

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«17» червня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№16 від «17» червня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему:

**«Обґрунтування основних напрямів адаптації підприємства
в умовах невизначеності»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу, групи МЕ-20

ОПП «Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Анна СТРИЛЕЦЬ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ольга В'ЮНИК

Рецензент: докт. екон. наук, проф.,
декан економічного факультету

_____ Наталія ШАЛІМОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	7
1.1. Адаптація та невизначеність: концептуальний зміст та взаємозв'язок	7
1.2. Система та механізм адаптації підприємств до умов невизначеності у стратегічному і тактичному вимірах	12
1.3. Методичні аспекти оцінки рівня адаптивного потенціалу підприємств в умовах невизначеності	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АДАПТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МЕГАБУД-БК»	27
2.1. Загальна характеристика тенденцій функціонування ТОВ «Мегабуд-БК»	27
2.2. Визначення основних індикаторів фінансово-економічного стану компанії у динаміці	34
2.3. Комплексна оцінка рівня адаптивного потенціалу компанії ТОВ «Мегабуд-БК»	42
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕГАБУД-БК» ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	48
3.1. Стратегічні пріоритети поліпшення адаптивного механізму підприємства в умовах невизначеності	48
3.2. Розвиток цифрових інструментів адаптації компанії ТОВ «Мегабуд-БК» до умов невизначеності	56
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Новітні реалії провадження господарської діяльності вітчизняних компаній супроводжуються високим ступенем невизначеності усіх процесів. Невизначеність виникає унаслідок непередбачуваних змін чинників зовнішнього та внутрішнього рівня, складної геополітичної ситуації, неможливості у повній мірі спрогнозувати попит на продукцію чи послуги на ринку.

За таких умов особливої актуальності набуває спроможність суб'єктів господарювання бути гнучкими та адаптивними, тобто, якомога швидше пристосуватися до нових умов, мінімізувати вплив ризиків та загроз, раціонально використати можливості, що відкриваються у зв'язку з трансформацією економічних процесів.

З-поміж дослідників, які присвятили свої наукові праці вивченню питань управління адаптивністю підприємств, варто вказати таких, як: Ареф'єва О.В., Багашова Н.В., Багорка М.О., Башмаков М.С., Гавловська Н.І., Гаврикова А.В., Гірняк К.М., Гринчук Ю.С., Громова О.О., Гросул В.А., Гук О.В., Данилюк М.В., Долга Г.В., Живко З.Б., Живко О.В., Заверуха Д.А., Зінченко О.А., Іщейкін Т.Є., Кадирус І.Г., Калинюк В.Є., Каліна І.І., Коваленко Н.В., Коваленко Н.В., Козак К.Б., Копитко М.І., Краля В.Г., Кулик А.А., Куліш Д.В., Левченко Ю.Г., Леськова С.В., Лищенко М.О., Лісовський І.В., Мажар М.І., Мазур Ю.В., Макаренко Н.О., Малиш В.В., Мартин О.М., Мартинова Л.В., Матукова Г.І., Міщенко М.І., Мохонько Г.А., Навроцька Т.А., Назаренко С.В., Онопрієнко Д.О., Петренко О.І., Побережна З.М., Поливода В.В., Поліщук О.Б., Польова Н.М., Попело О.В., Розмислов О.М., Рудніченко Є.М., Савенко О.А., Старченко І.Ю., Терлецька Ю.О., Титикало В.С., Турило А.М., Устік Т.В., Фімяр С.В., Чен Н.О., Чернодубова Е.В., Чимош К.С., Шевченко І.Б., Шевченко О.М., Шендерівська Л.П., Шинкаренко І.А., Юхман Я.В., Якубенко Ю.Л. та ін.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є визначення рівня адаптації підприємства та формулювання пріоритетних напрямів її підвищення в умовах невизначеності здійснення господарської діяльності.

В процесі дослідження було поставлено і вирішено такі завдання:

- розглянути концептуальний зміст та взаємозв'язок понять «адаптація» та «невизначеність»;
- визначити сутність системи та механізму адаптації підприємств до умов невизначеності у стратегічному і тактичному вимірах;
- навести методичні аспекти оцінки рівня адаптивного потенціалу підприємств в умовах невизначеності;
- узагальнити загальну характеристику тенденцій функціонування компанії;
- визначити основні індикатори фінансово-економічного стану компанії у динаміці;
- провести комплексну оцінку рівня адаптивного потенціалу компанії;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети поліпшення адаптивного механізму підприємства в умовах невизначеності;
- розробити шляхи розвитку цифрових інструментів адаптації компанії.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом роботи є процес управління адаптацією діяльності компанії. Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти підвищення адаптації компанії в умовах невизначеності.

Базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Мегабуд-БК».

Методи дослідження. Під час виконання дослідження було використано різноманітні методи наукового пізнання, а саме: табличний і графічний методи відображення результатів, методи порівняння,

узагальнення, класифікації, систематизації, коефіцієнтний метод, економічного аналізу та комплексної оцінки потенціалу.

Результати кваліфікаційної роботи. Елементи наукової новизни результатів дослідження полягають у наступному:

- одержав подальшого розвитку комплексний підхід до оцінки адаптивного потенціалу підприємства на основі врахування фінансових, кадрових, ресурсних, інноваційних, організаційно-управлінських, маркетингових та інших індикаторів;
- розширено напрями підвищення адаптивності підприємства за умов невизначеності, у тому числі, із використанням досягнень цифрових технологій та інструментів.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосування запропонованих напрямів підвищення адаптивності підприємства до умов невизначеності у його господарській діяльності.

Апробація та висвітлення результатів: за результатами підготовки кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді на тему: «Сучасні підходи до адаптації підприємств в умовах невизначеності» (матеріали X Обласної науково-практичної конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», м. Кропивницький, 19 квітня 2024 р.).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Вона викладена на 67 сторінках, а її основний зміст – на 62 сторінках, містить 32 рисунки, 9 таблиць, 35 літературних джерел та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Адаптація та невизначеність: концептуальний зміст та взаємозв'язок

Діяльність вітчизняних підприємств на сьогодні відбувається в умовах високого ступеню невизначеності та супроводжується стрімкими змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі. За таких умов важливими засобами виживання та підтримання власної життєстійкості є високий потенціал до адаптації, здатність протидіяти ризикам, схильність до застосування наслідків змін як потенційних можливостей подальшого розвитку [28].

Невизначеність в діяльності підприємства являє собою «стан, зумовлений інформаційними, інституційними, технологічними, економічними, політичними, організаційними факторами, який виник внутрішньо або зовнішньо і має значні ризики для підприємства, якщо їх не усунути» [8]. Отже, діяльність підприємств має бути орієнтована на мінімізацію рівня невизначеності, що є можливим завдяки своєчасній адаптації до змін.

Потреби в адаптації зумовлені, по-перше, потребами у системному і безперервному покращенні функціонування господарюючих суб'єктів, по-друге, тим, що сучасні компанії здійснюють свою діяльність у мінливому середовищі, яке формує низку ситуацій невизначеності. Тому, застосування адаптивного підходу в управлінській діяльності дозволяє усунути дисбаланс між поточним станом компанії і тим станом, що необхідний для ефективної роботи в умовах нових реалій [2].

Новітні реалії господарської діяльності вітчизняних компаній відзначаються нестабільністю зовнішнього оточення, значним ступенем конкуренції, частими змінами запитів клієнтів, деструктивними змінами у політичному та економічному становищі, що загалом негативно впливає на їх

діяльність. Динамічні зміни довкілля по відношенню до суб'єктів господарювання актуалізують питання швидкого реагування на них, при цьому, важливу роль відіграє підтримання достатнього рівня конкурентоспроможності, насамперед, завдяки ефективній адаптації до конкурентних умов провадження діяльності [16].

Загалом, поняття адаптації розуміють як «пристосування системи до зміни умов» [4]. До властивостей адаптивного характеру по відношенню до суб'єкта господарювання можуть бути віднесені: сформованість системи керування змінами (призначена для окреслення цільових напрямів розвитку, ґрунтуючись на пріоритетності випереджального зростання); націленість на здійснення інноваційної діяльності; ефективне управління знаннями та дієва система стимулювання і розвитку людських ресурсів; орієнтованість на постійне підтримання інноваційної культури; оптимальне фінансування інноваційних проєктів; раціональне управління ризиками в інноваційній сфері підприємства [4].

Куліш Д.В. трактує адаптацію як «стратегічну адаптивність та здатність, яка дозволяє підприємствам передбачати, реагувати та вловлювати швидкі зміни в середовищі шляхом переосмислення своїх корпоративних стратегій та адаптації своїх конкурентних і функціональних стратегій для виживання та створення цінності» [15].

Автор Поліщук О.Б. розуміє адаптацію як «підконтрольний процес внесення змін у діяльність підприємства з метою пристосування до дії зовнішніх та внутрішніх факторів для досягнення балансу інтересів суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища як основи продовження функціонування й розвитку» [24].

Козак К.Б. пропонує визначення адаптації «як процесу пристосування внутрішніх властивостей підприємства до вимог динамічного зовнішнього середовища на основі використання організаційно-економічних і соціальних регуляторів із метою забезпечення стійкості функціонування в довгостроковій перспективі» [12].

Мартінова Л.В., Чернодубова Е.В., Розмислов О.М. наголошують, що адаптація у широкому її значенні пов'язана із здатністю господарюючих суб'єктів підлаштуватися під зміни умов зовнішнього оточення. Тому, адаптація виступає базовою засадою підтримання життєздатності компаній, а відсутність адаптивних схильностей створює низку протиріч між підприємством та зовнішнім оточенням, тим самим, викликаючи появу кризових явищ і процесів. Як наслідок, значна кількість вітчизняних суб'єктів господарювання, які неналежним чином беруть до уваги необхідність у повному і всебічному використанні власного потенціалу, втрачаючи через це конкурентні переваги, перебувають у кризовому становищі [19].

У сучасних наукових дослідженнях розрізняють поняття адаптації та адаптивності, а також приділяють значну увагу розгляду таких актуальних економічних категорій, як «адаптивне управління» та «адаптивний менеджмент».

Так, категорія «адаптивність» може бути охарактеризована як «здатність підприємства пристосовуватися до нестабільності у функціонуванні шляхом перебудови внутрішніх процесів та порядку взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки на основі реалізації програми адаптації та сформованого ресурсного забезпечення» [24].

Як зазначають Левченко Ю.Г. та Гаврикова А.В., «адаптивне управління представляє собою вибір оптимального способу досягнення цілі, це спосіб управління, при якому цільові економічні показники залишаються незмінними, а поточні, короткострокові і середньострокові плани і бюджети можуть бути скориговані за наявності відхилень» [16].

Попело О.В. і Малиш В.В. під адаптивним управлінням розуміють «комплекс послідовних та взаємоузгоджених дій, спрямованих на досягнення та підтримку оптимального стану промислового підприємства в умовах непрогнозованості змін зовнішнього середовища через виокремлення актуальних напрямів діяльності, підвищення рівня гнучкості, інтегрованості тощо» [26].

Навроцька Т.А., Шевченко І.Б., Шендерівська Л.П., Петренко О.І. зауважують, що адаптивний менеджмент у широкому значенні являє собою сукупність заходів стратегічного і тактичного рівня, що застосовуються з метою забезпечення ефективної діяльності господарюючих суб'єктів на ринку та реалізації їх цілей в контексті сталого підтримання прихильності клієнтів за умови досягнення достатнього рівня прибутковості роботи [21]. Зважаючи на це, модель управління адаптивного типу може бути проілюстрована за допомогою рис. 1.1.

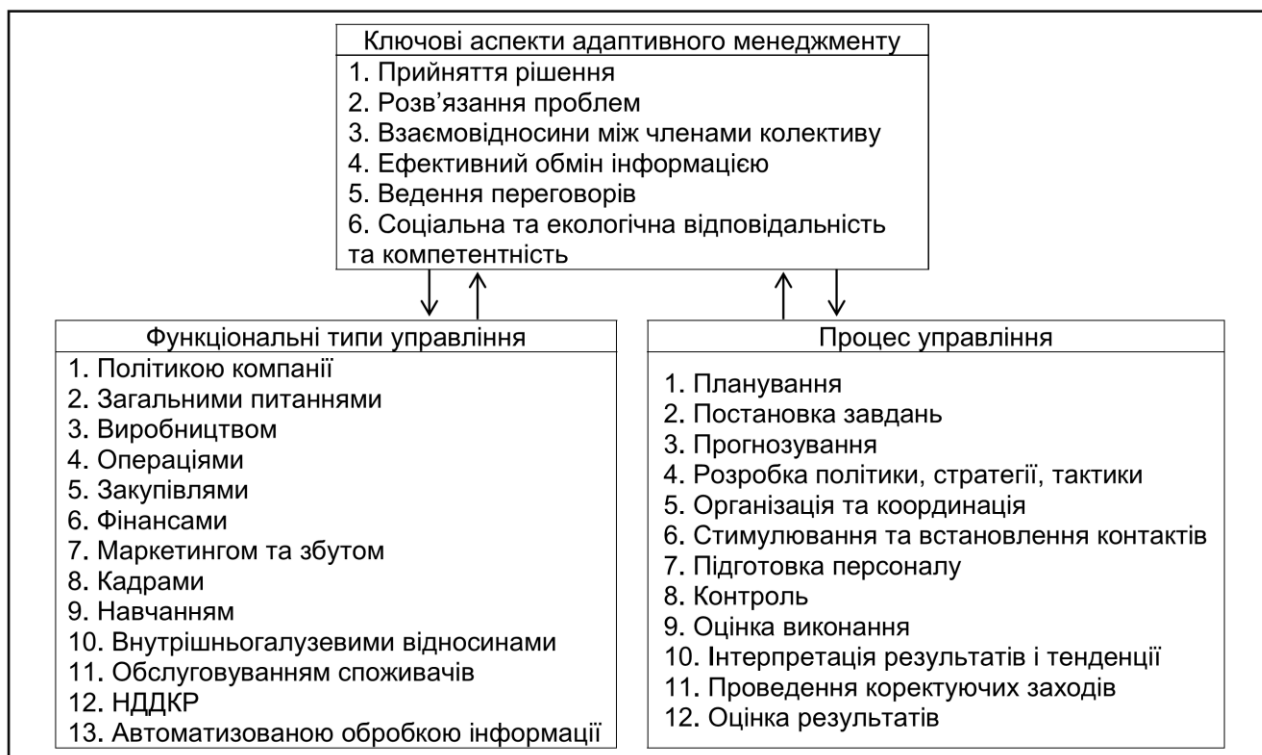


Рисунок 1.1 – Модель управління підприємством адаптивного типу

Джерело: [21]

Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. наголошують, що адаптивний менеджмент означає тип управлінської діяльності, за якого ключовою ціллю є адаптація до змін у зовнішньому оточенні. Під час його впровадження формується своєрідна «система стеження», проводиться моніторинг ключових індикаторів зовнішніх змін, що сприяє підвищенню гнучкості господарюючого суб'єкта. Відмінною рисою адаптивного управління слугує взаємна узгодженість цілей та поведінки як управлінців, так і безпосередніх виконавців робіт [20].

