

Центральноукраїнський національний технічний університет

---

Економічний факультет

---

Кафедра “Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

---

*Допущена до захисту:*  
завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної  
діяльності  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК  
„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№ \_\_\_ від „\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.)

# **Кваліфікаційна робота**

**за другим (магістерським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Управління адаптаційним потенціалом  
підприємства в конкурентному середовищі»

Виконав: здобувач II курсу магістратури,  
групи МЕ-23М

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

\_\_\_\_\_ Дмитрій ПРИЩЕПА

Керівник: канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Олексій ЗАЯРНЮК

Рецензент: канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Валерій ПОДПЛІТНІЙ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність поняття адаптаційного потенціалу підприємства.....	7
1.2. Діагностика ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу підприємства.....	12
1.3. Методи оцінки адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС».....	25
2.1. Оцінка конкурентного середовища підприємства та роль адаптаційного потенціалу у цьому процесі.....	25
2.2. Дослідження показників господарської діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС».....	30
2.3. Аналіз ефективності управління адаптаційним потенціалом товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» в конкурентному середовищі.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС».....	42
3.1. Удосконалення інструментів адаптації підприємства до впливу конкурентного середовища.....	42
3.2. Маркетинговий потенціал як адаптаційна складова економічного розвитку підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС».....	47
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	63

## ВСТУП

Розвиток українських підприємств, часто просто їхнє виживання, більшою мірою залежить від уміння, знань, досвіду керівництва, своєчасно «бачити» зміни у зовнішньому середовищі функціонування та внутрішніх процесах з постійним впровадженням системи адаптаційних заходів. Доцільність проведення таких кроків, визначається тим, що такі зміни потенційно створюють загрозу виникнення негативних наслідків для виробничої, операційної чи збутової діяльності підприємства. Саме тому, процес управління адаптаційним потенціалом підприємства в конкурентному середовищі уможливорює своєчасне виявлення негативних факторів та застосування широкого інструментарію захисту та адаптації керуючої та керованої підсистем.

Надзвичайна актуальність даного питання обумовили вибір теми цієї кваліфікаційної роботи.

Різним питанням щодо адаптації підприємств до діяльності у висококонкурентних умовах присвячують свої праці багато науковців. Зокрема, можна відмітити значний творчий доробок таких вчених, як: Багорка М.О., Богачевська К.В., Гросул В.А., Кривобок К.В., Лепейко Т.І., Рачкован О.Д., Турило А.М., Юрченко Н.І. та багато інших.

Багато вітчизняних підприємств змушені нині працювати у складних умовах. Вжити за таких умов можуть лише ті організації, які зуміють розробити ефективну конкурентоздатну стратегію управління адаптаційним потенціалом, яка враховує сучасні економічні тренди розвитку.

Метою написання кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ адаптаційного потенціалу підприємства; здійснення оцінки управління адаптаційним потенціалом ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»; формулювання напрямків удосконалення управління адаптаційним потенціалом підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС». Досягнення мети кваліфікаційної роботи супроводжувало виконання таких завдань:

- вивчити сутність поняття адаптаційного потенціалу підприємства;

- провести діагностику ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу підприємства;
- з'ясувати методи оцінки адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі;
- здійснити оцінку управління адаптаційним потенціалом ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»;
- надати пропозиції щодо удосконалення інструментів адаптації підприємства до впливу конкурентного середовища;
- надати пропозиції щодо удосконалення маркетингового потенціалу як адаптаційної складової економічного розвитку підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС».

Об'єктом кваліфікаційного дослідження є процес управління адаптаційним потенціалом підприємства в конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів удосконалення управління адаптаційним потенціалом підприємства.

Методи дослідження. Підґрунтям для реалізації завдань, поставлених у кваліфікаційній роботі стали такі методи дослідження: узагальнення - при визначенні сутності поняття адаптаційного потенціалу підприємства; аналізу - при діагностиці ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу підприємства; інструменти графічного та табличного подання - для унаочнення результатів дослідження; порівняльного та економічного аналізу - для обробки даних при аналізі конкурентного середовища та економічної діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»; системний - при вивченні інструментів адаптації підприємства до впливу конкурентного середовища.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи є наукові праці за темою управління адаптаційним потенціалом підприємства, аналітичні розрахунки автора, проведені в ході дослідження, електронні видання, монографії, інтернет-ресурси.

Наукова новизна, що виноситься на захист результатів роботи, полягає у отриманні конкретних теоретичних узагальнень стосовно сутності

адаптаційного потенціалу підприємства та практичних напрямків щодо удосконалення управління ним. У ході виконання даної роботи удосконалено:

- формування системи індикаторів для аналізу діяльності торговельного підприємства;

- використання інструментарію карт стратегічних груп у менеджменті ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»;

- використання активаторів маркетингового потенціалу та запропоновано втілення комплексної ефективної політики менеджменту маркетинговим потенціалом, що здатне забезпечити формування стійких конкурентних переваг.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. За матеріалами дослідження опубліковано тези доповіді на тему: «Управління адаптаційним потенціалом підприємства на основі оптимізації структури оборотного капіталу» в науковому виданні «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 листопада 2024 р., м. Кропивницький).

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність поняття адаптаційного потенціалу підприємства

Сьогоднішні реалії економічного розвитку нашої країни засвідчують існування проблем адаптації діяльності вітчизняних підприємств до цілої низки викликів. Від оперативності, фаховості, дієвості вжитих заходів залежить не лише виграш підприємства у конкурентній боротьбі, але й, часто-густо фізичне виживання організації на ринку. Дієва робота підприємства значною мірою залежить від фахового визначення міри потенціалу підприємства. Зараз суттєво зростає роль та значення ефективного менеджменту адаптаційним потенціалом підприємства, забезпечення його сталого стратегічного розвитку, вжиття своєчасних запобіжних кроків, убезпечення від економічних, фінансових та інших видів ризиків.

Саме тому, питання якісного, ефективного управління адаптаційним потенціалом українських підприємств в конкурентному середовищі має бути в центрі уваги на усіх рівнях державного управління - на загальнодержавному, на регіональному та на місцевому рівнях. Його применшення чи неврахування неодмінно призведе до погіршення ефективності управління українськими підприємствами.

Дефініція «потенціал» доволі давно використовується в наукових колах, як вітчизняними вченими, так і зарубіжними колегами у власних дослідженнях. Потенціал означає певну здатність силу, можливість проявитися за певних умов. На сьогодні не існує єдиної дефініції потенціалу підприємства, з якою погодились усі дослідники. І в цьому немає нічого дивного. Оскільки кожен і кожна з них розглядає у своїх працях різні аспекти такого поняття. Тому процес теоретичного обґрунтування такої складної економічної категорії все ще триває. В табл. 1.1. нами наведені трактування категорії «потенціал», «потенціал

підприємства» українськими дослідниками.

Таблиця 1.1 – Трактування категорії «потенціал» та «потенціал підприємства»

<i>№</i>	<i>Дефініція</i>	<i>Сутність категорії</i>
1.	Потенціал	Сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, що можуть бути використані в якійсь ділянці, сфері; приховані здатності, сили для якоїсь діяльності, що можуть виявитися за певних умов.
2.	Потенціал	Наявні у економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальну структуру та вміння раціонально використовувати для досягнення поставленої мети.
3.	Потенціал підприємства	Сукупність наявних у економічного суб'єкта ресурсів і можливостей, що можна використати для досягнення поставленої мети.
4.	Потенціал підприємства	Інтегральне відображення поточних та майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.
5.	Потенціал підприємства	Сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників бути спрямовані на реалізацію діяльності підприємства, метою якої є задоволення нових потреб суспільства.

Джерело: складено автором за [50; 16; 43; 53; 23]

Дуже часто потенціал розглядають з двох ключових позицій: як певні можливості та як потенціал певних видів ресурсів. Також потенціал підприємства розглядають із виробничої, фінансової, економічної, трудової, інвестиційної, інноваційної, маркетингової сторони. І це природно, оскільки “потенціал підприємства” як економічна категорія є складною, багатогранною та багатоаспектною.

Потенціал означає приховані можливості, здатність до змін або здійснення роботи в майбутньому. Це також певний процес пристосування до несталого, мінливого зовнішнього середовища.

Поняття адаптації є предметом розгляду різних наук. Зокрема у фізиці потенціал описує роботу, яку необхідно виконати для переміщення об’єкта або частинки з однієї точки простору в іншу в силовому полі. Наприклад, гравітаційний потенціал визначається як робота, необхідна для переміщення одиничної маси з нескінченності в певну точку поля. Електричний потенціал, у свою чергу, визначає роботу для переміщення зарядженої частинки в електричному полі. У хімії потенціал відноситься до здатності хімічної системи здійснювати роботу або змінювати свій стан. Наприклад, окисно-відновний потенціал характеризує здатність хімічної речовини окислюватися або відновлюватися. У біології мембранний потенціал – це різниця електричних потенціалів між внутрішньою та зовнішньою сторонами клітинної мембрани. Він відіграє ключову роль у функціонуванні нервових і м’язових клітин.

Ми пропонуємо розглянути детальніше сутність та особливості, ключові аспекти поняття адаптації з економічної точки зору.

За визначенням Мочерного С.В. адаптація - це пристосування економічної системи та її окремих суб’єктів, працівників до умов зовнішнього середовища, які змінюються, виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення [16].

Іншими словами адаптація являє собою певний еволюційний процес, коли деякі системи видозмінюють власну структуру, власну поведінку, аби адекватно відповідати на виклики зовнішнього середовища; адаптація – це процес

пристосування людей, живих організмів, їх елементів, систем до непостійних умов внутрішнього або зовнішнього середовища.

За словами українських дослідників Анатолія Турила та Катерини Богачевської не варто розглядати адаптацію як протидію дійсному (можливному) зниженню ефективності поведінки системи, а доцільно розглядати як процес, що пов'язаний із забезпеченням адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі у розвитку підприємства, згідно означених цілей та завдань [51].

Процес адаптації може бути як певним еволюційним процесом, так і не бути таким. Так само процес адаптації може стосуватися зовнішнього середовища, а може бути орієнтований лише на внутрішнє.

А.Турило та К.Богачевська дають наступне визначення адаптації. Адаптація - це процес пристосування системи до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, яке базується на оцінці всіх суб'єктивно-об'єктивних чинників розвитку системи [51]. Таке визначення адаптації нами також цілком поділяється.

Оперативна адаптація організації до зовнішнього світу входить до числа одних з ключових завдань управління нею. Дослідження наукових джерел засвідчує відсутність єдиного формулювання сутності категорії “адаптаційний потенціал підприємства”. Спробуємо прослідкувати логіку розвитку дефініції “адаптаційний потенціал підприємства” через розкриття змісту процесу адаптації підприємства і результати цього представимо у таблиці 1.2.

Варто зазначити, що у вітчизняній та зарубіжній літературі сутність терміну “адаптаційний потенціал підприємства” економістами практично не розглядається. Якщо розглядається поняття адаптаційного потенціалу, то відірвано від функціонування підприємств.

Формування та менеджмент адаптаційного потенціалу будь-якої організації уможлиблює швидке та якісне нівелювання дії факторів зовнішнього середовища. Цілком закономірно, що адаптаційний потенціал організації створюється на базі її стратегічного вектору розвитку. Власне стратегія організації визначає її адаптаційний потенціал, який потрібен для її тривалого,

успішного стійкого та сталого розвитку.

Таблиця 1.2 – Тракткування категорії “адаптація підприємства” українськими вченими

№	Зміст категорії
1.	Процес розробки і здійснення заходів, спрямованих на змінення внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища [2].
2.	Здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища [16].
3.	Процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його виробничого потенціалу [8].
4.	Процес пристосування підприємства до умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, що базується на оцінці всіх суб'єктивно-об'єктивних чинників розвитку підприємства і має на меті забезпечити його стратегічне конкурентоспроможне функціонування [51].

Джерело: складено автором за [2; 16; 8; 51]

На думку Анатолія Турила та Катерини Богачевської, адаптаційний потенціал підприємства - це економічна категорія, яка характеризує потенційні можливості зміни внутрішнього середовища підприємства, відповідно до стратегічних цілей його розвитку та можливості зміни підприємства під мінливі зовнішні економічні умови, що має сприяти продуктивній діяльності організації у тривалій перспективі [51].

Отже, вивчення адаптаційного потенціалу підприємств та ефективне управління ним відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку підприємницьких організацій в Україні.

## **1.2. Діагностика ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу підприємства**

Умови, в яких нині провадиться підприємницька діяльність в Україні характеризуються надзвичайно високим ступенем невизначеності. Це обумовлено, насамперед, російсько-українською війною, мінливістю військової та технічної допомоги з боку зарубіжних партнерів, недовиконанням доходної частини бюджету, браком кадрів, високим рівнем інфляції, зростанням податкового тягаря. Тому, органи місцевої влади повинні приділяти максимум уваги та докладати максимум зусиль для збереження кожного підприємства на своїй території, на створення максимально комфортного підприємницького середовища, на створення прозорих стосунків між владою та бізнесом.

В умовах конкурентного середовища головним стратегічним орієнтиром повинно бути забезпечене створення можливостей для неперервного, постійного розвитку. Сьогодні функціонування бізнес-одиниць в національній економіці вимушено проводиться в умовах низько прогнозованої поведінки національної економіки, нестачі ресурсів, порушення звичних логістичних маршрутів та ланцюгів постачань. Тому, на сьогодні, є надзвичайно важливим створення та розвиток системи управління адаптаційним потенціалом підприємства в конкурентному середовищі, яка має забезпечити вчасну адаптацію до негативних внутрішніх та зовнішніх чинників.

В нинішніх економічних умовах високої волатильності та зростання рівня конкурентної боротьби серед споживачів продукції, стійкий розвиток підприємств великою мірою залежить від оперативної та швидкої реакції на події, що відбуваються у його зовнішньому середовищі. Серед переліку методів управління адаптаційним потенціалом підприємства, дієвим, на нашу думку, виступає діагностична складова його способів пристосування до викликів.

Сутність діагностики у загальному розумінні полягає у здатності організмів розпізнавати, “бачити”, ідентифікувати різні тенденції та наявні залежності. Вона є загальнонауковим поняттям, використовується у багатьох

науках, в тому числі і в економіці.

