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки* / ХНТУСГ. Харків, 2010. Вип. 105. С. 375–390.
 20. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. М.: Омега-Л, 2006. 584 с.

21. Афоничкин А. И. Управленческие решения в экономических системах. СПб: Питер, 2009. 480 с.
22. 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> (дата звернення: 10.04.2019)
23. 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.
24. Балаш В. А., Балаш О. С. Модели линейной регрессии для панельных данных. Москва, 2002. 65 с.
25. Балджи М. Д. Організаційно-економічні засади комплексного природокористування на регіональному рівні. Атлант, 2010. 500 с.
26. Банева І. О. Використання методів адаптації в управлінні ресурсним потенціалом підприємств аграрного сектору. *Агросвіт*. 2013. № 1. С. 2–5.
27. Банева І. О. Пріоритетні напрямки розвитку аграрних підприємств на основі ефективного використання їх ресурсного потенціалу. *Інвестиції: Практика та досвід*. 2013. № 1. С. 34–35.
28. Банева І. О. Стан і тенденції розвитку ресурсного потенціалу аграрного сектору. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2011. Спецвип. 33, ч. 3. С. 6–9.
29. Басюркіна, Н. Й. Роль держави у процесі залучення інвестиції в розвиток аграрного сектору. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 118–126.
30. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11, ч. 2. С. 41–45.

31. Бізнес-модельовання й управління потоками робіт і документообігом в економічних системах : монографія / В. С. Пономаренко, І. О. Золотарьова, С. В. Мухін та ін.; за заг. ред. В. С. Пономаренко. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 272 с.
32. Білоусько Я. К. Інвестиційне забезпечення техніко-технологічного переоснащення аграрного виробництва. *Економіка АПК*. 2007. № 6. С. 32–35.
33. Білоусько Я. К., Денисенко П. А., Питулько В. О., Головка А. М. Перспективи розвитку технічного забезпечення аграрного виробництва. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 22–26.
34. Білоусько Я. К., Лузан Ю. Я., Товстопят В. Л. Техніко-технологічне забезпечення сільського господарства. *Економіка АПК*. 2009. № 12. С. 29–33.
35. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12 (114). С. 101–105.
36. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс. Киев : Эльга, 2005. 656 с.
37. Бойко А. Концептуалізація стійкості національної економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 1. С. 5–19.
38. Бойко Л. М. Теоретичні аспекти регулювання земельних відносин у сільському господарстві. *Актуальні проблеми економік*. № 9 (171). 2015. С. 8–15.
39. Большаков А. С. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. 160 с.
40. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. 7-е изд., доп. М.: Институт новой экономики, 2008. 1472 с.
41. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Книжный мир, 2005. 860 с.

42. Бояринова К. О. Наукові підходи та детермінанти забезпечення інноваційної адаптивності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 2. С. 111–116.
43. Браунинг П. Современные экономические теории. М.: Экономика, 1987. 342 с.
44. Будник М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : дис. ... канд. економ. наук : 08.06.01. Харків, 2002. 199 с.
45. Васильева О. Управление предприятием. *Корпоративные системы*. 2000. № 4. С. 23.
46. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
47. Вдовенко Н. М. Забезпечення продовольчої безпеки шляхом інноваційно-інвестиційного розвитку аграрного сектору. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_21. (дата звернення: 30.10.2019)
48. Вечканов Г. С. Краткая экономическая энциклопедия / Г. С. Вечканов, Г. Р. Вечканова, В. Т. Пуляев. СПб.: Петрополис, 1998. 509 с.
49. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
50. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6, т. 3. С. 7–11.
51. Гадзало Я. М., Жук В. М. Наукові основи розвитку аграрного підприємництва та сільських територій за селозберігаючою моделлю : наук. доповідь. Київ : ННЦ ІАЕ, 2015. 40 с.
52. Галушко Е. С., Галушко С. А. Обоснование организационно-экономического механизма адаптации предприятия. *Вестник*

- СевНТУ*. 2012. URL: http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5515/1/130_07.pdf_(дата звернення: 12.08.2019)
53. 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.
 54. Геворкян А. Ю. Теоретико-методологічна сутність категорії «адаптація» підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління*. 2011. № 14. URL: <http://archive.kpi.kharkov.ua/View/19406/> (дата звернення: 11.05.2019)
 55. Геєць В. М. Економіка України : ключові проблеми і перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 1. С. 7–22.
 56. Герасимчук Н. А. Організаційно-економічні засади формування ресурсозберігаючого механізму розвитку АПК : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ, 2015. 435 с.
 57. Головень О. В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність підприємства на підґрунті нейронних мереж. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2012. № 1. С. 119–141.
 58. Гонта О. І., Косач І. А. Особливості формування інтеграційних підприємницьких агропромислових структур в контексті відносин державно-приватного партнерства. *Науковий вісник Полісся*. 2017. Вип. № 1 (1). С. 25–29.
 59. Гончаренко І. В., Козаченко А. Ю. Експорт аграрної продукції регіону в контексті глобальних тенденцій. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2016. Вип. № 4 (92). С. 23–32.
 60. Готра В. В. Формування державних пріоритетів інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку АПК України в умовах євроінтеграції : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ, 2015. 395 с.

61. Грабинська І. В. Еволюція поглядів на методи дослідження коливань ділової активності. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*. 2013. Вип. 2. С. 3–9.
62. Градова А. П. Стратегія економічного управління підприємством. Київ, 1999. 211 с.
63. Гринченко Р. В. Влияние первопричин циклических колебаний в экономике на деятельность агропромышленных предприятий. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 вересня 2016 р. Одеса : Атлант, 2016. С. 379–380.
64. Гринченко Р. В. Развитие теоретических концепций первопричин циклических колебаний в экономике. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 14, вип. № 3 (31). С. 74–84.
65. Гринько Т. В. Основы управления адаптивным инновационным развитием предприятия. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 94–97.
66. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3 (83). С. 59–66.
67. Гринько Т. М., Шибецька М. О. Методичні підходи до вибору стратегічних альтернатив розвитку суб'єктів підприємництва. *Управління розвитком*. 2017. № 1–2 (187–188). С. 94–100.
68. Гришакина Н. И., Юрина Н. Н. Теоретические основы исследования конкурентоспособности продукции АПК. *Вестник Новгородского гос. ун-та. Сер.: Экономические науки*. 2014. № 82. С. 86–90.
69. Гринченко Р. В. Альтернативні джерела інноваційної діяльності підприємств агропромислового бізнесу України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., 22–23 вересня 2017 р. Одеса : Атлант, 2017. С. 87–88.

70. Грінченко Р. В. Аналіз компонент середовища функціонування підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27, ч. 2. С. 9–12.
71. Грінченко Р. В. Використання математико-статистичних методів при управлінні адаптацією підприємств до змін. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 вересня 2019 р. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2019. С. 223–224.
72. Грінченко Р. В. Глобальне управління якістю та реінжиніринг бізнес-процесів: сутність та відмінності. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 31 жовтня 2019 р. Луцьк : СНУ, 2019. С. 552–554.
73. Грінченко Р. В. Етапи визначення ефективності механізму адаптації підприємства до змін. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 11 квітня 2018 р. Київ : КНУТД, 2019. С. 213–216.
74. Грінченко Р. В. Застосування інструментарію аналізу Фур'є до дослідження циклічних коливань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 1 (49), т. 1. С. 20–25.
75. Грінченко Р. В. Зміна середовища функціонування міст та адаптація діяльності підприємств. *Економіка міста та урбаністика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 23 березня 2018 р. Київ : КНЕУ, 2018. С. 16–18.
76. Грінченко Р. В. Інвестиційні аспекти розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 вересня 2013 р. Одеса : Атлант, 2013. С. 103–105.

77. Грінченко Р. В. Інвестування в інноваційну діяльність підприємствами АПК України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2014. № 2 (210). С. 56–67.
78. Грінченко Р. В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 223–226.
79. Грінченко Р. В. Комплексна методика оцінювання ефективності змін на підприємстві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2019. № 13 (41). С. 28–33.
80. Грінченко Р. В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 1 (50). С. 59–64.
81. Грінченко Р. В. Концептуальні засади управління діяльністю підприємств як складова формування їх конкурентоспроможності. *Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств* : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 139–149.
82. Грінченко Р. В. Методи дослідження змін на підприємстві. *Економіка, підприємництво, менеджмент: сучасний стан і обриси майбутнього* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених, 23 квітня 2019 р. Дніпро : Національна металургійна академія, 2019. С. 154–156.
83. Грінченко Р. В. Методи та інструменти формування механізму адаптації підприємства до змін. *Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 34. С. 53–58.
84. Грінченко Р. В. Моделювання циклічних коливань в економіці. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 29 листопада 2016 р. Львів : Львівський інститут МАУП, 2016. Ч. 2. С. 171–174.

85. Грінченко Р. В. Модернізація теоретичних компонент управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 251–256.
86. Грінченко Р. В. Необхідність адаптації діяльності підприємств. *Трансформація фінансових ринків в умовах глобальної нестабільності: реалії сьогодення та погляд у майбутнє* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 30 жовтня 2017 р. Ірпінь, 2017. С. 167–170.
87. Грінченко Р. В. Організація процесу дослідження виникнення зовнішніх змін у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки* : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф., 8 травня 2020 р. Луцьк : Луцький НТУ, 2020. С. 67–69.
88. Грінченко Р. В. Оцінка ефективності змін впровадження механізму адаптації до змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 81–86.
89. Грінченко Р. В. Оцінювання адаптаційних можливостей підприємств. *Тридцять п'яти економіко-правові дискусії* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21 березня 2019 р. Львів, 2019. С. 9–10.
90. Грінченко Р. В. Перепони для розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 вересня 2014 р. Одеса : Атлант, 2014. С. 87–88.
91. Грінченко Р. В. Принципи формування механізму управління адаптаційними змінами підприємства. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали X Ювілейної міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 квітня 2018 р. Харків : ХНУБА, 2018. Ч. 1. С. 88–90.

92. Грінченко Р. В. Прояви циклічних коливань в економіці. *Регіональна економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. № 1 (32). С. 163–172.
93. Грінченко Р. В. Розвиток підприємств сфери забезпечення потреб агропромислового комплексу України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 326–330.
94. Грінченко Р. В. Розвиток теоретичних засад системи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств. *Вісник Одеського національного економічного університету. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23, вип. 3 (68). С. 68–73.
95. Грінченко Р. В. Світовий досвід регулювання впливу циклічних коливань на розвиток економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2015. № 4 (224). С. 25–32.
96. Грінченко Р. В. Склад учасників ринку агропромислової продукції. *Інноваційна економіка : наук.-виробнич. журнал*. 2017. № 1–2 (67). С. 114–120.
97. Грінченко Р. В. Складові компоненти механізму адаптації діяльності підприємств. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 14 грудня 2017 р. Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 147–150.*
98. Грінченко Р. В. Сучасні агропромислові підприємства України: стан та перспективи розвитку. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., 18 вересня 2015 р. Одеса : Атлант, 2015. С. 320–321.*
99. Грінченко Р. В. Сучасні тенденції структурних зрушень в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4 (51). С. 217–221.

100. Грінченко Р. В. Тенденції розвитку борошномельної промисловості України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф., 11–12 вересня 2020 р. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2020. С. 107–109.
101. Грінченко Р. В. Тенденції розвитку підприємництва в Україні. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 133–137.
102. Грінченко Р. В. Теоретичний базис адаптації діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 123. С. 144–154.
103. Грінченко Р. В. Теоретичні засади формування бізнес-моделей підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 вересня 2018 р. Одеса : Атлант, 2018. С. 139–140.
104. Грінченко Р. В. Теоретичні особливості існування циклічних коливань. *Економіка сталого розвитку: теоретичні підходи та практичні рекомендації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 13–16 вересня 2015 р. Київ : «Центр навчальної літератури», 2015. С. 37–38.
105. Грінченко Р. В. Трансформація підприємств агропромислового комплексу України. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 3 (46). С. 28–34.
106. Грінченко Р. В. Управління бізнес-процесами як основа формування бізнес моделей адаптації діяльності підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 9 (37). С. 40–44.
107. Грінченко Р. В. Формування інструментарію дослідження циклічних коливань в економіці. *Сучасні проблеми менеджменту* : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф., 28 жовтня 2016 р. Київ : НАУ, 2016. С. 26–29.
108. Грінченко Р. В. Чотири складові механізму адаптації підприємств до змін. *Проблеми формування та розвитку інноваційної*

- інфраструктури* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 23–25 травня 2019 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 301.
109. Грінченко Р. В. Система взаємозв'язків учасників ринку агропромислової продукції. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., 19–20 квітня 2017 р. Харків : ХНУБА, 2017. Ч. 2. С. 80–82.
 110. Грінченко Р. В., Кошельок Г. В. Відмінність адаптації від інших теоретичних підходів до управління підприємством. *Науковий Вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 7–8. С. 27–44.
 111. Гуменюк О.О. Інфраструктурне забезпечення функціонування агропромислового ринку. *Інноваційна економіка*. 2013. №3. С. 56–61.
 112. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2007. С. 33–58.
 113. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка: избр. ст. / В. И. Даль; совмещ. ред. изд. В. И. Даля и И.А. Бодуэна де Куртенэ; науч. ред. Л.В. Беловинский. М.: ОЛМА Медиа Групп, 2009. 573 с.
 114. Дарміць Р. З., Вацик Н. О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 12. С. 153–161.
 115. Дадій О. І. Фінансове забезпечення інновацій в агропромисловому комплексі України. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2011. № 1. С. 65–76.
 116. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с.
 117. Демченко А. О., Момот О. І., Момот О. І. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3. С. 207–210.

118. Демяненко М. Я., Гудзь О. Є, Стецюк П. А. Оцінка кредитоспроможності агроформувань (теорія та практика). Київ : ННЦ ІАЕ, 2008. 302 с.
119. Державна політика фінансової підтримки розвитку аграрного сектору АПК : монографія / М. Я. Дем'яненко, П. Т. Саблук, В. М. Скупий та ін. ; за ред. М. Я Дем'яненка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2012. 372 с.
120. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2020)
121. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня на 2017–2021 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2017 р. № 980. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/980-2017- %D0 %BF](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/980-2017-%D0%BF) (дата звернення: 03.03.2020)
122. Дідух В. Ф., Шолудько П. В. Формування технологічних систем в агропромисловому комплексі. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2014. № 2. С. 38–42.
123. Довбенко М. В., Осик. Ю. И. Современные экономические теории в трудах нобелиантов. Москва : Академия естествознания, 2011. 305 с.
124. Довкілля України. Статистичний збірник. 2016 р. Державна служба статистики України. Київ, 2017. 226 с.
125. Дорофеева В. В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий. *Журнал научных публикаций Дискуссия*. 2013. Вып. 5–6 (35–36), май-июнь. URL: [http://www.journal-discussion.ru /publication.php?id=102](http://www.journal-discussion.ru/publication.php?id=102) (дата звернення: 07.06.2019)
126. Дорофеева В. В. Практика адаптации предприятий к условиям изменяющейся внешней среды : монография. Saarbrucken, Germany : OmniScriptum GmbH & Co. KG, 2012. 172 с.
127. Доценко І. О. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів загроз на рівень

- економічної безпеки підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 4 (54). С. 227–230.
128. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. 256 с.
 129. Друкер П. Эффективное управление. Москва : «Астрель», 2004. 284 с.
 130. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Чинний від 2008.01.01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2008. 29 с.
 131. Дубініна М. В. Управління інституціонально-структурною трансформацією аграрного сектору економіки України : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Миколаїв : МНАУ, 2014. 44 с.
 132. Дубчак В. В. Теоретико-методологические аспекты формирования системы адаптивного управления промышленными предприятиями : автореф. ... канд. экон. наук. Ростов-на-Дону, 2006. 24 с.
 133. Дудар Т. Г., Дудар В. Т. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2009. 246 с.
 134. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Київ : Видав. центр «Академія», 2000. Т. 1. 864 с.
 135. Елисеева И. И. Эконометрика. Москва : Юрайт, 2014. 464 с.
 136. Євдокимов В. В., Довгаль Ю. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як передумова створення комп'ютерної системи бухгалтерського обліку на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2005. № 4 (34). С. 91–96.
 137. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
 138. 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 (дата звернення: 15.02.2019)

139. Ждаміров Є. Ю. Сутність адаптації управління функціонуванням підприємств. *Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. Випуск 6/1. С. 93–101.
140. Ждамірова А. О. Адаптивне управління підприємством. *Економічний простір*. 2011. № 52/1. С. 237–245.
141. Жук М. О., Здрок В. В. Моделювання динаміки основних показників економічної діяльності домогосподарств України. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 1. С. 82–91.
142. Журавльов О. В. Статистичне моделювання інституційних трансформацій з використанням панельних даних. *Статистика України*. 2017. № 2. С. 13–19.
143. Забуранна Л. В., Зоргач А. М. Оцінювання результативності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економік*. 2015. № 11 (173). С. 432–444.
144. Забуранна Л. В., Нідзельська Т. Л. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економік*. 2016. № 3 (177). С. 142–151.
145. Забуранна Л. В., Попрозман Н. В. Соціально-економічні аспекти розвитку агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2015. № 3. С. 15–22.
146. Задоя А. А. Экономическая цикличность: конфликтологическая концепция. *Бюлетень Нобелівського економічного форуму*. 2013. № 1. С. 150–159.
147. Запыхляк І. Б., Зелінсько Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204–209.

148. Захарін С. В. Державна підтримка агропромислового підприємництва: регіональний вимір. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2013. № 1. С. 200–206.
149. Захарченко О. В., Сахацький М. П. Структурні зрушення виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств в умовах формування і розвитку ринкової економіки. Одеса : КП ОМД, 2011. 250 с.
150. Зволяк Я. Середні та граничні значення продуктивності факторів виробництва в сільському господарстві Польщі. *Актуальні проблеми економік*. 2016. № 1 (175). С. 61–69.
151. Зікій Н. Л. Концептуальні основи дефініції «реструктуризація підприємства». *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка*. 2016. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_1_27 (дата звернення: 20.06.2019)
152. Зінчук Т. О. Європейська інтеграція: проблеми адаптації аграрного сектора економіки : монографія. Житомир : ДВНЗ ДАУ, 2009. 384 с.
153. Злупко С. М. Історія економічної теорії. Київ : Знання, 2005. 719 с.
154. Информационный ресурс для сообщества пользователей Бэкмологии. URL: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html> (дата звернення: 18.12.2020)
155. Информационный сайт Института конъюнктуры аграрного рынка. URL : <http://isco-i.ru/comp/company.htm> (дата звернення: 10.01.2021)
156. Іванишин В. В. Динаміка ряду синергічних ефектів від застосування інноваційних агротехнологій у рослинництві. *Агросвіт*. 2010. № 5. С. 15–19.
157. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку: історія, теорія, перспективи : монографія. Житомир : АСА, 2001. 416 с.

158. Ільчук В., Шпомер Т. Інноваційно-інвестиційна діяльність АПК: сучасний стан і проблеми розвитку. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2017. Vol. 3, № 1. С. 108–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2017_3_1_11 (дата звернення: 19.02.2020)
159. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект : монографія / П. Т. Саблук, О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курило та ін. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.
160. Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнес-структур : монографія / Н. Й. Басюркіна та ін. / за ред. Н. Й. Басюркіної. Київ : ФОП Гуляєва Н.М., 2019. 167 с.
161. Калачова І. В., Шубравська О. В., Прокопенко К. О. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств: перешкоди та напрямки розвитку. *Статистика України*. 2013. № 1. С. 10–16.
162. Карачина Н.П., Вітюк А.В., Гребеньок І.В. Функціонування галузі сільськогосподарського машинобудування України та потенціал її розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2014. Випуск 1 (42). С. 16-23.
163. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей. М.: Геліос АРВ, 2012. 352 с.
164. Кемерон З. Грин М. Управление изменениями. М., 2006. С. 113–155.
165. Кирилов Ю. Є. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 420 с.
166. Кічор В. П., Фещур Р. В., Воробець С. Й., Яворська Н. Я. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Львів : Раст-7, 2012. 188 с.
167. Клімова І.О. Ринок сільськогосподарської продукції: особливості розвитку та проблемні питання формування інфраструктури.