Узагальнюючи головні риси адаптивного менеджменту, підкреслимо, що до них можуть бути віднесені:

- раціонально визначені цілі (узгодженість ситуації на конкретному ринку та потенціалу суб'єкта господарювання у виробничій, збутовій, обслуговуючій сферах), адекватна оцінка ринкової ситуації та стану роботи компанії завдяки запровадженню ефективних методичних підходів до проведення розрахунків;
- оптимальні і планові заходи у сфері управлінської діяльності та їх подальша реалізація в контексті досягнення поставленої мети;
- своєчасне коригування управлінських процесів, зважаючи на зміну обставин зовнішнього оточення;
- забезпечення раціонального контролю, аналізування та оцінювання процесу управлінської діяльності, внесення коректив щодо цілей, методів та інструментарію її здійснення у наступних періодах;
- стимулювання продуктивної діяльності людських ресурсів компанії, досягнення максимальної віддачі під час виконання трудових функцій [21].

Розглядаючи рівні і масштаби адаптації господарюючого суб'єкта, зазначимо, що вони перебувають у прямій залежності від:

- напряду та інтенсивності впливу чинників зовнішнього характеру на функціонування компанії, що є об'єктивною складовою під час її адаптації, змушуючи управлінський персонал приймати рішення у зв'язку зі зміною зовнішніх обставин;
- рівня і напрямів впливу внутрішніх факторів функціонування господарюючого суб'єкта, включаючи наміри, цілі, можливості і прийняті рішення менеджерів компанії та її власників [31].

Загалом, адаптація суб'єкта господарювання характеризується наступними ознаками:

- вона повинна відбуватися як реагування на трансформації не тільки зовнішнього, але й внутрішнього середовища компанії, що створює розширені можливості щодо реалізації процедур адаптаційного характеру;

- вона має сприяти досягненню відповідного довгострокового балансу під час взаємодії суб'єктів внутрішнього й зовнішнього оточення, що складає базис стійкої роботи та дотримання заходів економічної безпеки;
- вона є основою для забезпечення цілісного характеру управлінської системи та сприяння її розвитку у майбутньому [24].

Окрім того, суб'єкт господарювання в процесі адаптації до новітніх умов не має зосереджуватися виключно на критерії максимізації прибутку, а повинен брати до уваги сукупність критеріїв (досягнення певного рівня прибутковості, обсягу реалізації продукції чи послуг, утримання й розширення відповідної частки на ринку тощо), а також брати до уваги можливості реалізації як економічних, так і соціальних цілей [3].

1.2. Система та механізм адаптації підприємств до умов невизначеності у стратегічному і тактичному вимірах

Ключову задачу у сфері забезпечення адаптації системи управління господарюючого суб'єкта в контексті досягнення цілей ефективності та безпеки варто визначити як здійснення переходу від існуючого стану до планових результатів. Така система включає низку структурних підрозділів компанії, які здійснюють формування, ухвалення і впровадження управлінських рішень з відповідних питань, а також несуть відповідальність за кінцеві результати реалізації таких рішень [32].

Якщо суб'єкт господарювання знаходиться у складному економічному становищі, це потребує трансформації підходів щодо керування його функціонуванням і розвитком. Зокрема, важливо дотримуватися цілісного підходу щодо менеджменту, впроваджувати єдині принципи під час формування механізму функціонування на ринку з урахуванням галузевої специфіки. Така потреба значною мірою актуалізується в умовах сучасних реалій, за яких задля утримання власної ринкової ніші компаніям слід імплементувати сучасні підходи і концепції управлінської діяльності [2].

Сучасна система цілей господарюючого суб'єкта в процесі адаптації до умов невизначеності відображена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Система цілей підприємством під час адаптації до умов невизначеності

Джерело: [3]

Таким чином, процес реалізації стратегії розвитку компанії за умов невизначеності може бути проілюстрований за допомогою рис. 1.3. Він включає оцінку і зміну організаційної структури, розподіл ресурсів, формулювання завдань, цілей і політики, встановлення методів та критеріїв, інформаційне забезпечення, стимулювання, оцінку результатів.

Принципами запровадження адаптивного підходу на підприємстві у стратегічному вимірі є: наявність управлінської стратегії, націленої на розвиток фірми; приділення уваги професійним якостям управлінського персоналу; надання переваги ініціативності, творчості та креативному підходу до здійснення діяльності працівниками; застосування в діяльності підприємства новітніх інформаційно-комунікативних технологій; постійна готовність до майбутніх змін та цілеспрямоване слідування меті [14].

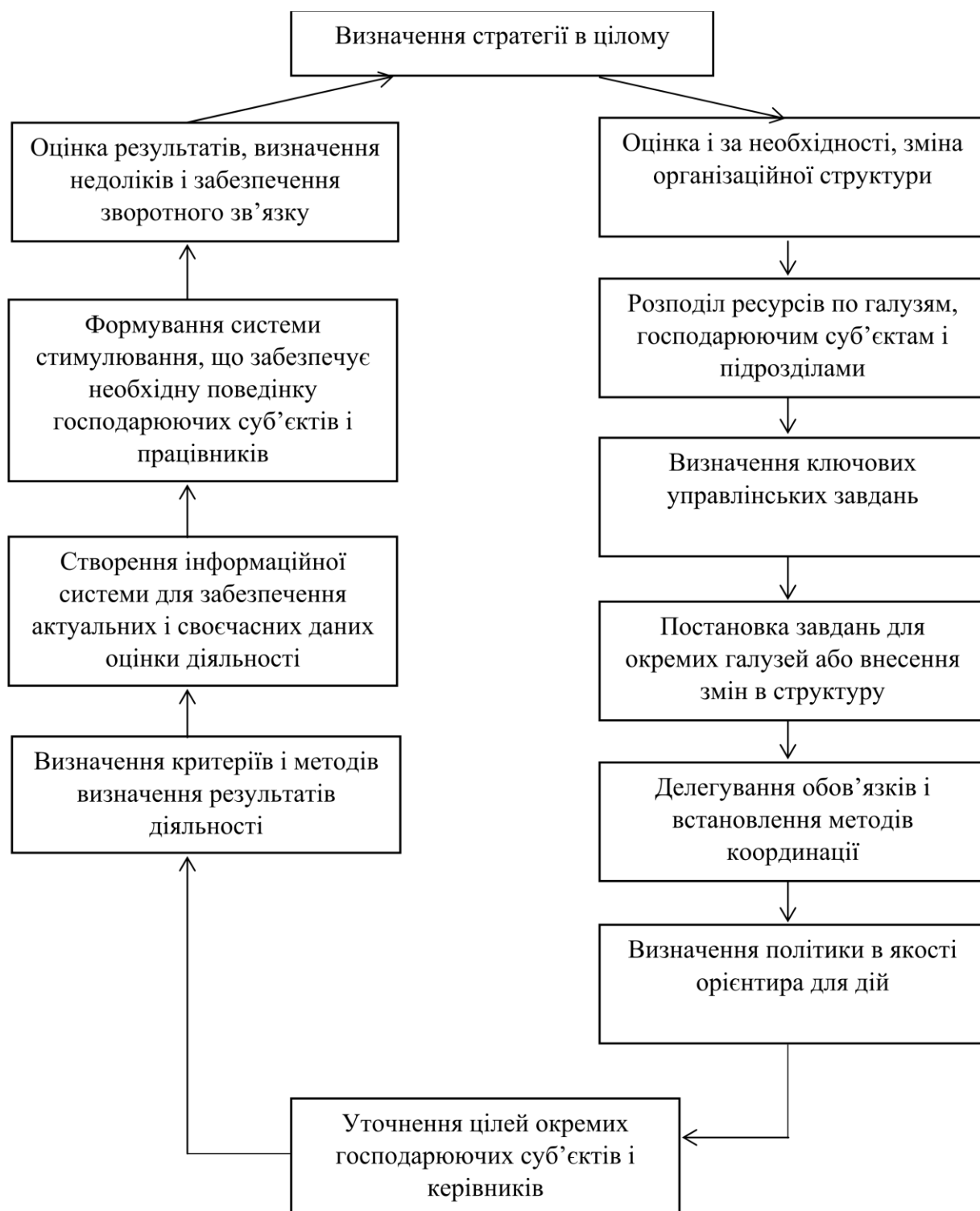


Рисунок 1.3 – Процес реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності

Джерело: [3]

Автори Мартинова Л.В., Чернодубова Е.В., Розмислов О.М. наводять такий перелік принципів адаптації управлінської системи суб'єкта господарювання:

- чітке визначення мети управлінської діяльності та створення передумов задля оцінювання міри її досягнення;
- забезпечення чіткого взаємозв'язку між компонентами господарської діяльності та управлінською системою;
- комплексна оцінка отриманих результатів та здійснення прогнозів щодо результативності господарської діяльності у стратегічному вимірі;
- оптимізація критеріїв та прийомів діяльності компонентів управлінської системи в умовах високого ступеня невизначеності та стрімких змін внутрішніх і зовнішніх чинників [19].

Онопрієнко Д.О. констатує, що адаптаційні зміни на підприємстві можуть бути зумовлені:

- трансформацією його структури (напрями і ступінь ділової активності, правова форма та форма власності, потреби у диверсифікації, наявність фінансових джерел, міжнародна співпраця);
- змінами у його задачах і напрямках функціонування (перелік товарів і послуг, охоплення ринку, споживачі і постачальники ресурсів);
- змінами у технології (устаткування, засоби праці, джерела енергії та матеріальні ресурси, технологічні процеси та обладнання робочих місць фахівців);
- змінами в процесах і структурі управління (організація трудової діяльності, система ухвалення рішень, інформаційне забезпечення менеджменту);
- змінами у корпоративній культурі (настанови, мотиви, цінності, переконання, стиль керівництва);
- змінами у наявних людських ресурсах (управлінські кадри, фахівці, рівень компетентності, продуктивність праці та мотивація);
- змінами в ефективності функціонування компанії (показники економічного, соціального ефекту, рівень взаємодії із зовнішнім оточенням, реалізація задач та використання можливостей);
- змінами в іміджі підприємства серед партнерів і суспільства [22].

Отже, систему формування адаптивності підприємства в умовах невизначеності можна відобразити наступним чином (рис. 1.4).

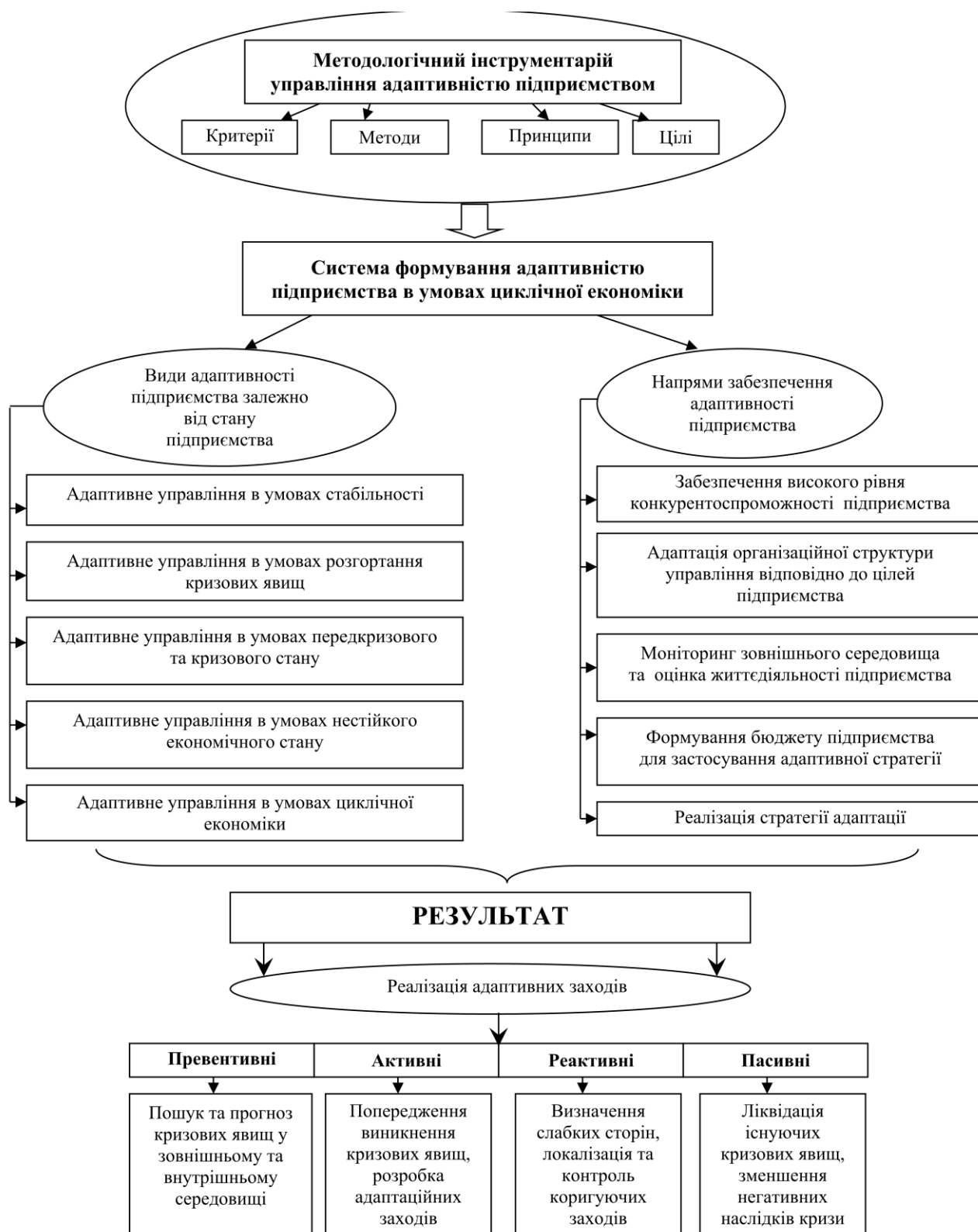


Рисунок 1.4 – Система формування адаптивності підприємства в умовах невизначеності