Згідно влучного визначення Біловола Р.І. діагностика являє собою спосіб розпізнавання стану соціально-економічної системи, метою якої є виявлення найважливіших проблем в роботі підприємства [7].

Трухан О.Л. наполягає на необхідності використання інструментів діагностики під час стратегічного управління організаціями. Згідно позиції дослідника, стратегічна діагностика являє собою вид діагностичного дослідження, під час якого системно вивчаються зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, вивчаються взаємозв'язки, на базі виявлення слабких місць для прийняття ефективних стратегічних рішень, які будуть реалізовані у стратегічній перспективі з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз [49].

Швиданенко О.Л. звертає увагу на таку особливість діагностики, як циклічність та зазначають, що це має бути постійна, систематична діяльність, ефективність якої значною мірою обумовлена накопиченим досвідом [56].

Метою здійснення діагностики роботи підприємства є виявлення ключових проблем у роботі організації, напрацювання певної програми системи короткострокових та довгострокових заходів стосовно зростання ефективності та фінансових результатів суб'єктів підприємницької діяльності. Залежно від цілей здійснення та їхніх результатів, розрізняють наступні види діагностики, зображені на рисунку 1.1. [7].

Ключовими завданнями діагностики функціонування підприємства встановлено аналіз особливостей функціонування суб'єктів підприємництва у певному зовнішньому середовищі, виявлення основних чинників впливу, окреслення проблемних питань [15].

Діагностика реалізується в рамках загальної системи менеджменту організацією та певною мірою суперечить тезі щодо суто внутрішньої оцінки. Задавання діагностики також має полягати у знаходженні закономірностей та тенденцій функціонування підприємств та організацій на рівні галузі й на рівні регіону.

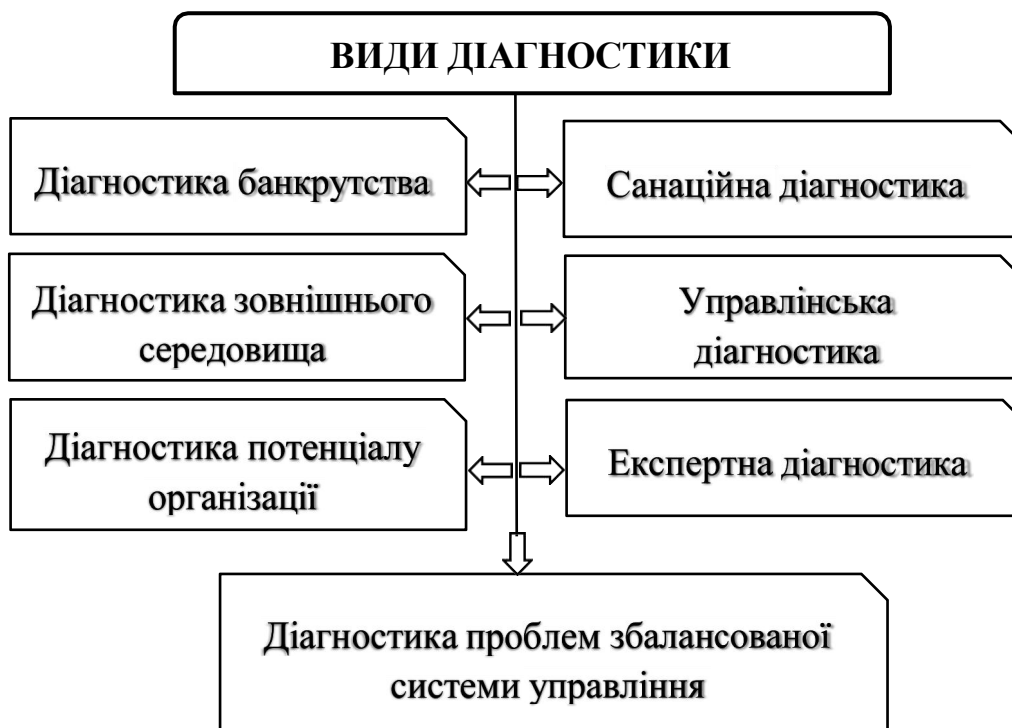


Рисунок 1.1 – Види діагностики діяльності підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [7]*

В рамках загального процесу діагностики функціонування підприємства розрізняють зовнішню та внутрішню діагностику. До складу ключових завдань включають аналіз результатів та пошук резервів зростання продуктивності підприємницької діяльності, а також вивчення дії об'єктивних економічних законів, окреслення закономірностей та тенденцій у розвитку національної й глобальної економіки.

Підприємство - це особлива соціально-економічна система, яка поєднує багато складників: ресурсних, виробничих, людських, інформаційних, поведінкових, маркетингових інструментів. Власне таке сприйняття підприємницької одиниці надає системна парадигма, відповідно до якої підприємство не перебуває повністю в жодному з ідентифікованих площин та має розглядатися системно з урахуванням його різних сфер функціонування.

Розгляд адаптаційного потенціалу підприємства в рамках системно-інтеграційної концепції робить можливим погляд на підприємство як об'єкта діагностики під іншим кутом зору. Такий підхід полягає у діагностиці ресурсної,

організаційної, санаційної, експертної, адаптаційної складової підприємства. В сучасних економічних умовах основними об'єктами управлінського впливу в будь-якій організації є ресурси, результати діяльності та певні інтегральні характеристики. Об'єкт менеджменту в організації - це результати господарської діяльності, а також ресурси (економічні), які потрібні для проведення такої діяльності, системні характеристики становища, в якому перебуває організація, внаслідок здійснення господарської діяльності та способів, методів, технологій та механізмів здійснення господарської діяльності.

Діагностика підприємства - це циклічний процес дослідження соціально-економічної системи з метою визначення тенденцій та виявлення резервів ефективності економічної діяльності. Об'єктом діагностики є ресурсний потенціал, результати економічної діяльності та ефективність діяльності підприємства [13].

Суттєве значення у систематизації сучасного розуміння адаптаційного потенціалу підприємства має усвідомлення тієї особливості, що він являє собою категорію стратегічного управління. Стратегію ліпше вивчати разом із комплексом дій разом із адаптацією до нових умов. Отже, потенціал є елементом у системі стратегічного менеджменту підприємства та кореляційно пов'язаний з його такими складниками, як сталий розвиток, конкурентоздатність, стратегія, ресурси.

Базис розуміння сутності адаптаційного потенціалу складають категорії “адаптація” та “потенціал”. У загальному розумінні адаптація є ключовою властивістю системи, яка віддзеркалює її здатність до змін, відповідно до наявних тенденцій зовнішнього середовища, а потенціал - можливості системи, які можуть бути використані для досягнення мети.

Отже адаптаційний потенціал окреслює потенційні можливості управлінської системи гнучко реагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Взнявши за основу інтеграційну концепцію можемо визначити адаптаційний потенціал підприємства як його потенційну можливість вчасно, оперативно, гнучко та адекватно реагувати на виклики зовнішнього

середовища та виділяємо два базових його складника - ресурсний потенціал та компетентнісний потенціал. Таке розуміння структуризації уможливорює визначення джерела адаптаційних змін, тобто ресурсів як віддзеркалення матеріального базису функціонування та сталого розвитку підприємства й компетенцій, які реалізуються завдяки людському капіталу, підприємницьким здібностям, якісно вибудованій системі менеджменту на підприємстві.

Ресурсна складова адаптаційного потенціалу показує загальний обсяг факторів виробництва, які використовуються в роботі на підприємстві.

Сприйняття адаптаційного потенціалу як можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища дозволяє запропонувати такі напрями його діагностики, як достатність, характер і швидкість змін [13]. Від того, наскільки вчасною та адекватною є реакція менеджменту підприємства на зовнішні подразники, буде залежати від наявних на підприємстві ресурсів, власне чим і обумовлена важливість виокремлення критерію достатності як найголовнішого під час діагностики адаптаційного потенціалу підприємства. Разом із тим, ресурсний потенціал підприємства має бути достатнім для вирішення проблемних ситуацій, які час від часу трапляються. Достатність, оперативність змін ресурсного потенціалу організації викликам та загрозам з боку зовнішнього середовища є ключовими показниками для діагностики можливостей суб'єкта підприємництва відносно забезпечення мети його функціонування.

Існують різні системи, методи та прийоми діагностики адаптаційного потенціалу підприємства. В цілому, для аналізу адаптаційного потенціалу підприємства та його компонентів використовують методичні підходи, що базуються не на принципах системного підходу, а також використовують експертні, рейтингові методи, методи імітаційного моделювання та систему абсолютних і відносних показників.

Під час діагностики адаптаційного потенціалу підприємства необхідним є окреслення складників ресурсного потенціалу підприємства та бази порівняння. До складу ресурсного потенціалу підприємства включають: фінансовий, кадровий, трудовий, товарний, просторовий потенціал. Базуючись на принципах

економічної теорії відносно ресурсного забезпечення роботи суб'єкта підприємництва, для діагностики ресурсного складника адаптаційного потенціалу підприємства пропонуємо виокремити наступні компоненти:

- товарний потенціал;
- технічний потенціал;
- фінансовий потенціал;
- кадровий потенціал.

Що стосується бази порівняння, то для напрацювання об'єктивних висновків щодо адаптаційного потенціалу певного суб'єкта підприємництва, фактичні показники по підприємству варто порівнювати із середніми показниками по галузі. Це уможливить нівелювання таких факторів, як етап життєвого циклу підприємства, структура товарної маси підприємства, місце торговельних точок підприємства, особливості формування фінансового капіталу, які беруться до уваги під час аналізу показників аналогічних підприємств галузі. Ураховуючи особливості складників ресурсної компоненти, для діагностування адаптаційного потенціалу підприємства доцільно використовувати вартісні вимірники. Це уможливить оцінку структурних змін в ресурсному потенціалі підприємства протягом досліджуваного періоду.

У науковій праці [13] обґрунтовано методичний підхід до діагностики ресурсного складника адаптаційного потенціалу підприємства, який заснований на засадах системного аналізу та містить параметри, які віддзеркалюють рівень ресурсного потенціалу та параметри щодо його зміни. Відповідно до окресленого методичного підходу діагностика ресурсної компоненти може здійснюватися за наступними напрямками:

- діагностика достатності;
- характер зміни;
- швидкість зміни ресурсного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі.

Діагностику достатності ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу доцільно проводити у наступній послідовності:

1. Викристалізувати масив даних, які показують реальну величину ресурсного потенціалу підприємства у вартісних показниках за основними елементами (фінансовим, кадровим, товарним) за різними періодами часу.

2. Викристалізувати масив даних, які відображають реальну величину ресурсного потенціалу підприємств галузі за різними періодами часу.

3. Визначити показники потенціаловіддачі за різними компонентами ресурсного потенціалу підприємств галузі за різними періодами часу.

4. Визначити ресурсний потенціал підприємства роздрібної торгівлі, виходячи з його реального обсягу господарської діяльності.

5. Зробити висновки щодо достатності / недостатності ресурсного потенціалу підприємства.

Для аналізу тенденцій адаптаційного потенціалу підприємства доцільно використовувати бінарні варіанти відповідей “відповідає - не відповідає” існуючим тенденціям ресурсного потенціалу підприємств галузі. Для діагностики динаміки змін доцільно порівнювати темпи динаміки ресурсного потенціалу підприємств галузі та підприємства роздрібної торгівлі. І, як наслідок, визначати рівень ресурсного потенціалу підприємства.

### **1.3. Методи оцінки адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі**

Нині робота підприємств роздрібної торгівлі здійснюється у стані невизначеності та постійної небезпеки й характеризується високим рівнем ризику, швидкими змінами, високим рівнем конкурентного середовища. Російсько-українська війна, постійні ракетні обстріли, атаки дронів, наростання соціальних негараздів, перебої з постачанням електричної енергії негативно позначаються на функціонуванні та веденні господарської діяльності підприємств, зокрема роздрібної торгівлі. Як наслідок, маємо порушення рівноваги роботи більшості вітчизняних підприємств.

Саме тому, особливої гостроти набуває питання дотримання високого

ступеня адаптивності, який уможливорює здатність організацій, що провадять підприємницьку діяльність у галузі роздрібної торгівлі своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі та прилаштовуватися до них.

Питання оцінки адаптаційного потенціалу порушується у працях багатьох українських вчених, серед них, зокрема Артеменко С.В., Гросул В.А., Зубков С.О., Ілляшенко С.М., Круглова О.А., Лігоненко Л.О., Орлова К.Є., Рачкован О.Д.

Водночас питання системної оцінки адаптаційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі залишається недостатньо вивченим. Одним з ключових факторів, який дозволить просунути у напрямку поліпшення механізму менеджменту адаптаційного потенціалу підприємства торгівлі в частині обґрунтованості управлінських рішень, є поліпшення методичних засад оцінки адаптаційного потенціалу, які передбачають комплексну систему оцінки.

Адаптаційний потенціал підприємства є вкрай складним для дослідження. Цим можна пояснити ключове обмеження аналізу його ефективності - можливість самостійного формування мети та здатність до самоорганізації, потреба урахування великої кількості факторів, висока турбулентність вихідної інформації, яка значною мірою може вплинути на менеджмент підприємства, певний рівень суб'єктивізму, під час прийняття рішень, велика кількість взаємозв'язків у системі, відсутність чіткої регламентації стосунків між системою управління потенціалом та його складовими. Ефективна методика оцінки рівня адаптаційного потенціалу підприємства ґрунтується на припущенні, що ефективність менеджменту адаптаційного потенціалу підприємства корелює з рівнем його адаптивності.

Проведене дослідження аналізу джерел економічної літератури засвідчив, що аналіз роботи підприємства повинен бути комплексним. І ця комплексність має полягати у гармонізації результатів системного економічного аналізу. Такий аналіз зробить можливим отримання узагальнених даних про роботу підприємства роздрібної торгівлі, які ґрунтуються на на принципах системності.

Зростання загальної економічної ефективності діяльності підприємства як

одного з напрямків його розвитку залежить від того, наскільки об'єктивно проведений аналіз рівня адаптаційного потенціалу підприємства та проведений аналіз його ефективності. Такий підхід вимагає потребу побудови комплексу показників та критеріїв, які адекватно будуть відображати кількісні та якісні параметри адаптаційного потенціалу підприємства.