- Прикладна статистика: проблеми теорії та практики.* 2011. №8. С. 138–147.
168. Коваленко Ю. С. Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі. Київ : ІАЕ УААН, 2000. 204 с.
 169. Коваль В. В., Костецька К. О., Бондар В. А. Управління формуванням логістичних ланцюгів підприємств зернопродовольчого ринку в умовах інклюзивного зростання. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки».* 2020. Т. 3. № 91. С. 79–87.
 170. Коваль В. В. Напрями забезпечення інвестиційної привабливості аграрного сектора економіки України. *Економічні інновації : зб. наук. праць.* Одеса : ИПРЕЕД НАНУ, 2016. Вип. 61. С. 183–192.
 171. Ковальов А. І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2014. № 3 (54). С. 124–130.
 172. Ковальов А. І., Шевченко В. В. Концептуальні засади здійснення реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2009. № 35. С. 365–371.
 173. Кожевина О. В. Управление развитием организации: теория, методология, практика. Барнаул : изд-во Алтайского гос. ун-та, 2008. 237 с.
 174. Козаченко Г. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография. Київ : Либра, 2003. 280 с.
 175. Кондратьев Н. Д. Великі цикли кон'юнктури і теорія передбачення. М.: Економіка, 2002. 767 с.
 176. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки : у 3-х томах. Том 1. Регіональні аспекти та напрямки

- підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. М. А. Зайця, О. М. Коваленка. Одеса : ВМВ, 2014. Т. 1. 292 с.
177. Концепція Державної цільової економічної програми впровадження в агропромисловому комплексі новітніх технологій виробництва сільськогосподарської продукції на період до 2016 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2009 р. № 1650-р. *Офіційний вісник України*. 2010. № 1. Ст. 40.
 178. Кошельок Г. В., Грінченко Р. В. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2 (63). С. 231–242.
 179. Кравченко С. А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка. Київ : ННЦ «Институт аграрной экономики», 2008. 444 с.
 180. Кравченко С. А. Адаптація економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств до умов ринку : автореф. дис. ... д-р екон. наук : 08.00.04. Київ, 2007. 41 с.
 181. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
 182. Кривобок К. В. Концептуальні засади управління підприємством у нестабільному середовищі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2018. № 30. С. 47–51.
 183. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 412–420.
 184. Кривобок К. В. Оцінка адаптації підприємства в умовах економічного розвитку України. *Управління розвитком : зб. наук. статей*. Харків : вид. ХНЕУ, 2008. № 17. С. 93–94.

185. Кривобок К. В. Адаптаційні перспективи розвитку підприємств України в умовах Європейської інтеграції. *Український соціум*. 2015. № 1. С. 23–33.
186. Кривобок К. В. Методичний підхід до діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2 (44). С. 16–20.
187. Кривобок К. В. Обґрунтування впливу факторів зовнішнього середовища на адаптацію підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 16. С. 86–91.
188. Кривобок К. В. Сучасні аспекти адаптаційних процесів в інформаційному середовищі. Методологія та технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти : монографія / під заг. ред. Т. І. Лепейко. Харків : вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. С. 20–38.
189. 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.
190. Кудлаєнко С. В. Наукові засади формування економічного механізму адаптації до кризових умов. *Вісник ХНУ*. 2011. № 5, т. 2. С. 32–36.
191. Кулаковська Т.А, Колесник Е.В. Огляд ринку комбікормової промисловості України. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 2(26). URL: <file:///C:/Users/EEPC/Downloads/44027-87788-1-PB.pdf> (дата звернення: 09.04.2019)
192. Кузнєцова І. О. Інжиніринг в процесі управління діяльністю підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 1 (52). С. 216–223.

193. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища : монографія. Київ : «Зовнішня торгівля», 2008. 236 с.
194. Кузьмін О. Є., Будинський Р. З., Поріцька А. І. Стан управління проектами підприємств у цифровому бізнесі в умовах євроінтеграції. *Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій* : кол. монографія / за ред. В. В. Прохорової. Харків : вид-во Іванченка І. С., 2020. С. 267–277.
195. Кузьмін О. Є., Ситник Й. С. Декомпозиція чинників і критеріїв оцінювання процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 217–225.
196. Кузьміна О. М., Горовенко О. О. Планування розвитку управлінських інформаційних систем. *Young Scientist*. 2014. № 12 (15). С. 175–178.
197. Кучеренко В. Р., Андрейченко А. В., Левинський С. В., Рак Є. В. Циклічні коливання в національній економіці : монографія. Одеса : «Атлант», 2010. 140 с.
198. Кучеренко В. Р., Андрейченко А. В., Грінченко Р. В. Моніторинг світових ринків харчової сировини та продукції АПК : навч. посібник. Одеса : Прес-кур'єр, 2013. 112 с.
199. Курило В. І. Про зміст та співвідношення деяких аграрних дефініцій. *Економіка АПК*. 2014. №2. С. 87–92.
200. Лаврук В. В. Інвестування інноваційних проектів у агропромисловому виробництві: автореф. докт. екон. наук. Суми, 2015. 42 с.
201. Ларіна Т. Ф. Механізми управління техніко-технологічним оновленням аграрних підприємств: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Харків, 2016. 410 с.
202. Ластаев Т. Т. Механизм агропромышленной интеграции. *Вестник КАССУ*. 2006. № 4. С. 10–12.

203. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. / Терноп. нац. економ. ун-т. Тернопіль, 2015. Том 20. С. 245–250.
204. 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).
205. Литвинова О. Б. Використання інформаційних технологій у прогнозуванні економічних показників методом гармонічного аналізу (Фур'є – апроксимація). *Комунальне господарство міст* : наук.-тех. зб. 2013. № 108. С. 305–312.
206. Лопатинський Ю. М. Базис інституційної трансформації аграрного сектора. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. Т. 18, вип. 2/1. С. 8–11.
207. Лопатинський Ю. М., Тодорюк С. І. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств : монографія. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2015. 220 с.
208. Магнус Я. Р. Эконометрика. Москва : Дело, 2000. 400 с.
209. Макаренко П. М. Економічний потенціал різних форм аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 7. С. 89–97.
210. Малаховская О. А. Использование моделей DSGE для прогнозирования: есть ли перспектива? *Вопросы экономики*. 2016. № 12. С. 129–146.
211. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.
212. Маргасова В. Г., Бобришев Є. С. Сучасний стан інноваційної активності в Україні. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2017. Випуск 45, част. II. С. 38–45.

213. Мариненко Н. Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур : автореф. дис. ... д-ра екон. Наук : 08.00.04. /Терноп. нац. тех. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2017. 39 с.
214. Мариненко Н. Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур : дис. ... д-ра екон. Наук : 08.00.04 / Терноп. нац. тех. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2017. 403 с. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18935/1/Dysertatsiia_Marunenko %20N.Yu..pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18935/1/Dysertatsiia_Marunenko_%20N.Yu..pdf) (дата звернення: 05.03.2019)
215. Маркіна І. А., Аранчій В. І., Сафронов Ю. М., Лепейко Т. І. та ін. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики : монографія / за ред. І. А. Маркіної. Полтава : «Сімон», 2017. 728 с.
216. Марусей Т. В., Нісходовська О. Ю. Організаційно-економічний механізм функціонування сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. Кам'янець-Подільський : ПДАТУ, 2013. № 21. С. 183–188.
217. Маслянюк П. П., Майстренко О. С. Бізнес-інжиніринг організаційних систем. *Наукові вісті НТУУ «КПІ»*. 2011. № 1. С. 69–78.
218. Медведєв В. В. Земельна реформа і родючість ґрунтів. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 5. С. 73–79.
219. Мельник А. О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах економічної кризи. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 30–32.
220. Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. Т. 2, № 1, ч. 2. С. 135–138.
221. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С. І. Михайлова. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. 416 с.
222. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 1996. 704 с.

223. Миколайчук І. П., Присяжнюк А. Ю. Вдосконалення організаційно-економічного механізму адаптивного управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 71–81.
224. Мильнер Б. З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2008. 864 с.
225. Мирошниченко Ю. В., Філіпова А. І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес процесів підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 6. С. 203–206.
226. Митяй О. В. Оцінювання конкурентоспроможності галузей аграрного сектору регіону. *Актуальні проблеми економік*. 2016. № 4 (178). С. 213–221.
227. Михайлов В. С., Прилипко Ю. І., Шепель К. І. Сезонні коливання та календарні ефекти: окремі проблеми теорії і практики статистичного оцінювання. *Статистика України*. 2012. № 4. С. 21–26.
228. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління. Львів : Магнолія, 2006, 2009. 544 с.
229. Мінькова О. Г., Калініченко А. В., Галич О. А. Тенденції розвитку органічного виробництва в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1 (175). С. 76–83.
230. Міокова Г. І. Вартість підприємства та її оцінка [Електронний ресурс]. URL: <http://www.kntu.kr.ua>
231. Міхно І. С., Коваль В. В., Коваленко-Марченкова Э. С. Управління адаптацією логістичних ланцюгів підприємств. *Економічні інновації*. 2020. Том 22, вип. 4 (77). С. 109–115.
232. Міценко Н. Г. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Вісник ЛКА. Серія економічна : зб. наук. праць*. Львів : ЛКА, 2015. Вип. 49. С. 26–31.
233. 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 : «Ноулідж», 2013. С. 458–468.
234. Морщенок Т. С. Теоретические аспекты управления бизнеспроцессами в контексте реализации стратегии развития предприятия. *Бизнес-Информ.* 2014. № 11. С. 38–41.
235. Мостенська Т. Л. Ризики в системі антикризового управління [Електронний ресурс]. *Вісник ЖДТУ (Серія: Економічні науки)*. 2010. № 1 (51).
236. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 2 (33). С. 1–11.
237. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. 2017 р. Державна служба статистики України. Київ, 2018. 178 с.
238. Національна модель неоіндустріального розвитку України : монографія / В. П. Вишневський, Л. О. Збаразська, М. Ю. Заніздра, В. Д. Чекіна та ін. ; за заг. ред. В. П. Вишневського ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 518 с.
239. Нездоля С.В. Інноваційний шлях розвитку комбікормової промисловості агропромислового комплексу України. [Електронний ресурс] URL: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but5.pdf> (дата звернення: 09.01.2020)
240. Нельсон Р. Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений / пер. с англ. М. Я. Каждана; науч. ред. пер. В. Л. Макаров. М.: Дело, 2002. 536 с.
241. Нестерчук Ю. А., Непочатенко Е. А., Малеваный М. И. Моделирование интеграционных связей и обоснование структуры интегрированных формирований АПК Украины. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3 (177). С. 384–397.

242. 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/espem_2012_9\(2\)__49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/espem_2012_9(2)__49) (дата звернення: 24.09.2019)
243. Николаев П. В. Прогнозирование методом сценариев и критерии оценки предприятия при инвестировании инновационным оборудованием. *Вопросы инновационной экономики*. 2011. Т. 1, № 3 (3). С. 47–52.
244. Новак І. М. Значення інститутів інвестування у забезпеченні розвитку аграрної сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9 (171). С. 132–140.
245. Одинцова Г. С. та ін. Теорія та історія державного управління : навч. посібн. Київ : Вид. дім «Професіонал», 2008. 288 с.
246. Організаційно-економічні інструменти державної аграрної політики в Україні : аналіт. доп. / В. М. Русан, О. В. Собкевич, А. Д. Юрченко. Київ : НІСД, 2012. 88 с.
247. Орлова К. Є. Організаційно-економічні засади адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 181–189.
248. 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) (дата звернення: 18.10.2019)
249. 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.

250. Орлова Е. Е. Стратегическая модель адаптации промышленных предприятий к условиям внешней среды. *Экономический анализ: теория и практика*. 2014. № 38 (389). С. 12–21.
251. Основи стійкого розвитку: навч. посібник / за заг ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2005. 654 с.
252. Осташко Т. О. Ринкова трансформація аграрного сектора. Київ: Фенікс, 2004. 280 с.
253. 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.
254. Отенко І. П., Малярець Л. М., Іваненко Г. А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 348 с.
255. Офіційний сайт Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН. URL: <http://www.fao.org/home/ru/> (дата звернення: 30.04.2020)
256. Оценки предприятия при инвестировании инновационным оборудованием. *Вопросы инновационной экономики*. 2011. № 3 (3). С. 47–52. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/14479/> (дата звернення: 22.02.2019)
257. Павленко О. До 2020 року плануємо залучити 8 млрд. долл. Інвестицій у сільське господарство. URL: minagro.gov.ua/node/17117 (дата звернення: 16.06.2019)
258. Павлюченко Ю. П., Метельська Н. С. Сучасні підходи до управління якістю на підприємствах молокопереробної галузі. *Young Scientist*. 2017. № 11 (51). С. 1066–1070.
259. Паламарчук Т. П. Механізми розвитку державного управління аграрним сектором економіки України в умовах впровадження європейських стандартів: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2016. 192 с.

260. Пасічник Т. В, Кучер А. В., Хірівський Р. П. Ефективність аграрних підприємств різних організаційно-правових форм і розмір землекористування. *Актуальні проблеми економік*. 2016. № 1 (175). С. 399–406.
261. Пасхавер Б. Й. Агросфера : тенденції і перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2015. № 9. С. 4–15.
262. Пашнюк Л. О. Теоретичні аспекти адаптації підприємства до ринкових умов господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 1(67). С. 76–81.
263. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Серія. «Економічні науки»*. 2014. № 3(69). С. 170–178.
264. Петренко О. О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 4 (101). С. 115–117.
265. Петруха Н. Н., Петруха С. В. Оцінювання ефективності інвестиційно-інноваційних проектів на основі приватно-державного партнерства в аграрному секторі економіки України. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9 (171). С. 141–148.
266. Питайкина И. А. Закономерности развития государственных унитарных предприятий России в рыночной экономике : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.01. Пенза, 2006. 23 с.
267. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : моногр. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. 323 с.
268. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. / М. М. Білинська, Ю. В Ковбасюк Київ : НАДУ, 2011. 232 с.
269. Проблеми реалізації технічної політики в агропромисловому комплексі: монографія / за ред. Я.К. Білоусько. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 216 с.
270. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон

- України від 24.06.2004 р. № 1877-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 49. Ст. 527.
271. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1561-XII. URL: // zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 18.01.2019)
 272. Про інститути спільного інвестування : Закон України від 05.07.2012 р. № 5080-VI. URL: // zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 19.01.2019)
 273. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України 08.09.2011 р. № 3715-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 19–20. Ст. 166.
 274. Проблеми та шляхи їх вирішення в системі переробних підприємств : монографія / за ред. Л. Е. Дяченко. Одеса, 2015. 180 с.
 275. Радченко А. І. Наукова періодика: традиції та інновації. *Вісник Національної академії наук України*. 2005. № 7. С. 75–78.
 276. Размер номинального ВВП Польши, млрд долл. США. [Электронный ресурс]. URL: : <http://www.ereport.ru> (дата звернення: 18.05.2020)
 277. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА, 2007. 496 с.
 278. Растрингин Л. А. Адаптация сложных систем. Рига : Знание, 1981. 375 с.
 279. Ратникова Т. А. Анализ панельных данных в пакете «Stata». Москва, 2004. 40 с.
 280. Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. Харків, 2015. № 5. С. 274–278.
 281. Рачкован О. Д., Гросул В. А. Діагностика ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. Харків, 2016. № 2. С. 198–204.

282. Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі : дис. ... канд. екон. Наук : 08.00.04 / Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2016. 319 с. : іл.
283. Ресурсний потенціал аграрної сфери: проблеми та завдання ефективного використання : аналіт. доп. / О. В. Собкевич, В. М. Русан, А. Д. Юрченко та ін. Київ : НІСД, 2013. 76 с.
284. Рзаєва Т. Г., Демчук Ю. А. Аналіз результативності діяльності підприємства: кількісні та якісні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2, т. 1. С. 52–57.
285. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. М.: Прогресс, 1986. 472 с.
286. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Москва, 1997.
287. Розенков Д. А., Леонтьев Р. Г. Классический менеджмент: организационные структуры управления. Хабаровск : ДВГУПС, 2012. 192 с.
288. Рудніченко Є. М. Адаптація системи економічної безпеки підприємства до впливу суб'єктів митного регулювання: сутність та рівні. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 308–312.
289. Русан В. М. Проблеми розвитку аграрного виробництва в Україні і перспективні напрями використання аграрного потенціалу держави для підвищення рівня продовольчої безпеки : аналітична доповідь. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/agrarne_vurobnustvo-07e8a.pdf. (дата звернення: 03.10.2018).
290. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / пер. с англ. М.: Радио и связь, 1991. 224 с.
291. Саблук П. Т. Аграрним реформам – усвідомлений розвиток. *Економіка АПК*. 2012. № 6. С. 3–5.

292. Савіцький А. В. Проблеми та сучасний стан управління якістю продукції промислових підприємств. *Економіка та менеджмент. Вісник Вінницького політехнічного інституту*. Вінниця, 2012. С. 65–66.
293. Самуляк В. Ю. Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 8–10 листопада 2012 р.). Львів : Львівська політехніка, 2012. С. 380–382.
294. Сахацький М. П., Казанджі А. В. Теоретико-методичні засади оцінки результативності управління виробничо–господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. № 1. С. 135–142.
295. Сахацький М. П., Ксьонжик І. В. Експортна діяльність аграрних підприємств України : тенденції, специфіка, формування потенціалу. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2015. Вип. 4. С. 3–12.
296. Сахацький М. П., Ксьонжик І. В. Інструменти державної підтримки експортного потенціалу аграрних підприємств України. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 29–36.
297. Сацик В. А. антициклічне регулювання економіки України в сучасних умовах волатильності міжнародних ринків. *Міжнародна економічна політика*. 2009. Вип. 1–2. С. 129–156.
298. Селезнєва О.В. Конкурентоспроможність підприємств сільськогосподарського машинобудування: дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2009. 201 с.
299. Серветник Н. О. Методологічні аспекти дослідження економічних циклів. *Ефективна економіка. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет* [Електронний ресурс]. 2014. № 2.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2764> (дата звернення: 08.04.2018)

300. Сидорова А. В., Глущенко А. М. Інтегральна оцінка змін на металургійних підприємствах. *Статистика України*. 2015. № 4. С. 23–29.
301. Сільське господарство України. Статистичний збірник. 2017 р. Державна служба статистики України. Київ, 2018. 392 с.
302. Сільське господарство України. Статистичний збірник. 2018 р. Державна служба статистики України. Київ, 2019. 372 с.
303. Сільське господарство України. Статистичний збірник. 2019 р. Державна служба статистики України. Київ, 2020. 364 с.
304. 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.
305. Скрипниченко Ю. І. Система чинників конкурентоспроможності підприємства АПК. *Агро Світ*. 2011. № 4. С. 28–33.
306. Смолій Л. В. Порівняльна оцінка ефективності державної підтримки аграрного сектору економіки України та ЄС. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 26–34.
307. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01. Дніпро, 2006. 34 с.
308. Соколова Л. В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес- середовища : монографія. Харків : ХНУРЕ, 2004. 288 с.
309. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. Управління підприємством в умовах ринку: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2012. 312 с.
310. Стасюк В.П. Модели адаптивного управления предприятием: [монография]. Донецк:ДонНУ, 2003. 224 с.

311. Статистичні дані Головного управління статистики в Одеській області. URL: <http://www.od.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.09.2018)
312. Статистичні дані ТОВ «Зоря» (код ЄДРПОУ: 03767908).
313. Статистичні дані ТОВ «Клам Олія» (код ЄДРПОУ: 39488520).
314. Статистичні дані ТОВ «CerealesY Harinas Garsan S.L.» (код: B-30096184).
315. Степова С. В. Інноваційна діяльність підприємств АПК України: організаційно-методичне забезпечення її активізації: авторефрат. дис. канд. екон. наук. К, 2011. 20 с.
316. Стец І. Адаптивне управління потенціалом підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 154–162.
317. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / авт. упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жиляєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. Київ : парламентське вид-во, 2009. 632 с.
318. Стратегія національної безпеки України : затверджена Указом Президента України від 26.05.2015 р. № 287/2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 43. Ст. 1353.
319. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.10.2013 р. № 806. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80>. (дата звернення: 15.11.2018)
320. Стратегія сталого розвитку «Україна–2020». Схвалено Указом Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 4. Ст. 67.
321. Стратегія удосконалення механізму управління в сфері використання та охорони земель сільськогосподарського призначення державної власності та розпорядження ними : затверджена постановою Кабінету Міністрів України від

- 07.06.2017 р. № 413. *Офіційний вісник України*. 2017. № 51. Ст. 1569.
322. Структура програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року. URL: // minagro.gov.ua (дата звернення: 14.02.2019)
323. Таранюк Л. М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 111–119.
324. Тарушкін А. Б. Інституційна економіка. Санкт-Петербург : ПІТЕР, 2004. 368 с.
325. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. 514 с.
326. Ткаченко Ю. В. Адаптація підприємств к умовам функціонування в період кризи. *Бізнес Інформ*. 2012. № 2. С. 194–196.
327. Ткачова Н.П. Машинобудування України: сучасний стан та перспективи розвитку конкурентних переваг URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0/vestnik/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%81%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/2011/25/Tkachova.pdf (дата звернення: 15.06.2019)
328. 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.