Джерело: [2]

Розглядаючи механізм адаптивного управління діяльністю господарюючого суб'єкта, варто розуміти, що за змістом він уособлює технологію досягнення динамічної рівноваги, базуючись на впровадженні низки підходів:

- комплексний підхід (в його основі перебуває необхідність брати до уваги всі напрями і аспекти управлінської діяльності у їх взаємозв'язку та послідовності застосування);
- інтегральний підхід (базується на потребі ґрунтовного вивчення та аналізу перебігу різного роду управлінських процесів, враховуючи горизонтальні і вертикальні зв'язки);
- динамічний, відтворювальний та інші підходи (дозволяють підвищити рівень гнучкості управлінської системи, її здатність до диверсифікації та врахування змін в оточенні) [4].

В контексті застосування адаптивного підходу в діяльності компанії важливе значення мають адекватне розуміння власних можливостей, сильних і слабких сторін, систематична оцінка власних конкурентних переваг, розуміння поточної позиції господарюючого суб'єкта на ринку, що слугує основою для побудови стратегії розвитку [5].

Дія механізму адаптації, зокрема, шляхом превентивного реагування на виклики і загрози, повинна враховувати наявні економічні передумови у комплексному вимірі, будучи спрямованою на досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін та зростання безпеки функціонування в контексті цифровізації, глобальних трансформацій, сталого розвитку, впровадження інструментів адаптивного змісту [18].

До потенційних шляхів адаптації господарюючого суб'єкта до умов невизначеності можуть бути віднесені:

- пристосування (трансформація різних компонентів управлінської системи, її підсистем та ресурсного потенціалу компанії згідно з новими умовами провадження господарської діяльності, що відповідають сучасному етапу її здійснення);

– асиміляція зовнішнього оточення відповідно до внутрішніх характеристик управлінської системи, формування комфортних умов господарювання та зниження «агресивності» впливу середовища [12].

Організаційно-економічний механізм компанії адаптивного типу містить три групи компонентів: функціональні, забезпечувальні та спеціальні. Кожна з них містить низку відповідних складових, що націлені на розвиток суб'єкта господарювання. Функціональна компонента передбачає: розробку стратегії виходу на ринок нової продукції чи послуг відповідно до запитів споживачів; ґрунтовну оцінку результативності функціонування компанії в умовах воєнного стану; складання прогнозів функціонування компанії в період її адаптації та по його завершенні; складання планів щодо досягнення ключових показників розвитку відповідно до діючої стратегії; запровадження механізмів мотивації. Компонента забезпечення містить такі його види, як законодавче, ресурсне, кадрове, фінансово-інвестиційне, організаційне, інформаційне (з урахуванням досягнень цифрової економіки), та деталізується у рамках спеціальної компоненти [10].

В контексті адаптації до змін суб'єкт господарювання повинен володіти як належним потенціалом, так і інтенсивно впроваджувати механізми його реалізації. Механізми реалізації потенціалу уособлюють низку заходів, спрямованих на видозміну внутрішніх і зовнішніх можливостей компанії, надаючи перевагу спроможності до розвитку і уникаючи деструктивних явищ і тенденцій [22].

Терлецька Ю.О., Данилюк М.В., Мажар М.І. розрізняють три рівні функціонування адаптаційних механізмів компаній:

– стратегічний рівень (включає розробку і прийняття рішень стратегічного характеру щодо досягнення довгострокових пріоритетів, зокрема, щодо реалізації планів компанії, здійснення діагностики індикаторів господарської діяльності, урахування дії низки зовнішніх економічних ризиків та загроз, впровадження контрольних та аналітичних процедур по відношенню до результативності функціонування, оптимізації та коригування);

- середньостроковий рівень (ідентифікація загроз внутрішнього і зовнішнього характеру, встановлення їх граничних рівнів, моделювання дій компанії під впливом цих чинників, оптимізація бюджету компанії тощо);

- оперативний рівень (розв’язання підприємницьких задач поточного рівня, оптимізація використання ресурсних можливостей) [29].

Адаптаційні можливості стратегії компанії під час провадження її операційної діяльності визначаються:

- специфікою її структури, спроможністю в процесі реалізації стратегії щодо трансформації функціональних обов’язків виконавців у нових умовах;

- спроможністю до альтернативності і різноманітності дій, враховуючи конкретну ситуацію та нові обставини;

- ступенем пристосування до різних стратегічних напрямів діяльності, здатністю до впровадження різних за обсягом і складністю управлінських дій;

- здатністю до забезпечення якості управлінської діяльності в умовах адаптації компанії [15].

На підставі врахування чинників внутрішнього і зовнішнього характеру в менеджменті можна виокремити наступні етапи структурної адаптації компаній:

- ідентифікація структури об’єкту менеджменту та управлінських дій під час адаптації;

- визначення структури суб’єктів та компонентів управлінської діяльності компанії в період її адаптації;

- формування своєчасної інформації щодо зміни чинників функціонування компанії та ефективності її діяльності;

- оптимальний підхід до визначення задач стратегічного характеру та персоналізація управлінських дій в процесі їх вирішення;

- побудова оптимальної управлінської системи компанії, здатної вчасно реагувати на зміни певних параметрів і показників [19].

Отже, система та механізми адаптації компаній мають одночасно враховувати низку задач як стратегічного, так і поточного рівня.

1.3. Методичні аспекти оцінки рівня адаптивного потенціалу підприємств в умовах невизначеності

За оцінками науковців, до ключових детермінант формування та розвитку адаптаційного потенціалу компаній можуть бути віднесені:

- умови, у яких провадить свою господарську діяльність компанія та які слід брати до уваги під час реалізації її наявного потенціалу;
- внутрішнє і зовнішнє оточення, що формує просторові аспекти реалізації наявного потенціалу компанії;
- чинники впливу на рівень існуючого потенціалу компанії;
- управлінська діяльність як ключова компонента формування напрямів розвитку компанії із використанням можливостей її потенціалу;
- створення належних передумов, середовища та забезпеченість потрібними ресурсами господарської системи компанії;
- існуюча система менеджменту компанії, що бере до уваги досвід минулих періодів і трансформується на його основі;
- ключові інтереси компанії, що формують перспективи її функціонування;
- потреби компанії та її клієнтів, що можуть бути задоволені завдяки реалізації наявного економічного потенціалу;
- сформована стратегія компанії, на підставі якої визначаються напрями подальших господарських дій [30].

Вітчизняні науковці Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Живко З.Б., Лісовський І.В. пропонують розрізняти декілька рівнів адаптації компаній до зміни умов зовнішнього оточення. Першим з них є епістеміологічний рівень, що уособлює в собі усвідомлення управлінської системи компанії, сприйняття змісту адаптації, підходів до організації взаємодії суб'єкта господарювання із його зовнішнім оточенням [27].

Другий рівень – прагматичний, що включає конкретну управлінську діяльність та впровадження заходів, націлених на врахування впливу чинників

оточення, встановлення міри адаптації управлінської системи суб'єкта господарювання до існуючих змін.

На третьому (інструментальному) рівні відбувається процес імплементації відповідного інструментарію, методів і процедур задля адаптації управлінської системи компанії до змін в оточенні, систематичного відстеження його змін, формування сценаріїв та прогнозних очікувань.

На четвертому (організаційному) рівні мають бути запроваджені відповідні рекомендації та заходи щодо застосування необхідного інструментарію задля підтримання процесу функціонування компанії в актуальному стані [27].

Отже, головні складові економічного потенціалу господарюючого суб'єкта під час його адаптації до умов невизначеності (включаючи наявні детермінанти його формування та економічні інтереси зацікавлених сторін) можуть бути проілюстровані за допомогою рис. 1.5.

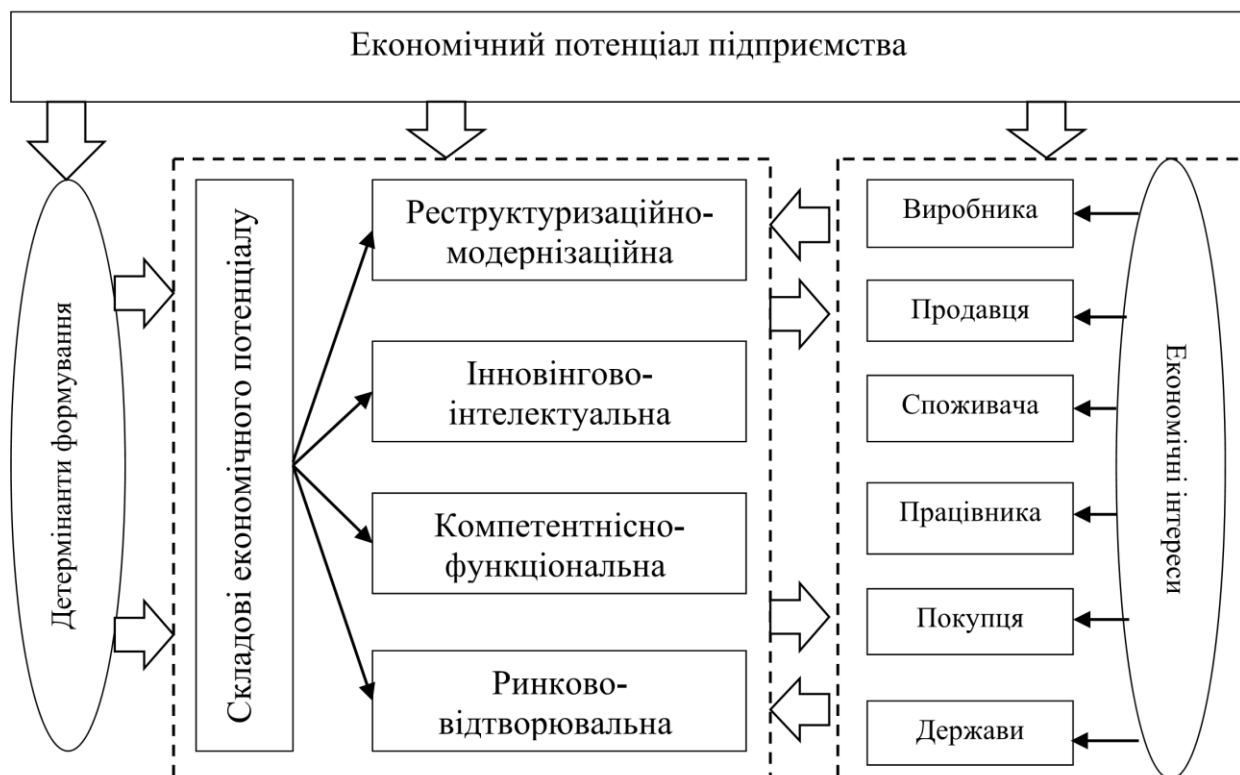


Рисунок 1.5 – Складові економічного потенціалу підприємства
в умовах адаптації до невизначеності

Джерело: [30]

Досвід функціонування та розвитку вітчизняних компаній свідчить про необхідність змін, насамперед, у наявних системах менеджменту та потребу у забезпеченні їх орієнтованості на потреби інноваційного зростання. Вагомим пріоритетом роботи українських компаній виступає їх здатність адаптуватися до загроз внутрішнього та зовнішнього оточення, що можливо завдяки застосуванню своєчасних та раціональних прийомів менеджменту в контексті досягнення стабільності, гнучкості, інтеграції з оточенням [26].

Загалом, систему оцінювання адаптивного потенціалу господарюючого суб'єкта, згідно з підходом Юхман Я.В., варто розуміти у наступному складі (рис. 1.6) [35].



Рисунок 1.6 – Система оцінювання адаптивного потенціалу підприємства в умовах невизначеності

Джерело: [35]

Під час забезпечення адаптивності підприємства першочергове значення має ефективне управління змінами, що може бути охарактеризоване як «процес, який направлений на коригування його діяльності на конкуруючому ринку, з метою пошуку нових можливостей, які відкриваються з появою нових викликів» [13].

Виокремлюють низку інструментів адаптації підприємств, з-поміж яких варто розрізняти: формування потужної системи інформаційного забезпечення господарської діяльності; впровадження стратегічного планування діяльності суб'єкта господарювання; формування організаційної структури підприємства гнучкого типу; налагодження взаємовигідних партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами [14].

Задля формування адекватної умовам ринку системи менеджменту, слід орієнтуватися на створення концепції адаптивного управління, відмінними рисами якої є відхід від директивних планів та переорієнтація на формування прогнозів, у тому числі, за допомогою засобів моделювання. При цьому, відповідальність за результуючі показники господарювання покладається на управлінський персонал компанії, а держава, у свою чергу, має забезпечувати належну підтримку наявних потреб виробників, включаючи фінансову, організаційну, інформаційну тощо [34].