Головним фактором аналізу адаптаційного потенціалу підприємства є обрання певного методичного інструментарію. Залежно від методичних підходів, які використовують для тлумачення сутності та складових адаптаційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі, вона може різнитися за змістом, складом, способами розрахунку показників.

В узагальненому вигляді для аналізу адаптаційного потенціалу в цілому та його окремих складових часто користуються комплексом методичних інструментів, які базуються на принципах системного підходу, процесного підходу або функціонального підходу та використовують систему методів (бальної, рейтингової, імітаційного моделювання).

В нинішніх умовах бурхливих змін у зовнішньому середовищі, потенційні можливості, що забезпечують організації адаптаційні можливості, є ключовими факторами його виживання, продуктивної роботи та сталого, стійкого розвитку. На думку Орлової К.Є. існуючі методичні підходи до аналізу рівня адаптаційного потенціалу вивчають у якості об'єкта дослідження організації, для якої рівень пристосування виражається ступенем відповідності внутрішніх параметрів зовнішнім параметрам [41].

Ми усвідомлюємо, що провести порівняльний аналіз існуючих методичних підходів до оцінки адаптаційного потенціалу підприємства є доволі складним завданням, тому, що на сучасному етапі економічного розвитку відсутній єдиний узагальнюючий методичний підхід до оцінки. Існуючі методичні підходи мають свої характерні особливості, виходячи з вихідних даних, наявної бази інформації, галузі, в якій провадяться дослідження.

Вважаємо, що достатньої вдалою є спроба узагальнення методів комплексної оцінки адаптаційного потенціалу підприємства на прикладі

торгівельного підприємства, представлена в роботі [11], представлена нами на рисунку 1.2.

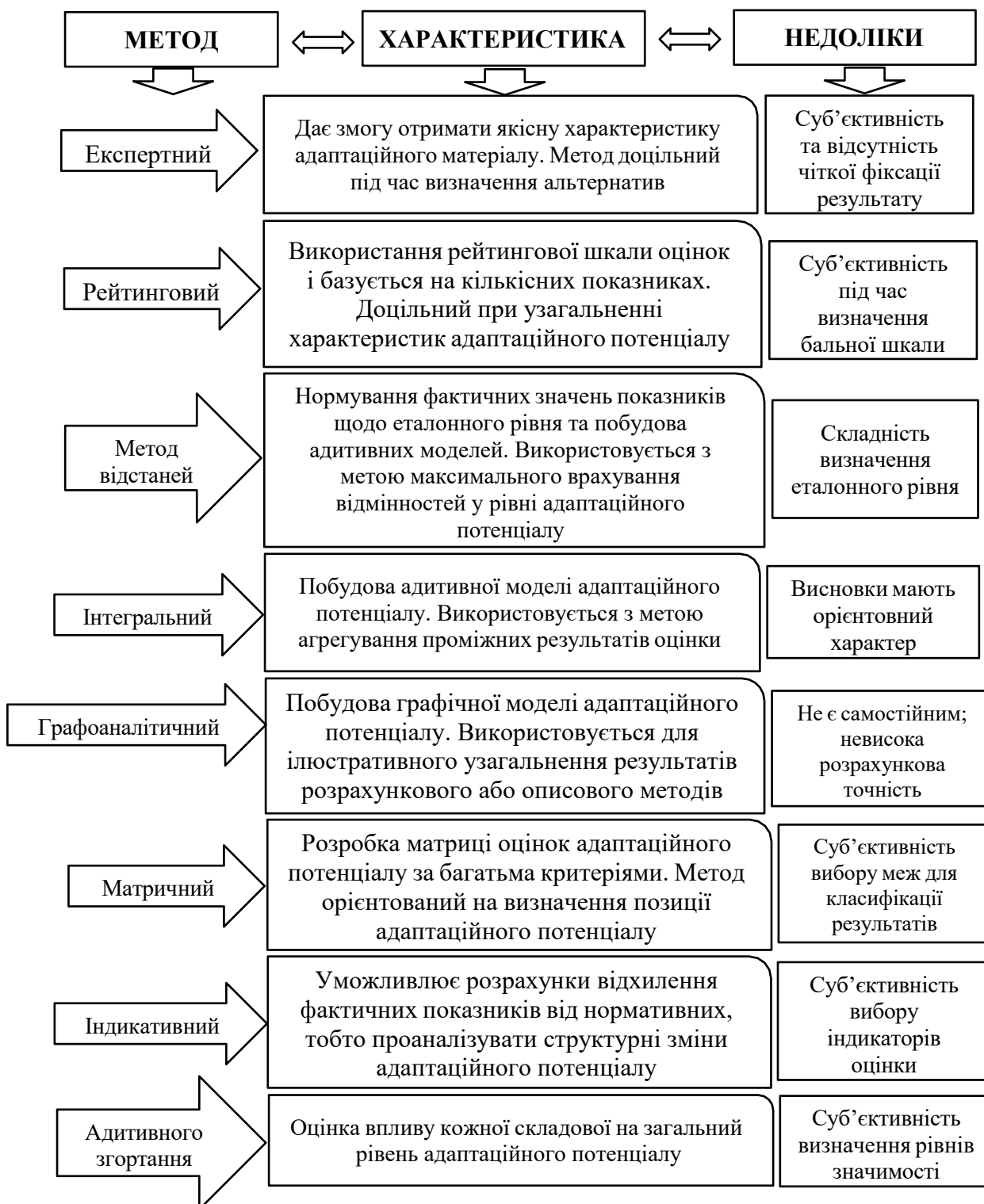


Рисунок 1.2 – Методи комплексної оцінки адаптаційного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Українським науковцями використовуються різні способи оцінки рівня

адаптаційного потенціалу підприємств. При цьому результати оцінки корелюють із рівнем кваліфікації до об'єктивністю дослідників у ході аналізу. Також слід відмітити, що методи аналізу адаптаційного потенціалу підприємства не повністю ураховують внутрішні та зовнішні зв'язки організації. Взв'язавши до уваги те, що адаптаційний потенціал є основою для формування адаптаційної стратегії, аналіз адаптаційного потенціалу підприємства має носити системний характер.

Комплексна оцінка повинна проводитись за певним алгоритмом та містити такі ключові етапи (рис. 1.3).

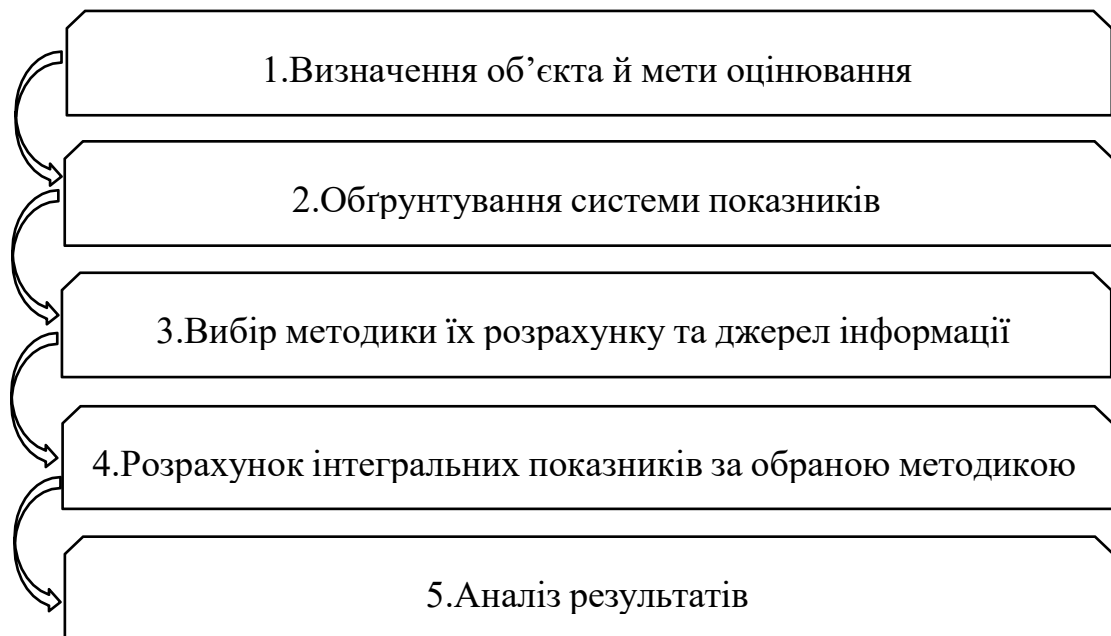


Рисунок 1.3 – Алгоритм комплексної оцінки рівня адаптаційного потенціалу підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [11]*

Ключовим етапом комплексної оцінки є окреслення інтегральної характеристики об'єкта дослідження. Для цього може бути використаний один із підходів, відповідно до яких висновки щодо досліджуваного об'єкта ґрунтуються на наслідках результатів розрахунку масиву показників або ж одного комплексного показника. Обрання того чи іншого підходу визначається об'єктом дослідження та виходячи з мети комплексної оцінки [12].

На базі здійсненого аналізу методів комплексного аналізу адаптаційного потенціалу підприємства нами встановлено, що залежно від об'єкта оцінки,

показників та джерел їх формування, адаптаційний потенціал підприємства оцінюється за показниками фінансової звітності, а також практикується опитування експертного середовища.

Варто позитивно оцінити методичний підхід щодо оцінки потенціалу виживання організації, який був запропонований у роботі [37]. Згідно з дослідженням, рівень потенціалу виживання є системним показником, який базується на даних експертної оцінки. Широко розповсюдженою практикою є використання експертних оцінок. Отримані, під час проведення опитування дані постають у вигляді інтегрального показника.

Для аналізу ефективності використання складників потенціалу Зубков С.О. у своїй праці [21] запропонував динамічний коефіцієнт, який відображає динаміку витрат та результатів, а саме коефіцієнт відповідності темпів зростання товарообігу, темпам підвищення потенціалу, за яким можна визначити наскільки зросла вартість потенціалу. За словами науковця доцільно більшу увагу зорієнтувати на товарообороті, оскільки він є узагальнюючим показником оцінки потенціалу підприємства та характеризує ефективність діяльності підприємства в цілому. Вбачається, що такий підхід є раціональним, коли мова йде про аналіз ресурсного потенціалу торговельного підприємства. Тоді аналіз темпів підвищення товарообороту над темпами зростання окремих складових потенціалу підприємства буде відображати зростання ефективності використання ресурсів підприємства.

Використання індикативного способу, який ґрунтується на основі розрахунків групових та одиничних показників у своїй роботі пропонує науковиця Орлова К.Є. [41]. Вона зазначає, що виявлення стану адаптивності промислового підприємства на базі використання індикативного методу є надзвичайно важливим етапом у процесі адаптації організації, тому що формує інформаційну основу для окреслення можливостей підприємства у втіленні адаптаційних заходів. Методика обчислення інтегрального показника аналізу адаптаційного потенціалу підприємства представляє собою порівняння окремих показників роботи підприємства у сфері фінансів, виробництва, маркетингу та

трудового потенціалу.

Цікавий підхід з наукової точки зору було запропоновано відомим українським вченим Ілляшенком С.М. у праці [22]. Вчений запропонував використовувати метод відстаней для визначення адаптаційного потенціалу підприємства. В основі окресленої методики перебуває аналіз якісних та кількісних показників наявних інформаційних ресурсів та можливостей їх використання. Науковець пропонує кількісні показники порівнювати безпосередньо, а якісні показники - перевести у бали. Підсумковий рівень інформаційного потенціалу організації має визначатися внаслідок оцінки фактичних та необхідних показників. Головним недоліком цього підходу є складність визначення еталонних показників, яких планує досягти організація.

Отже, вивчення системних підходів до оцінки адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі уможливило окреслення ключових вимог до власне менеджменту цього процесу: відповідність цілям адаптивного менеджменту підприємства роздрібної торгівлі; науково обґрунтований вибір показників для оцінки та можливість їх об'єднання; можливості погодження цілей адаптивного менеджменту підприємства роздрібної торгівлі; періодичне оновлення показників оцінки, виходячи зі змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Кожен з окреслених методів оцінки адаптаційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі має як переваги, так і недоліки. Тому, на нашу думку, доцільно використовувати різні методи оцінки адаптаційного потенціалу, які найкраще відповідатимуть особливостям підприємства.

РОЗДІЛ 2  
ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ  
«АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

**2.1. Оцінка конкурентного середовища підприємства та роль адаптаційного потенціалу в цьому процесі**

Сучасні економічні умови функціонування вітчизняних підприємницьких структур характеризуються доволі сильним конкурентним середовищем, волатильністю податкового законодавства, браком кадрів. Сучасне підприємницьке середовище потребує окреслення рівня адаптаційного потенціалу підприємств та створення дієвого механізму реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища, побудови системи відслідковування змін у конкурентному середовищі. Процес адаптування підприємства, установи чи організації до конкурентного середовища покликаний ініціювати зміни у роботі підприємства, взаємозв'язкам усередині колективу, побудові системи взаємовідносин із партнерами по бізнесу та державою, реагуванні на зміну кон'юнктури ринку.

Адаптація є процесом пристосування підприємства до зовнішніх мінливих умов та передбачає систему організаційно-економічних та соціальних регуляторів та має на меті забезпечення стійкості функціонування організації у довгостроковій перспективі [35]. Отже, можемо констатувати, що успіх роботи будь-якого підприємства та визначення рівня його адаптаційного потенціалу ґрунтується на вивченні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його життєвого циклу, загальної макроекономічної ситуації в країні.

