

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності

Допущено до захисту
Завідувач кафедри Кузнецова І. О.

_____ (підпис)
« ___ » _____ 2018 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 менеджмент
(шифр та найменування спеціальності)
за магістерською програмою професійного спрямування
менеджмент організацій
(назва магістерської програми)

на тему: **«УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА»**
(назва теми)

Виконавець:

студент ЦЗФН

Кісакова Т. І.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

К. ПСИХОЛ.Н., СТ. ВИКЛАДАЧ

(науковий ступінь, вчене звання)

Осичка О. В.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| Вступ..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ..... | 6 |
| 1.1 Адаптивне управління підприємством: поняття, сутність і механізм реалізації..... | 6 |
| 1.2 Аналіз методів та моделей оцінювання рівня адаптації підприємства..... | 13 |
| 1.3 Особливості управління діяльністю підприємства на ринку логістичних послуг..... | 22 |
| Висновки до першого розділу..... | 27 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОВ «УВК УКРАЇНА» В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА | 28 |
| 2.1 Загальна характеристика підприємства..... | 28 |
| 2.2.Тенденції розвитку галузі та аналіз макросередовища | 40 |
| 2.3 Аналіз мікросередовища підприємства..... | 49 |
| 2.4 Аналіз стратегічних заходів щодо адаптації підприємства до зовнішнього середовища..... | 59 |
| Висновки до другого розділу | 70 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ»УВК УКРАЇНА»..... | 71 |
| 3.1. Заходи щодо удосконалення адаптації підприємства до зовнішнього середовища..... | 71 |
| 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів..... | 81 |
| Висновки до третього розділу..... | 90 |
| ВИСНОВКИ..... | 91 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 93 |

ВСТУП

Актуальність теми. За декілька останніх десятиліть процес менеджменту організацій зазнав значних змін. Насамперед це було пов'язано з ускладненням та високою динамічністю зовнішнього середовища. Тепер, для розроблення програми дій організаціям вже було недостатньо обмежитись проведенням аналізу внутрішніх можливостей та наявних ресурсів. Виявилось, що, базуючись виключно на внутрішніх перевагах, можна не досягнути поставленої мети, тому що її реалізація істотно залежить від бажань і потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів.

Планування діяльності організацій, виходячи з того, що в їх зовнішньому оточенні не відбуватимуться істотні якісні зміни, стало небезпечним для їх подальшого успішного функціонування. На зміну стратегічному плануванню прийшов стратегічний менеджмент, зміст якого за І. Ансоффом – це «діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та з підтриманням взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають їй змогу досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і забезпечують її пристосованість (адаптування) до зовнішніх умов».

Сьогодні в залежності від рівня нестабільності застосовують або регулярне стратегічне управління, та/або стратегічне управління в реальному масштабі часу. Перша методологія управління базується на вчасному передбаченні майбутніх тенденцій і визначенні реакції на них шляхом розробки відповідної адаптивної стратегії. Друга – на прийнятті гнучких екстрених рішень, коли більшість важливих завдань виникають настільки несподівано, що їх неможливо передбачити, і виникає необхідність негайної адекватної реакції.

Логістика є однією з пріоритетних і найважливіших галузей в Україні та покликана задовольняти споживачів, органів державної влади місцевого самоврядування, оборони та безпеки держави в засобах і послугах перевезень.

Послуги логістики стають невід'ємною частиною людини. Високоякісні послуги перевезення є найбільш важливою складовою інфраструктури ринку ,потужним каталізатором ринкових відносин у країні. В умовах ринку, з його

динамізмом і конкуренцією, роль логістики буде зростати, тому що в діловій сфері надійний партнер - це швидко реагуючий, володіючи всією необхідною інформацією.

Публічне акціонерне товариство «УВК Україна» — сучасне підприємство з розвинутою інфраструктурою, що займає лідируючі позиції на ринку послуг перевезень України.

Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних аспектів розробки механізму адаптації до зовнішнього середовища, та розробка стратегічних заходів щодо удосконалення адаптації підприємства.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- Систематизувати поняття «адаптація» та «управління адаптацією», надати визначення та класифікацію цих понять;
- Визначити особливості управління діяльністю підприємства на ринку логістичних послуг;
- Провести фінансовий аналіз діяльності;
- Провести аналіз ринку та аналіз макросередовища;
- Провести аналіз мікросередовища;
- Розробити стратегічні заходи щодо удосконалення адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю УВК Україна.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти управління адаптацією підприємства до зовнішнього середовища.

Методи дослідження. При написанні магістерської роботи використовувались загальнонаукові методи дослідження такі як: аналіз, спостереження, синтез, систематизація, класифікація. Для аналізу були застосовані спеціалізовані методи та моделі: метод експертних оцінок, модель «5 сил конкуренції» М. Портера, SWOT-аналіз, матриця BCG, PEST-аналіз, SNW-аналіз, Матриця Ансофа.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження є у визначенні та обґрунтуванні рекомендацій, щодо забезпечення управлінням адаптацією підприємства на ринку логістичних послуг.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра зроблено 1 публікацію: «Управління адаптацією підприємства до зовнішнього середовища» // Збірник III міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», Одеса, 2017.