Конкретизуємо зміст показників, що формують адаптаційну систему господарюючого суб'єкта в умовах невизначеності.

Перспективність означає здатність до передбачення майбутніх подій в контексті кращої адаптації до них та подальшому розвитку компаній у нових умовах.

Безпечність характеризує спроможність захищати власні економічні інтереси, беручи до уваги дію внутрішніх і зовнішніх чинників, якомога раніше виявляти і нейтралізувати їх негативний вплив.

Мотиваційність характеризує здатність компанії спонукати наявний персонал до конкретних дій, включаючи досягнення визначених векторів розвитку, активність і забезпечення стійкої життєдіяльності.

Організаційність означає процес імплементації дій стосовно створення внутрішньої структури раціональної життєдіяльності компанії (у просторовому, економічному, технологічному, соціальному вимірах), беручи до уваги наявні умови провадження господарської діяльності, що слугує підставою для подальшого розвитку і зростання показників.

Консультування має на меті забезпечення своєчасного обговорення наявних проблем та пошуку шляхів їх розв'язання із залученням профільних фахівців до процесу розробки механізмів адаптації в умовах актуальних викликів і загроз.

Ризикованість означає спроможність прогнозувати певні події, що можуть спричинити як негативні, так і позитивні результати, генерувати господарські рішення адаптивного характеру, націлені на уникнення або ж зменшення деструктивного впливу таких подій.

Ефективність уособлює загальний результат функціонування адаптивних механізмів компанії, що досягається завдяки впровадженню інноваційних підходів, реалізації напрямів покращення показників діяльності у новітніх умовах ринку.

Витратність являє собою ресурсну спроможність компанії раціонально застосовувати існуючі та резервні ресурсні можливості задля одержання певних економічних чи соціальних вигод, включаючи застосування всіх видів ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних).

Результативність характеризує процес одержання ключових результатів господарювання компаній, відображаючи як позитивні досягнення (прибуток, виручка, конкурентні переваги), так і негативні наслідки (збитки, проблеми, недоліки, прорахунки) за визначений часовий проміжок та слугуючи підґрунтям для внесення коректив у власну діяльність.

Унікальність означає спроможність компанії бути інноваційною і креативною, освоювати нові ринки збуту та відповідати запитам нових клієнтів, підвищувати рівень конкурентних переваг порівняно з іншими суб'єктами господарювання [35].

Важливе значення в контексті оцінки адаптивного потенціалу компанії має чітке виокремлення наявних складових потенціалу. Деталізуємо сутність типових складових потенціалу суб'єкта господарювання у сучасних умовах.

Кадровий потенціал компанії уособлює сукупність кваліфікованих фахівців та всього персоналу, характеризуючись такими показниками, як:

освітньо-кваліфікаційний рівень, знання, вміння та компетентності, наявний досвід трудової діяльності. Працівники компанії виконують відповідні види робіт, що у підсумку сприяє реалізації поставлених цілей у визначеному часовому періоді.

Фінансовий потенціал компанії означає її спроможність акумулювати необхідні фінансові ресурси, здійснювати їх оптимальний розподіл та перерозподіл, досягаючи ефективного результату господарювання.

Інноваційний потенціал компанії відзначає її спроможність до провадження діяльності із застосуванням креативних та інноваційних підходів, генерувати нові ідеї, пропонувати на ринку інноваційні товари чи послуги, опановувати нові ринки.

Інвестиційний потенціал компанії характеризує її спроможність залучати необхідний обсяг інвестицій із різних джерел, навички перетворення їх у засоби розширення власної діяльності тощо.

Виробничий потенціал компанії уособлює її здатність щодо перетворення наявних ресурсів у кінцеву продукцію, застосовуючи відповідну техніку і технологічні рішення, раціонально використовувати існуючі виробничі потужності з метою зростання обсягу прибутку.

Матеріальний потенціал компанії включає низку наявних матеріальних ресурсів, що беруть участь у процесі виготовлення продукції чи надання послуг клієнтам задля реалізації власних цілей та досягнення переваг у конкурентному просторі.

Науковий потенціал компанії визначає її здатність використовувати наявні ресурси під час провадження наукової діяльності, здійснення наукових досліджень і подальшого практичного впровадження їх результатів.

Маркетинговий потенціал компанії характеризує її спроможність у підтриманні і підвищенні конкурентних переваг на ринку завдяки ґрунтовному аналізу ринкової позиції, впровадженню дієвих заходів у сфері маркетингу.

Управлінський потенціал компанії характеризує спроможність системи менеджменту виробляти та реалізувати якісні управлінські рішення [35].

Таким чином, діяльність усіх без винятку вітчизняних і світових компаній супроводжується ситуацією невизначеності, що ускладнює процеси прийняття рішень, створює загрози ефективному функціонуванню. У певній мірі подолати негативний контекст невизначеності дозволяє процес адаптації, тобто пристосування господарюючих суб'єктів до трансформації умов зовнішнього і внутрішнього оточення у часі, прояв гнучкості до змін та активне реагування на їх наслідки.

Адаптивний підхід до управління має бути націлений на врахування як стратегічних, так і поточних пріоритетів, базуватися на цілісній системі і дієвому механізмі адаптивного менеджменту. Розрізняють різні підходи щодо адаптації господарюючих суб'єктів до умов невизначеності, зокрема, пасивні, реактивні, активні та превентивні. При цьому, найкращим чином усунути деструктивний вплив факторів невизначеності дозволяє саме превентивний підхід, оскільки він націлений на упередження та локалізацію впливу чинників ще до виникнення фази активного їх прояву.

Методичний інструментарій оцінки адаптивного потенціалу компанії ґрунтується на врахуванні й оцінці різних видів потенціалу (кадрового, фінансового, інноваційного, інвестиційного, наукового, матеріального, виробничого, маркетингового, управлінського). Запровадженню заходів щодо підвищення рівня адаптивності суб'єкта господарювання до зміни умов має передувати комплексна оцінка наявного стану, складання прогнозів та оцінка існуючих альтернатив, включаючи їх позитивні та негативні наслідки.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АДАПТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МЕГАБУД-БК»

2.1. Загальна характеристика тенденцій функціонування ТОВ «Мегабуд-БК»

За даними офіційного сайту компанії ТОВ «Мегабуд-БК», вона «спеціалізується на виробництві та продажу бетону, асфальту, щебеню, піску та комплексному забезпеченні покриттів будівельних площ. Надає послуги з перевезення сипучих вантажів залізничним і авто вантажним транспортом. Займається будівництвом і капітальними ремонтами побутових і промислових будівель і споруд» [23].

Місією ТОВ «Мегабуд-БК» є «створення якісного будівельного продукту, що відповідає всім вимогам, побажанням і очікуванням замовника. Уміння втілювати ідеї в реальність, ґрунтуючись не тільки на значному досвіді, а й керуючись професіоналізмом команди» [23].

Задля аналізу тенденцій функціонування даної компанії розглянемо динаміку зміни її балансу упродовж 2019-2023 років (фінансова звітність за відповідні роки представлена у Додатках А-Д).

Розглядаючи динаміку зміни балансу досліджуваного підприємства, що відображена на рис. 2.1, зазначимо, що він складав за даними 2019 року 5044,0 тис. грн, надалі дещо збільшився до 5328,4 тис. грн у 2020 році. У наступні роки мало місце зменшення розміру балансу підприємства до 3732,7 тис. грн у 2021 році та 3144,8 тис. грн у 2022 році. В останній рік розмір балансу компанії суттєво зріс до 11704,9 тис. грн. Отже, фіксуємо мінімальне значення балансу досліджуваного суб'єкта господарювання у 2022 році, а також його максимальне значення за п'ятирічний період – у 2023 році. Загалом, збільшення розміру балансу є свідченням покращення ділової активності компанії, запорукою її подальшого розвитку.

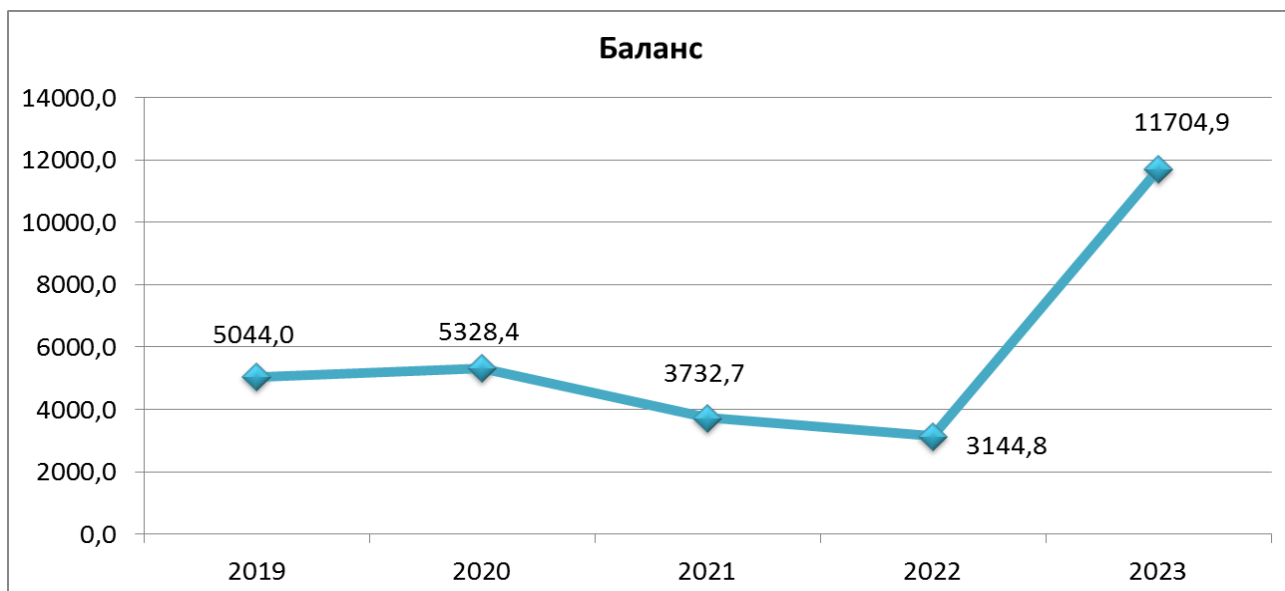


Рисунок 2.1 – Розмір балансу компанії ТОВ «Мегабуд-БК»
за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Щодо обсягу запасів у складі активів балансу ТОВ «Мегабуд-БК» зауважимо, що вони складали 105,0 тис. грн за даними 2019 року, 833,9 тис. грн у 2020 році, 1658,9 тис. грн у 2021 році, 1180,5 тис. грн у 2022 році та у подальшому збільшилися достатньо суттєво до 5603,2 тис. грн у 2023 році. Тобто, їх найменший рівень зафіксовано у 2019 році, а найвищий рівень – у 2023 році (рис. 2.2).

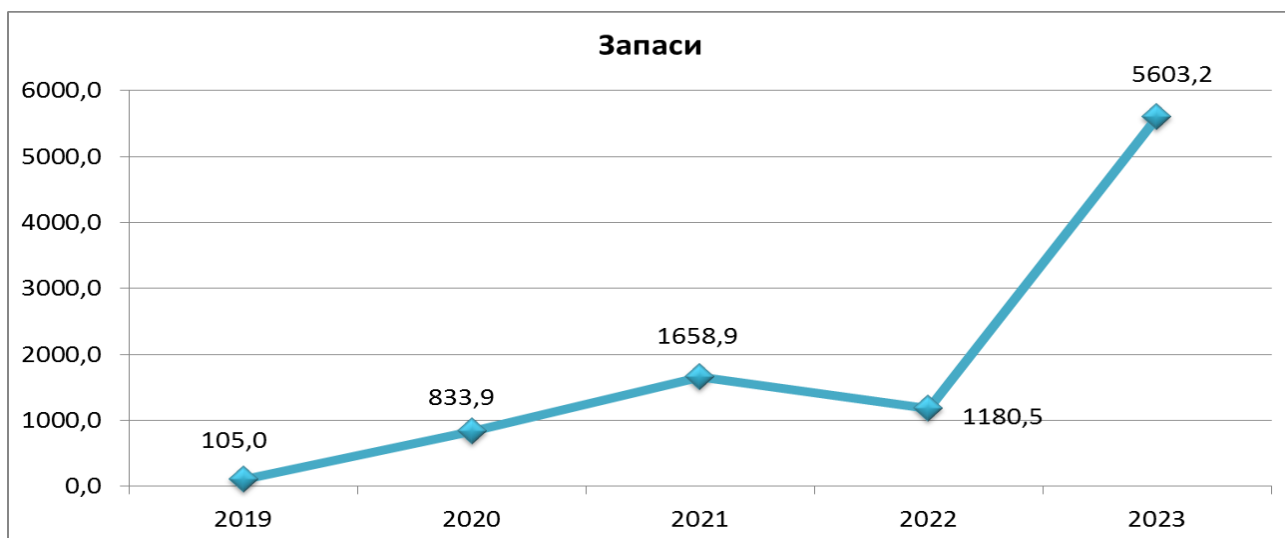


Рисунок 2.2 – Розмір запасів компанії ТОВ «Мегабуд-БК»
за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Аналіз дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж п'ятирічного періоду засвідчив, що її розмір дорівнював 4500,0 тис. грн у 2019 році, 3845,2 тис. грн у 2020 році, 936,7 тис. грн у 2021 році, 755,1 тис. грн у 2022 році та 687,1 тис. грн у 2023 році (рис. 2.3). Тому, загалом мала місце тенденція до зниження цього показника.