Залежно від набору адаптаційних можливостей підприємства, виділяють три моделі поведінки організацій, яка виражає їх готовність до адаптації: модель активної поведінки, модель консервативної поведінки та модель змішаної поведінки. Зміст поведінки організації та відповідний стан адаптації, який має організація, залежно від моделі поведінки, яку вона обирає представлено в

таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Рівень адаптації підприємства залежно від моделі його поведінки

Модель поведінки	Зміст поведінки підприємства	Стан адаптації
Активна	Пошук та налагодження нових виробничих зв'язків; адаптування виробничого процесу / пропозиції послуг до ринкових запитів; пошук нових моделей ціноутворення; започаткування нових інвестиційних програм; жорсткий режим економії витрат; виплата заробітної плати, яка чітко корелює з результатами роботи підприємства; зміна організаційної структури менеджменту підприємства.	Підприємство готове до адаптації. Швидкість адаптації висока. Принципи адаптації, адаптаційні моделі залежать від масштабу та характеру змін. Адаптація охоплює всі сфери роботи та підрозділи.
Консервативна	Наявність традиційних зв'язків, попри їх неефективність; стала структура випуску товарів / пропозиції послуг; незмінна витратна модель ціноутворення; продовження фінансування існуючих інвестиційних програм; відсутній режим економії витрат. Менеджмент усіма силами намагається зберегти існуючий трудовий колектив; нарахування заробітної плати відбувається під тиском колективу; не відбуваються зміни в організаційній структурі управління.	Поведінка менеджменту підприємства інерційна. Відсутня активна позиція на ринку. Проблеми, що виникають, розв'язуються у традиційний спосіб або чекають, що їх вирішить держава. Низький темп адаптації. Не вироблені моделі адаптації. Адаптація відбувається в окремих підрозділах.
Змішана	Підприємство ще не обрало кінцеву модель поведінки; одночасно присутні ознаки активної та консервативної моделі; ще переважають традиційні виробничі зв'язки; спостерігаються зміни в структурі виробництва / послуг; більша економія витрат; фінансуються інвестиційні програми, які є ефективними; залишається прагнення до збереження кадрового складу; заробітна плата має характер соціальних виплат; зміна організаційної структури управління не проводиться.	Адаптація носить вибірковий характер та залежить від впливу зовнішнього середовища. Темп адаптації низький. Розроблені лише загальні інструменти поведінки підприємства в умовах ринку, а не сама модель адаптації підприємства.

Джерело: складено автором за [35]

Зміни, які відбуваються в конкурентному середовищі можуть мати наслідком для підприємства або нові можливості, або виклики чи загрози, або жодним чином не зачіпати діяльність підприємства. І від цього буде залежати поведінка менеджменту підприємства, сам зміст і характер адаптації. Відмінні риси характеру управління адаптаційним потенціалом підприємства в

конкурентному середовищі представлені нами у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Особливості управління адаптаційним потенціалом підприємства в конкурентному середовищі

№	Характерні особливості
1.	Відображення підприємством та його відділами характеру впливу конкурентного середовища. Прагнення відновити баланс у відносинах із ринковим середовищем.
2.	Адаптивний менеджмент підприємства. Полягає у розробці та втіленні ефективних стратегій, що максимально відображають негативні впливи зовнішнього середовища.
3.	Різновекторний характер адаптації як наслідок погодження інтересів різних груп стейкхолдерів підприємства.
4.	Здатність підприємства до оперативного управління змінами, виділення тих, що мають найбільший вплив, окреслення перспективних напрямків розвитку підприємства, вибір оптимальної стратегічної поведінки підприємства у конкурентному середовищі.

*Джерело: складено автором*

На нашу думку, найкращою в кризових умовах є групова адаптація, покликана удосконалити економічні зв'язки групи підприємств, певного регіону країни або певно галузі. Наприклад, індивідуальна адаптація уможливорює мінімальні шанси потрапляння у кризовий стан тільки одного підприємства. І, як правило, створює певні загрози для роботи його контрагентів. Але практика свідчить, що підприємство не завжди має достатній рівень ресурсного потенціалу для досягнення бажаного рівня адаптації, тому окреслює для себе потенційно досяжний рівень адаптації. Після здійснення певних адаптаційних кроків, фактичний результат адаптації організації до конкурентного середовища необхідно співставити із запланованим рівнем.

Функціонування підприємства в конкурентному середовищі визначають його мету адаптації до економічних умов, а саме - виграти конкурентну боротьбу

(за ринок збуту власної продукції, за завоювання нової ринкової ніші, за перерозподіл груп споживачів, за доступ до якісних виробничих ресурсів). Своєчасне підвищення конкурентоздатності підприємства - ключова запорука адаптації підприємства в конкурентному середовищі.

Конкурентоздатність організації доцільно розглядати багатовимірний концепт і для її обчислення варто використовувати симбіоз окремих змінних адаптивностей, конкурентних переваг установи та економічних наслідків діяльності. Надзвичайно важливим елементом удосконалення адаптаційного менеджменту підприємства є розробка інструментарію щодо зростання його конкурентних переваг та підвищення адаптаційних можливостей.

Ми переконані, що не існує стратегії та тактики підтримки на постійно високому рівні конкурентоздатності організації, оскільки кожна з них постійно перебуває під впливом різних викликів і загроз, притаманні власні особливості менеджменту, культурні традиції, фінансові та інвестиційні можливості та багато іншого. Тобто власний унікальний адаптаційний потенціал. Тому і розробка та запровадження адаптаційного механізму не може бути однаковою (універсальною) для будь-якого підприємства, установи, організації.

Ключовим принципом у забезпеченні конкурентоспроможності є вироблення декількох варіантів за ключовими сферами діяльності підприємства. Рішення, ідеї та пропозиції за цими сферами мають бути покладені в основу механізму майбутньої адаптації підприємства на виклики з боку конкурентів.

Для аналізу адаптаційних можливостей організації пропонуємо розглянути зміст формування стратегії менеджменту підприємства. Стратегічний менеджмент передбачає окреслення стратегічного бачення; вироблення місії; формування системи цілей підприємства; вироблення системи стратегій; менеджмент реалізації стратегії; аналіз результатів та внесення корективів.

На практиці будь-яке підприємство може одночасно втілювати декілька стратегій, а саме проводити стратегію комбінованої адаптивності, яка є потужним інструментом виживання підприємства у конкурентному середовищі. Після вивчення наявних альтернатив варто переходити до конкретної стратегії,

яка уможливить забезпечення довгострокової ефективності підприємства. У табл. 2.3. нами запропоновано матрицю стратегічних альтернатив адаптаційного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.3 – Матриця стратегічних альтернатив адаптаційного потенціалу

№	Базова стратегія	Стратегічні альтернативи
1.	Стратегія зростання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інтенсифікація ринку, просторова експансія, розвиток ринку.</li> <li>2. Вертикальна та горизонтальна диверсифікація.</li> <li>3. Зростання зовнішньої кооперації.</li> <li>4. Зростання зовнішньоекономічної діяльності.</li> </ol>
2.	Стратегія обмеженого росту.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заощадження витрат.</li> <li>2. Здійснення модернізації та відновлення основних фондів; освоєння нової продукції; пропозиція нових послуг.</li> <li>3. Дотримання співвідношення у виробленні та реалізації продукції.</li> </ol>
3.	Стратегія скорочення.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якісна зміна менеджменту підприємства (обрання нового керівника, перерозподіл повноважень, запровадження нових інструментів стимулювання та мотивації).</li> <li>2. Проведення фінансової санації підприємства.</li> <li>3. Переорієнтація наданих послуг (виробленої продукції) на нові перспективні сегменти ринку.</li> <li>4. Модернізація логістичної системи надходження сировини, матеріалів, комплектуючих, товароруку всередині підприємства.</li> </ol>

Джерело: складено автором за [35]

Процес вибору альтернатив починається з аналізу існуючої стратегії, потім відбувається оцінка існуючих та потенційних ризиків і, насамкінець, обирається

вектор розвитку підприємства.

Аналіз конкурентного середовища дозволяє отримати важливу інформацію щодо прогнозування можливостей підприємства, сформувані запас часу для ліквідації небажаних ситуацій, для попередження потенційних загроз.

Оцінку конкурентного становища підприємства потрібно здійснювати за наступними елементами: проаналізувати зміни, що впливають на поточну діяльність підприємства; встановити, які чинники загрожують поточній діяльності підприємства; оцінити чинники, за рахунок яких можна досягнути запланованих результатів.

## **2.2. Дослідження показників господарської діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»**

Компанія є одним з лідерів у продажах автомобільних моторних олів, мастил та технічних рідин, аксесуарів в Україні. Також вона є офіційними представниками в Україні таких брендів як Bardahl, Elf, Total, Chempiol, Dynamaх, Lubex, Amtra, Shafer, Revline, Jasol. Співпрацює також з такими концернами і компаніями як Belgin Madeni Yagar (Туреччина), TOTAL, BARDANL (США), EURO-VAT (Чехія), Sudheimer Car Technik (Німеччина), FLUKAR (Польща). Асортимент продукції налічує понад 5000 видів. Вся продукція сертифікована в країнах виробників, має дозволи та схвалення відомих автомобільних концернів, також сертифікована в Україні. Продукція виготовлена з високоякісної сировини, проходить сертифікацію, тестування та дослідження в лабораторіях, схвалених у відомих концернах.

Динаміка вартості необоротних активів ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» за 2019-2023 роки, представлених на рис. 2.1, демонструє нерівномірність. Нематеріальні активи (ліцензії на право здійснення діяльності та програмне забезпечення) поступово знижують свою вартість від 147 тис. грн до 63 тис. грн, що свідчить зменшення їх вартості через амортизацію.

Інвестиції в тривалі по часу проєкти (незавершені капітальні інвестиції),

досить суттєво коливаються: від низького значення 53 тис. грн, потім різке зростання до 1277 тис. грн у 2020 році, потім нульові значення, далі знову ріст до 167 тис. грн і знову нуль, отже ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» притаманна періодична активність у інвестиційних проєктах, які то запускаються, то призупиняються або завершуються зовсім.

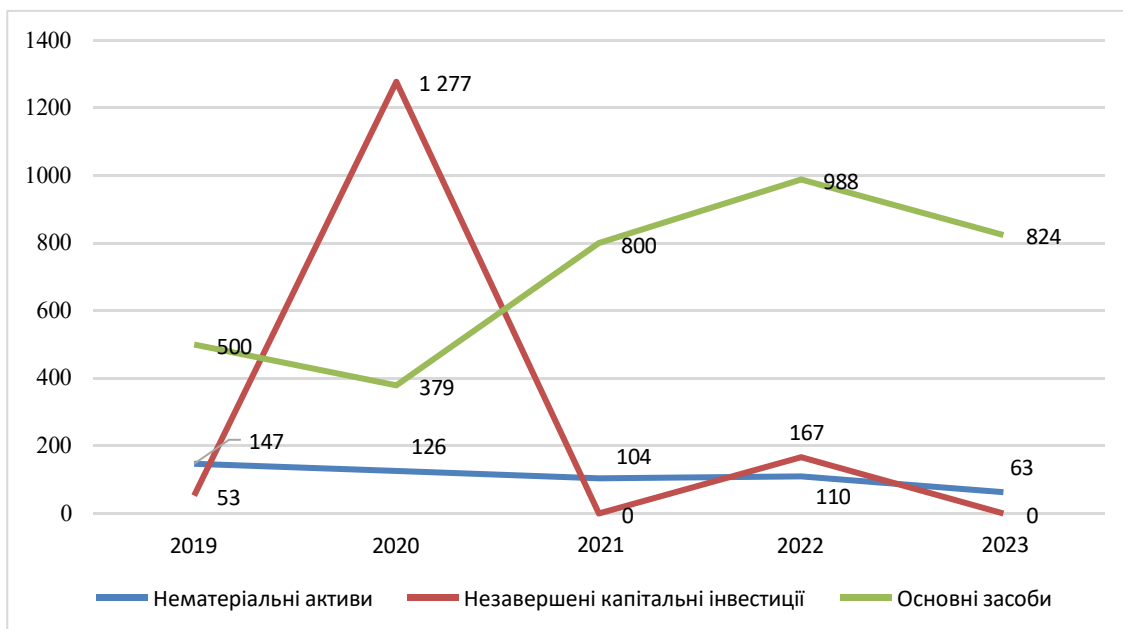


Рисунок 2.1 – Динаміка вартості необоротних активів ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Форми 1 (Баланс)

Основні засоби, тобто довгострокові фізичні активи, такі як офісні будівлі, магазини, склади, обладнання (торговельні стелажі, касові апарати, принтери, сканери штрих-кодів, рекламні електронні лайт-бокси), мікроавтобуси і вантажні автомобілі, які використовуються в операційній діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» змінюють свої значення, але загалом показують зростання (від 500 тис. грн у 2019 році до 824 тис. грн у 2023 році), що вказує на розширення мережі представництв досліджуваного ТОВ. Загалом, починаючи з 2004 року, компанія виросла з приватного підприємства до мережі, в якій функціонує 4 офіси і 4 філії та 50 торговельних представників. Тому ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» активно вкладає кошти в основні засоби, підтримуючи їх належний рівень та оновлюючи їх, але капітальні інвестиції проводяться нерегулярно.

Динаміка зростання вартості оборотних активів ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» відображена на стовпчиковій діаграмі рис. 2.2.

Оборотні активи включають виробничі запаси, готову продукцію на складах і в магазинах, грошові кошти, дебіторську заборгованість, інші активи, які ТОВ планує використати або продати протягом одного операційного циклу. Початковий рік аналізованого періоду – 2019 р., станом на цей період фіксується вартість оборотних активів у розмірі 36 407 тис. грн. У 2020 році відбулося значне збільшення до 50 773 тис. грн, (на 39% порівняно з попереднім роком). 2021 рік показав додаткове зростання до 74 817 тис. грн, що стало наслідком розширення діяльності (основні засоби також симетрично зросли).