329. Тоффлер Е. Третя хвиля. Київ : Вид. дім «ВСЕСВІТ» 2000. 480 с.
330. 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. Київ, 2009. 213 с.
331. 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.
332. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6, т. 1. С. 38–41.
333. Україна в цифрах. Статистичний збірник. 2019 р. Державна служба статистики України. Київ, 2020. 240 с.
334. Управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій (П. Т. Саблук, М. Ф. Кропивко, О. Г. Булавка та ін.). Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 482 с.
335. Управління конкурентоспроможністю підприємства / М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
336. Файоль А. «Общее и промышленное управление» / пер. с франц.; науч. ред. и пред. проф. Е. А. Кочерина. М.: Журнал «Контроллинг», 1992. 111 с.
337. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю., Шишковський С. В. Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2012. № 727. С. 286–291.
338. Философский энциклопедический словарь. / Гл. ред.: Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. М.: Сов. энцикл., 1983. 840 с.

339. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. М.: Прогресс, 1987.
340. Фроленко О. М. Бізнес-середовище підприємства: методичні підходи до його стратегічного аналізу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 9. С. 145–150.
341. Фролова Л. В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. 322 с.
342. Хайман Д. Н. Современная микроэкономика: анализ и применение. М.: Финансы и статистика, 1992. 362 с.
343. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
344. Ханалиев Г. И. Развитие системы управления адаптацией автомобильного транспорта в условиях экономической среды : автореф. дисс. ... канд. эконом. наук : 08.00.05. Ставрополь, 2006. 21 с.
345. Хитра О. В. Проблеми організаційного розвитку крізь призму синергетики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. Т. 2. С. 188–195.
346. Хімченко А. М. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій. *Науковий вісник ЛНТУ України*. 2013. Вип. 23 (14). С. 258–264.
347. Хэмэл Г., Прахалад К., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005. 384 с.
348. Червен І. І., Кареба М. І. Активізація інноваційної діяльності – найважливіший напрямок підвищення ефективності аграрного виробництва. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2013. Вип. 2. С. 3–10.

349. Чиженкова Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01. М., 2006. 24 с.
350. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125–131.
351. Чукурна О.П. Стратегічні напрямки розвитку машинобудування в контексті економічних реформ в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3 (8). С. 36-42. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html> (дата звернення: 11.07.2018)
352. Шатілова О. В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4 (154). С. 82–87.
353. Шатун В. Т. Основи менеджменту. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
354. Шваб К. Четвертая промышленная революция. Москва : Изд-во «Э», 2018. 208 с. : ил.
355. Шebаніна О. В., Шebанін В. С., Червен І. І. Значення інституцій у забезпеченні ефективного розвитку АПК. *Вісник аграрної науки Причорномор'я* : зб. наук. праць МДАУ. 2011. Вип. 3. С. 3–9.
356. Шевченко В. В. Место адаптации в системе экономических понятий. *Научные труды ДонНТУ. Серия: Экономическая*. 2015. № 1. С. 78–88.
357. Шевченко Н. Г., Лупан І. В. Моделювання із використанням панельних даних. *Наукові записки. Серія: Математичні науки*. 2016. Випуск 73. С. 66–79.

358. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. 280 с.
359. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
360. Школьний О. О. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств : монографія. Умань : Уман. держ. аграр. ун-т, 2007. 308 с.
361. Шумпетер Й. История экономического анализа. *Вопросы истории народного хозяйства и экономической мысли*. М.: Экономика, 1989. Вып. 1. С. 236–310.
362. Якименко-Терещенко Н. В., Кожуріна Л. С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 535–538.
363. Якубів В. М. Горогоцька Н. І., Якубів Р. Д. Управлінська модель забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств шляхом впровадження диверсифікаційних процесів. *Актуальні проблеми економік*. 2015. № 8 (170). С. 58–65.
364. Якубів В. М. Стратегічне управління : електронний конспект лекцій [Електронне видання]. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/2045.pdf> (дата звернення: 14.08.2018)
365. Янків М. Д. Організаційно-економічний механізм розвитку і функціонування АПК України. Львів : Коопосвіта, 2000. 450 с.
366. Янковий О. Г. Латентні ознаки в економіці: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 168 с.
367. Янковий О. Г., Грінченко Р. В. Використання бізнес-моделей як елементів бізнес-інжинірингу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 70–75.
368. Янковой А. Г. Математико-статистические методы и модели в управлении предприятием. Одесса : ОНЭУ, ротاپринт, 2014. 250 с.

369. Ячменова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» [Електронний ресурс]. *Вісник Національного університету. «Львівська Політехніка»*. 2010. № 684. С. 346–353.
370. Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств. Сімферополь : Доля, 2007. 384 с.
371. Ячменьова В. М., Османова З. О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 346–353.
372. Alvar O. Elbing. On the Applicability of Environmental Models. *Contemporary Management*. Englewood Cliffs; N. J.: Prentice. Hall, 1974. P. 283.
373. Berends H., Smits A., Reymen I and Podoynitsyna K. Learning while (re) configuring: Business model innovation processes in established firms. *Strategic Organization*. 2016. № 14 (3). P. 181–219.
374. Bordo M. D. International Business Cycle Synchronization in Historical Perspective. *The Manchester School. Special Issue : Business Cycle Behaviour in Historical Perspective*. 2011. Vol. 79, № 2. P. 208–238.
375. Bouwman, H., de Vos H. and Haaker, T., Mobile Service Innovation and Business Models. Berlin, 2008. 455 p.
376. Brown L. R. The agricultural links: how environmental deterioration could disrupt economic progress. *Worldwatch paper*. № 136. P. 1–73.
377. Burns A. F. Measuring Business Cycles. N. Y. : NBER, 1946. 590 p.
378. Chambers E. J. Economic Fluctuations and Forecasting. N. J. : Prentice-Hall, 1961. 649 p.
379. Colson Abigail R., Cooke Roger M. (2018) Expert Elicitation: Using the Classical Model to Validate Experts' Judgments *Review of Environmental Economics and Policy*. Volume 12, issue 1. P. 113–132.
380. Cooke R. M., M. Mendel, and W. Thijs. Calibration and information in expert resolution; a classical approach. *Automatica*. 1988. № 24 (1). P. 87–93.

381. Croxton F. E. Applied General Statistics. N. Y. : PrenticeHall, 1939. 944 p.
382. Derii Zh., Koval V. & Sedikova I. The role of the agricultural sphere in the context of food security. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2018. № 4 (16). P. 21–27. URL: [http://dx.doi.org/10.25140/2410-9576-2018-4\(16\)-21-27](http://dx.doi.org/10.25140/2410-9576-2018-4(16)-21-27) (дата звернення: 15.02.2020)
383. Derii Zh., Koval, V., Sedikova I. The role of the agricultural sphere in the context of food security. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2018. № 4 (16). С. 21–27.
384. Doz Y., Kosonen M. The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*. 2008. № 50 (3). P. 95–118.
385. FAOSTAT (2015). Food and agriculture organization of the United Nation. URL: faostat.fao.org (дата звернення: 11.01.2019)
386. Fidrmuc J. The Impact of the Global Financial Crisis on Business Cycles in Asian Emerging Economies. *Journal of Asian Economics*. 2010. Vol. 21, №. 3. P. 293–303.
387. Grynko T., Hviniashvili T. Strategic directions of business entities' development based on ensuring their economic security. *Formation of organizational-economic mechanism of management and logistics of business entities in the system of economic security of Ukraine* : collective monograph. Praha : OKTAN PRINT, 2019. P. 56–83.
388. Gundry L. K. and Welsch H. P. The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*. 2001. Vol. 16, № 5. P. 453–470.
389. Hamberg D. Business Cycles. N. Y. : The Macmillan Company, 1951. 621 p.
390. Hammer M. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York : Harper Collins, 1993. 32 p.
391. Heikkilä J., Tyrväinen P. and Heikkilä M. Designing for performance – a

- technique for business model estimation. *Research Forum to Understand Business in Knowledge Society*. Tampere, 2010. 788 p.
392. Henri Fayol. *Administration Industrielle et Générale*, 1916. 454 p.
 393. Hrinchenko R. V. Detection of changes and their causes in the environment of the enterprise. *East European Science Journal*. 2019. № 8 (48), part 5. P. 23–27.
 394. Hrinchenko R. V. Formation of an anticyclic policy: the theoretical basis. *European journal of economics and management*. 2017. Vol. 3, issue 2. P. 6–10.
 395. Hrinchenko R. V. Implementation of adaptation to changes as a company's management element. *European journal of economics and management*. 2019. Vol. 5, issue 4. P. 93–97.
 396. Hrinchenko R. V. Mathematical and statistical measures in the mechanism of enterprises adaptation to the changes. *East European Science Journal*. 2019. № 6 (49), part 7. P. 66–69.
 397. Hrinchenko R. V. Theoretical base of forming management mechanism of the enterprises. *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business* : collective monograph / ed. by Yatsenko V. M. Coventry, United Kingdom : Agenda Publishing House, 2017. P. 411–421.
 398. Ivory Sarah Byrrell and Brooks Simon Bentley. Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility. *Journal of business ethics*. 2018. № 148 (2). P. 347–361.
 399. Kalli, Maria and Griffin, Jim E. Bayesian nonparametric vector autoregressive models. *Journal of Econometrics*. 2018. URL: <http://kar.kent.ac.uk/65792/>
 400. Kim S. K. and Min S. Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2015. № 9 (1). P. 34–57.

401. 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.
402. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. Administration Systems in Enterprises Management: Assessment and Development. *Developments in Information & Knowledge Management for Business Applications / Kryvinska N., Greguš M. (eds). Studies in Systems, Decision and Control*. Springer, Cham, 2021. Vol. 330. P. 201–229. URL : https://doi.org/10.1007/978-3-030-62151-3_4 (дата звернення: 01.02.2021)
403. Marikka Heikkilä, Harry Bouwman, Jukka Heikkilä. From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2018. Vol. 25, issue: 1. P. 107–128.
404. Matsuyama K. Growing Through Cycles. *Econometrica*. 1999. Vol. 67, № 2. P. 335–347.
405. Nell E. J. Transformational Growth and the Business Cycle. *Eastern Economic Journal*. 1995. Vol. 21, № 2. P. 125–146.
406. Nelson D. R. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework. *Annual Review of Environment and Resources*. 2007. № 32. P. 395–419.
407. Orlova K. E. External environment analysis role in the industrial enterprises' adaptation system. Current Trends in Young Scientists' Researches: book of paper : All Ukrainian Scientific and Practical Conference. Житомир : ЖДТУ, 2014. С. 156–160.
408. Osterwalder A. and Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New York, 2010. 656 p.
409. Pateli A.G. and Giaglis G.M. A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*. 2004.

Vol. 13, № 4. P. 302–314.

410. Porter M. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1998. 420 p.
411. Proctor J. Digital Transformation vs. Business Process Reengineering (BPR). Retrieved October 11, 2017. URL: <http://content.inteqgroup.com/digital-transformation-vs-business-process-reengineering>
412. Raj B., Baltagi B. H. Panel Data Analysis. By Springer Science & Business Media, 2012. 220 p.
413. Savva Ch. S. Business Cycle Synchronization of the Euro Area with the New and Negotiating Member Countries. *International Journal of Finance and Economics*. 2010. Vol. 15, issue 3. P. 288–306.
414. Schallmo D., Williams C. A. & Boardman L. Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21, № 8.
415. Schallmo D. R. Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren: Mit Aufgaben und Kontrollfragen. Berlin : Springer-Verlag, 2013. 212 p.
416. Sharko M. V. Providing of innovative activity and economic development of enterprise in the conditions of external environment dynamic changes. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 3 (11), ч. 2. С. 57–60.
417. Shatilova O. Enterprise strategic flexibility: the nature and methodology of assessment. In: Information Economics: Actual Research Problems in Eastern Europe : monograph / ed.: M. Plechawska-Wojcik, O. Shatilova. Lublin : Politechnika Lubelska, 2013. P. 7–20.
418. Slutsky E. The Summation of Random Causes as the Source of Cyclic Processes. *Econometrica*. 1937. Vol. 5, № 2. P. 105–146.
419. Smith J. G. Elementary Statistics and Applications N.-Y.: McGraw-Hill, 1944. 720 p.

420. Tarek Tawfik, El Khateeb. Empirical investigation of agriculture exports and growth in Egypt: cointegration and causality analyses. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4 (178). С. 327–339.
421. The economic effects of the regulatory burden. Swedish Agency for Growth Policy Analysis. December 2010. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/competitiveness-analysis/seminars/files/bbs_falkenhall_report_en.pdf (дата звернення: 16.10.2019)
422. The financial and economic crisis of 2008–2009 and developing countries. United Nations. URL: http://unctad.org/en/Docs/gdsmdp20101_en.pdf (дата звернення: 15.11.2017)
423. Ulrich H. Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre. Bern, Stuttgart. 1968/1970. 323 p.
424. Weber Y., Tarba S. Y. Strategic agility: A state of the art. *California Management Review*. 2014. № 56 (3). P. 5–12.
425. Zaitseva O. I., Tanklevska N. S., Kyrylov Yu. Ye. Management of conscious adaptive organizations in the context of socioeconomic changes and financial turbulence. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4 (12). Ч. 1. С. 36–39.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Циклічні чинники впливу на середовище функціонування
підприємства: сутність, причини, методи дослідження,
антициклічне регулювання.**

На діяльність підприємств впливає значна кількість чинників. Дослідження і виявлення основних причин, що викликають циклічні коливання в економіці дають можливість сфокусувати увагу на даних причинах при розробці заходів спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств в динамічних умовах функціонування, знизити негативні впливи циклічних коливань на діяльність підприємств, та стати вихідними елементами при формуванні системи управління адаптацією підприємств до змін.

Періодичні зміни кон'юнктури ринку, які називають циклічними коливаннями, впливають на всіх без винятку суб'єктів господарювання.

Циклічні коливання можуть бати регулярними і нерегулярними. Не регулярні коливання виникають випадково, мають складну структуру, часто не мають встановленої причини. Регулярні ж коливання підрозділяють на сезонні і циклічні [198, с. 8]. Сезонні в основі своїй мають причинами природно-кліматичні чинники.

Циклічні коливання мають безліч теорій, які обґрунтовують першопричини їх виникнення. У кожної з цих груп є свої причини, основні чинники, які впливають на їх появу. Однак існує необхідність зменшення негативного впливу наслідків циклічних коливань, як на економіку держави, так і на діяльність окремих суб'єктів господарювання. Тому існує необхідність в комплексному дослідженні основних причин виникнення циклічних коливань, що є основою для ефективної системи управління адаптацією підприємств до змін.

В останні роки багато вчених приділяють значну увагу питанням вивчення циклічних коливань. Питання циклічних коливань і їх вплив на економіку на сучасному етапі досліджували такі вчені: Ю.Бажал, О. Білорус, О. Бандура, В. Геєць, В. Кучеренко, І. Лукінов, С.Мочерний, Б. Панасюк, Ю. Пахомов, В. Савчук, А.Чухно та інші. Хоча першопричини виникнення різних видів циклічних коливань сьогодні потребують більш детальної розробки та осмислення.

Світова економіка і економіка будь-якої країни - є динамічною системою. Вона знаходиться в постійному русі, мінлива і непостійна. Відбувається постійна зміна рівнів виробництва, споживання, зміна рівня цін. Періодично відбувається падіння, періодично зростання. Таку динаміку прийнято називати економічними циклами. Впливу циклічності економіки схильна до будь-яка країна з ринковим типом економіки. Ринкова економіка передбачає свободу в співвідношенні рівноважного рівня попиту і пропозиції, що призводить до виникнення економічних циклів.

Економічні цикли ще називають діловими циклами. Хоча виділити чітку періодичність виникнення циклів дуже складно. Виділяють основні три групи циклів: короткострокові, середньострокові і довгострокові. Кожна з цих груп циклів має свої причини і наслідки для економіки країни. Тому і регулюватися вони повинні по-різному.

Розглянемо основні загальні причини їх виникнення циклічних коливань згідно з різними теоретичним концепціям.

В економічній теорії існує безліч теорій виникнення циклів. Основні виділяються в теоріях причини виникнення циклів наступні:

1) імпульси, що впливають на економіку (Р. Фріш).

Широке поширення в дослідженні причин циклів отримав підхід, заснований на імпульсах, які порушують економічну рівновагу. Згідно Р. Фрішу [324]: «... основні економічні закони, об'єднані в мультиплікаційно-акселеративному механізмі, мають тенденцію

викликати згасаючі коливання доходу, які, однак, не можуть привести дохід до стану рівноваги, оскільки економічна система схильна до поштовхів ззовні ...» . Н а економіку постійно впливає безліч імпульсів, які і дають поштовхи виникнення циклічних коливань. Імпульсів може бути безліч, тому економіка знаходиться під постійним їх впливом, таким чином, циклічні коливання виникають в економіці постійно.

Рагнар Фріш виділяв кілька типів імпульсів:

- Імпульси , що діють на виробництво;
- Імпульси , пов'язані з діями на рівні держави;
- Імпульси на рівні приватного сектора.

Дана теорія базується на тому , що ні існує двох однакових циклів і немає чіткої періодичності їх виникнення, пояснюючи це великою кількістю імпульсів, які можуть впливати на економіку. Економіка реагує за допомогою мультиплікатора і акселератора на імпульси. Р. Фріш розглядав циклічні коливання, як не негативні стани в економіці, а, навпаки, визначав їх як одне з властивостей сучасної економіки. Якщо є постійні імпульси, поштовхи, буде постійна зміна.

2) зміна рівня сонячної активності, виникнення плям на сонці (С. Джевонс).

Так звану теорію зовнішніх чинників заснував С. Джевонс . Основною ідеєю його теорії виступає взаємозв'язок 11-річного циклу зміни сонячної активності і економічних циклів. Однак вплив сонячної активності він обмежував впливом тільки на сільське господарство і врожайність, торгівлю. Джевонс вважав, що торговельні кризи виникають у зв'язку з періодичними змінами погоди, посиленням віддачі тепла сонцем кожні 11 років , а також те, що роки з високою врожайністю повторюються також кожні 11 років. Дана теорія на сучасному етапі не отримала значного поширення, хоча має і своїх послідовників, які поширили вплив сонячної активності на інші сфери економік.

3) відмінності в ритмах виробництва органічної і неорганічної матерії (В. Зомбарт).

В. Зомбарт уявляв собі теорію виникнення циклів таким чином: погода впливає на здоров'я - воно впливає на настрій, а настрій, в свою чергу - на кон'юнктуру [198, с. 69]. Простежувалася зв'язок орієнтації людини на розширення виробництва, в зв'язку з чим, потрібно все більше людей, і впливом зміни настроїв людей на розвиток економіки. У даній теорії простежується залежність циклів від психологічної складової.

4) співвідношення рівня песимізму і оптимізму в діяльності людей (В. Парето).

Збільшення рівня песимізму в настроях населення веде до негативних наслідків в економіці і, навпаки. Оптимістичні настрої підприємців на товарних і фондових ринках ведуть до збільшення спекулятивних операцій, до збільшення цін і курсів цінних паперів. Дані спекулятивні настрої швидко передаються і проявляються в роздуванні попиту і необґрунтоване збільшення виробництва. Криза приходить зі збільшенням позикового відсотка. Це ще одна теорія, заснована на психологічному стані людини і його здатності до сприйняття інформації.

5) протиріччя між суспільним характером виробництва і приватною формою привласнення створеного продукту (К. Маркс).

К. Маркс виходив з передумови, що причини і можливості виникнення циклів знаходяться в самому товарному виробництві. Ця можливість з'являється в капіталістичному товарному виробництві з протиріччя між суспільним характером виробництва і приватною формою привласнення створеного продукту. Причини криз криються в тому, що виробництво прагне до розширення, а платоспроможний попит не встигає за ним рости. Основний матеріальною основою і причиною виникнення криз К. Макс вважав періодичну необхідність оновлення основного капіталу в міру його зносу. К. Маркс одним з перших виділив

4 фази циклу. Він досліджував в основному цикли періодичністю 7-12 років, які сьогодні прийнято відносити до середньостроковим циклам.

б) перевищення виробництва засобів виробництва над виробництвом предметів споживання (М.І. Туган-Барановський).

М.І. Туган-Барановський вважається творцем сучасної інвестиційної теорії циклів (фази промислового циклу визначаються законами інвестування). Однією з причин циклічності він вважає непропорційність розміщення капіталу, яка посилюється в зв'язку з обмеженістю банківських ресурсів. Він виділяє, що необхідність криз виникає за трьома основними причинами : « 1) капіталістичне господарство антагоністичне; 2) капіталістичне господарство ... має тенденцію до необмеженого розширення виробництва ... ; 3) капіталістичне господарство в цілому є господарство не організоване» [198 , с. 116]. Тобто протиріччя, що знаходяться всередині самого капіталістичного господарства і викликають появу циклічних коливань.

7) розширення і звуження банківського кредиту (К. Жугляр).