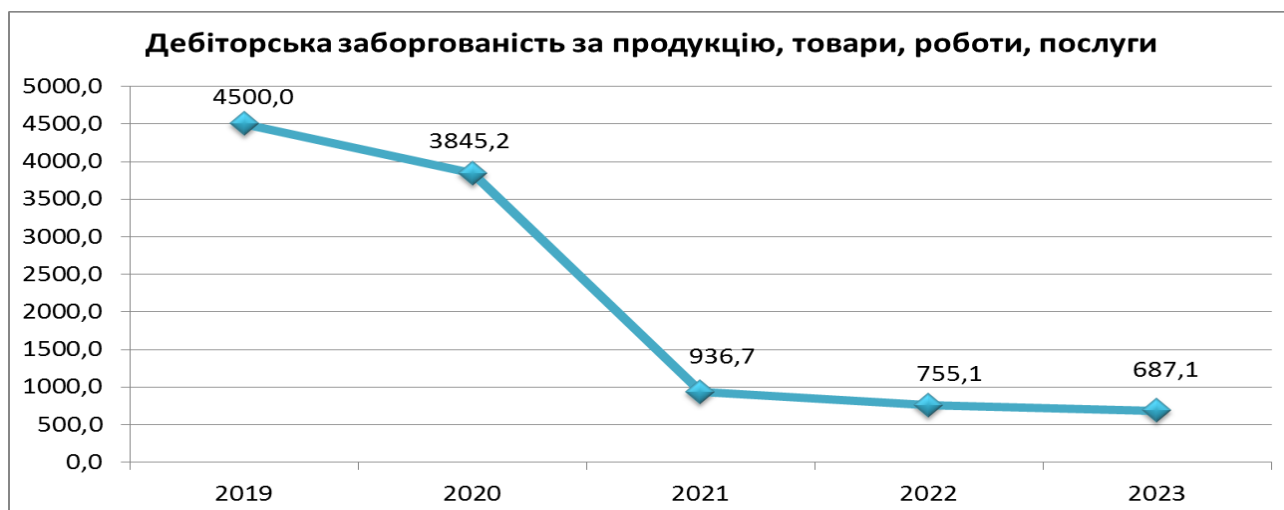


Рисунок 2.3 – Розмір дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Розмір іншої поточної дебіторської заборгованості досліджуваної компанії в цілому збільшився, що відображено на рис. 2.4.

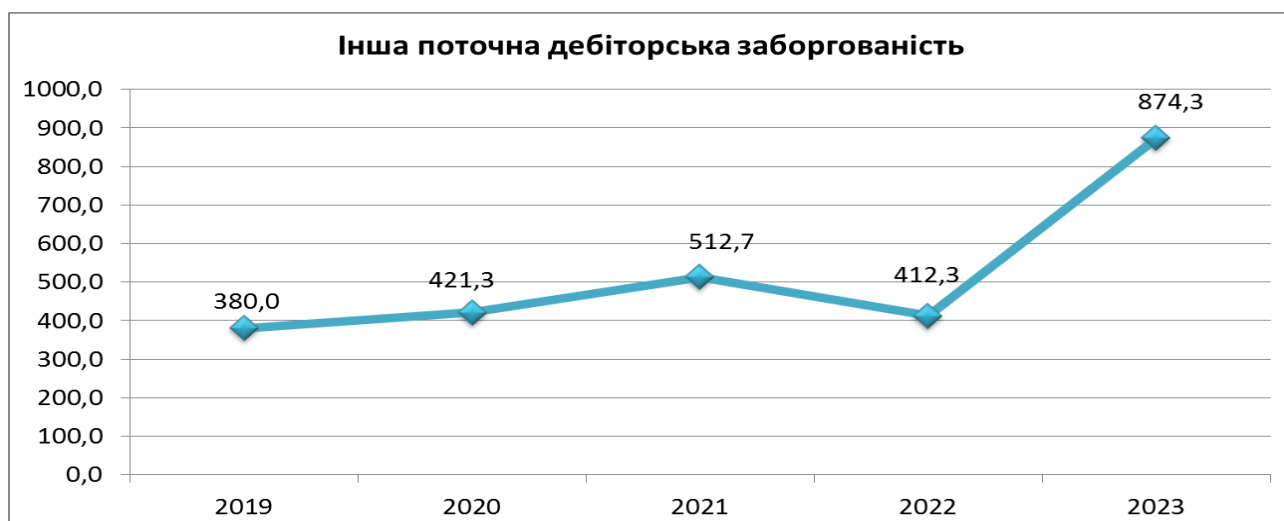


Рисунок 2.4 – Розмір іншої поточної дебіторської заборгованості компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Зокрема, вона становила 380,0 тис. грн у 2019 році, 421,3 тис. грн у 2020 році, 512,7 тис. грн у 2021 році, 412,3 тис. грн у 2022 році та 874,3 тис. грн у 2023 році.

Позитивним явищем є зростання обсягу грошових коштів даної компанії у динаміці (рис. 2.5). У 2019 році вони були відсутні, надалі складали 53,2 тис. грн у 2020 році і зростали до 421,3 тис. грн у 2021 році, 744,8 тис. грн у 2022 році та дуже суттєво збільшилися до 4471,0 тис. грн у 2023 році.

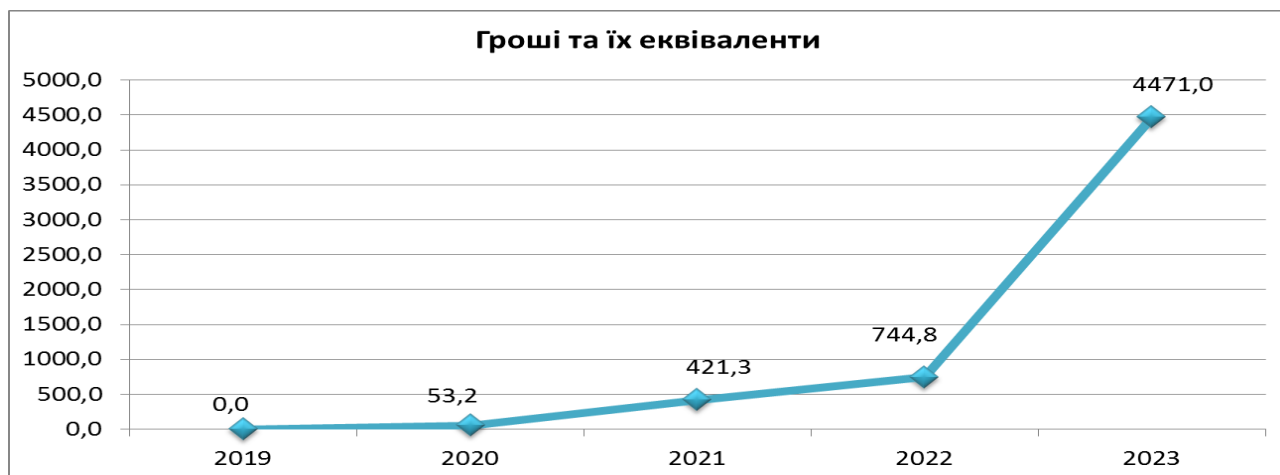


Рисунок 2.5 – Обсяг грошей та їх еквівалентів
компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Інші оборотні активи компанії характеризувалися неоднорідною динамікою, як видно з рис. 2.6.

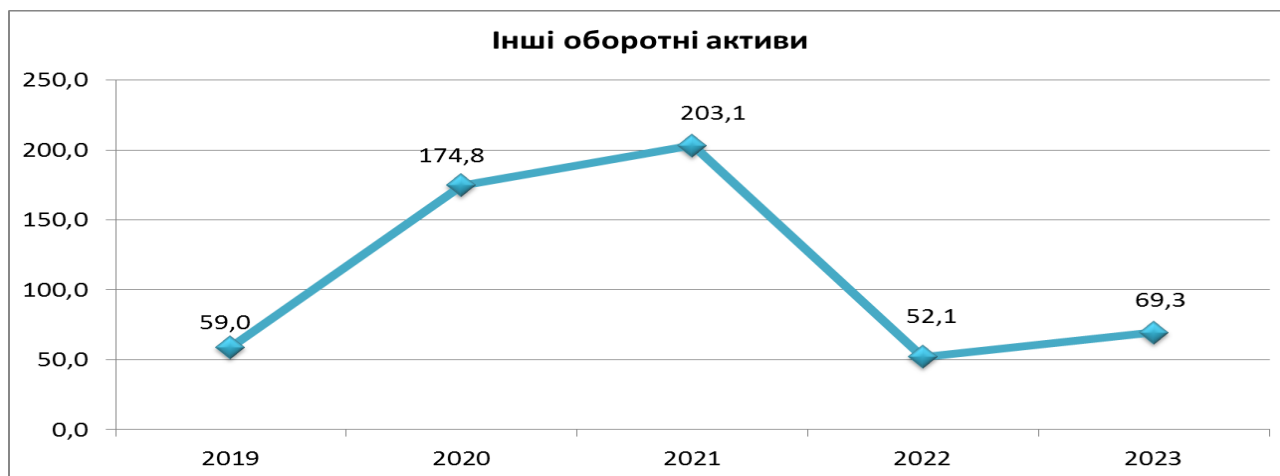


Рисунок 2.6 – Обсяг інших оборотних активів
компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Так, у 2019 році вони становили 59,0 тис. грн, після чого зросли до 174,8 тис. грн у 2020 році та 203,1 тис. грн у 2021 році. Надалі відбувалося їх зменшення, оскільки вони досягали значень 52,1 тис. грн у 2022 році та 69,3 тис. грн у 2023 році. Отже, фіксуємо мінімальний розмір цього показника у 2022 році, а його максимальний розмір – у 2021 році.

Власний капітал ТОВ «Мегабуд-БК» залишався незмінним за весь аналізований період і складав 100,0 тис. грн. Натомість, нерозподілений прибуток досліджуваного господарюючого суб'єкта відзначався сталою тенденцією до збільшення в динаміці (рис. 2.7). Наприклад, цей показник дорівнював 203,0 тис. грн у 2019 році, 357,9 тис. грн у 2020 році, 518,5 тис. грн у 2021 році, 722,1 тис. грн у 2022 році та 970,1 тис. грн у 2023 році. Тобто, він мав мінімальне значення у 2019 році та максимальне – за даними 2023 року.

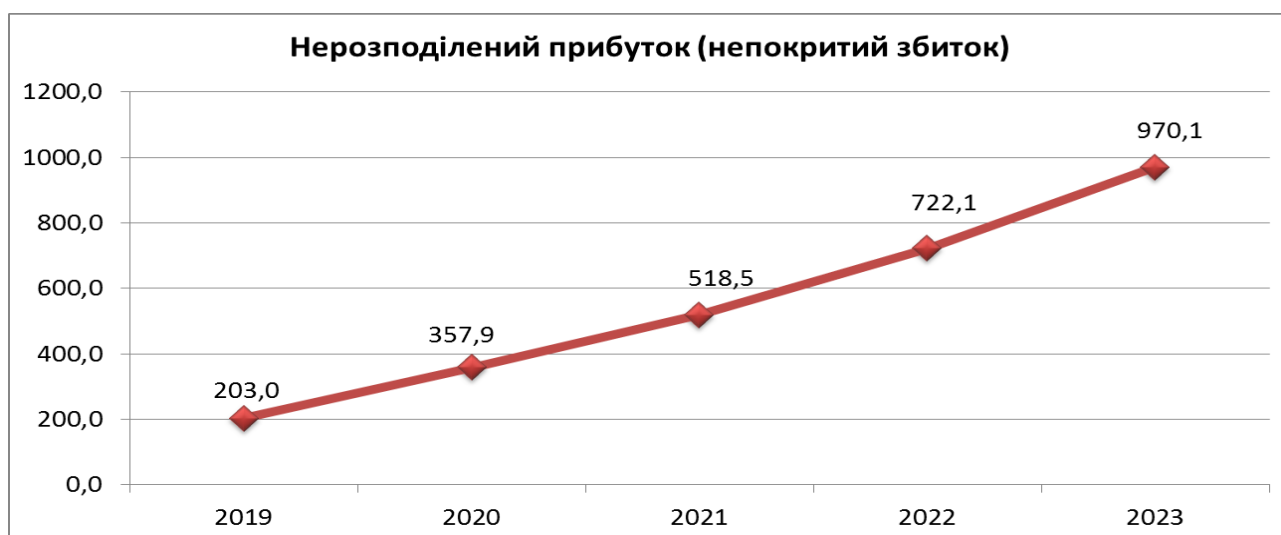


Рисунок 2.7 – Обсяг нерозподіленого прибутку (збитку) компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Вивчаючи коливання обсягу поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги компанії ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж 2019-2023 років (рис. 2.8), можемо відзначити, що цей показник становив 3745,0 тис. грн у 2019 році, у наступні роки мало місце його зниження до 3732,7 тис. грн (2020 рік), 2834,5 тис. грн (2021 рік) та 1780,6 тис. грн (2022 рік). Водночас, у 2023 році цей показник стрімко зріс до 4783,4 тис. грн.



Рисунок 2.8 – Обсяг поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом ТОВ «Мегабуд-БК» переважно зростала у динаміці (рис. 2.9). Так, вона дорівнювала 83,0 тис. грн у 2019 році, 140,4 тис. грн у 2020 році, дещо знизилася до 84,2 тис. грн у 2021 році, після чого зросла до 274,8 тис. грн у 2022 році та 331,2 тис. грн у 2023 році. Тобто, вона була мінімальною у 2019 році та максимальною – у 2023 році.