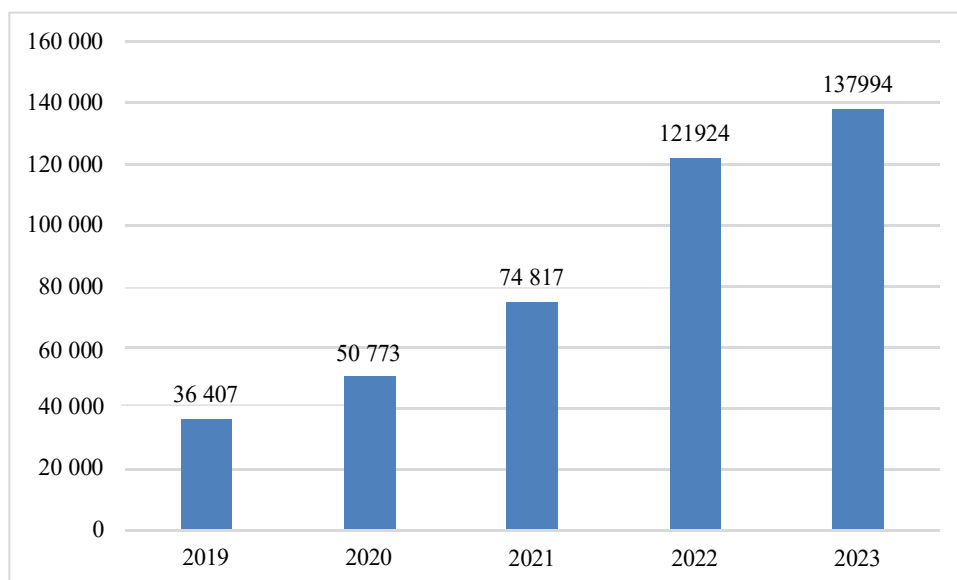


Рисунок 2.2 – Динаміка вартості оборотних активів ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», тис. грн

*Джерело: побудовано автором за даними Форми 1 (Баланс)*

У 2022 році відбулося стрибкоподібне збільшення оборотних активів до 121 924 тис. грн (на 63% відносно попереднього року). У 2023 році оборотні активи ТОВ досягають 137 994 тис. грн, зростаючи ще на 13% порівняно з 2022 роком, що демонструє певне уповільнення темпу зростання, але оборотні активи все одно збільшуються. Тобто в складних умовах воєнного часу ТОВ вдається залишатися на ринку автозапчастин і автотоварів та конкурувати з іншими компаніями.

Аналіз джерел формування засобів, необхідних для здійснення виробничо-господарської та комерційної діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» показав певні особливі моменти. Результати цього аналізу показані в табл. 2.4.

Спершу звернемо увагу на статутний капітал. Він становить 5 000 тис. грн і залишається незмінним протягом усіх років аналізу, тобто ТОВ не проводило реорганізації, не збільшувало статутний капітал, що видно з нульових відхилень. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) демонструє значне зростання по роках. Так, у 2019 році він складав 768 тис. грн, а до 2023 року – зріс до 28 522 тис. грн. Відхилення показують суттєвий приріст між роками, особливо у 2020 році (+4 562 тис. грн), 2021 році (+5 800 тис. грн) та 2022 році (+9 449 тис. грн). У 2023 році приріст становив 7 943 тис. грн до попереднього року.

Таблиця 2.4. – Аналіз джерел формування засобів ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у 2019-2023 роках

Назва показника, тис. грн	Роки діяльності					Відхилення по роках			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Статутний капітал	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	768	5 330	11 130	20 579	28 522	4 562	5 800	9 449	7 943
Власний капітал, усього	5 768	10 330	16 130	25 579	33 522	4 562	5 800	9 449	7 943
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	1 333	667	0	0	1 333	-667

*Джерело: побудовано автором за даними Форми 1 (Баланс)*

Власний капітал засвідчує відповідне стабільне зростання. У 2019 році його вартість становила 5 768 тис. грн, а до 2023 року – зросла до 33 522 тис. грн. Довгострокові зобов'язання у 2019-2021 роках фіксувалися на рівні нульових значень, у 2022 році їх розмір склав 1 333 тис. грн, але пізніше вони зменшилися до 667 тис. грн у 2023 році.

Величина валового прибутку формується шляхом віднімання від чистого доходу від реалізації продукції собівартості реалізованої продукції. На рис. 2.3 у роботі наведено динаміку змін у структурі валового прибутку ТОВ «АВТО-

КОМФОРТ ПЛЮС». Так, у 2019 році собівартість становила 89%, відповідно валовий прибуток – 11%. У 2020 році собівартість склала у структурі доходу 88%, а у 2021 і 2022 роках – 85%. У 2023 році собівартість зросла і склала в структурі доходу 87%, що вказує на збільшення витрат на виробництво продукції.

Валовий прибуток є, концептуально, часткою прибутку, отриманого після вирахування собівартості реалізованої продукції. У 2019 році валовий прибуток становив у структурі доходу 11%, у 2020 році – 12%, а у 2021 і 2022 роках – 15%. У 2023 році валовий прибуток склав 13% у структурі доходу унаслідок зміни цінової політики товариства.

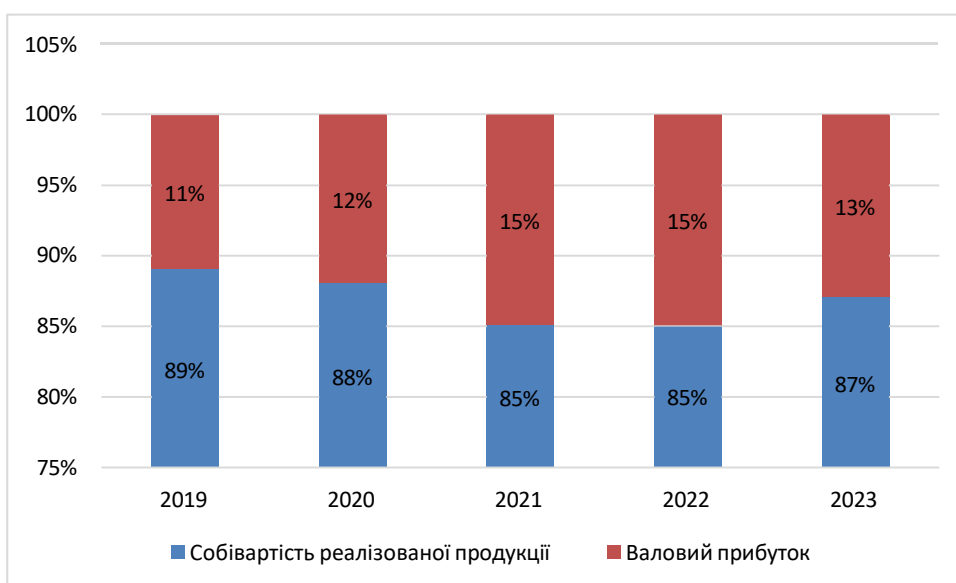


Рисунок 2.3 – Динаміка структури чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», тис. грн

*Джерело: побудовано автором за даними Форми 1 (Баланс)*

Для кращого розуміння картини діяльності динаміку валового прибутку ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» в абсолютних значеннях наведено на рис. 2.4. Валовий прибуток – це найбільший за розмірами і досить показовий результат, він не є коштами, якими підприємству можливо вільно розпоряджатися, тому що підприємство має багато витрат, які щомісяця потрібно проводити – комунальні послуги, заробітна плата, ремонтні роботи різного характеру, витрати на доставку, зберігання та передпродажну підготовку продукції, яку підприємство реалізує та інші витрати.

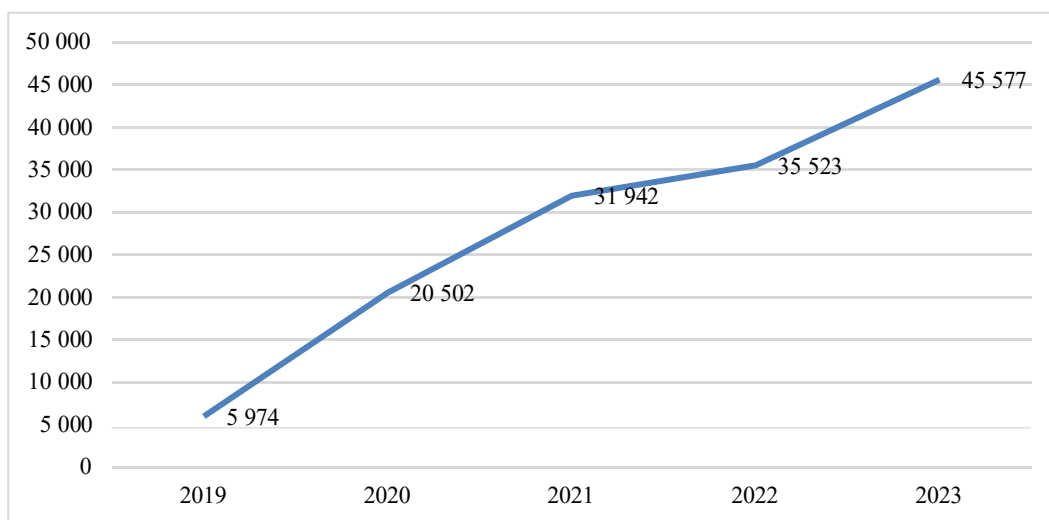


Рисунок 2.4 – Динаміка приросту валового прибутку ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», тис. грн

*Джерело: побудовано автором за даними Форми 1 (Баланс)*

У цьому зв'язку можна відзначити, що динаміка валового прибутку дає уявлення про стійке зростання протягом періоду 2019-2023 років. На першому етапі прибуток становить 5 974 тис. грн, що є базовою відправною точкою і свідчить про скромні розміри цього показника, але у 2020 році валовий прибуток уже зріс до 20 502 тис. грн, що відображає значне зростання порівняно з початковим показником. Протягом 2021-2022 років також відбулося зростання валового прибутку в абсолютних значеннях, у 2023 році прибуток досяг 45 577 тис. грн, що засвідчило подальше покращення, успішну динаміку росту, також у цьому ж році значення валового прибутку є максимальним за весь період спостережень.

Загалом, дослідження показників господарської діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» засвідчило досить позитивну динаміку, товариство успішно долає труднощі воєнного часу, залишаючись помітним гравцем на ринку автотоварів, запчастин та автокосметики. Динаміка вартості оборотних активів є позитивною, зростання вартості валового прибутку також є доказом ефективного менеджменту та адаптаційної політики товариства.

### **2.3. Аналіз ефективності управління адаптаційним потенціалом товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» в конкурентному середовищі**

Основний вид, діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», зареєстрований в статуті – це КВЕД 46.71 «Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом». Загалом, в Україні на платформі YOUControl ми знайшли 13 890 юридичних осіб і ФОП, які функціонують, здійснюючи свою діяльність саме за цим КВЕД. Серед основних конкурентів, які працюють на ринку оптової торгівлі твердим, рідким та газоподібним паливом у Дніпропетровській області, насамперед, такі: ТОВ «Дніпростатойл», ТОВ «АТП929», ТОВ «СТЕЙЛЕД», ТОВ «ДЗД-ТРАНС», ТОВ «ПЕТРОЛУМ ТРЕЙД», ТОВ «НАФТО-ТРЕЙД» [1]. Загалом у Дніпропетровській області зареєстровано 910 підприємств, які займаються подібним видом діяльності, тобто можна зробити висновок, що конкуренція на цьому ринку є досить жорсткою.

На цій хвилі роздумів, зауважимо, що аналіз ефективності управління адаптаційним потенціалом товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у конкурентному середовищі слід в першу чергу пов'язати із показниками ліквідності, оскільки ліквідність є важливим чинником фінансової стійкості та здатності товариства до адаптації у фінансовому та організаційному плані.

Показники ліквідності є свідченням здатності підприємства швидко мобілізувати грошові кошти для покриття короткострокових зобов'язань. Високий рівень ліквідності сприяє більшій фінансовій гнучкості, що, відповідно допомагає підприємству адаптуватися до змін у невизначених умовах та конкурентному середовищі. Якщо підприємство ефективно управляє адаптаційним потенціалом, воно зможе краще реагувати на ринкові виклики, що сприяє підтримці стабільної ліквідності. Наприклад, здатність адаптуватися дозволяє миттєво змінювати бізнес-процеси, зменшувати витрати або перепрофільовувати ресурси, що допомагає підтримувати показники ліквідності на належному рівні навіть під час непрогнозованих кризових ситуацій.

На рис. 2.5. відображені історичні дані стосовно показників ліквідності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у 2019-2023 роках.

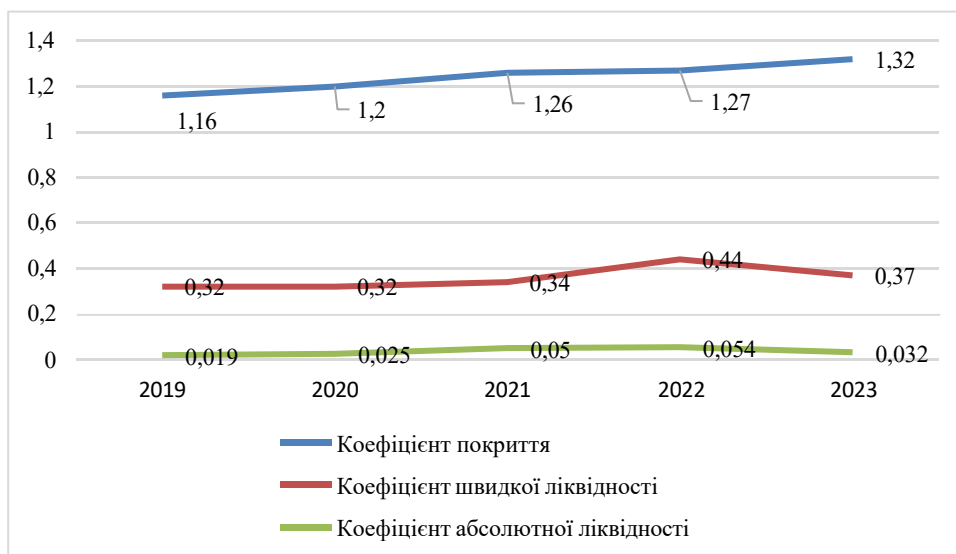


Рисунок 2.5 – Показники ліквідності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

*Джерело: розраховано автором за даними Форми 1 (Баланс) і Форми 2 (Звіт про фінансові результати)*

Коефіцієнт покриття відображає готовність товариства погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Цей показник у товаристві поступово зростає з 1,16 у 2019 році до 1,32 у 2023 році, що свідчить про покращення ліквідності підприємства, хоча ідеальне, на думку теоретиків фінансового менеджменту, значення коефіцієнта покриття має дорівнювати двом, проте, ми переконані, що значення коефіцієнта покриття більше одиниці – також цілком прийнятне у сучасних умовах ведення бізнесу в Україні.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на спроможність підприємства сплачувати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (без врахування запасів). Оскільки, нормативне його має бути, як мінімум одиниця, а краще – більше, то мусимо визнати, коли значення цього показника коливаються в межах від 0,32 до 0,44, то це говорить про можливі труднощі в негайному погашенні зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності оцінює здатність підприємства негайно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. В ідеалі його значення – 0,2 і більше. У ТОВ «АВТО-КОМФОРТ

ПЛЮС» варіюються від 0,019 до 0,054, не дотягуючи до ідеальних, тобто це говорить про низьку абсолютну ліквідність підприємства і залежність від інших ліквідних активів для погашення зобов'язань.