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні методичних рекомендацій та окремих розробок щодо підвищення рівня адаптації підприємства до зовнішнього середовища ТОВ «УВК Україна», що дозволить підвищити рівень прибутку підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, містить 13 таблиці, 13 рисунків.

Висновки

Існує багато різних визначень адаптація підприємства, в більшості з яких підкреслюється, що адаптація підприємства забезпечує план дій підприємства для досягнення ринкової мети за допомогою пристосування підприємства до змін у зовнішньому підприємстві.

Адаптації підприємства до ринку управління якістю продукції, роздержавленням і приватизацією, а також шляхи та методи їх вдосконалення з метою створення для підприємств середовища найбільшого сприяння.

За результатами дослідження ТОВ «УВК Україна» та логістичної галузі в умовах зростаючою динаміки розвитку логістики України сформулюємо головні висновки.

Галузь логістики – важливий компонент інфраструктури суспільного та соціального розвитку. Як основа господарської діяльності суспільства галузь логістики потребує ефективного рішення як організаційних проблем, так і проблем, що стосуються продуктивного управління. Управління адаптацією логістичної компанії ТОВ «УВК Україна» є досить складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації виконавців.

Ціллю розробки адаптації підприємства ТОВ «УВК Україна» є підвищення показників прибутковості, розробка нових заходів покращення діяльності підприємства.

У теоретичній частині проведено глибокий аналіз поняття адаптація підприємства, сформульовані основні етапи, методи та моделі її розробки.

Для того, щоб обрати вірний напрям розвитку діяльності товариства, у другому розділі провели аналіз макро та мікро середовища. За результатами аналізу ми виявили, що в товариства є можливості до збільшення частки ринку, залучення нових клієнтів, збільшення об'ємів продажів. За для того щоб обрати ефективну стратегію розвитку ми проаналізували підприємство за допомогою матриці БКГ, оцінили ринкові можливості товариства, використовуючи

матрицю Ансофа. За результатами ми дійшли до висновку, що ефективною буде стратегія впровадження нового товару.

У третьому розділі ми прийняли заходи для вирішення проблем, що виявилися у 2 розділі. Розробили повноцінну рекламну кампанію для послуги Інтернет, адже вона на цей час користується попитом. Впровадили нову посаду, котра в перспективі дозволить підвищити доходи товариства, збільшити число клієнтів, підвищить рентабельність виробництва.

При виконанні дипломного проекту було поставлено ціль розробити та удосконалити стратегії управління адаптації підприємства до зовнішнього середовища ТОВ «УВК Україна», що й було зроблено.

Список використаних джерел

1. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2009_5_2/172-174.pdf
2. Растрингін Л.А. Адаптація складних систем. – Рига: Зинатіе, 1981. – 375 с.
3. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації/Жанна Крисько//Галицький економічний вісник.2009-№2. – С. 38-42.
4. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства/Н.В. Білошкурська// Актуальні проблеми економіки. – 2010.С. 101-105
5. Архипов В. Стратегія виживання промислових підприємств // Вопросы економіки. – 1998. – С. 139-142.
6. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством /Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11 (113). – С. 115-122. Немцов В. Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К., 2001. – 506 с.
7. Ячменьова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність»
// Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2010.– №684.– С.346-353.
8. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.1 / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій ; за ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.
9. Бояринова К.О. Наукові підходи та детермінанти забезпечення інноваційної адаптивності промислового підприємства / К.О. Бояринова, Т.В. Войтун // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 14. – № 2. – С. 111–116.
10. Бойко А. Концептуалізація стійкості національної економіки / А. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 1. – С. 5–19.

10. Чуйко К.С. Формирование адаптивности фирмы в условиях ускорения рыночных изменений: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.01 “Экономическая теория” / К.С. Чуйко. – М., 2007. – 25 с.
11. Отенко В.І. Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей / В.І. Отенко, О.М. Колодіна // Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 43–47.
12. Отенко В.И. Экономическая адаптивность предприятия в противостоянии угрозам изменчивости среды / В.И. Отенко, О.М. Колодина // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2011. – № 2(1). – С. 89–92.
13. . Отенко В. І. Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей / В. І. Отенко, О. М. Колодіна // Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 43-47.
14. Электронный ресурс: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/122.pdf>
15. Электронный ресурс:
http://pidruchniki.com/84419/ekonomika/adaptivna_reaktsiya_pidpriyemstva_modeli_povedinki_pidpriyemstva_stan_adaptatsiyi_stan_adaptatsiyizalezhno_povedinki
16. Лысенко Ю. Г., Егоров П. В., Овечко Г. С., Тимохин В. Н. Экономическая кибернетика: Учебное пособие; изд. 2-е/ Под. ред. д –ра экон. наук, проф. Ю.Г.Лысенко, Донецкий национальный университет. – Донецк: ООО «Юго – Восток, Лтд», 2003. – 516 с.
17. Koroutchev K. The Social Environment as a Determinant for the Impact of the Big Five Personality Factors and the Group's Performance / K. Koroutchev, Silvia T. Acuña, M. Gómez // International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. – 2013. – Vol. 10, No. 1. – P. 1–8.
18. Collins R. The locus of value: a hallmark of chains that learn / R. Collins, T. Dunne, M. O'Keeffe // Supply Chain Management: An International Journal. – 2002. – Vol. 7, No. 5. – P. 318–321.
19. Lant K. Strategic groups: a situated learning perspective / K. Lant, C. Phelps // Advances in Strategic Management. – 1999. – Vol. 16. – P. 221–247.