Сьогодні більшість економістів дотримуються думки про існування короткострокових циклів, основу яких залишають середньострокові цикли (7-11 років). Саме питаннями сутності та першопричин середньострокових циклів (малих циклів ділової активності) і займався К. Жугляр. На думку К. Жугляра, економічний цикл цілком закономірний. Основні його причини знаходяться в сфері грошового обігу, а саме - банківського кредиту. Фазу кризи він розглядав як оздоровлення економіки. Простежується збіг тривалості циклу з тривалістю циклів, що виділяються в деяких теоріях, заснованих на відновленні основного капіталу. Тут простежується зв'язок теорій К. Маркса і М.І. Туган-Барановського з основними ідеями теорії К. Жугляра.

8) зміна облікової ставки відсотка (Р. Хаутрі).

Основна причина виникнення циклічних коливань, по Хаутрі, це зміна грошових потоків. Зміна облікової ставки, експансія або обмеження банківського кредиту призводять до виникнення циклів. Надмірний ріст облікової ставки привід до подорожчання кредитних ресурсів і стримування розвитку економіки, і навпаки.

9) надмірні заощадження (теорія недоспоживання) (С. Кузнець).

Тривалість циклів, що розглядаються С. Ковалем - 15-20 років. Основну причину їх він бачив в демографічних процесах і будівельних зміни. Тобто зміна чисельності населення, приплив і відтік мігрантів впливають на виникнення циклічних коливань, а також зміна обсягів будівництва виступають причинами даних циклічних коливань. Періодичність розглянутих циклів 15-20 років відштовхується в основному від періодичності наростання обсягів будівельних робіт.

10) недостатність споживаного доходу в порівнянні з виробленим (Р. Мальтус і Ж. Сімонді);

Ж. Сімонді вважається засновником теорії недоспоживання, основною ідеєю якої виступає те, що причиною виникнення циклічних коливань виступає значний обсяг доходу, який йде на заощадження, а не на споживання. Таким чином, порушується рівновага між виробленими товарами і реалізованими на ринку. Частина кошти, залишених на заощадження, які не забезпечує таким чином достатнього попиту на вироблені товари.

11) надлишок заощаджень і недостаток інвестицій (Дж. Кейнс).

Спростовуючи класичний постулат про те, що виробництво створює попит, Дж. Кейнс будує свою теорію економічного циклу. Він виділяє чотири основні компоненти:

- інвестиційний (інвестиції поділяються на індуковані і автономні, розрізняються різні фактори, що впливають на дані групи інвестицій);

- споживчий (ґрунтується на основному психологічному законі поведінки людини - люди схильні збільшувати витрати, але не в такому ж обсязі, як зростають їхні доходи);

- Концепція я мультиплікатора (зв'язується динаміка інвестицій і динаміка зростання національного доходу);

- Концепція я акселератора (відбивається вплив приросту національного доходу від приросту інвестицій на наступний приріст інвестицій) .

В теорії виникнення циклів Дж. Кейнса простежується взаємозв'язок попередніх теоретичних концепцій виникнення циклів і їх логічне переплетення. Дж. Кейнс [175] основною причиною виникнення економічних циклів бачив зміни інвестиційних витрат. Збільшення інвестиційних витрат впливає на зміну сукупного попиту, що веде до виникнення економічних коливань.

12) галузева кон'юнктура розглядається з точки зору «циклів Кітчена» - 3-5 років . Він пояснював короткострокові коливання змінами світових запасів золота. На сьогодиншньому етапі дана причина не виступає значущою . Сьогодні такі короткострокові цикли пов'язують з браком інформації. Інформація може надходити із запізненням, управлінські рішення можуть прийматися не відразу, залишки товарів на складах можуть не відповідати реальному попиту на ринку. Запізнення інформації про те, що відбувається на ринку може призводити до негативних наслідків в діяльності підприємств, що може викликати такі короткострокові цикли.

13) запізнювання в реагуванні ринкових суб'єктів на зміни в економіці (Р. Лукас, Р. Барро).

Люди неадекватно реагують на зміну цін і заробітної плати. Звідси на ринку праці пропонується неадекватно мало або багато робочої сили, що призводить до диспропорцій у випуску і зайнятості. У даній теорії основний акцент йде на психологічне сприйняття людьми дійсності.

14) дії державних чиновників, які маніпулюють грошово-кредитними і податково-бюджетними інструментами в своїх політичних інтересах (М. Калецкий, У. Нордхаус).

Чиновники для досягнення своїх цільових й можуть використовувати інструменти грошово-кредиту і податково-бюджетного регулювання, які жодним чином позитивно не можуть вплинути на економіку, але можуть створити у населення враження позитивних змін. Основний акцент даної теорії робиться на маніпуляційних причини виникнення циклів.

15) Дж. Хікс же вважав, що основною причиною виникнення циклів є зміна обсягів випуску (або доходів). Розбіжність ринкового попиту і обсягу пропозиції і призводить до виникнення циклів.

16) Відповідно до напрацювань відомого вченого Н.Д. Кондратьєва [175], крім короткострокових і середньострокових циклів, економіка схильна до ще і довгохвильовим коливань, тривалість такого циклу 45-60 років. Основними причинами даних циклів виступають технологічні перевороти і структурні зрушення в економіці. Періодичність виникнення таких циклів кожні 45-60 років Н.Д. Кондратьєв пов'язував з періодом активної життєдіяльності людини. При зміні поколінь виникають циклічні коливання.

Також вітчизняні та зарубіжні дослідники виділяють такі загальні можливі причини виникнення циклів:

- війни, революції і перевороти;
- вибори президентів;
- недостатній рівень споживання;
- високі темпи зростання населення;
- зміни в настроях інвесторів;
- зміни пропозиції грошей;
- поява технічних і технологічних нововведень;
- раптова зміна запасів сировини, товарів;

- значна зміна інвестицій в основний капітал;
- зміна цін на сировину;
- сезонний характер сільськогосподарського виробництва;
- діяльність профспілок.

У кожній з теорій можна знайти недоліки і переваги. Але при аналізі та розгляді більшого числа можливих причин існує більше шансів знайти вірний вихід із кризи.

Додаток Б

Порівняння елементів теоретичних підходів до управління підприємством

Найменування підходу	Переваги	Недоліки
Процесний-підприємство – це сукупність бізнес-процесів, що змінюються у просторі та у часі	1. Управління здійснюється за бізнес процесами, ураховуючи кожний процес у діяльності підприємств 2. Відсутність затримок у прийнятті рішень внаслідок відсутності функціонального спрямування управління, відсутність зайвих ланок управління 3. Комбінація централізації та децентралізації управління 4. Перехід до відповідальності за ефективність кінцевого бізнес-процесу 5. Точковий коонтроль за виконанням бізнес-процесів 6. Зменшення непродуктивних витрат часу на управління 7. Більша гнучкість та мобільність управління бізнес-процесами 8. Виключення дублювання функцій при управлінні 9. Стандартизація управлінських дій 10. Впровадженнямоделей управління бізнес-процесами 11. Впровадження управління міжфункціональними підрозділами	1. збільшення витрат на впровадження процесного підходу до управління 2. Негативна реакція та сприйняття персоналом нового підхода в управлінні 3. Збільшення витрат часу на документальне супроводження управління кожним бізнес-процесом 4. Складності із відображенням організаційних взаємозв'язків елементів системи управління підприємства 5. Критерії ефективності розраховуються окремо на кожний бізнес-процес, а не на підприємство в цілому 6. Обмеження компетенції працівників окремими бізнес-процесами 7. Складність застосування статистичних методів та інформаційних технологій
Функціональний-класичний підхід, що розглядає підприємство як сукупність підрозділів, виділених за функціями управління	1. Управління за окремими функціональними підрозділами, що спеціалізуються на окремих функціях 2. Взаємозалежність та взаємопогодженість виконуваних операцій 3. Високий рівень кваліфікації персоналу 4. Наявність взаємозамінності всередині функціональних підрозділів 5. Постійний розвиток та вдосконалення якості функціональних керівників	1. Відповідальність за результати діяльності тільки одного функціонального підрозділу 2. Дублювання однакових функцій різними функціональними підрозділами 3. Суміжність проблем , що виконуються одразу кількома функціональними підрозділами 4. Складність перенесення відповідальності на конкретний функціональний підрозділ 5. Відсутність взаємоузгодженості дій різних функціональних підрозділів

	6. Відповідальність за конкретні кінцеві результати діяльності функціонального підрозділу 7. Швидке реагування на зміни умов діяльності підприємства із деталізацією необхідних напрямків за функціональними підрозділами 8.	6. Значний рівень бюрократичних дій та різноманітних вертикальних погоджень 7. Ефективність зосереджується на виконанні функціональних обов'язків, а не на отриманні кінцевого позитивного результату діяльності підприємства 8. Збільшення витрат часу на погодження операцій та кінцевого виконання намічених показників
Ситуаційний – перенос управління у бік управління конкретними ситуаціями діяльності підприємства, а не конкретним підприємством	1. Фокусування на засобах досягнення мети у конкретній ситуації діяльності 2. Прилаштування засобів управління під потреби конкретної ситуації 3. Чітка уява про стан чинників впливу на діяльність підприємства в умовах конкретної ситуації 4. Оптимізація діяльності підприємства під конкретні умови ситуації 5. Зменшення витрат часу на розв'язання управлінських проблем у конкретній ситуації 6.	1. Орієнтація управління на реагування по ситуації 2. Обмежений вибір напрямів та заходів реагування на ситуацію 3. Низький рівень впровадження інноваційних підходів до управління внаслідок реагування на зміни поточної ситуації 4. Відсутність стратегічного планування та управління 5. Складність формування та неоднозначність трактування критеріїв ефективності управління 6.
Системний- виходить з того, що будь-яке підприємство - це є система, кожен з елементів якої, хоча і має свої цілі, але при цьому найтіснішим чином пов'язаний з іншими елементами.	1. Управління здійснюється на засадах урахування власних властивостей підприємства як системи 2. Підпорядкованість та взаємозалежність цілей та завдань підприємства 3. Урахування наявних взаємозв'язків усередині та ззовні підприємства 4. Можливості використання на рівні підрозділів та в цілому по підприємству 5. Оптимізація процесу управління завдяки всебічному розгляду підприємства як системи 6. Спрощення процедури управління та витрат часу на її здійснення	1. Низький рівень участі, відповідальності та мотивації працівників для виконання завдань 2. Неоднозначність підходів до оцінки ефективності роботи підрозділів та персоналу 3. Низька залежність внеску та результатів 4. Врахування тільки цілей системи, без визначення необхідності змін у організаційній структурі підприємства 5. Збільшення витрат на впровадження автоматизованих систем управління 6. Відсутність виявлення зв'язків між процедурами у системі при невірній їх початковій ідентифікації

Сформовано автором за матеріалами: [36;39; 46;67; 129;162; 325]

Додаток В

**Порівняння теоретичних підходів до визначення сутності
поняття «адаптація»**

Автор	Сутість поняття
А.Б. Георгієвський	Адаптація це форма відображення системами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, яка передбачає встановлення з ним динамічної рівноваги та стійкості
Дж. Баркرافт	будь-яка адаптація є інтеграція
Л.А. Растригін	адаптація – це організація цілеспрямованого впливу на об'єкт, який спрямований на досягнення раніше поставлених цілей адаптація – це процес цілеспрямованої зміни параметрів та структури системи, яка полягає у визначенні критеріїв її функціонування та виконання цих критеріїв
Р.Л. Акофф	адаптація – така реакція на зміну умов, яка протидіє дійсному чи можливому зниженню ефективності поведінки системи
А.О. Мельник	Статична адаптація – це результат раніше вироблених адаптивних реакцій на зовнішній вплив і формує адаптаційний потенціал підприємства. Динамічна адаптація – процес взаємодії підприємства з чинниками зовнішнього середовища спрямований на пристосування до них у процесі здійснення підприємницької діяльності.
Г. Ауберт	під адаптацією розуміли зміну чутливості аналізаторів під впливом пристосування органів чуттів до діючих подразників
Є. В. Чиженкова	Адаптація підприємств – процес пристосування їх параметрів до невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування протягом усього життєвого циклу.
В. В. Дубчак	Адаптація підприємств виступає як вид взаємодії суб'єкта господарювання або групи суб'єктів із соціально-економічним середовищем, у ході якої узгоджуються вимоги з очікування її учасників.
І. С. Мінко, Л. К. Шаміна	Адаптація підприємства як економічної системи – процес вимушеного пристосування підприємства до змін умов існування, при цьому зміни можуть відбуватися як у зовнішньому середовищі (на макро- і мікрорівнях), так і у внутрішньому середовищі підприємства.
М. М. Буднік	Адаптація підприємств – це кінцевий етап процесу пристосування підприємств до ринку.
Г. В. Козаченко	Адаптація підприємств – процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього.
Є. А. Пастухова	Адаптація економічної системи – це процес пристосування економічної системи, її підсистем та окремих елементів до мінливих умов зовнішнього чи внутрішнього середовища з

	метою забезпечення виживання системи, забезпечення стійкості та встановлення динамічної рівноваги між системою та середовищем
В. М. Ячменьова	Адаптація підприємств – процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів і систем загалом до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування.
Ю. О. Капітанець	Адаптація – форма розвитку підприємства, охарактеризована швидким реагуванням і гнучким пристосуванням внутрішніх можливостей підприємства до майбутніх змін зовнішнього середовища його функціонування.
С. Б. Алексеев	Адаптація – процес розробки і здійснення заходів, спрямованих на зміненні внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища.
Ж. Крисько	Адаптація підприємств – це здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища.
П. М. Куліков	Адаптація підприємства – процес пристосування до мінливості умов середовища; це процес, який супроводжує весь його життєвий цикл, а адаптаційні заходи мають цілеспрямований стратегічний характер, а значить, їх слід розглядати як елементи стратегічного управління підприємством.
Н. В. Білошкурська	Адаптація підприємств – процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його виробничого потенціалу.
Сучасний економічний словник	Адаптація — пристосування економічних систем і її окремих суб'єктів, працівників до умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, обміну, життя, що змінюються
Т.Т. Ластасєв, А.А. Кайгородцев	Адаптація — процес цілеспрямованої зміни параметрів, структур і властивостей системи у відповідь на дії зовнішніх і внутрішніх чинників для забезпечення ефективного функціонування системи і її елементів
О.А. Пастухова	У широкому сенсі під терміном “адаптація” слід розуміти якісні ознаки економічної системи, її підсистем і окремих елементів, що забезпечують її виживання і видозміну
В.М. Ячменьова	Під адаптацією будь-якої системи розуміється процес її пристосування до нових умов існування або діяльності
Г.І. Ханалієв	Стосовно економічних систем, адаптацію необхідно розуміти як механізм економічних і соціальних регулювань, що дасть змогу системі зберігати (змінити) напрям і темп розвитку незалежно від зовнішніх чинників

Сформовано автором за матеріалами: [6;22; 26;44; 52-54; 65; 126; 132; 139; 179; 183; 188; 193; 203; 213; 220; 231; 247;251; 253; 262; 277; 281;288;307;315; 326; 331; 356; 363; 371; 425]

Додаток Г

Відмінність поняття «реінжинірингу» від «адаптації» підприємства

Ознака	Реінжиніринг (Business Process reengineering)	Адаптація
Визначення	фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів із метою досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.	безперервний процес дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, розробка та впровадження змін в управлінні організаційно-економічними, правовими, технологічними та соціальними складовими діяльності підприємств для досягнення цільових показників діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, враховуючи чинники сезонності та циклічності розвитку підприємств
Тип перетворень	Револьюційні та радикальні	Пасивні або активні
Періодичність перетворень	Одноразові, кризові	Постійні
Основна мета	покращення показників, спрощення управління, значне прискорення реакції підприємства на зміни вимог споживачів (або на прогноз таких змін) при багатократному зниженні всіх видів витрат	забезпечення виживання підприємства в перспективі і досягнення заданого рівня конкурентоспроможності в умовах циклічності та дії сезонних чинників
Основні завдання	значне зниження витрат часу, кількості працівників та інших витрат на виконання виробничих функцій, а також глобалізація бізнесу	Пристосування системи управління підприємством до змін зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування
Технологія впровадження	1. Підвищення ефективності використання наявних у підприємства ресурсів 2. Впровадження більш досконалих засобів виробництва	1. Підвищення ефективності використання наявних у підприємства ресурсів за 4 основними компонентами адаптації до змін 2. Впровадження ефективних організаційних та управлінських підходів у діяльність підприємства

Організаційні аспекти	1. Впорядкування організаційних елементів та структури підприємства 2. Відмова від бюрократичних підходів до організації управління	1. Організація впровадження адаптації за основними 4 компонентами управління адаптацією до змін 2. Постійний моніторинг та контроль за результатами адаптації до змін 3. Впровадження новітніх організаційних засобів у систему адаптації до змін 4. Підтримка зворотнього зв'язку із корегуваннями між результатами адаптації та метою адаптації до змін
Економічні аспекти	Виділення у діяльності підприємства окремих бізнес процесів та поєднання їх у нову економічну ефективну систему	1. Розрахунок та впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління адаптацією до змін підприємства за 4 основними компонентами: - організаційно-економічним - правовим - технологічним - соціальним 2. Постійне взаємопогодження цілей за компонентами управління адаптацією до змін в залежності від загальної мети адаптації діяльності підприємства
Принципи	1. Підвищення мотивації персоналу, особливо керівників 2. Створення відкритої культури підприємства до нового 3. Фокусування на бізнес-процесах, а не функціях 4. Фокусування на потребах споживачів та своєчасності впровадження дій	1. принцип самоорганізації; 2. принцип обмеженої раціональності; 3. принцип самовизначення; 4. принцип активної безупинної адаптації; 5. принцип когнітивності; 6. принцип суб'єктивності; 7. принцип гнучкості. 8. принцип гнучкості; 9. принцип безупинності; 10. принцип суб'єктивності; принцип самовизначення.

Сформовано автором за матеріалами: [35; 46; 62; 66-67; 136; 171-172; 192; 217; 221; 225; 228; 234-235; 263; 286-287; 323; 343; 402; 411]

Додаток Д

Напрями вибору даних чинників впливу на зміни діяльності підприємств

Напрями виявлення чинників	Зовнішні чинники діяльності	Внутрішні чинники діяльності
Організаційно-економічна складова діяльності підприємства	- рівень економічного розвитку у світі - економічний стан здійснення підприємницької діяльності в державі - стабільність політичної ситуації - рівень розвитку та стабільність нормативно-правового забезпечення - рівень та темп зростання інфляції - валютний курс - податкове регулювання - стан кон'юнктури ринку	- рівень гнучкості організаційної системи - прозорість бізнес-процесів - стан виконання договорів із споживачами - стан виконання договорів із постачальниками - рівень та динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості - рівень та динаміка взаєморозрахунків із державною податковою адміністрацією - динаміка валютних запасів підприємства
Техніко-технологічна складова діяльності підприємства	Макроекономічні чинники: - рівень розвитку технологій у світі - розвиток та впровадження інновацій в країні - державна підтримка здійснення інноваційної діяльності в країні - рівень конкуренції у сфері діяльності - рівень розвитку та впровадження інновацій у агропромисловій сфері	- рівень впровадження елементів бережливого виробництва - рівень впровадження елементів глобального управління якістю - доступність кредитних ресурсів для впровадження інновацій - перспективи зміни конкурентних позицій - впровадження новітніх систем та методів управління виробництвом - впровадження новітніх систем та методів управління підприємством
Правова складова діяльності підприємства	- політичний стан у світі - політичний стан здійснення підприємницької діяльності в державі	- кількість складних питань у взаємовідносинах із державною податковою адміністрацією - кількість невіршених судових справ у підприємства

	- рівень розвитку нормативно правового забезпечення - стабільність законодавчої бази - рівень а якість регулювання зовнішньоекономічної діяльності - стан ринку регулювання ринку землі в країні - державна політика розвитку агропромислових виробництв в країні	- наявні складності в отриманні ліцензій, сертифікатів якості - складності у виході продукції на міжнародний ринки
Соціальна складова діяльності підприємства	- демографічний стан населення - трудове регулювання - платоспроможність населення - рівень задоволеності та соціального розшарування населення - державна політика стимулювання зайнятості у сільському господарстві - державна політика утримки населення на селі	- середній рівень заробітних плат по підприємству - рівень забезпечення кадрами вакансій підприємства - рівень умотивованості персоналу - використання додаткових засобів стимулювання працівників