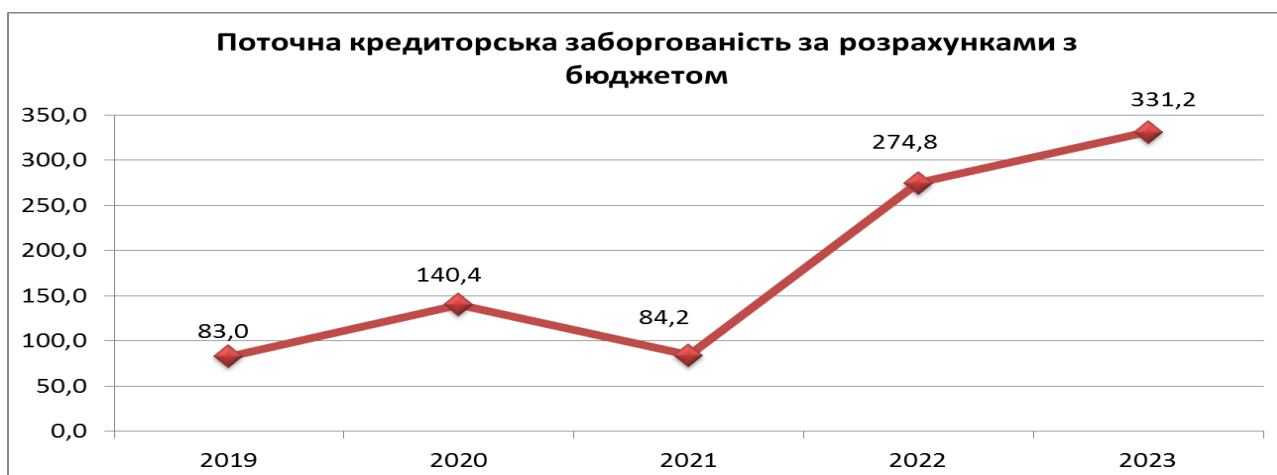


Рисунок 2.9 – Обсяг поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Динаміку зміни поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці компанії відображено на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 – Обсяг поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Відзначимо коливання цього показника у часі, оскільки він дорівнював 46,0 тис. грн у 2019 році (максимум), далі знизився до 14,1 тис. грн у 2020 році. За даними 2021 року він був відсутній, а в подальшому досягав значень 21,3 тис. грн у 2022 році та 23,4 тис. грн у 2023 році.

Інші поточні зобов'язання ТОВ «Мегабуд-БК» проілюстровано за допомогою рис. 2.11. Зауважимо, що вони дорівнювали 647,0 тис. грн у 2019 році, 938,6 тис. грн у 2020 році, 195,5 тис. грн у 2021 році, 187,2 тис. грн у 2022 році та стрімко зросли до 5484,0 тис. грн у 2023 році.

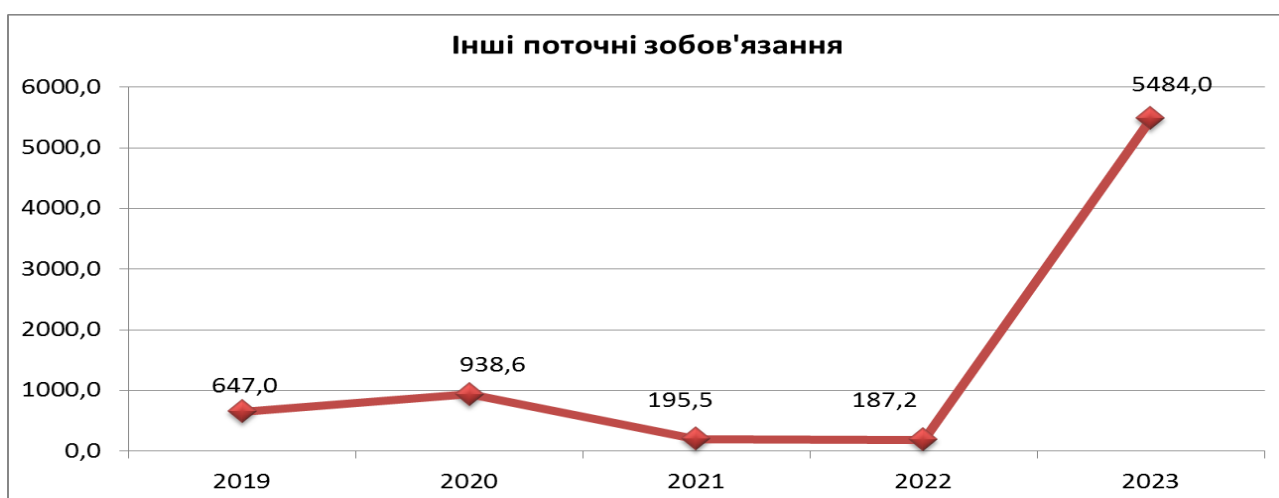


Рисунок 2.11 – Обсяг поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Отже, показники активів і пасивів балансу ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років характеризувалися тенденціями як щодо зростання (нерозподілений прибуток, інші поточні зобов'язання, запаси, грошові кошти тощо), так і щодо зменшення (інші оборотні активи, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги та ін.).

2.2. Визначення основних індикаторів фінансово-економічного стану компанії у динаміці

Проведемо аналіз ключових індикаторів фінансово-економічного стану ТОВ «Мегабуд-БК», скориставшись для цього даним Додатків А-Д. Основою формування зазначеної групи показників є наявність чистого доходу від реалізації продукції компанії. Динаміку зміни у часі зазначеного показника відображено на рис. 2.12. Як бачимо, він складав 61018,0 тис. грн у 2019 році, після чого зафіксовано його зниження до 46734,3 тис. грн у 2020 році, 17021,1 тис. грн у 2021 році, 14734,4 тис. грн у 2022 році та 11168,3 тис. грн у 2023 році. Таким чином, виручка від реалізації відзначалася чітко вираженою спадною тенденцією, що є негативним явищем в діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

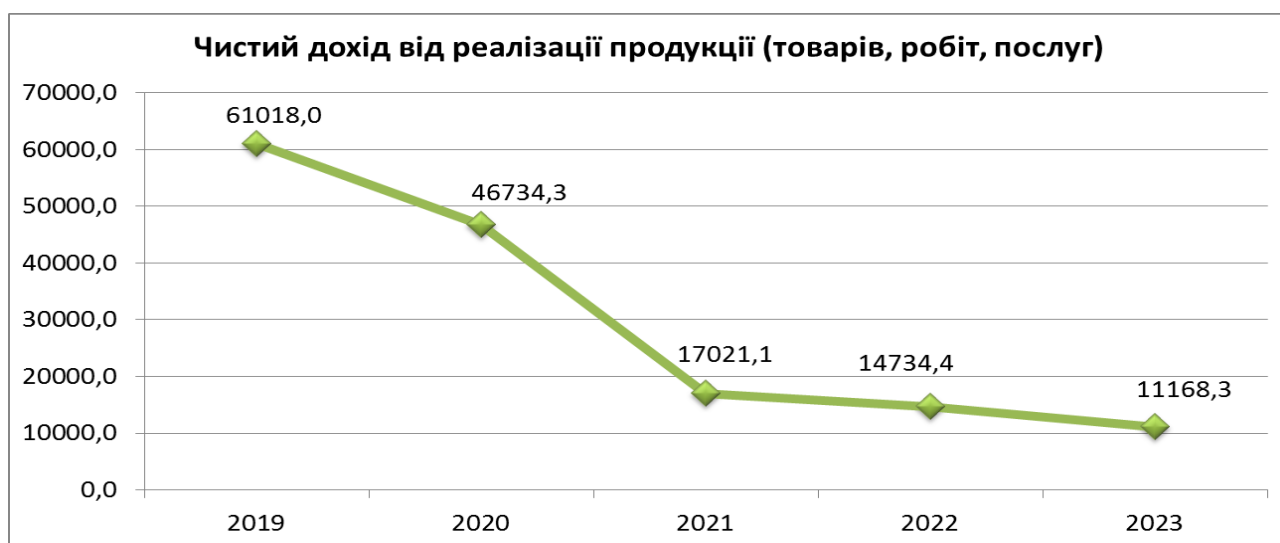


Рисунок 2.12 – Обсяг чистого доходу від реалізації продукції компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Цілком логічно, що обсяг собівартості реалізованої продукції ТОВ «Мегабуд-БК» також характеризувався аналогічною динамікою (рис. 2.13). Так, у 2019 році собівартість продукції компанії становила 58961,0 тис. грн (що є найвищим значенням за аналізований період), у 2020 році – 46250,8 тис. грн, у 2021 році – 16752,0 тис. грн, у 2022 році – 14209,8 тис. грн та у 2023 році – 10817,4 тис. грн.

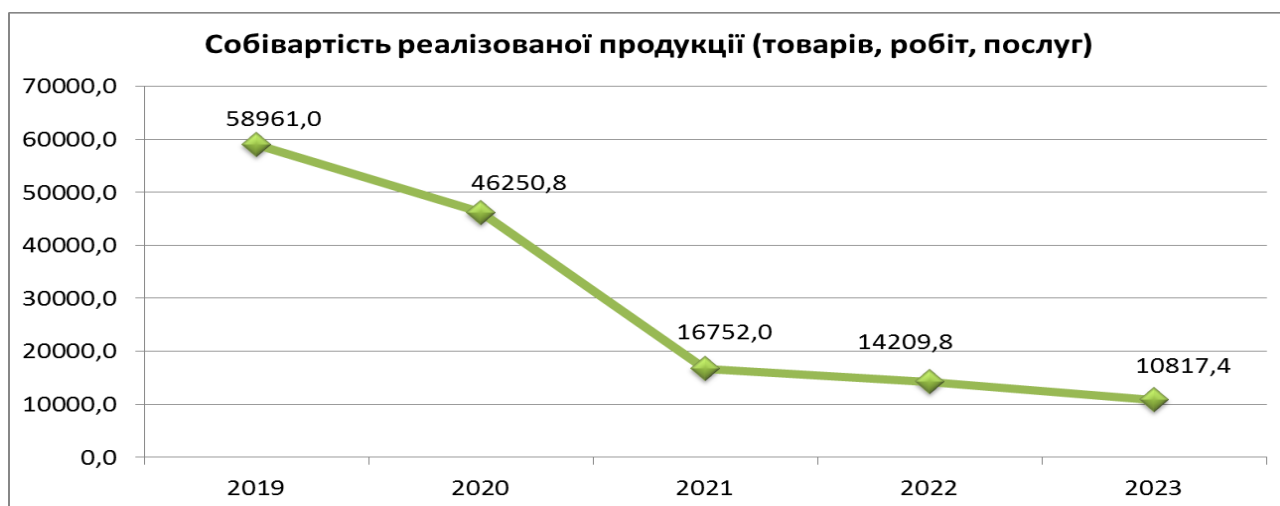


Рисунок 2.13 – Обсяг собівартості реалізованої продукції компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Обсяг інших операційних витрат підприємства проілюстровано за допомогою рис. 2.14.

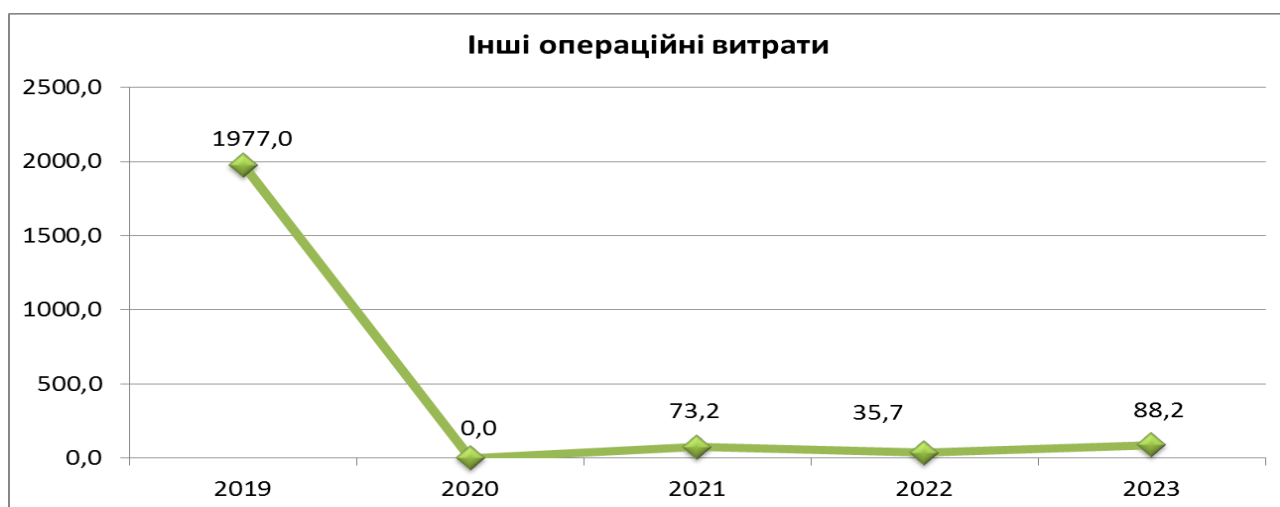


Рисунок 2.14 – Обсяг інших операційних витрат компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Відповідно, цей показник також досягав свого максимального за період значення у 2019 році (1977,0 тис. грн). У 2020 році такі витрати були відсутні, а надалі вони дорівнювали 73,2 тис. грн у 2021 році, 35,7 тис. грн у 2022 році та 88,2 тис. грн у 2023 році.

Стосовно фінансового результату до оподаткування ТОВ «Мегабуд-БК» за останні п'ять років (рис. 2.15), можемо констатувати, що динаміка його зміни відрізнялася від двох попередніх показників. Зокрема, він характеризувався тенденцією до зростання до 2022 року, складаючи 78,0 тис. грн у 2019 році, 162,5 тис. грн у 2020 році, 195,9 тис. грн у 2021 році та 488,9 тис. грн у 2022 році, після чого мало місце його зменшення до обсягу 262,7 тис. грн у 2023 році. Загалом, фіксуємо мінімальне за п'ятирічний період значення цього показника у 2019 році, а максимальне – у 2022 році.