20. Simon H. Models of bounded rationality : Vol. 2 / H. Simon. – Cambridge, MA: MIT Press, 1982. – P. 318–355.
21. Peters T. J. In search of excellence / T. J. Peters, R. H. Waterman Jr. – New York: Harper & Row, 1982. – 360 p.
22. Wawrzyniak B. Odnowianie przedsiębiorstwa: na spotkanie XXI wieku / B. Wawrzyniak. – W-wa : POLTEXT, 1999. – 354 p. 7. Wang G. G. Neoclassical and institutional economics as foundations for human resource development theory / G. G. Wang, E. F. Holton // Human Resource Development Review. – 2005. – Vol. 4, No. 1. – March. – P. 86–108.
23. Balanced Scorecard Functional Standards. Release 1.0a. – Lincoln, MA: Balanced Scorecard Collaborative, Inc, 2000. – 7 p.
24. Wong H. K. Knowledge Value Chain: Implementation of New Product Development System in a Winery / H. K. Wong // The Electronic Journal of Knowledge Management. – 2004. – Vol. 2, issue 1. – P. 77–90.
25. Зеленець М.В. Експедиція вантажів в транспортних компаніях / М.В.Зеленець // Міжнародний бізнес Росії. – 2012 року. – № 3. – С. 39
26. Королева Е. А. Транспортні коридори як фактор глобалізації економіки. СПб.: Изд-во СПбГУВК, 2000. С. 12.
27. Крикавський Є. Логістичне управління: підручник / Є. Крикавський. – Львів: Нац. університет «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
28. Паламарчук О. Створення логістичних центрів в Україні вирішить 5 найважливіших проблем країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://12b.ua/news/15857/ua-ua/>.
29. Сербин В.Д. Основы логистики: учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2010.
30. Смиринський В. Ринок державних закупівель в умовах макрологістичної глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.soskin/info/ea.php>.
31. електронний ресурс : <https://studlib.info/logistika/17707-vidi-logistiki/>

32. Гегамонов Н. Эта многосторонняя логистика. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_80/article_2809/;
33. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://visnykonu.od.ua/journal/2015_20_2_1/20_2_1.pdf
34. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>
35. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.uvk.ua/ru/>
36. Шершньова З.Є., Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с
37. Крапивин А.А., Сусанова А. Ж. Стратегический маркетинг. – М.: Экономика, 2005. – 621 с.
38. Овечкина Е. А. Маркетинговое планирование: Конспект лекций. – К.: МАУП, 2002. – 264 с.
39. Фаза раскрытия возможностей // практика, проблемы, перспективы. – 2008. -№ 5.-с. 53-57.
40. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.dis.ua/im/marketing
41. Закон України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" // Галицькі контракти. 1996. № 42. С.64-68.
42. Шкванова О. Маркетингова товарна політика.-Київ: МАУП, 2003.-160с.
43. Мороз Л.А., Чухрай Н.Т. Маркетинг. – 2-е вид. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, 2002. – 244 с.
44. Назаров А. К. Теоретические основы безопасности жизнедеятельности / А. К. Назаров. М.: ДЭФА, 2000. 120 с.
45. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб.пособие. – М.: Высш.школа, 1995. – 255 с.
46. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посіб. – КНЕУ, 2008. – 520с.
47. Бронникова Т. С. Маркетинг : учебное пособие / Т. С. Бронникова, А. Г. Чернявский. Таганрог.: Изд-во ТРТУ, 1999. 472 с.

48. Филипповский Е.Е., Шрамова Л.В. Экономика и организация отрасли связи. -М.: Финансы и статистика, 2003. 176 с.
49. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1997. – 423 с.
50. Турковский М. Маркетинг услуг связи : Учеб.-метод, пособие. М.: Финансы и статистика, 2006. 378 с.
51. Розниченко, Б. А. Критический анализ критериев сегментирования / Б. А. Розниченко // 2001. № 4. -С. 32-33.
52. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dv.ee/mnenija/2015/09/03/prodazhi-v-logistike-kak-sobrat-pravilnuju-komandu>
53. . [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trademaster.ua/articles/1260>
54. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах. Нью-Йорк, 1970. Пер с англ. Г.Б. Рубальского под ред. И.А. Ушакова. – М.: «Советское радио», 1972, – 224 с.
55. Алексеев С.Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: Монография. Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.
56. Жихор О.Б. Економічна безпека: навч, посібник/О.Б. Жихор. Т.М.Куценко.- Харків: ХУБС НБУ. 2013.-138с.
57. Растрингин Л.А. Адаптация сложных систем. – Рига: Зинатие, 1981. – 375 с.