Джерело: сформовано автором

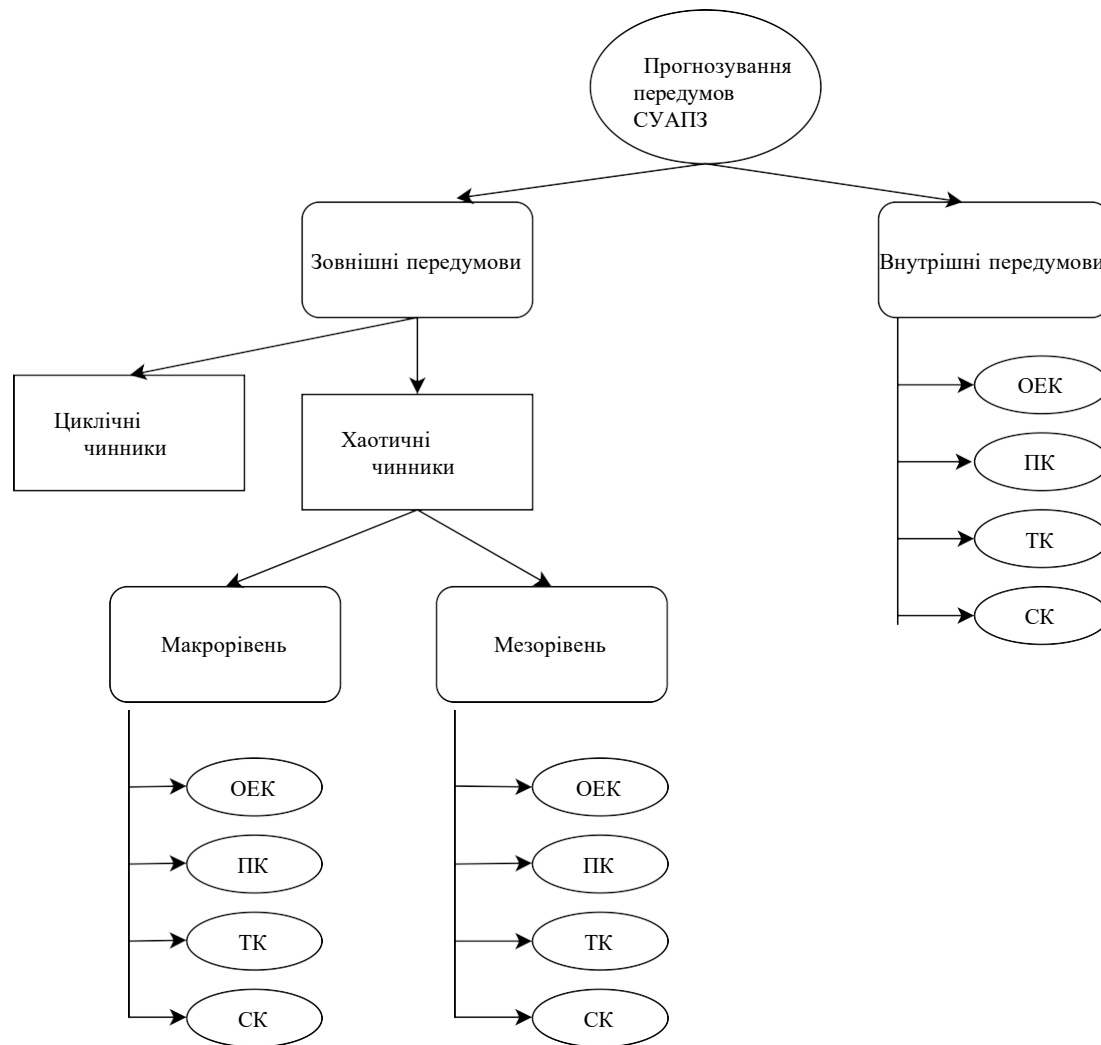
Додаток Е

**Шаблон вибору елементів підходів до управління при виявленні того чи іншого стану передумов формування системи
управління адаптацією підприємства до змін**

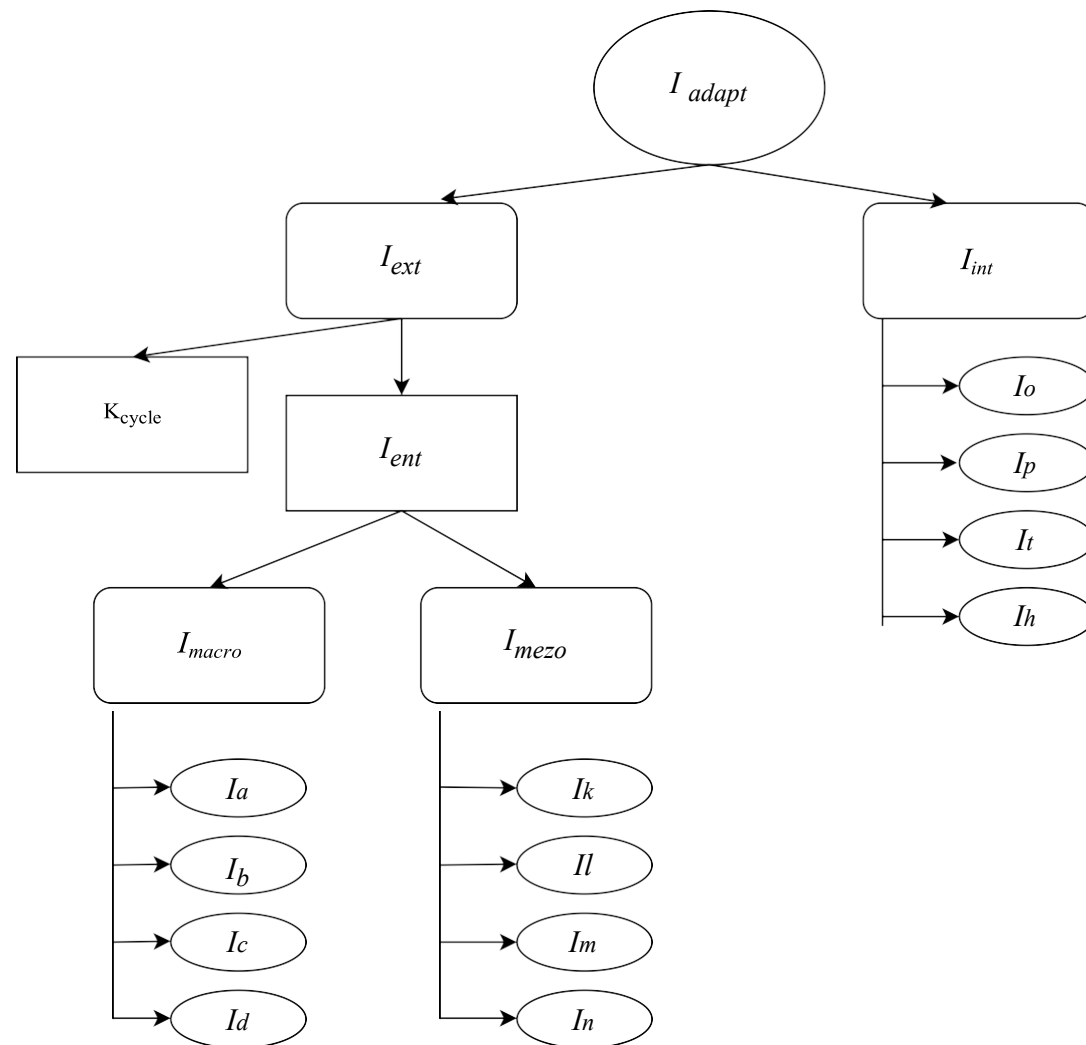
Класифікація ситуацій стану передумов	ОЕК	ПК	ТК	СК
A1B1C1	Business Process Management SCRUM	Business Management Process SCRUM	TQM	Lean-Management SCRUM
A1B2C1	Business Process Management Waterfall SCRUM	Business Management Process SCRUM	TQM	Lean-Management SCRUM
A1B3C1	Business Process Management Реінжиніринг Waterfall SCRUM	Business Management Process Реінжиніринг Waterfall SCRUM	Реінжиніринг TQM Lean-Management	Lean-Management SCRUM
A1B4C1	Реінжиніринг Waterfall	Реінжиніринг Waterfall	Реінжиніринг TQM Lean-Management	Lean-Management SCRUM
A2B1C2	Внутрішньофірмове антициклічне регулювання Business Process Management SCRUM	Business Management Process SCRUM	TQM	Lean-Management
A2B2C2	Внутрішньофірмове антициклічне регулювання Business Process Management SCRUM	Business Management Process SCRUM	TQM	Lean-Management
A2B3C2	Внутрішньофірмове антициклічне регулювання Business Process Management Реінжиніринг Waterfall	Business Management Process Реінжиніринг Waterfall	Реінжиніринг TQM Lean-Management	Lean-Management

A2B4C2	Внутрішньофірмове антициклічне регулювання Реінжиніринг Waterfall	Реінжиніринг Waterfall	Реінжиніринг TQM Lean-Management	Lean-Management
A3B1C3	Внутрішньофірмове антициклічне регулювання Business Process Management Waterfall	Business Process Management SCRUM	TQM Lean-Management	Lean-Management
A3B2C3	Внутрішньофірмове антициклічне регулювання Business Process Management Waterfall	Business Process Management Реінжиніринг Waterfall	Реінжиніринг TQM Lean-Management	Lean-Management
A3B3C3	Внутрішньофірмове антициклічне регулювання Реінжиніринг Waterfall	Реінжиніринг Waterfall	Реінжиніринг TQM Lean-Management	Lean-Management
A3B4C3	Внутрішньофірмове антициклічне регулювання Реінжиніринг	Business Process Management SCRUM Реінжиніринг	Реінжиніринг TQM Lean-Management	Lean-Management
A4B1C4	Внутрішньофірмове антициклічне регулювання Business Process Management Реінжиніринг SCRUM	Business Process Management SCRUM Реінжиніринг	TQM Lean-Management	Lean-Management
A4B2C4	Внутрішньофірмове антициклічне регулювання Business Process Management Реінжиніринг	Business Process Management Реінжиніринг	Business Process Management Реінжиніринг TQM Lean-Management	Lean-Management
A4B3C4	Внутрішньофірмове антициклічне регулювання Business Process Management Реінжиніринг	Business Process Management Реінжиніринг	Business Process Management Реінжиніринг	Lean-Management
A4B4C4	Внутрішньофірмове антициклічне регулювання Реінжиніринг	Реінжиніринг	Реінжиніринг	Реінжиніринг

Джерело: сформовано автором

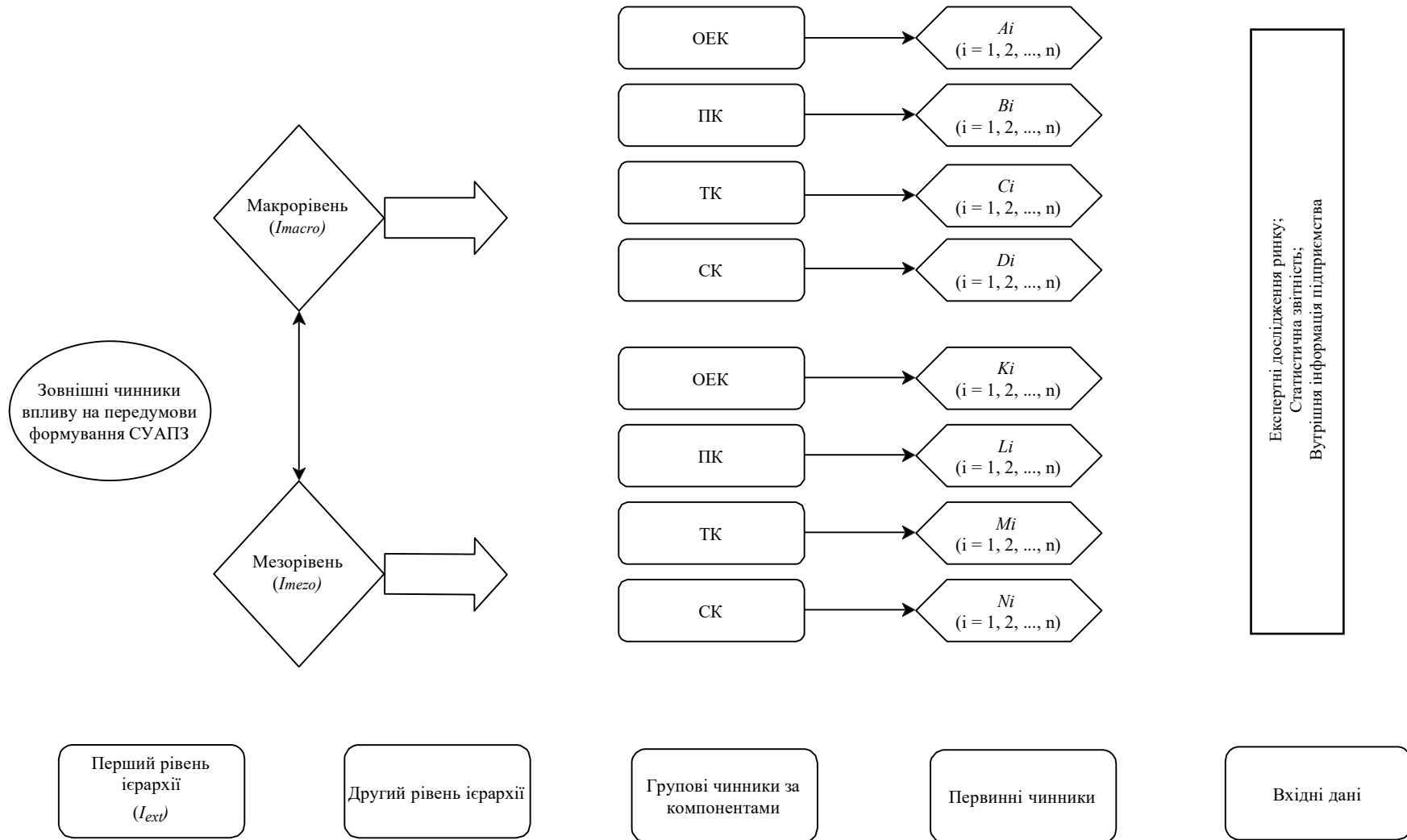


Додаток Ж1. Складові блоки прогнозування передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін
 Джерело: сформовано автором



Додаток Ж2. Позначення складових блоків прогнозування передумов формування системи управління адаптацією підприємства до змін

Джерело: сформовано автором



Додаток ЖЗ. Рівні ієрархії зовнішніх чинників впливу для оцінки передумови формування системи управління адаптацією підприємства до змін (Джерело: сформовано автором)

Додаток К

**Перелік видів продукції борошномельної-круп'яної
промисловості в Україні**

Код	Назва
10.61.21	Борошно пшеничне чи пшенично-житнє
10.61.21.00	Борошно пшеничне чи пшенично-житнє
10.61.22	Борошно з культур зернових інших
10.61.22.00	Борошно з культур зернових інших (крім борошна пшеничного чи пшенично-житнього)
10.61.22.00.10	Борошно житнє
10.61.22.00.20	Борошно кукурудзяне
10.61.22.00.30	Борошно рисове
10.61.22.00.40	Борошно ячмінне
10.61.22.00.50	Борошно гречане
10.61.22.00.60	Борошно вівсяне
10.61.22.00.90	Борошно з інших зернових культур, н.в.і.у.
10.61.23	Борошно дрібного і грубого помелу з культур овочевих
10.61.23.00	Борошно дрібного і грубого помелу із сушеного гороху, квасолі, сочевиці, саго, маніоки, маранти, салепу, топінамбура, батату або подібних коренів та бульбоплодів; борошно дрібного і грубого помелу, порошок їстівних плодів, горіхів
10.61.24	Суміші для виготовлення хлібобулочних виробів
10.61.24.00	Суміші й тісто для виготовлення хліба, тістечок, кондитерських виробів, хлібців хрустких, вафель, сухарів, хліба для тостів і виробів хрустких аналогічного типу та інших хлібобулочних виробів
10.61.31	Крупи та борошно грубого помелу, з пшениці
10.61.31.33	Крупи (отримані в результаті помелу зерен, не менш як 95 мас.% яких проходять крізь сито з металевої сітки, розмір вічка якої становить 1,25 мм) та борошно грубого помелу з твердої пшениці
10.61.31.35	Крупи (отримані в результаті помелу зерен, не менш як 95 мас.% яких проходять крізь сито з металевої сітки, розмір вічка якої становить 1,25 мм) та борошно грубого помелу з м'якої пшениці та полби
10.61.32	Крупи, борошно грубого помелу та гранули з культур зернових, н.в.і.у.
10.61.32.30	Крупи (отримані в результаті помелу зерен, не менш як 95 мас.% яких проходять крізь сито з металевої сітки, розмір вічка якої становить 1,25 мм (з кукурудзи - 2 мм)), борошно грубого помелу з вівса, кукурудзи, рису, жита, ячменю та інших зернових (крім пшениці)
10.61.32.40	Гранули з пшениці
10.61.32.50	Гранули з вівса, кукурудзи, рису, жита, ячменю та інших зернових (крім пшениці)
10.61.33	Сніданки зернові та продукти інші з культур зернових
10.61.33.33	Зерна зернових культур плющені, перероблені в пластівці, лущені, обрушені, різані або подрібнені (крім рису, зазначеного у позиціях 10.61.11.00-10.61.12.50)
10.61.33.33.10	Овес (ядра, подрібнений)

10.61.33.33.20	Пшоно (ядра)
10.61.33.33.30	Гречка (ядриця, січка)
10.61.33.33.40	Кукурудза подрібнена
10.61.33.33.50	Ячмінь (ядра, подрібнений)
10.61.33.33.60	Пшениця (ядра, подрібнена)
10.61.33.33.70	Зерна зернових культур плющені, перероблені в пластівці, лущені, обрушені, різані або подрібнені, інші
10.61.33.35	Зародки зернових культур цілі чи плющені, у вигляді пластівців чи мелені (крім рису)
10.61.33.51	Продукти типу “мюслі” на основі пластівців несмажених зернових культур
10.61.33.53	Продукти готові харчові із зернових культур, одержані шляхом здуття або смаження зерен
10.61.33.55	Продукти готові харчові із зернових культур, попередньо відварені чи приготовлені в інший спосіб (крім кукурудзи)
10.61.40	Висівки, відходи та інші залишки перероблення культур зернових
10.61.40.10	Висівки, відходи та інші залишки від перероблення кукурудзи
10.61.40.30	Висівки, відходи та інші залишки від перероблення рису
10.61.40.50	Висівки, відходи та інші залишки від перероблення пшениці
10.61.40.90	Висівки, відходи та інші залишки від перероблення інших видів культур зернових (крім кукурудзи, рису, пшениці)
10.62	Крохмалі та крохмальні продукти
10.62.11	Крохмалі; інулін; клейковина пшенична (глютен); декстрини та інші модифіковані крохмалі
10.62.11.11	Крохмаль пшеничний
10.62.11.13	Крохмаль кукурудзяний
10.62.11.15	Крохмаль картопляний
10.62.11.19	Крохмалі (уключаючи виготовлені з рису, маніоки, маранти, саго; крім пшеничного, кукурудзяного та картопляного)
10.62.11.30	Інулін
10.62.11.50	Клейковина пшенична (крім пшеничної клейковини, приготовленої для використання як клей або апретувальні продукти у текстильній промисловості)
10.62.11.70	Декстрини і крохмалі модифіковані інші (уключаючи естерифіковані та етерифіковані, розчинні, попередньо желатинізовані або набухаючі, діальдегідний крохмаль, крохмаль, оброблений формальдегідом або епіхлорогідрином)

Сформовано автором за матеріалами: [120]

Додаток Л

Зовнішні чинники впливу на передумови формування системи управління адаптацією до змін підприємств (макро – та мезорівні)

Найменування компоненти	Найменування чинника оцінки макрорівня	Найменування показника оцінки мезорівня
ОЕК	a ₁ - динаміка ВВП країни	k ₁ – рівень конкуренції у борошномельній-круп'яній сфері
	a ₂ - динаміка відсоткових ставок по кредитах та доступність кредитів для підприємств.	k ₂ – рівень підтримки держави діяльності підприємств борошномельної-круп'яної сфері
	a ₃ – рівень інфляції	k ₃ – доступність до сировини
	a ₄ – рівень безробіття	k ₄ – рівень доступності входу до борошномельної-круп'яної сфері
	a ₅ – стан валютного курсу	k ₅ – рівень конкурентоспроможності конкурентів
	a ₆ – рівень інвестиційної активності та інвестиційної привабливості агропромислової сфери	k ₆ – динаміка споживання продукції сфери в країні
	a ₇ – рівень конкурентоспроможності підприємств	k ₇ – динаміка споживання продукції сфери закордоном
	a ₈ – концентрованість ринку агропромислової продукції	k ₈ – рівень конкурентоспроможності продукції борошномельної-круп'яної сфері
ПК	b ₁ – стан розвитку законодавства з регулювання агропромислового виробництва в країні	l ₁ – перспективи позитивних взаємовідносин із державними органами влади
	b ₂ – стан розвитку податкового законодавства в країні	l ₂ – перспективи позитивних взаємовідносин із податковими (фіскальними) органами влади
	b ₃ – стан розвитку земельного законодавства в країні	l ₃ – наявність важелів впливу, лобістів у конкурентів у державних органах управління та регулювання економіки країни
	b ₄ – стан розвитку регулювання експортно-імпортової діяльності в країні	l ₄ – правові перспективи розвитку взаємовідносин із споживачами (зовнішньоекономічна діяльність)
	b ₅ – рівень політичного ризику	l ₅ – перспективи розвитку інтелектуальних прав власності на ресурси підприємств
	b ₆ – наявність лобістів у владі	l ₆ – правове підґрунтя доступності до сировинних ресурсів для виробництва