Взаємозв'язок показників ділової активності з адаптаційним потенціалом та зовнішніми факторами ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» показує здатність адаптуватися до економічних циклів, нових технологій, появи нових конкурентів та зміни стратегій конкурентів. COVID-19 та повномасштабна війна стали серйозними викликами для бізнесу досліджуваного ТОВ, оскільки ці події потягнули за собою зниження купівельної спроможності, зміну пріоритетів споживачів, перебоїв у ланцюгах постачання, логістичних проблем, але розвиток інтернет-торгівлі, маркетингу в інтернеті, розширення асортименту продукції/послуг, диверсифікація постачальників для зниження ризиків дали змогу товариству призвичаїтися до нових умов.

Порівняльний аналіз показників ділової активності у динаміці, та трендовий аналіз наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5. – Аналіз показників ділової активності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у 2019-2023 роках

Показник	Роки					Відхилення по роках			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт оборотності активів	1,48	3,17	2,85	1,93	2,45	+1,68	-0,32	-0,91	+0,52
Коефіцієнт оборотності запасів	2,08	4,48	3,95	3,00	3,44	+2,40	-0,53	-0,95	+0,44
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,08	17,35	13,25	6,86	9,94	+10,27	-4,10	-6,39	+3,08
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,84	21,17	22,55	25,04	45,17	+14,33	+1,38	+2,48	+20,14
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,55	16,12	13,36	9,30	10,16	+6,57	-2,77	-4,06	+0,86
Коефіцієнт оборотності ОЗ	110,19	439,84	269,46	240,75	413,60	+329,66	-170,39	-28,71	+172,85

Джерело: розраховано автором за даними Форми 1 (Баланс) і Форми 2 (Звіт про фінансові результати)

Дані, наведені у табл. 2.5. відображають ефективність використання товариством своїх ресурсів, швидкість обертання активів та заборгованості, а також загальну динаміку бізнесу. Загальне зростання коефіцієнтів оборотності в 2020 році пов'язано із збільшенням обсягу продажів, оптимізацією виробничих процесів. Загалом, 2020 рік був досить вдалим для товариства. Зниження коефіцієнтів оборотності в 2021-2022 роках пов'язано з впливом пандемії COVID-19, яка призвела до уповільнення економіки та перерв у ланцюгах постачання. Зростання коефіцієнтів оборотності в 2023 році свідчить про ефективні заходи, вжиті товариством для адаптації до нових реалій. Значне зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості в 2023 році говорить про політику відстрочення платежів постачальникам.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» різко збільшився з 9,55 у 2019 році до 16,12 у 2020 році, тобто товариству вдалося покращити ефективність використання власного капіталу для генерування доходів. У 2021 році коефіцієнт знизився до 13,36, хоча залишився досить високим порівняно з 2019 роком. У 2022 році спостерігається подальше зниження цього коефіцієнта до 9,30, що віддзеркалює труднощі першого року повномасштабного російського вторгнення в Україну. У 2023 році коефіцієнт знову збільшився до 10,16 після спаду.

На рис. 2.6 проілюстрована картина зміни коефіцієнтів рентабельності активів і рентабельності діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС».

Коефіцієнт рентабельності активів відображає, наскільки ефективно ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» використовує власні активи для генерування прибутку. Виходячи з результатів наших розрахунків, можемо констатувати значне зростання з 0,021 до 0,087 у період 2019-2020 років, що свідчить про покращення роботи по використанню активів. Далі бачимо невелике зниження цього коефіцієнта до 0,077, але рівень залишається високим. Зниження до 0,057 у 2023 році вказує на труднощі у використанні активів, що логічно впливає з реалій воєнного стану в країні.

Коефіцієнт рентабельності діяльності відображає прибутковість

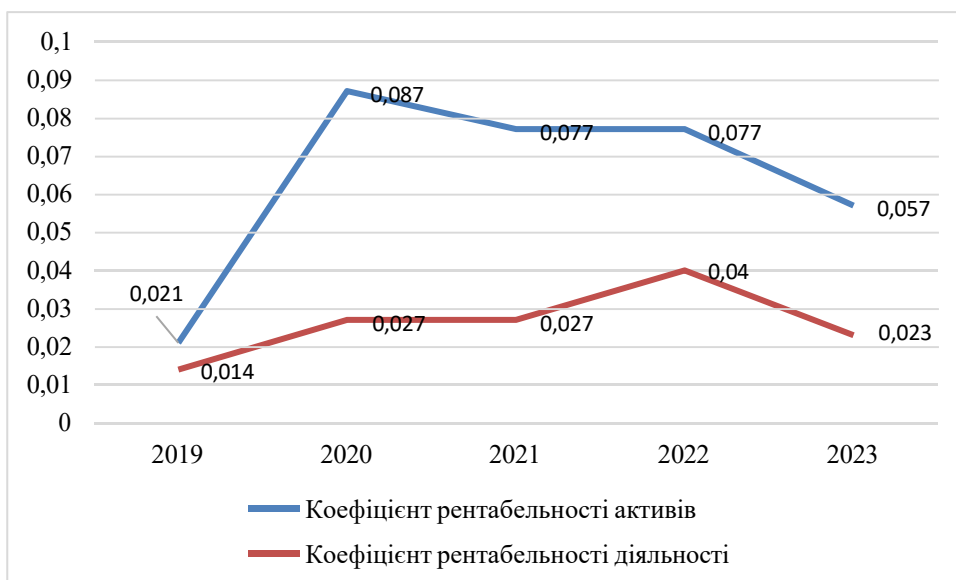


Рисунок 2.6 – Коефіцієнти рентабельності активів і діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

*Джерело: розраховано автором за даними Форми 1 (Баланс) і Форми 2 (Звіт про фінансові результати)*

операційної діяльності товариства. Тренд початкового періоду – висхідний, показує помірне зростання з 0,014 у 2019 році до 0,027 у 2020 році. Стабільність у показнику на рівні 0,027 протягом 2020-2021 років переходить у зростання до 0,040 у 2022 році. Далі бачимо зниження до 0,023, що може свідчити про виклики і додаткові загрози в операційній діяльності, пов’язані із задачами, які є в пріоритеті у товариства, а саме: збереження заробітної плати працівників, утримання ринків і поточних клієнтів, забезпечення роботи мережі магазинів в умовах відключень електроенергії.

З методологічного погляду міцні позиції та стійкість підприємства у фінансовому розумінні слід розглядати у сукупності із ідеєю необхідності встановлення балансу між задоволенням трудових і життєвих потреб персоналу підприємства, актуальних запитів суспільства і збереженням природного середовища для майбутніх поколінь, зокрема їх потреби в гарантуванні комфортного життя з урахуванням аспектів здорового харчування, забезпеченні якісною питною водою, безпеки та чистоти довкілля. Тому підприємству потрібно приділяти більшу соціальній відповідальності, волонтерських заходів стосовно збереження довкілля, і звітувати про це у інформаційному просторі.

Основними ризиками для ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» залишаються мобілізація персоналу, перебої з електрикою, логістичні труднощі, брак кваліфікованих працівників. Оптимізму стосовно очікувань завершення війни до кінця 2024 року, звісно, менше, і товариство переорієнтувалося і розраховує на роки бойових дій, проте менеджери «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» дають оптимістичний прогноз щодо фінансового стану товариства на кінець поточного року. Фундаментом залишається колектив товариства, тому головним завданням є продовження формування і підтримка єдиного механізму взаємодії всередині виробничого середовища. Стежити за психологічним станом людей, чи не випадають деякі працівники з робочого процесу, як відбувається спільна взаємодія між різними філіями, відділами. Звісно, це потребує більше часу та ресурсу лідерів, менеджерів, в тому числі HR, тому що спілкування та комунікація є наріжним каменем цих процесів, але це дає свої позитивні наслідки, не допускає морального виснаження людей в колективі. Важливим завданням для керівництва «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» під час війни є розвиток культури (прийняття, інклюзії, підтримки) компанії всередині. Акцент на поточних клієнтах, продумане ставлення до їх утримання, система лояльності та інші варіанти додаткових продажів дають шанси на ринковий успіх товариства, допомагають налаштувати бізнес-процеси у воєнних реаліях, а працівникам колективу – набувати унікальних навичок орієнтації в складних умовах та вміння швидко ухвалювати необхідні рішення, правильно розставляти пріоритети та не зупинятись у своєму професійному і особистісному розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

#### **3.1. Удосконалення інструментів адаптації підприємства до впливу конкурентного середовища**

Сучасні економічні процеси підвищують конкуренцію у будь-якій галузі та сфері діяльності. Підприємці, що володіють кращими здібностями, знаннями, уміннями завойовують нові ринки збуту своєї продукції та мають більше можливостей задовольнити попит на послуги з боку своїх споживачів. Базисом, який уможливорює досягнення позитивного ефекту в управлінні будь-якою організацією є володіння та якісне використання сучасного інструментарію стратегічного менеджменту для формування власної стратегії конкурентної боротьби.

Обмеженість фінансових ресурсів, які потрібні для забезпечення сталого функціонування підприємства, зумовлює пошук та знаходження нових продуктивних інструментів для розв'язання питань адаптації українських підприємств до потенційних викликів та загроз. Велика кількість національних менеджерів в приватному бізнесі дотримуються ручного режиму управління, за якого багато рішень приймається в авральному режимі, без належного наукового обґрунтування. Це робить більш складною роботу щодо адаптації підприємства до мінливих ринкових умов, призводить до прийняття неякісних, часто помилкових управлінських рішень.

Проведений у другому розділі кваліфікаційної роботи аналіз існуючого практичного досвіду сучасних українських підприємств переконує, що переважна більшість керівників не володіє сучасним адаптаційним інструментарієм, не вживає своєчасно необхідних кроків задля пристосування до умов, які швидко змінюються. Саме тому сучасні реалії переконливо доводять необхідність своєчасного реагування менеджментом підприємства на виклики

внутрішнього та зовнішнього середовища та побудови дієвої системи набору адаптаційних елементів. Для реалізації таких задумів потрібно в роботу підприємств запроваджувати елементи ефективного організаційно-економічного механізму, який би максимальним чином урахував специфіку підприємства та забезпечував тривалу, дієву та продуктивну протидію загрозам.

Переконані, що варто скористатись позитивним напрацьованим досвідом імплементації існуючого інструментарію аналізу, який уможлиблює ефективну адаптацію підприємства до викликів зовнішнього середовища шляхом прийняття важливих, своєчасних, якісних та ефективних управлінських рішень. Для цього менеджеру необхідно володіти інформацією про існуючі показники діяльності підприємства, аби своєчасно своїми рішеннями вносити корективи у роботу організації. Для цього на підприємстві ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» має бути створена система індикаторів для аналізу діяльності підприємства, представлена нами на рисунку 3.1.

Перший етап формування системи показників повинен передбачати акумулювання інформації щодо стратегічного інструментарію управління, а саме: вивчення наукової інформації про теоретичні та практичні підходи щодо аналізу діяльності підприємств; вивчення внутрішніх та зовнішніх чинників, що чинять вплив на роботу підприємства.

Другий етап полягає у вивченні існуючих інструментів аналізу стратегічного планування та передбачає вивчення передового світового та українського досвіду щодо використання стратегічного управлінського інструментарію оцінки економічної діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»; обґрунтування отриманих висновків, імплементація результатів, внесення потрібних коректив; аналіз способів оцінки стратегічного управління та відбір потрібних елементів для обраної методики.

Третій етап передбачає визначення ключових факторів; ступеня їхнього впливу на роботу підприємства; систематизацію чинників та їх подальше об'єднання, відповідно до мети дослідження.