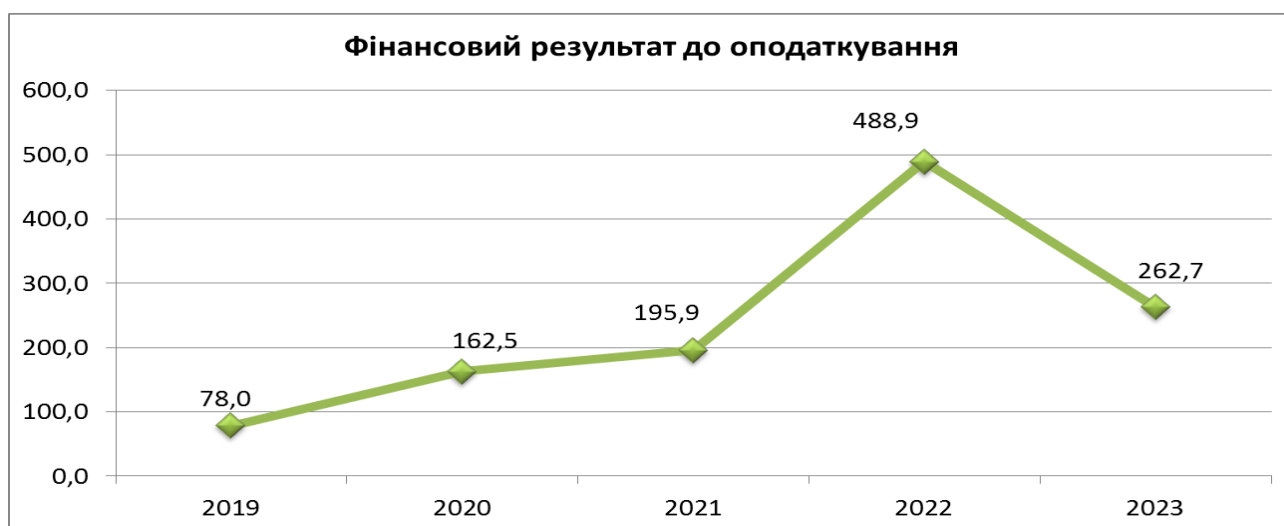


Рисунок 2.15 – Обсяг фінансового результату до оподаткування компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Окрім того, досліджуване підприємство впродовж 2019-2023 років мало такі обсяги податку на прибуток: 14,0 тис. грн у 2019 році, 29,3 тис. грн у 2020 році, 35,3 тис. грн у 2021 році, 285,3 тис. грн у 2022 році та 14,7 тис. грн у 2023 році.

І зрештою, чистий прибуток компанії характеризувався чітко вираженою тенденцією до зростання, як бачимо з рис. 2.16.

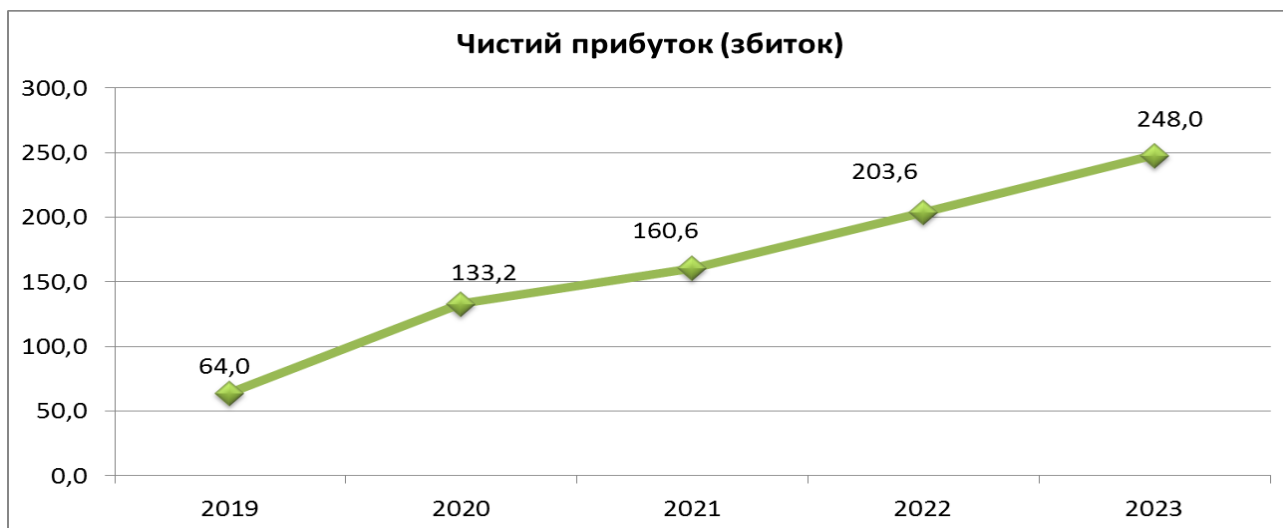


Рисунок 2.16 – Обсяг чистого прибутку (збитку)
компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Так, чистий прибуток ТОВ «Мегабуд-БК» становив 64,0 тис. грн у 2019 році, 133,2 тис. грн у 2020 році, 160,6 тис. грн у 2021 році, 203,6 тис. грн у 2022 році та 248,0 тис. грн у 2023 році. Відсутність чистих збитків впродовж аналізованого періоду загалом характеризує діяльність компанії позитивним чином.

Проведемо обчислення ключових коефіцієнтів фінансово-економічного стану підприємства. Розпочнемо їх розрахунок із групи показників ліквідності та узагальнимо результати за допомогою рис. 2.17.

У цій групі розрізняють показники абсолютної, швидкої та поточної ліквідності.

Відзначимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Мегабуд-БК» дорівнював нулю у 2019 році у зв'язку з відсутністю власних грошових коштів на балансі. Надалі від складав 0,011 у 2020 році, після чого мав тенденцію до зростання до 0,135 у 2021 році, 0,321 у 2022 році та 0,420 у 2023 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризувався наступними значеннями: складав 1,04 у 2019 році, надалі мало місце його зниження до 0,92 у 2020 році, 0,67 у 2021 році, 0,85 у 2022 році, а його мінімальне за період значення 0,57 зафіксовано у 2023 році.

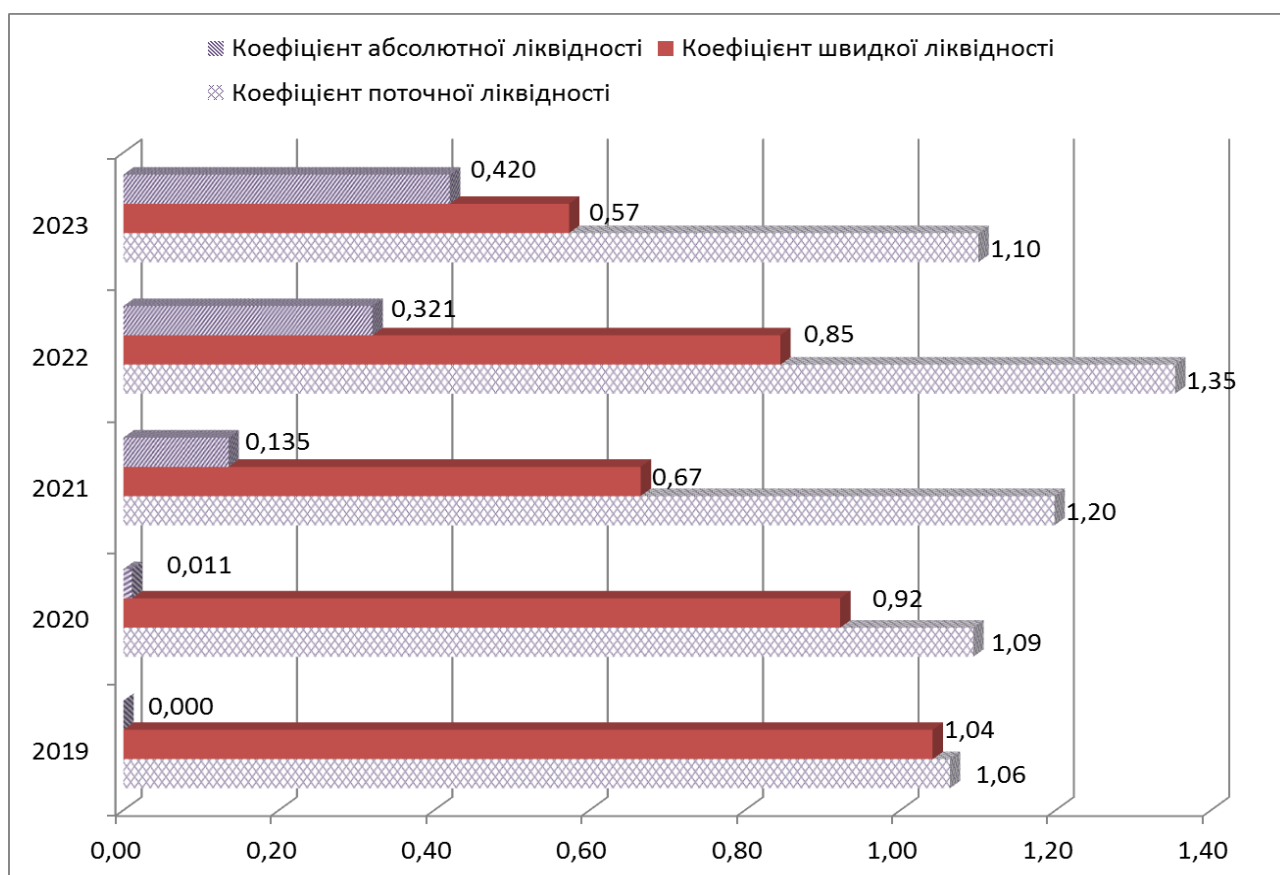


Рисунок 2.17 – Значення коефіцієнтів ліквідності
компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Коефіцієнт поточної ліквідності дорівнював 1,06 у 2019 році, 1,09 у 2020 році, 1,20 у 2021 році, 1,35 у 2022 році та 1,10 у 2023 році. Отже, максимальне за період його значення мало місце у 2022 році.

До наступної групи показників фінансово-економічного стану компанії відносяться коефіцієнти фінансової стійкості. Проведемо їх обчислення та узагальнимо результати за допомогою рис. 2.18.

Коефіцієнт автономії господарюючого суб'єкта відзначався такими значеннями: складав 0,06 у 2019 році, у наступні роки зафіксовано його зростання до 0,09 у 2020 році, 0,17 у 2021 році та 0,26 у 2022 році (що є найвищим за період значенням). У 2023 році він знизився до 0,09.

Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів дорівнював нулю за даними 2019 року. У наступні роки він відзначався тенденцією до зростання і склав: 0,12 у 2020 році, 0,68 у 2021 році, 0,91 у 2022 році та 4,18 у 2023 році.

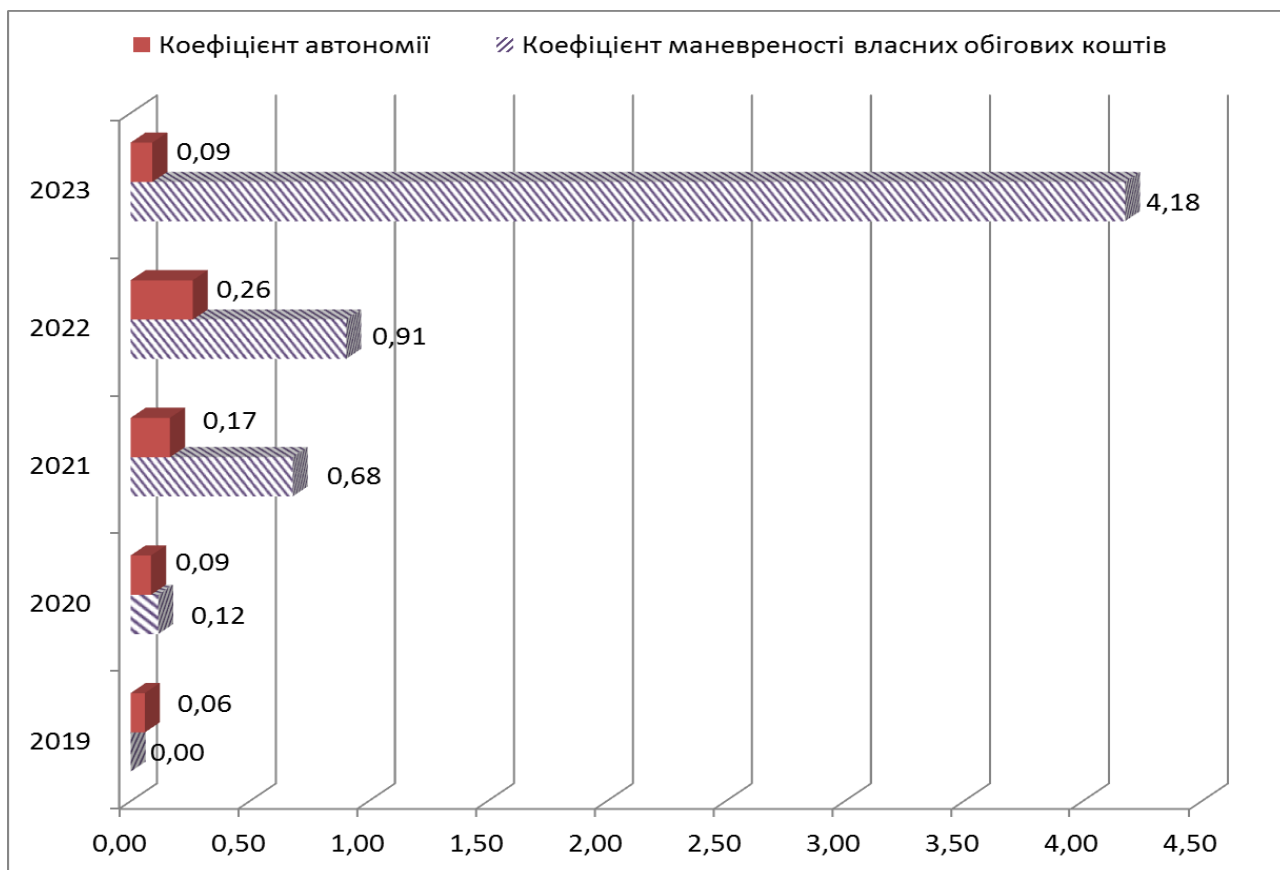


Рисунок 2.18 – Значення коефіцієнтів фінансової стійкості компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Розрахуємо окремі показники ділової активності ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років. Як бачимо з рис. 2.19, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості дорівнював 12,87 у 2019 році, а в наступні роки тенденція його зміни була спадною. Так, він дорівнював 9,60 у 2020 році, 5,47 у 2021 році, 6,34 у 2022 році та 1,05 у 2023 році.