ТК	c_1 – динаміка витрат на науку в державі	m_1 – темпи впровадження інновацій борошномельно-круп'яними підприємствами
	c_2 – темпи впровадження інновацій	m_2 – наявність інноваційних тенденцій розвитку у сфері діяльності
	c_3 – розвиток патентного та ліцензійного захисту технологій	m_3 – передумови для розвитку випуску інноваційної продукції
	c_4 – поява новітніх тенденцій у трансфері технологій	m_4 – новітні потреби споживачів продукції
СК	d_1 – зміна стандартів рівня життя та освіти	n_1 – соціальна підтримка персоналу конкурентами
	d_2 – відношення суспільства до бізнесу	n_2 – соціальна підтримка держави роботи на селі
	d_3 –напрямок трансформації структури зайнятості;	n_3 – темпи приросту споживання продукції на 1 людину
	d_4 –напрямок трансформації поло-вікової структури населення	n_4 – формування культури споживання борошномельно-круп'яної продукції
	d_5 –напрямок трансформації сімейної структури населення	n_5 – забезпечення трудовими ресурсами постачальників

* Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК М

**Анкета для проведення експертного оцінювання передумов
формування СУАПЗ із урахуванням впливу зовнішніх чинників
(макрорівень та мікрорівень):**

1. ПІБ
2. Вік
3. Освіта
4. Досвід роботи (років)
5. Сфера досвіду роботи
6. Посада
7. Стаж роботи на поточній посаді
8. Попередній досвід (опишіть)
9. Наявність сертифікатів підвищення кваліфікації, проходження тренінгів, майстер-класів, уточнити які
10. Які особливості функціонування підприємств у сучасній економіці? Опишіть Ваші думки
11. Які специфічні особливості діяльності підприємств агропромислової сфери на сучасному етапі?
12. Які специфічні особливості діяльності підприємств борошномельно-круп'яної сфери на сучасному етапі?
13. Як Ви вважаєте, чи впливають на діяльність підприємств агропромислової сфери циклічні чинники?
14. Якщо впливають, то на якій стадії циклу знаходиться агропромислова сфера на сучасному етапі?
15. Які групи чинників впливають на діяльність підприємства агропромислової сфери на макрорівні (тобто не залежать від самого підприємства)?
16. Які із зазначених чинників впливають найсильніше, проранжуйте рівень їх впливу?
17. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник динаміка ВВП країни на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
18. Оцініть його дію за запропонованої шкалою (наведена шкала оцінювання є загальною для всіх наступних питань):

Перспектива розвитку	Стабільне становище	Погіршливий вплив	Негативний вплив
1,00-0,76	0,75-0,51	0,50-0,26	0,26-0,01

19. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник динаміка відсоткових ставок по кредитах та доступність кредитів на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
20. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
21. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник рівень інфляції на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
22. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
23. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник рівень безробіття на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
24. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
25. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник стан валютного курсу на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
26. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
27. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник рівень інвестиційної активності та інвестиційної привабливості агропромислової сфери на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
28. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
29. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник рівень конкурентоспроможності підприємств на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
30. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
31. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник концентрованість ринку агропромислової продукції на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
32. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
33. Які додаткові чинники впливу організаційно-економічної компоненти Ви могли би виділити?
34. Проранжуйте виділені чинники за рівнем впливу на діяльність підприємства агропромислової сфери (від найбільш важливих до найменш важливих)
35. Визначте ваги вищезначених чинників у системі від 0 до 1
36. Яким чином, на Вашу думку, впливають чинники організаційно-економічної компоненти макrorівні взагалі?
37. Які дії може приймати підприємство агропромислової сфери, щоб нівелювати негативний вплив вищезначених чинників?
38. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник стан розвитку законодавства з регулювання агропромислового виробництва в країні на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
39. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
40. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник стан розвитку податкового законодавства в країні на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
41. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

42. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник стан розвитку земельного законодавства в країні на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
43. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.
44. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник стан розвитку регулювання експортно-імпоротної діяльності в країні на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
45. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.
46. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник рівень політичного ризику на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
47. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.
48. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник наявність лобістів у владі на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
49. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.
50. Які додаткові чинники впливу правової компоненти Ви могли би виділити?
51. Проранжуйте виділені чинники за рівнем впливу на діяльність підприємства агропромислової сфери (від найбільш важливих до найменш важливих)
52. Визначте ваги вищезначених чинників у системі від 0 до 1
53. Яким чином, на Вашу думку, впливають чинники правової компоненти макrorівні взагалі?
54. Які дії може приймати підприємство агропромислової сфери, щоб нівелювати негативний вплив вищезначених чинників?
55. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник динаміка витрат на науку в державі на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
56. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.
57. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник темпи впровадження інновацій на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
58. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.
59. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник розвиток патентного та ліцензійного захисту технологій на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
60. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.
61. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник поява новітніх тенденцій у трансфері технологій на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?
62. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.
63. Які додаткові чинники впливу технологічної компоненти Ви могли би виділити?
64. Проранжуйте виділені чинники за рівнем впливу на діяльність підприємства агропромислової сфери (від найбільш важливих до найменш важливих)
65. Визначте ваги вищезначених чинників у системі від 0 до 1

66. Яким чином, на Вашу думку, впливають чинники технологічної компоненти макрорівню взагалі?

67. Які дії може приймати підприємство агропромислової сфери, щоб нівелювати негативний вплив вищезначених чинників?

68. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник зміна стандартів рівня життя та освіти на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?

69. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

70. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник відношення суспільства до бізнесу на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?

71. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

72. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник напрямок трансформації структури зайнятості на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?

73. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

74. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник напрямок трансформації поло-вікової структури населення на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?

75. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

76. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник напрямок трансформації сімейної структури населення на передумови діяльності підприємств агропромислової сфери?

77. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

78. Які додаткові чинники впливу соціальної компоненти Ви могли би виділити?

79. Проранжуйте виділені чинники за рівнем впливу на діяльність підприємства агропромислової сфери (від найбільш важливих до найменш важливих)

80. Визначте ваги вищезначених чинників у системі від 0 до 1

81. Яким чином, на Вашу думку, впливають чинники соціальної компоненти макрорівню взагалі?

82. Які дії може приймати підприємство агропромислової сфери, щоб нівелювати негативний вплив вищезначених чинників?

83. Які групи чинників впливають на діяльності підприємства агропромислової сфери на мезорівні (тобто не залежать від самого підприємства, проте впливають на його дію прямим чином: постачальники, конкуренти, споживачі, держава, фінансово-кредитні установи, зовнішньоекономічні партнери, інфраструктура та інші)?

84. Які із зазначених чинників впливають найсильніше, проранжуйте рівень їх впливу?

85. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник рівень конкуренції у борошномельній-круп'яній сфері на передумови діяльності підприємств?

86. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

87. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник рівень підтримки держави діяльності підприємств борошномельної-круп'яної сфері на передумови діяльності підприємств?
88. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
89. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник доступність до сировини на передумови діяльності підприємств?
90. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
91. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник рівень доступності входу до борошномельної-круп'яної сфері на передумови діяльності підприємств?
92. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
93. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник рівень конкурентоспроможності конкурентів на передумови діяльності підприємств?
94. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
95. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник динаміка споживання продукції сфери в країні на передумови діяльності підприємств?
96. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
97. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник динаміка споживання продукції сфери закордоном на передумови діяльності підприємств?
98. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
99. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник рівень конкурентоспроможності продукції борошномельної-круп'яної сфері на передумови діяльності підприємств?
100. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
101. Які додаткові чинники впливу організаційно-економічної компоненти (мезорівень) Ви могли би виділити?
102. Проранжуйте виділені чинники за рівнем впливу на діяльність підприємства (від найбільш важливих до найменш важливих)
103. Визначте ваги вищезначених чинників у системі від 0 до 1
104. Яким чином, на Вашу думку, впливають чинники організаційно-економічної компоненти мезорівня взагалі?
105. Які дії може приймати підприємство, щоб нівелювати негативний вплив вищезначених чинників?
106. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник перспективи позитивних взаємовідносин із державними органами влади на передумови діяльності підприємств?
107. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.
108. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник перспективи позитивних взаємовідносин із податковими (фіскальними) органами влади на передумови діяльності підприємств?
109. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

110. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник рівень наявності важелів впливу, лобістів у конкурентів у державних органах управління та регулювання економіки країни на передумови діяльності підприємств?

111. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.

112. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник правові перспективи розвитку взаємовідносин із споживачами (зовнішньоекономічна діяльність) на передумови діяльності підприємств?

113. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.

114. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник перспективи розвитку інтелектуальних прав власності на ресурси підприємств на передумови діяльності підприємств?

115. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.

116. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник правове підґрунтя доступності до сировинних ресурсів для виробництва на передумови діяльності підприємств?

117. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.

118. Які додаткові чинники впливу правової компоненти (мезорівень) Ви могли би виділити?

119. Проранжуйте виділені чинники за рівнем впливу на діяльність підприємства (від найбільш важливих до найменш важливих)

120. Визначте ваги вищезначених чинників у системі від 0 до 1

121. Яким чином, на Вашу думку, впливають чинники правової компоненти мезорівня взагалі?

122. Які дії може приймати підприємство, щоб нівелювати негативний вплив вищезначених чинників?

123. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник темпи впровадження інновацій борошномельно-круп'яними підприємствами на передумови діяльності підприємств?

124. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.

125. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник наявності інноваційних тенденцій розвитку у сфері діяльності на передумови діяльності підприємств?

126. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.

127. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник передумови для розвитку випуску інноваційної продукції на передумови діяльності підприємств?

128. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.

129. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник новітні потреби споживачів продукції на передумови діяльності підприємств?

130. Оцініть його дію за запропонованою шкалою.

131. Які додаткові чинники впливу технологічної компоненти (мезорівень) Ви могли би виділити?

132. Проранжуйте виділені чинники за рівнем впливу на діяльність підприємства (від найбільш важливих до найменш важливих)

133. Визначте ваги вищезначених чинників у системі від 0 до 1

134. Яким чином, на Вашу думку, впливають чинники технологічної компоненти мезорівня взагалі?

135. Які дії може приймати підприємство, щоб нівелювати негативний вплив вищезначених чинників?

136. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник соціальна підтримка персоналу конкурентами на передумови діяльності підприємств?

137. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

138. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник соціальна підтримка держави роботи на селі на передумови діяльності підприємств?

139. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

140. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник темпи приросту споживання продукції на 1 людину на передумови діяльності підприємств?

141. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

142. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник формування культури споживання борошномельної-круп'яної продукції на передумови діяльності підприємств?

143. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

144. Як Ви вважаєте, чи впливає чинник забезпечення трудовими ресурсами постачальників на передумови діяльності підприємств?

145. Оцініть його дію за запропонованої шкалою.

146. Які додаткові чинники впливу соціальної компоненти (мезорівень) Ви могли би виділити?

147. Проранжуйте виділені чинники за рівнем впливу на діяльність підприємства (від найбільш важливих до найменш важливих)

148. Визначте ваги вищезначених чинників у системі від 0 до 1

149. Яким чином, на Вашу думку, впливають чинники соціальної компоненти мезорівня взагалі?

150. Які дії може приймати підприємство, щоб нівелювати негативний вплив вищезначених чинників?

151. Додаткові коментарі.

Дякую за увагу!

Додаток Н

Вихідні дані для дослідження внутрішніх передумов функціонування підприємств за 2019 рік (тис. грн)

№ п/п	Найменування показника	А	Б	В	Г	Г	Д	Є	Е	Ж	З	І
1	Середньорічна вартість нематеріальних активів	23,0	56,0	120,0	409,5	0,0	0,0	0,0	0,0	71067,5	103,5	17,0
2	Середньорічна вартість основних засобів	678,0	567,0	345,0	38922,0	5770,0	16213,5	28528,5	304,6	19547,5	119718,0	9623,5
3	Середньорічна вартість оборотних активів	5678,0	4352,0	4456,0	173328,0	4582,5	57812,5	37408,0	2063,8	405052,5	335428,0	61877,5
4	Середньорічна вартість власного капіталу	2089,0	1879,0	1654,0	67575,0	1949,0	2033,0	4232,0	2306,8	302301,0	247483,5	13484,5
5	Середньорічна вартість довгострокових зобовязань та забезпечень	230,0	45,0	0,0	29109,0	262,5	0,0	22,5	0,0	42027,5	719,0	0,0
6	Середньорічна вартість поточних зобовязань та забезпечень	3454,0	3421,0	2118,0	119288,5	5083,5	111791,0	1992,0	123,5	152653,0	242160,0	122419,0
7	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12278,0	34788,0	23455,0	173699,0	15444,0	36222,0	30037,0	4245,9	80045,0	873707,0	32914,0
8	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8987,0	27897,0	22345,0	152822,0	12523,0	37317,0	33037,0	3258,9	77826,0	781930,0	23895,0
9	Валовий: прибуток	3291,0	6891,0	1110,0	20817	2921,0	0,0	0,0	987,0	2219,0	91777,0	9019,0
10	Валовий: збиток	0,0	0,0	0,0	0	0,0	1095,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0
11	Інші операційні доходи	430,0	456,0	679,0	620,0	346,0	0,0	2761,0	0,0	73876,0	7717,0	5599,0
12	Адміністративні витрати	1289,0	767,0	550,0	14395,0	2284,0	1860,0	4085,0	0,0	26044,0	5618,0	2672,0
13	Витрати на збут	340,0	278,0	0,0	6372,0	0,0	0,0	2798,0	0,0	10197,0	4699,0	0,0
14	Інші операційні витрати	220,0	112,0	167,0	472,0	206,0	1197,0	5,0	625,4	5793,0	4664,0	10788,0
15	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1872,0	6190,0	1072,0	198,0	777,0	0,0	0,0	361,6	34061,0	84513,0	1158,0
16	Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4152,0	4047,0	0,0	0,0	0,0	0,0

17	Інші фінансові доходи	0,0	0,0	0,0	390,0	39,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18	Фінансові витрати	0,0	0,0	0,0	1911,0	15,0	0,0	0,0	0,0	7833,0	22861,0	0,0
	Інші доходи	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	190,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
19	Інші витрати	0,0	20,0	0,0	3007,0	0,0	0,0	211,0	0,0	10424,0	40,0	0,0
20	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1872,0	6190,0	1072,0	0,0	801,0	0,0	0,0	361,6	15904,0	61612,0	1158,0
21	Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0,0	0,0		4320,0	0,0	3962,0	4258,0	0,0	0,0	0,0	0,0
22	Витрати (дохід) з податку на прибуток	337,0	1114,2	193,0	11,0	144,0	0,0	0,0	65,1	0,0	11109,0	209,0
23	Чистий фінансовий результат: прибуток	1535,0	5075,8	879,0	0,0	657,0	0,0	0,0	296,5	15904,0	50503,0	949,0
24	Чистий фінансовий результат: збиток	0,0	0,0	0,0	4331,0	0,0	3962,0	4258,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Матеріальні затрати	6340,5	20252,8	16591,8	104786,0	3185,0	4694,0	18229,0	н/д	20349,0	13602,0	7911,0
26	Витрати на оплату праці	1617,7	5021,5	4022,1	29291,0	6194,0	6019,0	8893,0	н/д	697,0	8335,0	3504,0
27	Відрахування на соціальні заходи	359,5	1115,9	893,8	5814,0	1345,0	1269,0	1584,0	н/д	142,0	1796,0	774,0
28	Амортизація	449,4	1394,9	670,4	4030,0	956,0	347,0	3045,0	н/д	8650,0	9919,0	1087,0
29	Інші операційні витрати	220,0	112,0	167,0	10378,0	3333,0	532,0	2445,0	н/д	78403,0	1864,0	14343,0
30	Середня кількість працівників, чол.	23	47	34	381	67	54	118	12	4	97	81

ДОДАТОК П

**Анкета для проведення експертного оцінювання передумов
формування СУАПЗ із урахуванням впливу сприйняття персоналом
змін:**

1. ПІБ
2. Вік
3. Освіта
4. Якими загальними компетенціями Ви володієте?
5. Якими спеціальними компетенціями Ви володієте?
6. Якими програмними продуктами Ви володієте та на якому рівні?
7. Якими іноземними мовами Ви володієте та на якому рівні?
8. Досвід роботи (років)
9. Сфери досвіду роботи за роками
10. Посади
11. Попередній досвід (горизонтальний аспект)
12. Попередній досвід (вертикальний аспект)
13. Наявність сертифікатів підвищення кваліфікації, проходження тренінгів, майстер-класів, уточнити які
14. Розпишіть найважливіші етапи підвищення кваліфікації за останні 5 років
15. Кого з тренерів, підприємців Ви вважаєте експертом у своїй сфері?
16. Стаж роботи на поточній посаді
17. Чи задоволені Ви системою матеріальної мотивації на підприємстві?
18. Які недоліки або переваги Ви бачите у системі КРІ підприємства?
19. Чи задоволені Ви системою нематеріальної мотивації на підприємстві?
20. Які пріоритетні напрямки для покращення системи матеріальної та нематеріальної мотивації Ви могли би виділити?
21. Які з заходів чи інструментів матеріальної мотивації є неефективними для Вас? Чому?
22. Які з заходів чи інструментів матеріальної мотивації є ефективними для Вас? Чому?
23. Які з заходів чи інструментів нематеріальної мотивації є неефективними для Вас? Чому?
24. Які з заходів чи інструментів нематеріальної мотивації є ефективними для Вас? Чому?

25. Пройдіть, будь-ласка, тест на визначення психотипу (тест Майєрс-Брігґс)
26. Пройдіть, будь-ласка, тест на визначення лідерських якостей (методика «КОС»)
27. Пройдіть, будь-ласка, тест на визначення морально-психологічної стабільності (шкала Г. Айзенка)
28. Заповніть, будь-ласка, анкету на розуміння основних елементів СУАПЗ
29. Заповніть, будь-ласка, анкету на розуміння сутності основних елементів СУАПЗ
30. Заповніть, будь-ласка, свої побажання до формування КРІ СУАПЗ
31. Ознайомтесь, будь-ласка, з переліком основних інструкцій, положень та інших інструментів щодо впровадження СУАПЗ. Надайте власні коментарі.
32. Ознайомтесь, будь-ласка, з переліком відповідальних за бізнес-процеси щодо впровадження СУАПЗ. Надайте власні коментарі.
33. Ознайомтесь, будь-ласка, з програмою заходів по навчанню СУАПЗ. Надайте власні коментарі.
34. Ознайомтесь, будь-ласка, з аналізом взаємоузгодженості цілей за компонентами СУАПЗ та основними бізнес-процесами. Надайте власні коментарі.
35. Сформулюйте пріоритетні для Вас можливості самореалізації в рамках впровадження СУАПЗ.