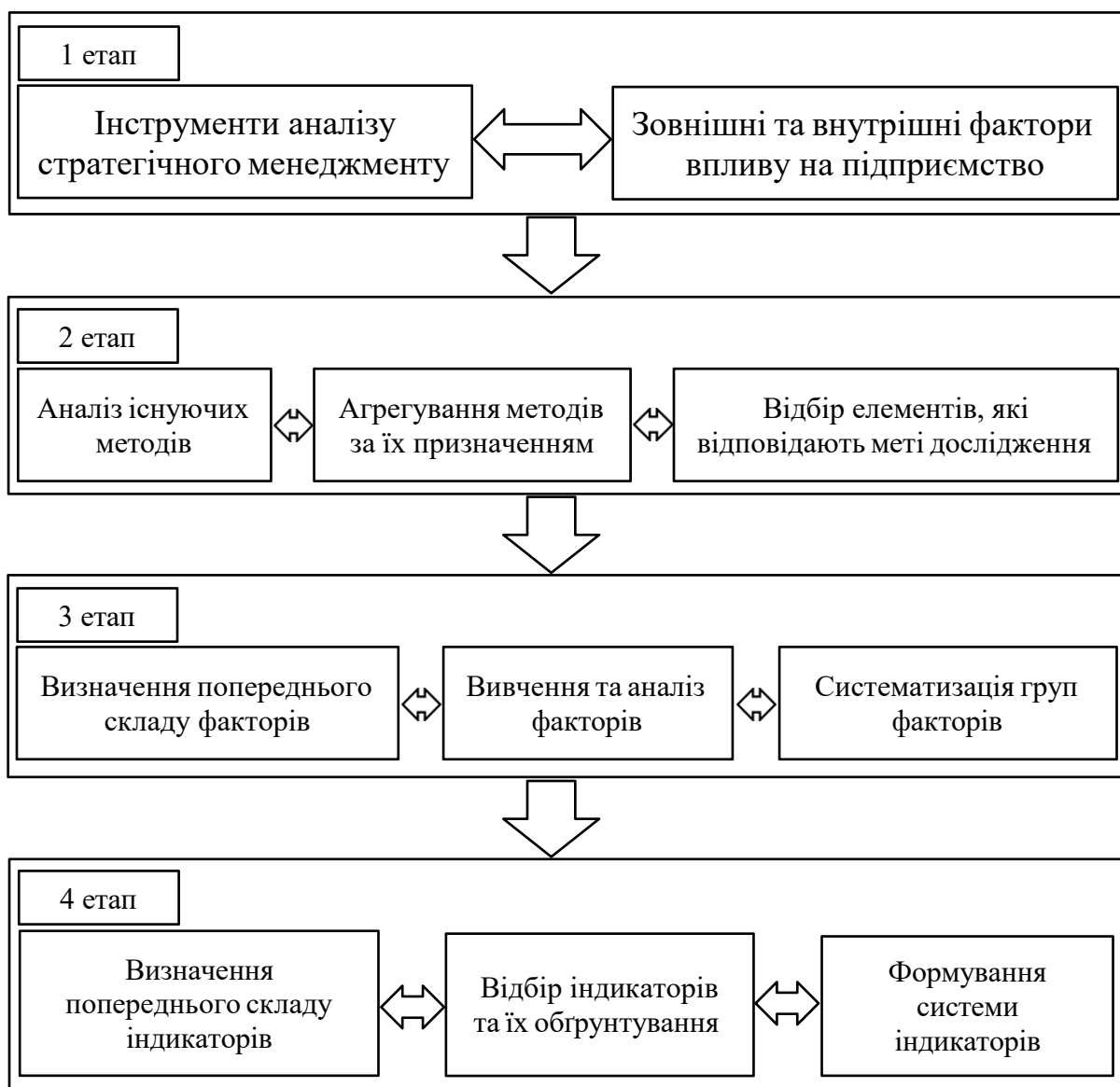


Рисунок 3.1 – Формування системи індикаторів для аналізу діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

Джерело: удосконалено автором на основі [36]

На четвертому етапі має здійснюватися формування певних груп показників для аналізу економічної діяльності підприємства. Результати цього аналізу повинні бути використані для підвищення адаптаційного потенціалу ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» в конкурентному середовищі. На четвертому етапі здійснюється окреслення попереднього складу індикаторів на базі здійсненої роботи; формування вимог до індикаторів, які будуть використані; і, власне, саме формування індикаторів для запропонованої методики.

Ключові інструменти стратегічного менеджменту, які використовуються фахівцями та формують інформаційну основу для менеджменту підприємств, що є важливою аналітичною інформацією про тенденції власних можливостей підприємства і які ми пропонуємо використовувати на аналізованому нами підприємстві ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Інструменти стратегічного менеджменту адаптації підприємства у ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

№	Інструменти аналізу	Характеристика	Аналіз впливу факторів	
			Зовнішні	Внутрішні
1.	PEST-аналіз	Виявляє вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.	+	-
2.	Галузевий аналіз	Визначає привабливість галузі, відповідно до економічних факторів, споживачів, конкурентів, можливостей входу та виходу підприємства з галузі.	+	-
3.	Карти стратегічних груп	Оцінка рівня конкуренції в галузі на основі аналізу тенденцій змін груп підприємств-конкурентів, відповідно до обраних індикаторів.	+	-
4.	Модель «5 сил конкуренції» М.Портера	Аналіз привабливості галузі та такими напрямками: 1)Загроза появи товару-замінника; 2)Загроза появи нових конкурентів; 3)Ринкова влада постачальників; 4)Ринкова влада покупців; 5)Рівень конкурентної боротьби.	+	-
5.	Матриця БКГ	Базою матриці є модель життєвого циклу товару, згідно чотирьох стадій: вихід на ринок, зростання, зрілість, спад.	+	-

Джерело: складено автором за [36]

PEST-аналіз - це інструмент маркетингу, який допомагає виявляти ключові тенденції в політичному, економічному, соціальному та технологічному аспектах зовнішнього середовища, які впливають на роботу підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС».

Використання галузевого аналізу в роботі підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» зробить можливим отримання інформації стосовно стану галузі, рівня її технологічного розвитку, перспективних сегментів ринку, тенденцій розвитку, чинників, які впливають на галузь та на підприємство зокрема.

Дуже зручним для аналізу стану внутрішньої конкуренції в галузі є використання карт стратегічних груп, які дають можливість на основі аналізу тенденцій, відповідно до визначених індикаторів, проаналізувати потенційні перспективи розвитку, рентабельність підприємства у майбутньому періоді. Тому, ми пропонуємо максимально широке використання інструментарію карт стратегічних груп у менеджменті ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» .

Модель «5 сил конкуренції» М.Портера передбачає цілеспрямований повний аналіз конкурентного становища та розробку тривалої стратегії розвитку організації, що максимальним чином буде захищати її від негативного впливу конкурентів і, разом із тим, закласти основу створення конкурентних переваг, використовуючи власний адаптаційний потенціал.

Матриця Бостонської Консалтингової групи для аналізу конкурентоздатності певного бізнесу використовує два показника: темп зростання галузевого ринку та відносна питома вага ринку, яка дозволяє швидко сформувати інноваційний портфель організації. Тому, для стійкого майбутнього фінансового становища підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», формування інноваційного потенціалу, ефективного управління його адаптаційним потенціалом, міцних позицій у конкурентному середовищі доцільно у повній мірі використовувати переваги та можливості матриці БКГ.

### **3.2. Маркетинговий потенціал як адаптаційна складова економічного розвитку підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»**

Ефективна маркетингова діяльність передбачає перманентне відслідковування економічного середовища та стану конкуренції, уможлиблює формування комунікаційної, асортиментної, цінової, збутової політики організації, ураховує запити споживачів, зростання конкурентоздатності підприємства. Доцільно акцентувати увагу на тому, що нині є невеликою чисельність керівників підприємств, які усвідомлюють роль і значення інструментарію маркетингу.

Роль інструментів маркетингу в роботі торговельних підприємств є надзвичайно ваговою з точки зору забезпечення зростання адаптаційного потенціалу вітчизняних підприємств та ресурсних можливостей української економічної системи.

Невикористання інструментів стратегічного менеджменту, які дозволяють «виживати» підприємству у високій конкурентній боротьбі, волатильність ринку, перебування України у стані війни, високі військові витрати бюджету, невизначеність зовнішнього середовища не дозволяють підприємствам досягати високої ефективності та конкурентоздатності на ринку. Тому, на нашу думку, упровадження маркетингових можливостей у роботу є вагомим резервом для зростання ефективності його ресурсного потенціалу та забезпечення ліпших конкурентних позицій на ринку та стійкого розвитку.

Основні складові маркетингового потенціалу підприємства зображено на рис. 3.2.

Особливості формування маркетингового потенціалу полягають в тому що всі його складові функціонують разом і одночасно. Тому потенціал маркетингу є складною та динамічною системою, взаємозв'язки між окремими складовими чинять вплив на усі його елементи, змінюють вихідні властивості, сприяють переходу потенціалу до системи вищого порядку.

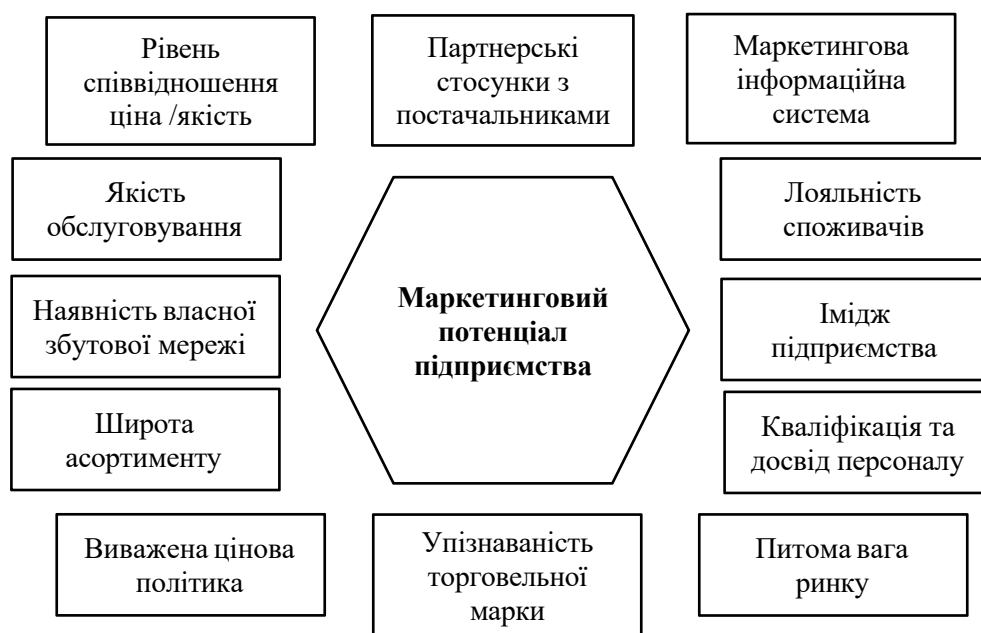


Рисунок 3.2 – Складові маркетингового потенціалу підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ-ПЛЮС»

Джерело: удосконалено автором на основі [5]

Маркетинговий потенціал - це сукупність внутрішніх та зовнішніх можливостей, які сприяють максимальному задоволенню споживачів у послугах організації, а такої її прибутковості. Ми переконані, що зростання прибутковості підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» значною мірою залежить від підвищення його маркетингового потенціалу. За умови нереалізації окреслених можливостей, це матиме негативний вплив на стан маркетингового потенціалу підприємства.

Маркетинговий потенціал створює потенційні можливості зменшення негативних наслідків змін конкурентного середовища, дозволяє зробити роботу підприємства більш стабільною та прогнозованою у коротко- та довгостроковій перспективі.

Ми переконані, що процес формування маркетингового потенціалу у ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» повинен мати свої особливості, які пов'язані зі специфікою роботи галузі, асортиментом продукції, яке пропонує підприємство,

специфікою державного регулювання цін на деякі види товарів, особливостями внутрішньої та зовнішньої логістики.

На наш погляд, на сьогоднішній день, найважливішою складовою маркетингового потенціалу підприємства є кваліфікація та досвід персоналу. Мотивовані, фахові, кваліфіковані співробітники, що знаються на специфіці пропонованого підприємством ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» асортименту продукції - це справжній скарб. Особливо нині, коли Україна гостро відчуває дефіцит кадрів. В цілому, ефективна кадрова політика є надзвичайно важливим фактором впливу на формування та розвиток маркетингового потенціалу організації, на створення відчуття престижності праці, на формування необхідних компетентностей персоналу, на постійне підвищення кваліфікації, на заохочення менеджментом торговельного підприємства до досягнення поставлених цілей та завдань, на створення професійної конкуренції всередині колективу, на заохочення цінними подарунками, преміями та ін.

Доцільно взяти до уваги так звані активатори маркетингового потенціалу. У їх ролі можуть виступати фактори, за рахунок яких створюється можливість забезпечувати сталий розвиток підприємства. Переконані, що лише завдяки формуванню комплексної ефективної політики менеджменту маркетинговим потенціалом у поєднанні з такими факторами активізації ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» зможе забезпечити формування стійких конкурентних переваг та уможливити максимально повне задоволення потреб та запитів клієнтів.

Нами було узагальнено головні фактори-активатори, що позитивно впливають на формування маркетингового потенціалу підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» (рис. 3.3).

Зображені на рисунку 3.3 фактори неоднорідно впливають на розвиток маркетингового потенціалу торговельного підприємства. Однак, ми переконані, що комплексний аналіз, за наслідками якого викристалізовується політика управління маркетинговим потенціалом, не може бути реалізована без їхнього урахування.

Тому, маємо зазначити, що маркетинговий потенціал є тим інструментом, за допомогою якого ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» зуміє проаналізувати своє власне становище, «побачити» існуючі резерви та можливості та розробити стратегію тривалого, стійкого, ефективного розвитку підприємства.



Рисунок 3.3 – Фактори-активатори, які впливають на формування маркетингового потенціалу підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

*Джерело: удосконалено автором на основі [5]*

Виявлення та аналіз факторів, що дозволять активізувати маркетинговий потенціал ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» та чинять вагомий вплив на стійкість стану підприємства у короткостроковій та тривалій перспективі що менеджменту маркетингового потенціалу, закладає надійні передумови для побудови тривалої стратегії його розвитку.

Практика свідчить, що для виявлення реальних ресурсних можливостей підприємства, потрібно здійснити ґрунтовний стратегічний маркетинговий аналіз. Необхідність здійснення аналізу факторів маркетингового середовища підприємства передбачає ідентифікацію ключових стратегічних проблем, які стримують можливості зростання підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» та перешкоджають процесові накопичення й продуктивного

використання його маркетингового потенціалу.

На нашу думку, основні фактори, на які менеджмент підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» зобов'язаний звернути увагу для зростання його маркетингового потенціалу як складової його економічного розвитку: фактори макроекономічного середовища (законодавчі обмеження; рівень технологічного розвитку та інновації, які з ними пов'язані; оцінка рівня купівельної спроможності населення, екологічні вимоги); фактори мікроекономічного середовища (економічний стан на підприємстві; рівень конкуренції в галузі; наявність постачальників; повна інформація про існуючих та потенційних клієнтів, їх кількість, фінансовий стан, можливість їх залучення, способи утримання); фактори внутрішнього середовища (фінансовий стан підприємства; існуюча політика ціноутворення на підприємстві, стан оборотних засобів; персонал підприємства, чисельність, статево-вікова структура, якісний склад, освітньо-кваліфікаційний рівень).

Результативний підхід до оцінки маркетингового потенціалу підприємства показує стан можливостей маркетингової системи. Він виражається кількісним способом. Разом із тим, використання лише кількісних індикаторів для аналізу маркетингового потенціалу звужує реальну картину стану справ на підприємстві та, на наше глибоке переконання, є недостатнім з об'єктивної точки зору.