Додаток Р

Якісний аналіз інтегрального показника передумов формування СУАПЗ: SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Зоря»

Сфера виявленн я	ОЕК	ПК	ТК	СК	ОЕК	ПК	ТК	СК
	Сильні сторони				Слабкі сторони			
Зовнішні чинники	Наявність попередніх контрактів на реалізацію продукції Продукція першочергових потреб	Перспективи розв'язання питань мораторію продажу землі	Вільний доступ до інформації відносно інноваційних технологій у виробництві борошномельної продукції Доступ до світових конгресів виставо, спільнот	Потреба трудових ресурсів у перспективній та стабільній роботі	Наслідки світової пандемії Скорочення внутрішнього споживання Низька платоспроможність Бюрократичні перепони для розвитку Несформована державна політика підтримки агропереробної сфери Довготривалі бізнес-процеси операційно-управлінської діяльності Негнучкість операційного управління	Нестабільне законодавство	Застаріла техніка Низький рівень підтримки інноваційної діяльності в державі	Нестача працівників Падіння рівня освіти та кваліфікації трудових ресурсів
Внутрішні чинники	Закріплений імідж відповідально	Відповідність продукції	План оновлення	Професійний персонал	Пасивна адаптація до ситуації	Бюрократичні перепони та складності у	Незначний бюджет на оновлення	Дефіцит кадрів

	го контрагента Активні ринкові позиції в обраних сегментах	державним стандартам Кваліфіковані та досвідчені працівники юридичного відділу	обладнання на три роки	Зацікавленість ТОП-менеджменту у розвитку компанії Підтримка власників Сформована команда Політика підтримки персоналу	Слабий розвиток корпоративної культури та етики Нечітка взаємодія між підрозділами Відсутність KPI	взаємодіяльності із державними органами управління, органами фіскальної служби	техніки та впровадження інноваційного обладнання	Відсутність програми розвитку персоналу Відсутність системної мотивації Перезавантаженість персоналу у сезон Складності зі взаємозаміною персоналу
	Можливості				Загрози			
Зовнішні чинники	Державна стратегія підтримки агропереробної сфери Пільгове кредитування	Прозорість системи влади Спрощення та узагальнення нормативного забезпечення діяльності в агропереробній сфері	Розвиток вітчизняного виробництва інноваційного обладнання Наукові розробки інноваційних технологій для агропереробної сфери	Перспективи навчання персоналу провідним методикам та інструментам роботи в агропромисловій сфері	Наслідки пандемії COVID-19 Зниження платоспроможності населення та інших споживачів Скорочення можливостей постачальників ресурсів Поява нових конкурентів	Невідповідність вітчизняного законодавства вимогам світових систем оцінки якості Ускладнення правових процедур здійснення діяльності Політичний тиск з боку органів влади	Неспроможність впроваджувати інноваційну техніку та технології при відсутності фінансових ресурсів та кваліфікації робітників	Трудова міграція Небажання трудових ресурсів працювати на селі
Внутрішні чинники	Розвиток партнерських зв'язків Сегментування ринку та своєчасне реагування на зміну трендів ринку Можливості збільшення	Перспективи сертифікації продукції за міжнародними стандартами	Можливості автоматизації та механізації виробництва	Зміна організації праці персоналу Переоцінка бізнес-процесів та часу на їх виконання Кореляція ідеології	Відсутність стратегії розвитку Відсутність Action Plan Застарілі підходи до управління Поява сильних вітчизняних та зарубіжних конкурентів	Низька кваліфікація працівників, що викликає можливість отримання штрафів та судових позовів	Невикористання новітніх інструментів до управління та виробництва Енергозалежність Відсутність складових ощадливого виробництва	Втрата цінних співробітників Висока плинність кадрів Відсутність морального задоволення персоналу Крадіжки майна

	виробничих потужностей Формування фінансової стратегії			підприємства із внутрішнім сприйняттям персоналу Автоматизація бізнес- процесів Впровадження об'єктивної системи матеріальної та нематеріальної мотивації Професійний розвиток та навчання персоналу Програма по утриманню кадрів	Форс-мажорні обставини Неефективне управління ресурсами Хаос та несистемність при управлінні Зниження ліквідності та платоспроможно сті	Непередбачені дії держави у сфері ЗЕД		

Додаток С

Перелік бізнес-процесів та відповідальних за процеси /види діяльності ТОВ «Зоря»

	Процеси / підпроцеси	Відповідальні	Підрозділи/учасники процесів
1	Планування	Директор	Керівники структурних підрозділів
1.1	Управління СУАПЗ	Координатор по СУАПЗ	Відповідальні за процеси
1.2	Управління документованою інформацією СУАПЗ	Координатор по СУАПЗ	Відповідальні за процеси
1.3	Укладання договорів	Заступник директора з маркетингу	Фахівець із закупівель, бухгалтерія
1.4	Розробка нових видів продукції/послуг	Заступники директора відповідно до розподілу обов'язків	Керівники структурних підрозділів
1.5	Управлінський аналіз та Фінансовий менеджмент	Директор	Фінансовий директор Обліково-економічна служба Бухгалтерія
1.6	Зворотній зв'язок зі споживачами	Заступник директора з маркетингу	Керівники структурних підрозділів
2	Організація	Директор	Керівники структурних підрозділів
2.1	Види продукції	Директор виробництва	Всі структурні підрозділи
2.2	Види товарів	Комерційний директор	Всі структурні підрозділи
2.3	Види послуг	Комерційний директор	Всі структурні підрозділи
3	Мотивація	Директор	Керівники структурних підрозділів
3.1	Підбір персоналу	Заступник директора з управління персоналом	Керівники структурних підрозділів
3.2	Навчання персоналу	Заступник директора з управління персоналом	Керівники структурних підрозділів
3.3	Розробка системи мотивації та стимулювання	Заступник директора з управління персоналом	Керівники структурних підрозділів
4	Контроль та координація	Директор	Керівники структурних підрозділів
4.1	Моніторинг СУАП	Директор	Керівники структурних підрозділів

4.2	Координація СУАП	Директор	Керівники структурних підрозділів
4.3	Корегування СУАП	Директор	Керівники структурних підрозділів
5	Управління інформацією та інфраструктурою	Директор	Заступники директора відповідно до розподілу обов'язків
5.1	Управління будівлями та спорудами	Заступник директора з технічних питань	Технічні служби
5.2	Управління комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням	Програміст	Керівники структурних підрозділів
5.3	Закупівлі	Фахівець із закупівель	Керівники структурних підрозділів
5.4	Управління інтелектуальним капіталом	Директор	Керівники структурних підрозділів
5.5	Управління обладнанням	Заступники директора відповідно до розподілу обов'язків	Керівники структурних підрозділів
6	Зворотній зв'язок із формуванням основних елементів СУАП	Директор	Заступники директора відповідно до розподілу обов'язків
6.1	Зворотній зв'язок за БП організаційно-економічної компоненти	Директор	Фінансовий директор Обліково-економічна служба Бухгалтерія
6.2	Зворотній зв'язок за БП правової компоненти	Директор	Керівник юридичного відділу Фінансовий директор Обліково-економічна служба Бухгалтерія
6.1	Зворотній зв'язок за БП технічної компоненти	Директор	Начальник виробництва Комерційний директор Керівники структурних підрозділів
6.1	Зворотній зв'язок за БП соціальної компоненти	Директор	Керівники структурних підрозділів Заступник директора з управління персоналом

Додаток Т1

Показники індикатори результативності СУАПЗ ТОВ «Зоря» у організаційно-економічній компоненті

Підсистеми-індикатори	Показники-індикатори	Методи та інструменти оцінювання
Організаційна будова підприємства	Гнучкість організаційної будови	1. Аналіз та синтез
	Прозорість організаційної будови	2. Індукція та дедукція
	Кількість рівнів ієрархії у підприємства	3. Коефіцієнтний аналіз
		4. Матричний аналіз
		5. Експертний метрд
Наявна система управління	Підхід до управління	1. Аналіз та синтез
	Наявність стратегії та тактики	2. Індукція та дедукція
	Наявність та рівень виконання планів дій	3. Коефіцієнтний аналіз
	Чіткість та логічність бізнес-процесів на підприємстві	4. Матричний аналіз
		5. Індексний метод
		6. Експертний метод
Система взаємозв'язків на підприємстві	Період прийняття та виконання рішень	1. Аналіз та синтез
	Розмежування зон відповідальності	2. Індукція та дедукція
	Чіткість посадових інструкцій	3. Коефіцієнтний аналіз
		4. Матричний аналіз
		5. Індексний метод
		6. Експертний метод
Фінансово-економічні показники діяльності підприємства	Показники ефективності оборотних засобів	1. Аналіз та синтез
	Показники ефективності основних засобів	2. Індукція та дедукція
	Структура та динаміка собівартості продукції	3. Коефіцієнтний аналіз
	Динаміка витрат на 1 грн реалізованої продукції	4. Матричний аналіз
	Фінансові показники діяльності підприємства	5. Індексний метод
	Показники рентабельності підприємства	6. Експертний метод
	Фінансова стійкість, автономія та платоспроможність	7. Факторний аналіз
	Показники ділової активності	8. Коефіцієнтний аналіз
	Оцінка конкурентоспроможності підприємства та продукції	9. Кореляційно-регресійний аналіз
		10. Таксономія
		11. Економіко-математичне моделювання
		12. Нормування, стандартизація, центрування, масштабування

Показники індикатори результативності СУАПЗ ТОВ «Зоря» у правовій компоненті

Підсистеми-індикатори	Показники-індикатори	Методи та інструменти оцінювання
Відповідність правових дій нормативним актам, що регулюють сферу діяльності підприємства	1. Наявність сформованого юридичного департаменту/юриста на підприємстві 2. Наявність та кількість судових позовів до підприємства	1. Аналіз та синтез 2. Індукція та дедукція 3. Групування 4. Виокремлення 5. Розрахунковий 6. Експертний метод
Відповідність правових дій податковому законодавству, що регулює сферу діяльності підприємства	1. Наявність сформованого юридичного департаменту/юриста на підприємстві 2. Наявність та кількість виплачених штрафів, пені та неустойки підприємством	1. Аналіз та синтез 2. Індукція та дедукція 3. Групування 4. Виокремлення 5. Розрахунковий 6. Експертний метод
Відповідність правових дій нормативним актам, що регулюють земельні відносини та доступ підприємства до ринку землі в країні	1. Наявність сформованого юридичного департаменту/юриста на підприємстві 2. Наявність та кількість земель в оренді (власності) у підприємства 3. Вартість оренди (придбання) землі у власність підприємства	1. Аналіз та синтез 2. Індукція та дедукція 3. Групування 4. Виокремлення 5. Розрахунковий 6. Експертний метод
Відповідність правових дій нормативним актам, що регулюють експортно-імпортні операції підприємства	1. Наявність сформованого юридичного департаменту/юриста на підприємстві 2. Обсяги експортно-імпортової діяльності підприємства, їх динаміка 3. Середній термін юридичного оформлення експортно-імпортного контракту на підприємстві 4. Середній рівень додаткових виплат при здійсненні експортно-імпортних операцій	1. Аналіз та синтез 2. Індукція та дедукція 3. Групування 4. Виокремлення 5. Розрахунковий 6. Експертний метод

Зміни у можливостях лобіювання інтересів у владі	1. Наявність/відсутність лобістів та інших каналів, засобів просування інтересів підприємства у владі	1. Аналіз та синтез 2. Індукція та дедукція 3. Групування 4. Виокремлення 5. Розрахунковий 6. Експертний метод

Додаток ТЗ

Показники індикатори результативності СУАПЗ ТОВ «Зоря» у технологічній компоненті

Підсистеми-індикатори	Показники-індикатори	Методи та інструменти оцінювання
Впровадження інновацій у діяльність	1. Рівень та динаміка витрат на впровадження інновацій на підприємстві 2. Кількість працівників, що розробляють та впроваджують інновації у діяльність підприємства 3. Темп впровадження інновацій у діяльність підприємства	1. Аналіз та синтез 2. Індукція та дедукція 3. Групування 4. Виокремлення 5. Розрахунковий 6. Експертний метод 7. Метод панельних даних 8. Індексний метод 9. Кореляційно-регресійний аналіз 10. Факторний аналіз
Розвиток патентного та ліцензійного захисту власних технологій	1. Кількість та динаміка власних патентів та ліцензій у підприємства 2. Динаміка витрат на оформлення власних патентів та ліцензій 3. Темпи приросту чистого прибутку від оформлення власних патентів та ліцензій 4. Темпи приросту вартості підприємства від оформлення власних патентів та ліцензій	1. Аналіз та синтез 2. Індукція та дедукція 3. Групування 4. Виокремлення 5. Розрахунковий 6. Експертний метод 7. Метод панельних даних 8. Індексний метод 9. Кореляційно-регресійний аналіз 10. Факторний аналіз

Виробництво інноваційної продукції	1. Рівень та динаміка виручки від реалізації інноваційної продукції 2. Структура собівартості реалізації інноваційної продукції 3. Структура реалізації продукції підприємства 4. Кількість інноваційних видів продукції у підприємства	1. Аналіз та синтез 2. Індукція та дедукція 3. Групування 4. Виокремлення 5. Розрахунковий 6. Експертний метод 7. Метод панельних даних 8. Індексний метод 9. Кореляційно-регресійний аналіз 10. Факторний аналіз

Додаток Т4

Показники індикатори результативності СУАПЗ ТОВ «Зоря» у соціальній компоненті

Підсистеми-індикатори	Показники-індикатори	Методи та інструменти оцінювання
Рівень заробітної плати працівників на підприємстві	1.Рівень та динаміка заробітної плати працівників на підприємстві	1.Аналіз та синтез
	2.Рівень витрат на заробітну плату у структурі собівартості продукції підприємства	2.Індукція та дедукція
	3.Структура фонду оплати праці підприємства	3.Групування
	4.Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати по підприємству	4.Виокремлення
	5.Динаміка зарплато ємності по підприємству	5.Розрахунковий
		6.Експертний метод
		7.Метод панельних даних
		8.Індексний метод
		9.Кореляційно-регресійний аналіз
		10.Факторний аналіз
Відношення персоналу підприємства до основних напрямів його діяльності	1.Рівень виконання норм праці по підприємству	1.Аналіз та синтез
	2.Середня тривалість робочого дня на підприємстві	2.Індукція та дедукція
	3.Рівень виконання планових показників виробництва по підприємству	3.Групування
	4.Рівень невиходу та неявок на робочі місця за основними причинами	4.Виокремлення
		5.Розрахунковий
		6.Експертний метод
		7.Метод панельних даних
		8.Індексний метод
		9.Кореляційно-регресійний аналіз
		10.Факторний аналіз
Додаткові та заохочувальні виплати працівникам	1.Структура та динаміка структури фонду заробітної плати на підприємстві	1.Аналіз та синтез
	2.Впровадження засобів матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві	2.Індукція та дедукція
	3.Динаміка показників ефективності оплати праці працівників	3.Групування
		4.Виокремлення

		5.Розрахунковий
		6.Експертний метод
		7.Метод панельних даних
		8.Індексний метод
		9.Кореляційно-регресійний аналіз
		10.Факторний аналіз
Культурно-розважальна діяльність для працівників	1.Кількість та динаміка культурно-розважальних заходів для працівників	1.Аналіз та синтез
	2.Рівень, динаміка та структура витрат на культурно-розважальні заходи для працівників	2.Індукція та дедукція
	3.Рівень задоволеності працівників культурно-розважальною діяльністю на підприємстві	3.Групування
		4.Виокремлення
		5.Розрахунковий
		6.Експертний метод
		7.Метод панельних даних
		8.Індексний метод
		9.Кореляційно-регресійний аналіз
		10.Факторний аналіз
Задоволеність персоналу умовами праці	1.Структура працівників за рівнем задоволеністю умовами праці	1.Аналіз та синтез
	2.Наявність блоків харчування для працівників	2.Індукція та дедукція
	3.Наявність службового транспорту для працівників	3.Групування
	4.Рівень виконання норм ергономіки у приміщеннях підприємства	4.Виокремлення
	5.Наявність та динаміка впровадження навчально-тренінгових заходів для працівників підприємства	5.Розрахунковий
		6.Експертний метод
		7.Метод панельних даних
		8.Індексний метод
		9.Кореляційно-регресійний аналіз
		10.Факторний аналіз

Додаток У

Вхідні дані для аналізу впливу чинників на чистий прибуток ТОВ «Зоря» за період 2014-2019 роки

Період	Чистий прибуток	Чистий дохід від реалізації продукції	Собівартість реалізованої продукції	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	виплачені штрафи, пені та неустойки підприємством	Тпр наявної у власності (оренді) землі підприємства, %	обсяги експортної діяльності підприємства	витрати на впровадження інноваційної діяльності на підприємстві	випуск інноваційної продукції на підприємстві	частка інноваційного обладнання на підприємстві	співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання витрат на заробітну плату на підприємстві	невиходи та неявки на робочі місця на підприємстві	рівень задоволеності умовами праці працівників на підприємстві
	У	x1	x2	x3	x4	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14
1 кв 2014	112,5	1687,5	1130,6	4,3	0,7	0,0	0,0	421,9	843,8	379,7	1,0	8,44	6,00	85
2 кв 2014	98,6	1479,0	990,9	4,2	0,7	2,0	0,0	369,8	369,8	332,8	2,0	3,70	6,00	75
3 кв 2014	54,3	814,5	545,7	3,5	0,7	3,0	0,0	203,6	407,2	183,2	2,0	0,99	3,00	40
4 кв 2014	55,6	834,0	558,8	5,6	0,7	2,0	0,0	298,5	0,0	268,7	5,0	1,01	6,00	40
1 кв 2015	134,5	1748,5	1171,5	4,2	0,7	3,0	10,0	437,1	0,0	393,4	5,0	0,00	5,00	100
2 кв 2015	167,1	2172,3	1455,4	4,3	0,7	2,0	0,0	543,1	0,0	488,8	5,0	0,00	6,00	100
3 кв 2015	212,2	2758,6	1848,3	4,2	0,7	3,0	0,0	689,7	0,0	620,7	10,0	1,12	5,00	100
4 кв 2015	215,4	2800,2	1876,1	4,7	0,7	3,0	10,0	700,1	0,0	630,1	10,0	1,15	6,00	100
1 кв 2016	239,7	3116,1	2087,8	4,6	0,7	35,0	0,0	779,0	1558,0	701,1	10,0	1,40	5,00	100
2 кв 2016	158,4	1900,8	1273,5	4,1	0,7	23,0	0,0	475,2	0,0	427,7	10,0	0,99	4,00	100
3 кв 2016	288,1	3457,2	2316,3	4,0	0,7	4,0	0,0	864,3	50,0	777,9	15,0	1,00	6,00	100
4 кв 2016	245,3	2943,6	1972,2	5,0	0,7	4,0	0,0	735,9	20,0	662,3	15,0	1,00	6,00	100
1 кв 2017	312,4	3748,8	2511,7	4,6	0,7	4,0	0,0	937,2	0,0	843,5	15,0	1,00	6,00	100
2 кв 2017	255,4	3064,8	2053,4	3,9	0,7	4,0	5,0	766,2	0,0	689,6	10,0	1,00	6,00	100

3 КВ 2017	126,5	1518,0	1017,1	4,1	0,7	22,0	0,0	379,5	379,5	341,6	10,0	1,02	5,00	50
4 КВ 2017	178,3	2139,6	1433,5	6,0	0,7	22,0	0,0	534,9	0,0	481,4	10,0	0,96	5,00	100
1 КВ 2018	211,0	2532,0	1696,4	3,8	0,7	12,0	0,0	633,0	40,0	569,7	10,0	1,11	4,00	100
2 КВ 2018	212,3	2547,6	1706,9	3,7	0,7	4,0	0,0	636,9	1273,8	573,2	20,0	1,12	3,00	100
3 КВ 2018	349,5	3844,5	2575,8	3,7	0,7	4,0	0,0	961,1	0,0	865,0	20,0	1,12	5,00	100
4 КВ 2018	322,0	3542,0	2373,1	4,6	0,7	4,0	0,0	885,5	0,0	797,0	20,0	1,01	5,00	100
1 КВ 2019	278,7	1672,2	1120,4	2,2	0,7	3,0	10,0	418,1	0,0	376,3	20,0	1,01	5,00	100
2 КВ 2019	312,8	3079,2	2063,1	4,5	0,7	4,0	0,0	769,8	769,8	692,8	25,0	1,05	5,00	90
3 КВ 2019	350,5	2804,0	2639,4	5,6	0,9	4,0	0,0	701,0	0,0	630,9	25,0	1,05	7,00	90
4 КВ 2019	593,0	4722,6	3164,1	6,7	0,7	5,0	0,0	1180,7	0,0	1062,6	25,0	1,05	7,00	90

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії:

1. Грінченко Р. В. Концептуальні засади управління діяльністю підприємств як складова формування їх конкурентоспроможності. *Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств* : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 139–149. (44,12 д. а). *Особистий внесок здобувача: систематизовано та узагальнено теоретичні підходи до управління діяльністю підприємства, виокремлено основні методи та методики, що використовуються за різними підходами до управління.* (0,80 д. а).
2. Hrinchenko R. V. Theoretical base of forming management mechanism of the enterprises. *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business* : collective monograph / ed. by Yatsenko V. M. Coventry, United Kingdom : Agenda Publishing House, 2017. P. 411–421 (38,75 д. а.). *Особистий внесок здобувача: систематизовано та узагальнено теоретичні підходи до формування складових системи управління підприємством, структуровано та деталізовано складові механізми системи управління підприємством.* (0,80 д. а).

1.2 Статті у наукових фахових виданнях України, більшість з яких включено до міжнародних наукометричних баз даних:

3. Грінченко Р. В. Сучасні тенденції структурних зрушень в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4 (51). С. 217–221. (0,64 д. а).
4. Грінченко Р. В. Інвестування в інноваційну діяльність підприємствами АПК України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2014. № 2 (210). С. 56–67. (0,58 д. а).
5. Грінченко Р. В. Трансформація підприємств агропромислового комплексу України. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 3 (46). С. 28–34. (0,66 д. а).
6. Грінченко Р. В. Світовий досвід регулювання впливу циклічних коливань на розвиток економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2015. № 4 (224). С. 25–32 (0,60 д. а).
7. Грінченко Р. В. Розвиток підприємств сфери забезпечення потреб агропромислового комплексу України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 326–330. (0,54 д. а).
8. Грінченко Р. В. Застосування інструментарію аналізу Фур'є до дослідження циклічних коливань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 1 (49). Т. 1. С. 20–25. (0,70 д. а).
9. Грінченко Р. В. Склад учасників ринку агропромислової продукції. *Інноваційна економіка : наук.-виробнич. журнал*. 2017. № 1–2 (67). С. 114–120. (0,68 д. а).
10. Грінченко Р. В. Теоретичний базис адаптації діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 123. С. 144–154. (0,71 д. а).
11. Грінченко Р. В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 223–226. (0,62 д. а).
12. Грінченко Р. В. Аналіз компонент середовища функціонування підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

- університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 9–12. (0,70 д. а).
13. Грінченко Р. В. Модернізація теоретичних компонент управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 251–256. (0,75 д. а).
14. Грінченко Р. В. Управління бізнес-процесами як основа формування бізнес моделей адаптації діяльності підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 9 (37). С. 40–44. (0,68 д. а).
15. Янковий О. Г., Грінченко Р. В. Використання бізнес-моделей як елементів бізнес-інжинірингу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 70–75. (0,78 д. а). *Особистий внесок здобувача: систематизовано та узагальнено теоретичні підходи до формування бізнес-моделей підприємств, виділено основні етапи побудови бізнес-моделей, структурні елементи та особливості їх формування під час можливих змін* (0,39 д. а).
16. Грінченко Р. В. Розвиток теоретичних засад системи аналізу та оцінки адаптаційних можливостей підприємств. *Вісник Одеського національного економічного університету. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 3 (68). С. 68–73. (0,64 д. а).
17. Грінченко Р. В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 1 (50). С. 59–64. (0,61 д. а).
18. Грінченко Р. В. Оцінка ефективності змін впровадження механізму адаптації до змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 81–86. (0,64 д. а).
19. Грінченко Р. В. Методи та інструменти формування механізму адаптації підприємства до змін. *Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 34. С. 53–58. (0,65 д. а).

20. Грінченко Р. В. Тенденції розвитку підприємництва в Україні. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 133–137. (0,66 д. а).
21. Грінченко Р. В. Комплексна методика оцінювання ефективності змін на підприємстві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2019. № 13 (41). С. 28–33. (0,81 д. а).
22. Грінченко Р. В., Кошельок Г. В. Відмінність адаптації від інших теоретичних підходів до управління підприємством. *Науковий Вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. №7-8. С. 27–44. (1,00 д. а). *Особистий внесок здобувача: узагальнено та систематизовано теоретичний базис адаптації підприємств до змін, виділено етапи аналізу передумов формування систем управління адаптацією підприємств до змін* (0,50 д. а).
23. Кошельок Г. В., Грінченко Р. В. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2(63). С. 231–242. (0,82 д. а). *Особистий внесок здобувача: сформульовано основні етапи аналізу грошових потоків як елементу аналізу та оцінки передумов формування системи управління адаптацією до змін підприємств* (0,41 д. а).

1.3 Статті в наукових періодичних виданнях інших держав:

24. Hrinchenko R. V. Formation of an anticyclic policy: the theoretical basis. *European journal of economics and management*. 2017. Vol. 3, Issue 2. P. 6–10. (0,60 д. а).
25. Hrinchenko R. V. Implementation of adaptation to changes as a company's management element. *European journal of economics and management*. 2019. Vol. 5, Issue 4. P. 93–97. (0,62 д. а).

26. Hrinchenko R. V. Detection of changes and their causes in the environment of the enterprise. *East European Science Journal*. 2019. № 8 (48). Part 5. P. 23–27. (0,72 д. а).
27. Hrinchenko R. V. Mathematical and statistical measures in the mechanism of enterprises adaptation to the changes. *East European Science Journal*. 2019. № 6 (49). Part 7. P. 66–69. (0,66 д. а).

1.4 Статті в інших наукових періодичних виданнях України:

28. Грінченко Р. В. Развитие теоретических концепций первопричин циклических колебаний в экономике. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 14. Вип. № 3 (31). С. 74–84. (0,58 д. а).
29. Грінченко Р. В. Прояви циклічних коливань в економіці. *Регіональна економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. № 1 (32). С. 163–172. (0,52 д. а).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію результатів дисертації:

30. Грінченко Р. В. Інвестиційні аспекти розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали другої Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 вересня 2013 р. Одеса : Атлант. 2013. С. 103–105. (0,15 д. а).
31. Грінченко Р. В. Перепони для розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали третьої міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 вересня 2014 р. Одеса : Атлант. 2014. С. 87–88. (0,14 д. а).
32. Грінченко Р. В. Теоретичні особливості існування циклічних коливань. *Економіка сталого розвитку: теоретичні підходи та практичні рекомендації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 13–16 вересня 2015 р. Київ : «Центр навчальної літератури», 2015. С. 37–38. (0,15 д. а).

33. Грінченко Р. В. Сучасні агропромислові підприємства України: стан та перспективи розвитку. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали четвертої міжнар. наук.-практ. конф., 18 вересня 2015 р. Одеса : Атлант, 2015. С. 320–321. (0,13 д. а).
34. Грінченко Р. В. Влияние первопричин циклических колебаний в экономике на деятельность агропромышленных предприятий. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали п'ятої міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 вересня 2016 р. Одеса : Атлант, 2016. С. 379–380. (0,15 д. а).
35. Грінченко Р. В. Формування інструментарію дослідження циклічних коливань в економіці. *Сучасні проблеми менеджменту* : матеріали XII міжнар. науково-практичної конференції, 28 жовтня 2016 р. Київ : НАУ, 2016. С. 26–29. (0,16 д. а).
36. Грінченко Р. В. Моделювання циклічних коливань в економіці. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 29 листопада 2016 р. Львів : Львівський інститут МАУП, 2016. Ч. 2. С. 171–174. (0,15 д. а).
37. Грінченко Р. В. Система взаємозв'язків учасників ринку агропромислової продукції. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф., 19–20 квітня 2017 р. Харків : ХНУБА, 2017. Ч. 2. С. 80–82. (0,15 д. а).
38. Грінченко Р. В. Альтернативні джерела інноваційної діяльності підприємств агропромислового бізнесу України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали шостої міжнар. наук.-практ. конф., 22–23 вересня 2017 р. Одеса : Атлант, 2017. С. 87–88. (0,14 д. а).
39. Грінченко Р. В. Необхідність адаптації діяльності підприємств. *Трансформація фінансових ринків в умовах глобальної нестабільності: реалії сьогодення та погляд у майбутнє* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-

практ. інтернет-конф., 30 жовтня 2017 р. Ірпінь, 2017. С. 167–170. (0,15 д. а).

40. Грінченко Р. В. Складові компоненти механізму адаптації діяльності підприємств. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 14 грудня 2017 р. Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 147–150. (0,15 д. а).

41. Грінченко Р. В. Зміна середовища функціонування міст та адаптація діяльності підприємств. *Економіка міста та урбаністика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 23 березня 2018 р. Київ : КНЕУ, 2018. С. 16–18. (0,16 д. а).

42. Грінченко Р. В. Принципи формування механізму управління адаптаційними змінами підприємства. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали X Ювілейної міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 квітня 2018 р. Харків : ХНУБА, 2018. Ч. 1. С. 88–90. (0,15 д. а).

43. Грінченко Р. В. Теоретичні засади формування бізнес-моделей підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали сьомої міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 вересня 2018 р. Одеса : Атлант, 2018. С. 139–140. (0,15 д. а). *Особистий внесок: систематизовано теоретичні підходи та інструменти формування бізнес-моделей підприємств.* (0,07 д. а).

44. Грінченко Р. В. Оцінювання адаптаційних можливостей підприємств. *Тридцять п'яти економіко-правові дискусії* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21 березня 2019 р. Львів, 2019. С. 9–10. (0,16 д. а).

45. Грінченко Р. В. Етапи визначення ефективності механізму адаптації підприємства до змін. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні* : матеріали виступів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 11 квітня 2018 р. Київ : КНУТД, 2019. С. 213–216. (0,15 д. а).

46. Грінченко Р. В. Методи дослідження змін на підприємстві. *Економіка, підприємництво, менеджмент: сучасний стан і обриси майбутнього* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених, 23 квітня 2019 р. Дніпро : Національна металургійна академія, 2019. С. 154–156. (0,15 д. а).
47. Грінченко Р. В. Чотири складові механізму адаптації підприємств до змін. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 23–25 травня 2019 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 301. (0,16 д. а).
48. Грінченко Р. В. Використання математико-статистичних методів при управлінні адаптацією підприємств до змін. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали восьмої міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 вересня 2019 р. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2019. С. 223–224. (0,15 д. а).
49. Грінченко Р. В. Глобальне управління якістю та реінжиніринг бізнес-процесів: сутність та відмінності. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 31 жовтня 2019 р. Луцьк: СНУ, 2019. С. 552–554. (0,15 д. а).
50. Грінченко Р. В. Організація процесу дослідження виникнення зовнішніх змін у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки* : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф., 8 травня 2020 р. Луцьк: Луцький НТУ, 2020. С. 67–69. (0,15 д. а).
51. Грінченко Р. В. Тенденції розвитку борошномельної промисловості України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали дев'ятої міжнар. наук.-практ. конф., 11–12 вересня 2020 р. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2020. С. 107–109. (0,15 д. а).

сеч 0-151 819 01.07.2021р

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень к.е.н., доцента
кафедри економіки підприємства та організації підприємницької
діяльності Одеського національного економічного університету
Грінченко Раїси Володимирівни

Керівництвом ТОВ “Зоря” розглянуті основні положення наукових досліджень Грінченко Раїси Володимирівни, які присвячені розробці методологічних засад управління адаптацією підприємств до змін. В умовах зростання конкуренції та посилення проблем, пов’язаних із забезпечення продовольчої безпеки в країні, представлені в роботі розробки мають високу актуальність для підприємств агропромислової сфери, що обумовило їх практичне використання в діяльності підприємства.

Зокрема на ТОВ “ Зоря ” використані методологічні засади формування системи управління адаптацією підприємств до змін, яка базується на розробці та впровадженні механізму адаптації підприємств до змін, який включає чотири основні компоненти (організаційно-економічний, правовий, технологічний та соціальний механізми).

Проведено оцінку інтегрального показника передумов формування системи управління адаптацією до змін, що дозволило проаналізувати передумови формування системи управління адаптації до змін підприємства. Це дозволило підприємству сформувати власні елементи системи управління адаптацією підприємств до змін, що створює позитивні передумови для нарощування показників ефективності діяльності.



[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

ТОВ «КЛАМ ОЛІЯ»

65009, Одеська обл., м. Одеса, вул. Академічна, будинок 20 Б, нежиле приміщення офісне

№1, Код ЄДРПОУ: 39488520

Вих. №21/07/1

від 21 липня 2020р.

*До спеціалізованої вченої ради
Одеського національного економічного університету*

**ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
к.е.н., доцента кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності
Одеського національного економічного університету
Грінченко Раїси Володимирівни**

У дослідженні Грінченко Раїси Володимирівни на тему «Система управління адаптацією підприємства до змін» розглянуто існуючу теоретичну базу формування передумов системи управління адаптацією підприємств до змін у сучасному середовищі. На підставі проведеного дослідження розроблено теоретико-методологічні засади формування системи управління адаптацією підприємства до змін. Запропонований механізм системи управління адаптацією підприємства до змін, що включає основні чотири компоненти: організаційно-економічний, правовий, технологічний та соціальний. Дані компоненти зазначеного механізму створюють передумови для спрощення процесу управління адаптацією підприємства до змін, враховуючи циклічні чинники.

Запропонований Грінченко Р.В. механізм системи управління адаптацією підприємства до змін набув практичного використання в діяльності ТОВ «Клам Олія» під час розробки управлінських рішень. Зокрема на ТОВ «Клам Олія» були використані авторські методологічні засади оцінки передумов впровадження змін на підприємстві. Використання вказаних авторських наробок дозволило ТОВ «Клам Олія» покращити процес управління адаптацією до змін підприємства та досягти підвищення основних показників ефективності за період 2017-2019 років.

Директор



Кукалев С.В.



CEREALES Y HARINAS GARSAN, S. L.

Polígono Industrial Los Peñones, C/ Sierra de la Castellana, 2
Buzón 18, Apartado Correos 2032
Telfs. 968 44 19 00 - 968 44 19 22 - Fax 968 46 33 24
30817 LORCA (Murcia)
www.cyhgarsan.com

*До спеціалізованої вченої ради
Одеського національного економічного університету*

Вих. № 22/07/6

від «22» липня 2020 року

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження

Результати дисертаційного дослідження к.е.н., доцента кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету Грінченко Раїси Володимирівни були використані в практичній діяльності підприємства «CerealesY Harinas Garsan S.L.». Управління адаптацією до змін підприємств агропромислової сфери є особливо важливим на етапі сучасного розвитку світової економіки, що зумовило практичне використання результатів дослідження.

Зокрема на підставі теоретичних напрацювань та розробок автора було розроблено механізм управління адаптацією до змін підприємства, який базується на формуванні чотирьох основних механізмів за компонентами: організаційно-економічною, правовою, технологічною та соціальною. Використання вказаних авторських розробок дозволило «CerealesY Harinas Garsan S.L.» удосконалити систему управління та отримати нові резерви підвищення ефективності діяльності.

Директор «CerealesY Harinas Garsan S.L.»



Manuel Alcaraz

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИЙ ВИРОБНИЧИЙ КООПЕРАТИВ «УДОБНЕ»

67731, Одеська область, Білгород-Дністровський район,

село Удобне, вул. Пушкіна, буд. 2

код ЄДРПОУ 30864010

Вих. № 17 від «20» січня 2021 року

*До спеціалізованої вченої ради
Одеського національного економічного університету*

**ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
к.е.н., доцента кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності
Одеського національного економічного університету
Грінченко Раїси Володимирівни**

Адаптація підприємств до змін є необхідною умовою ефективного господарювання у сучасних динамічних та нестабільних умовах. Відсутність комплексного підходу та спрощеного інструментарію щодо адаптації діяльності агропромислових підприємств викликає низку проблем, які чинять перешкоди для досягнення планових показників діяльності підприємств. Зважаючи на це, вважаємо, що результати наукового дослідження Грінченко Р.В. є своєчасними та доцільними для потреб агропромислових підприємств, так як враховують специфіку саме їх діяльності.

СВК «Удобне» використовує методологічні та практичні розробки автора щодо: формування концепції системи управління адаптацією до змін на підприємстві (яка складається із чотирьох основних компонент); використання методики аналізу та оцінки передумов впливу змін на діяльність підприємства; формування моделі системи управління адаптацією до змін на підприємстві; використання практичних алгоритмів та схем щодо вибору напрямів впровадження змін та інструментарію впровадження. Впровадження та використання на практиці зазначених розробок надають можливості підприємству: спростити процедуру аналізу діяльності підприємства з метою адаптації до змін; уніфікувати значну кількість бізнес-процесів на підприємстві, що спрощує процес управління підприємством та створює можливості для підвищення показники ефективності діяльності.

Довідка видана СВК «Удобне» без будь-яких фінансових зобов'язань перед автором.

Голова СВК «Удобне»



Бабенко О.І.

*До спеціалізованої вченої ради
Одеського національного економічного університету*

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
к.е.н., доцента кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності
Одеського національного економічного університету
Грінченко Раїси Володимирівни

Дослідження Грінченко Раїси Володимирівни спирається на теоретичну базу управління та адаптації підприємств до динамічно виникаючих у середовищі змін. Автором запропоновано організаційно-практичний інструментарій формування та впровадження системи управління адаптацією підприємств до змін. Запропоновано модель та алгоритм формування основних елементів системи управління адаптацією підприємств до змін, який базується на врахуванні специфіки діяльності борошномельно-круп'яних підприємств. Дані теоретичні, методологічні та практичні напрацювання створюють комплексний підхід до формування системи управління адаптацією підприємств до змін, що є передумовою спрощення такого управління та підвищення показників ефективності діяльності підприємств.

Запропонована Грінченко Р.В. система управління адаптацією підприємства до змін набула практичного використання в діяльності ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» під час розробки елементів системи управління адаптацією підприємства до змін. Зокрема на ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» були використані авторські методичні засади аналізу та оцінки передумов формування та створення власної моделі системи управління адаптацією до змін на підприємстві. Використання вказаних авторських наробок дозволило ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» покращити управління бізнес-процесами за основними компонентами, уніфікувати процедуру розробки інструментарію управління адаптацією діяльності до змін, та досягти підвищення основних показників ефективності діяльності за період 2017-2019 років.

Директор



САВЕНКО Сергій Юрійович



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СТОЛИЧНИЙ МЛИН»

04080, м. Київ, вул. Межигірська, буд. 81 код ЄДРПОУ 37175801

вих. номер 1-31
від 08 лютого 2021 р.

*До спеціалізованої вченої ради
Одеського національного економічного університету*

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
к.е.н., доцента кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності
Одеського національного економічного університету
Грінченко Раїси Володимирівни

Діяльність підприємств борошномельної-круп'яної промисловості на сучасному етапі має багато обмежуючих чинників. Високий рівень невизначеності на ринку, конкуренція за ресурси та зростаючі ризики внаслідок дії всесвітньої пандемії COVID-19 призводять до погіршення умов функціонування підприємств даної сфери та ускладнення управління. Невід'ємною частиною у динамічному середовищі функціонування підприємств виступає необхідність адаптації діяльності підприємств до постійно виникаючих змін. Проте така адаптація повинна мати комплексний та системний характер, враховувати всі складові управління діяльністю підприємства. Дослідження Грінченко Раїси Володимирівни надає можливості сформувати методологічну базу системи управління адаптацією підприємств до змін. Автором запропоновано концепцію формування системи управління адаптацією борошномельних-круп'яних підприємств до змін, що базується на засадах процесного, функціонального та системного підходів. Моделювання формування системи управління адаптацією діяльності підприємств до змін дозволило ТОВ «Столичний Млин» спростити процес управління адаптацією підприємства до змін, уніфікувати методи та інструменти, які використовує підприємство під час такого управління. Зокрема на ТОВ «Столичний Млин» були використані авторські методичні засади вибору інструментів управління за основними компонентами моделі системи управління адаптацією до змін. Використання вказаних авторських наробок дозволило ТОВ «Столичний Млин» покращити показники ефективності своєї діяльності за період 2018-2019 років.

Директор



Андріянов В.В.



УКРАЇНА

ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

пр. Шевченка, 4, м. Одеса, 65032, тел./факс: (048) 718-94-66, тел. 718-95-27
E-mail: eko@odessa.gov.ua веб-сайт: <http://dair.odessa.gov.ua/> Код ЄДРПОУ 39917856

№ _____

Спеціалізована вчена рада
Одеського національного
економічного університету

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
к.е.н., доцента кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності
Одеського національного економічного університету
Грінченко Раїси Володимирівни



Загострення проявів економічної кризи у зв'язку із наслідками пандемії COVID-19 є досить актуальними для підприємств агропромислової сфери, як і для інших сфер економіки країни. Підприємства агропромислової сфери потребують дієвих моделей, механізмів та інструментів адаптації до виникаючих змін. У зв'язку з цим, наукові напрацювання Грінченко Р.В. мають вагомe значення для подолання негативних явищ та формування новітньої системи управління адаптацією до змін агропромислових підприємств.

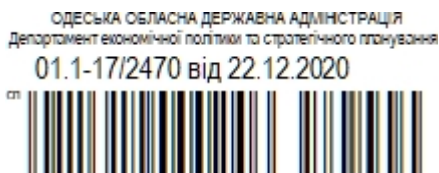
Результати наукового дослідження Грінченко Раїси Володимирівни використані при розробці програм економічного та соціального розвитку Одеської області у 2017-2020 роках. Заслужовують на увагу розроблені методологічні засади концепції системи управління адаптацією підприємств до змін та розроблені практичні рекомендації, що враховують специфіку діяльності підприємств агропромислової сфери, які створюють передумови для спрощеного впровадження рекомендацій у практичну діяльність підприємств та підвищення рівня ефективності їх діяльності.

Директор

Дмитро РАДУЛОВ



АСУД "ДОК ПРОФ 3"
ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
01.1-17/2470 від 22.12.2020
Підписання КЕП Радулов Дмитро Дмитрович
(12A1C72050EC6854040000096580500DD510D00)





**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

65082, Одеса, Преображенська, 8
тел: (048)723-61-58, 723-23-60
факс: (048)32-04-46
E-MAIL: MAIL@ONEU.EDU.UA

Державна казначейська служба України
м. Київ
р/р № UA988201720343131001200001375
код ЄДРПОУ № 02071079

10.02.21. № 01-18/350

ДОВІДКА

Результати дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) здобувача кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Грінченко Р.В. на тему «Система управління адаптацією підприємства до змін» були впроваджені в навчальний процес ОНЕУ. Зокрема, вони були використані при викладанні дисциплін: «Економіка підприємства», «Економіка, організація та управління підприємствами сфери послуг», «Інформаційно-програмне забезпечення підприємництва», «Тренінг «Організація стартапу».

Проректор

з науково-педагогічних робіт



Н.В. Сментина