Діагностичний підхід до аналізу маркетингового потенціалу віддзеркалює потенційний рівень можливостей маркетингової системи, який може бути оцінений наступними методами: організація різних опитувань думки менеджерів, керівного складу та співробітників, діагностичне опитування співробітників; використання методів спостережень за якістю менеджменту на підприємстві, ефективністю прийнятих рішень, виконавською дисципліною.

Системний підхід до аналізу маркетингового потенціалу ґрунтується на умілому сполученні результативного підходу та діагностичного підходу. Ми глибоко переконані, що використання саме системного підходу в діяльності досліджуваного нами підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» дозволить

вивести управління адаптаційним потенціалом в конкурентному середовищі загалом, а також маркетинговим потенціалом підприємства зокрема на якісно вищий рівень.

Цілком очевидно, що системний підхід до аналізу маркетингового потенціалу містить кількісні характеристики та якісні параметри та є найбільш дієвим підходом, який створить ґрунтовні передумови для об'єктивної оцінки рівня ефективності маркетингового потенціалу підприємства ТОВ «АВТОКОМФОРТ ПЛЮС».

Результати проведеного дослідження, переконливо доводять, що саме системний підхід аналізу маркетингового потенціалу підприємства повинен ґрунтуватися на показниках його збутової діяльності, доходів від реалізованої продукції, прогнозованої місткості ринку, витрат на маркетингові дослідження і пов'язану з нею роботу, питомої ваги ринку, яку займає підприємство, тенденцій у обсягах реалізованої продукції, індексу споживчих цін, витрат на рекламну діяльність та її ефективність.

## ВИСНОВКИ

У рамках кваліфікаційної роботи отримані наступні висновки.

Проведене дослідження засвідчило, що діагностика підприємства це постійний процес дослідження соціально-економічної системи з метою окреслення тенденцій та виявлення резервів ефективності підприємницької діяльності. Об'єктами діагностики виступають кадровий потенціал організації, плинність персоналу, результати підприємницької діяльності, власне потенціал, ефективність роботи підприємства.

Здійснене дослідження виявило, що у складі потенціалу підприємства роздрібною торгівлі ключова роль має бути відведена адаптаційному потенціалу, який віддзеркалює здатність підприємства оперативно, якісно та адекватно реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У кваліфікаційній роботі визначено роль ресурсного складника адаптаційного потенціалу та доведено доцільність дослідження за його параметрами достатності, відповідності галузевим особливостям розвитку, швидкості та частоті змін.

Здійснена оцінка методів адаптаційного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі засвідчив значну кількість наукових підходів до його оцінки. Переважна більшість з проаналізованих методів рівня адаптаційного потенціалу підприємств є теоретично обґрунтованими та мають практичне спрямування. Вибір того чи іншого методу, варто здійснювати, виходячи із особливостей діяльності підприємства, галузевої приналежності, чисельності співробітників, масштабів виробництва та багатьох інших параметрів. Тому нагальним є питання створення інтегрального показника адаптаційного потенціалу підприємства.

Проведений аналіз методів визначення адаптаційного потенціалу підприємства, який включає окреслення стратегічного бачення визначення місії, окреслення системи цілей підприємства, створення системи стратегій, менеджмент реалізацією стратегії, аналіз результатів та внесення корективів,

можемо зробити висновки, що конкурентоспроможність підприємства розглядається у двох аспектах: зовнішньому аспекті (оцінюється позиція підприємства на ринку) та внутрішньому аспекті (аналіз економічних показників підприємства). Ґрунтуючись на системному підході та для формування уявлення реального конкурентного рівня підприємства, варто одночасно брати до уваги обидва аспекти.

Управління адаптаційними можливостями - це такий менеджмент підприємства, який завдяки використанню механізму адаптації, що базується на основі постійного моніторингу відповідності реального рівня адаптації бажаному, втілювати оперативні зміни з метою забезпечення виживання підприємства у конкурентній боротьбі та забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота виконана за матеріалами підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», що знаходиться у м. Дніпро. Аналіз фінансового стану товариства засвідчує наступне.

У 2022 році відбулося стрибкоподібне збільшення оборотних активів до 121 924 тис. грн (на 63% відносно попереднього року). У 2023 році оборотні активи ТОВ досягають 137 994 тис. грн, зростаючи ще на 13% порівняно з 2022 роком, що демонструє певне уповільнення темпу зростання, але оборотні активи все одно збільшуються. Тобто в складних умовах воєнного часу ТОВ зуміло залишитися конкурентоспроможним на ринку палива, автозапчастин і автотоварів.

Валовий прибуток є часткою прибутку, отриманого після вирахування собівартості реалізованої продукції. У 2019 році валовий прибуток товариства становив у структурі доходу 11%, у 2020 році – 12%, а у 2021 і 2022 роках – 15%. У 2023 році валовий прибуток склав 13% у структурі доходу унаслідок зміни цінової політики товариства.

Головними ризиками для ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» залишаються мобілізація персоналу, перебої з електричною енергією, логістичні труднощі, брак кваліфікованих робітників. Менеджмент товариства

«АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» дає оптимістичний прогноз щодо фінансового стану товариства на кінець поточного року. Ключовою цінністю залишається колектив товариства, тому головним завданням є продовження формування і підтримка єдиного механізму взаємодії всередині виробничого середовища.

Маркетинговий потенціал виступає одним з найбільш важливих факторів досягнення конкурентоздатності організації. Маркетинговий потенціал досягається за допомогою побудови дієвих структур менеджменту, системи відслідковування ситуації на економічних ринках, маркетингової оцінки, формування якісної та дієвої інформаційної системи.

Маркетинговий потенціал володіє широким інструментарієм, за допомогою якого українське підприємство ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» зможе визначити свій власний стан, виявити невикористані резерви, розробити власну унікальну стратегію довгострокового сталого розвитку.

Проведене дослідження доводить, що маркетинговий потенціал не може зводитися лише до характеристики спроможностей підприємства. Він виступає у ролі системного маркетингового базису підприємства, що ґрунтується на маркетингових засадах менеджменту, організації та втілення дієвих маркетингових заходів за допомогою широкого маркетингового інструментарію щодо збирання й аналізування відповідної інформації, організації стратегічного планування й контролю за маркетинговою діяльністю на підприємстві. Базою маркетингового потенціалу є наступні елементи: комплекс маркетингу; маркетингові дослідження; маркетингова оцінка інформації; людський капітал; матеріальні ресурси; кваліфікована праця служби маркетингу.

Нами було встановлено, що розвиток маркетингового потенціалу за рахунок більш активного використання ресурсів маркетингу, урахування факторів, які впливають на формування маркетингового потенціалу, дозволить збільшити продуктивність використання ресурсів ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» та його загальний потенціал. Тому, ми пропонуємо особливу роль приділяти аналізу факторів-активаторів маркетингового потенціалу досліджуваного нами підприємства, що найбільше впливають на стан системи

менеджменту маркетингового потенціалу та уможливають визначення стратегії розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

Пропонуємо забезпечувати обґрунтований аналіз рівня маркетингового потенціалу підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» послідовним виконанням такої черговості: формування повної, дієвої та достовірної інформації для аналізу маркетингового потенціалу, викристалізації внутрішніх та зовнішніх факторів, які характеризують маркетинговий потенціал, розробка комплексу кількісних та якісних індикаторів, розрахунок системного показника ефективності маркетингового потенціалу.

Отже, ми переконані, що викладені в кваліфікаційні роботі пропозиції сприятимуть удосконаленню управління адаптаційним потенціалом підприємства ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» в конкурентному середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом. URL: <https://catalog.youcontrol.market/optova-torhivlia/46.71> (Дата звернення: 14.10.2024).
2. Алексєєв С.Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування: Автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». – Донецьк, 2003. – 20 с.
3. Артеменко С.В. Методика тривимірної оцінки маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2(2). С. 149–157. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2013\\_2\(2\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_2(2)_24) (дата звернення: 31.10.2024).
4. Аскеров Т. Особливості визначення рівня адаптаційного потенціалу підприємства роздрібною торгівлю. Розвиток науки та бізнесу в умовах глобалізації : матеріали Всеукр. наук-практ. конф. студентів та молодих науковців, м. Тернопіль, 15 травня 2019 р. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2019. 227 с.
5. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №2(76). С. 137-145.
6. Беник Н.Г. Поняття і сутність категорії «адаптація підприємств». *Водний транспорт : збірник наукових праць*. Київ, 2012. С. 85–89.
7. Біловол Р.І. Систематизація сутності та видів діагностики соціально-економічних систем. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2013. Т. 18. Вип. 1. С. 25–34.
8. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №12. С. 101–104.
9. Воронкова А.Е., Пономарьов В.П., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства . – К.: Техніка, 2011. – 152 с.
10. Грінченко Р.В. Розвиток теоретичних засад системи аналізу та оцінки

адаптаційних можливостей підприємств. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2018. Вип. 3(68). С. 68–73.

11. Гросул В.А., Аскеров Т.Т. Методи оцінки адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 43. С. 93-98.

12. Гросул В.А., Круглова О.А., Рачкован О.Д. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 213–222.

13. Гросул В.А., Рачкован О.Д. Діагностика ресурсної компоненти адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2016. №2. С. 198-204.

14. Гуральська В.В., Шаркова Г.І., Скрипник Н.А. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №6/2. С. 21-23.

15. Дробишева О.О., Головіна Д.В. Сучасні підходи до визначення поняття «економічна діагностика». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 7. С. 171–176.

16. Економічна енциклопедія: У 3-х т. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2000. – Т. 1. – 864 с.

17. Заярнюк О.В., Вовченко О.А. Управління конкурентними перевагами транспортного підприємства в епоху цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 12 груд. 2023 р. : у 2 ч. : Ч. 2 / [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко, Н. С. Шалімова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи. – Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. – 106 с., С. 32-34.

18. Заярнюк О., Пугач К. Підвищення ефективності менеджменту підприємства в умовах ризикованого зовнішнього середовища. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних

систем : *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції*, 30 листопада 2023 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 507 с., С. 170-172.

19. Заярнюк О., Сторожук О. Ризики, адаптивність та переваги Agile-менеджменту в сучасному аграрному бізнесі. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 436 с., С. 118-121.

20. Зленко Н.В. Оцінка адаптаційного потенціалу суб'єктів підприємництва машинобудівної галузі. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 41. С. 267-274.

21. Зубков С.О. Показники оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 1. С. 147–158.

22. Ілляшенко С.М. Інформаційний потенціал підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2004. № 9(68). С. 11–18.

23. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: Монографія. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.

24. Калініченко Л.Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 177–180.

25. Коваленко Н.В., Гонтова Н.О. Взаємозв'язок між механізмами забезпечення стійкості та адаптації в контексті інноваційного розвитку підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. № 1 2. Ч. 3. С. 193–196.

26. Коваленко Н.В., Гонтова Н.В. Сутність поняття «адаптація» в контексті інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. №2. С. 147–152.

27. Конституція України. Закон України. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii> (дата звернення: 19.10.2024).

28. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості

підприємства : монографія / Л. А. Костирко. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Х. : Фактор, 2008. – 336 с.

29. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 247 с.

30. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 322 с.

31. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 2. № 5. С. 172–174.

32. Кузьмін О.Є. Соціально-економічна діагностика діяльності підприємства в умовах глобалізації: сутність, види, принципи здійснення [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11959/1/109.pdf> (дата звернення 28.10.2024).

33. Куліков П.М. Теоретичні основи адаптації підприємства до мінливості оточуючого середовища. *Бізнес-Інформ*. 2010. Т. 1. № 5. С. 56–58.

34. Лепейко Т.І., Баланович А.М. Теоретичні засади розробки стратегії розвитку підприємства на основі ринкових тенденцій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014. №2. С. 305-318.

35. Лепейко Т.І., Кривобок К.В. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 20. С. 245–250.

36. Лепейко Т.І., Кривобок К.В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2016. №12. С. 176-181.

37. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016.

№ 1. С. 161–170. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_2) (дата звернення: 31.10.2024).

38. Мельник А. О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах економічної кризи. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 30–32.

39. Найпак Д.В. Аналіз методів та моделей оцінювання рівня адаптації підприємства до організаційних змін в умовах стратегічного розвитку. *Економіка розвитку*. 2014. № 3 (71). С. 112–117.
40. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія / О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2008. – 362 с.
41. Орлова К.Є. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ, 2016. 24 с.
42. Поліщук О.Б. Адаптаційний потенціал як основа формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною системою підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 63. С. 82-87.
43. Россоха В.В. Теоретико-методичні засади формування, розвитку та оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 94 с.
44. Семенів О.М., Грибик І.І., Буняк С.О. Формування адаптаційного потенціалу організації в сучасних умовах. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки і управління*. Вип. 507. Львів, 2004. С. 70–75.
45. Стадник В.В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.
46. Степанова Ю.Л. Результативність адаптації підприємства в забезпеченні економічної безпеки. *Економіка, менеджмент, підприємництво*. 2013. № 25 (1). С. 159–168.
47. Степанова Ю.Л. Результативність адаптації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2012. № 24 (I). С. 156–163.
48. Стець І. Адаптивне управління потенціалом підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. Т. : Економічна думка, 2013. Вип. 18. С. 154–161.
49. Трухан О.Л. Зміст та етапи процесу стратегічної діагностики підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 3(57). С. 393–397.
50. Тлумачний словник сучасної української мови: Близько 50000 сл. / Уклад. І.М. Забіяка. – К.: Арій, 2007. – 512 с.

51. Турило А.М., Богачевська К.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259–263.
52. 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.
53. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
54. Форми фінансової звітності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС».
55. Хом'яков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.
56. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2008. – 344 с.
57. Bento A., White L. (2010). An exploratory study of strategic performance measurement systems, *Advances in Management Accounting*, Vol. 8. URL: <https://www.emerald.com/books.htm> (Дата звернення: 06.11.2024).
58. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*. - Vol. 74. - 1. - P. 20-25 <http://download.microsoft.com/documents/uk/peopleready/Using%20the%20Balance%20Scorecard%20as%20a%20Strategic%20Management%20System.pdf> (Дата звернення: 06.11.2024).
59. Nelson D.R. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework. *Annual Review of Environment and Resources*. 2007. № 32. P. 395–419.