Ще одним показником ділової активності компанії є коефіцієнт оборотності усіх її активів або ресурсовіддача. Розраховані значення цього показника є наступними: за даними 2019 року він був найвищим за період п'яти років і складав 12,10. У наступні роки відбувалося зменшення його значень до 8,77 у 2020 році, 4,56 у 2021 році, 4,69 у 2022 році та 0,95 у 2023 році. Отже, у 2023 році значення даного коефіцієнту було найнижчим за період.

Динаміка зміни ділової активності компанії показує, наскільки вона нарощує або уповільнює темпи господарської діяльності.

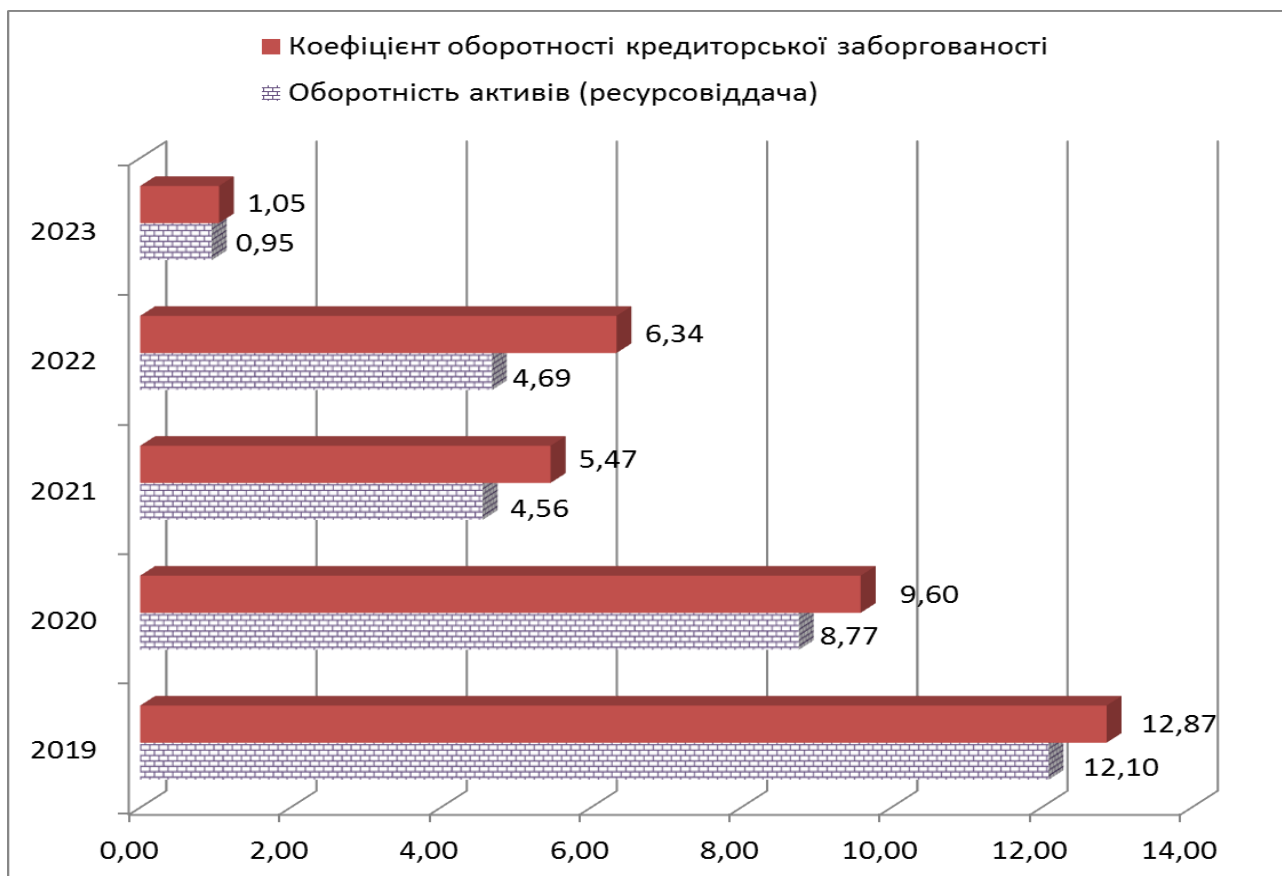


Рисунок 2.19 – Значення коефіцієнтів ділової активності компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

До четвертої групи показників фінансово-економічного стану компанії належать різні показники рентабельності. Результати їх розрахунку за даними досліджуваного підприємства відображено на рис. 2.20.

Як бачимо, рентабельність активів компанії була мінімальною за період у 2019 році і складала 1,27%. Наступні три роки характеризувалися тенденцією до зростання цього показника, оскільки він становив 2,50% у 2020 році, 4,30% у 2021 році та досяг свого найвищого за п'ятирічний період значення 6,47% у 2022 році. У 2023 році цей показник знов зменшився і складав 2,12%.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Мегабуд-БК» була достатньо високою і становила 21,12% у 2019 році, 29,09% у 2020 році, 25,97% у 2021 році, 24,77% у 2022 році та 23,18% у 2023 році.

Рентабельність реалізованої продукції відзначалася порівняно значно меншими значеннями. Вона складала лише 0,10% у 2019 році, після цього мало

місце певне зростання її значень, так як вона дорівнювала 0,29% у 2020 році, 0,94% у 2021 році, 1,38% у 2022 році та 2,22% у 2023 році.

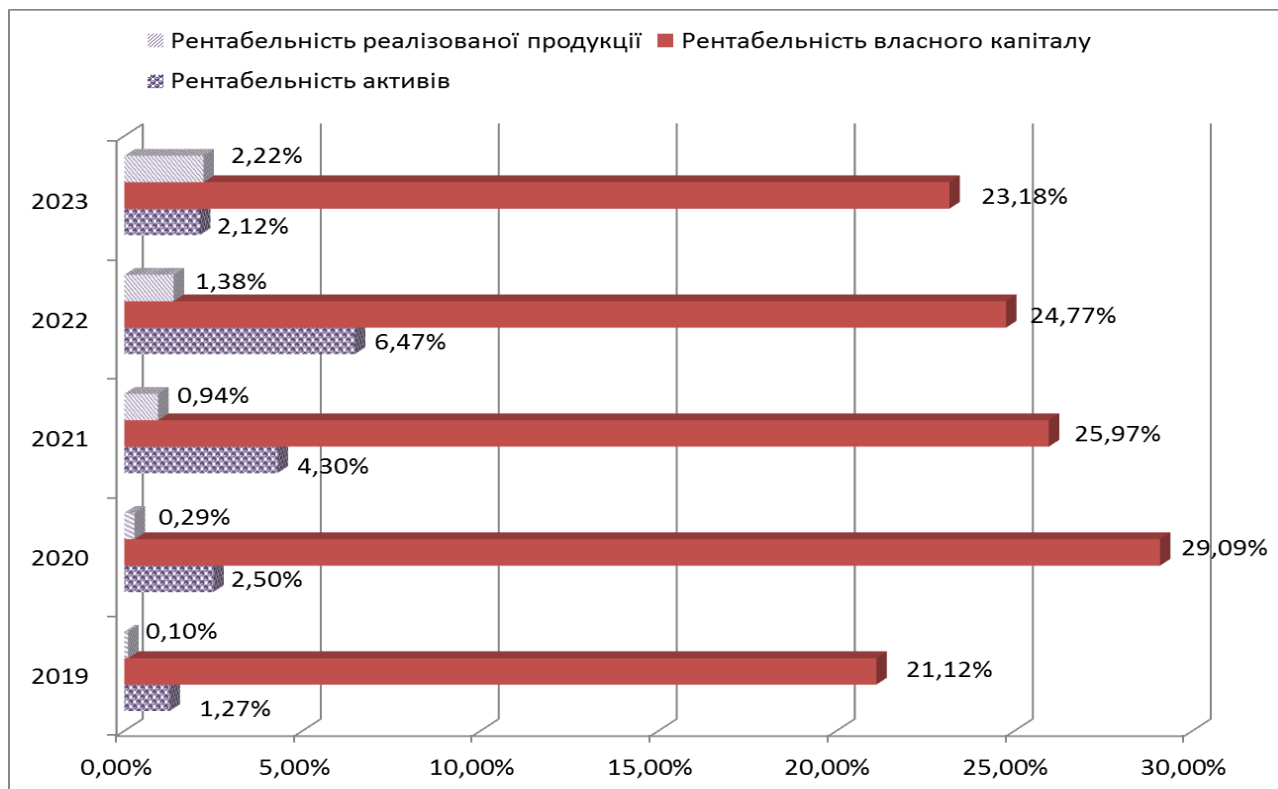


Рисунок 2.20 – Значення коефіцієнтів рентабельності
компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Тобто, рентабельність власного капіталу компанії знаходиться на достатньо високому рівні, тоді як показники рентабельності активів і реалізованої продукції – на значно нижчому рівні. Низьким є також рівень фінансової автономії підприємства. Негативним явищем слід вважати зниження обсягу чистого доходу від реалізації продукції компанії впродовж останніх п'яти років.

Отже, оцінка основних показників фінансово-економічного стану досліджуваної компанії у динаміці засвідчила наявність як позитивних, так і негативних тенденцій, тому існує доцільність розробки і впровадження заходів, спрямованих до підвищення рівня адаптивності господарюючого суб'єкта до умов невизначеності.

2.3. Комплексна оцінка рівня адаптивного потенціалу компанії ТОВ «Мегабуд-БК»

Задля проведення комплексної оцінки рівня адаптивного потенціалу ТОВ «Мегабуд-БК» скористаємося методичним підходом, що пропонує у своєму дослідженні Юхман Я.В. [35], трансформували цей підхід відповідно до специфіки досліджуваної компанії.

Фінансово-безпекова складова адаптивного потенціалу підприємства відображена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Оцінювання фінансово-безпекової складової адаптивного потенціалу ТОВ «Мегабуд-БК»

Показники	Рівень		
	Високий	Середній	Низький
Обсяг та динаміка зміни чистого прибутку			
Обсяг та динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції			
Рентабельність господарської діяльності			

Джерело: складено автором

Оцінюючи показники фінансово-безпекової складової зауважимо, що динаміку зміни чистого прибутку нами було оцінено на середньому рівні, зважаючи на те, що, по-перше, в жоден із років досліджуваного періоду діяльність компанії не була збитковою, по-друге, даний показник відзначався тенденцією до зростання. Разом з тим, розмір чистого прибутку за весь період був досить невисоким у порівнянні із загальною виручкою компанії.

Динаміку зміни чистого доходу від реалізації компанії оцінено на низькому рівні, зважаючи на те, що для підприємства притаманна була чітка спадна тенденція щодо розміру даного показника впродовж останніх п'яти років.

Динаміку зміни рівня рентабельності господарської діяльності оцінено на середньому рівні, зважаючи на доволі невисокі її показники, проте, робота компанії все ж залишається прибутковою.

Кадрово-мотиваційну складову адаптивного потенціалу підприємства відображено за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінювання кадрово-мотиваційної складової адаптивного потенціалу ТОВ «Мегабуд-БК»

Показники	Рівень		
	Високий	Середній	Низький
Рівень кадрового забезпечення підприємства			
Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу			
Рівень оплати праці персоналу			

Джерело: складено автором

Відповідно, загальний рівень кадрового забезпечення досліджуваної компанії оцінено як середній, зважаючи на те, що на підприємстві працює на постійній основі відносно невелика чисельність працівників. Водночас, так як господарська діяльність даної компанії залежить від сезонних коливань попиту на її продукцію, у періоди пікового зростання попиту є можливість залучати працівників на тимчасовій основі.

Освітньо-кваліфікаційні характеристики персоналу компанії також оцінено на середньому рівні, оскільки відповідно до специфіки її функціонування, існує потреба у працівниках як високої кваліфікації (для виконання управлінських та організаційних функцій), так і у низькокваліфікованих робітниках для виконання сезонних робіт.

Рівень оплати праці персоналу досліджуваної компанії виконує відповідну мотиваційну функцію на середньому рівні, оскільки він в цілому відповідає середнім по галузі і регіону значенням.

Інноваційно-інвестиційну складову адаптивного потенціалу компанії відображено у табл. 2.3. Рівень інноваційної активності компанії оцінено як середній, оскільки має місце слідкування за новітніми трендами і технологіями в галузі, що є запорукою успішної конкурентної боротьби. Разом з тим, темпи їх впровадження залишаються посередніми.

Таблиця 2.3 – Оцінювання інноваційно-інвестиційної складової адаптивного потенціалу ТОВ «Мегабуд-БК»

Показники	Рівень		
	Високий	Середній	Низький
Рівень інноваційної активності			
Рівень управління ризиками інноваційно-інвестиційної діяльності			
Рівень запровадження новітніх інформаційно-комунікативних технологій			

Джерело: складено автором

Рівень управління ризиками інноваційно-інвестиційної діяльності оцінено як низький, зважаючи на те, що в умовах, які склалися, підприємству досить складно протидіяти сукупності ризиків та загроз, відсутній комплексний підхід у сфері ризик-менеджменту.

Рівень запровадження новітніх інформаційно-комунікативних технологій було оцінено як середній, оскільки на підприємстві приділяється певна увага цим питанням, проте, на сьогодні ускладнені можливості запровадження комплексної інформаційної системи управління компанією, використання засобів розширеної аналітики даних тощо.

У табл. 2.4 наведено витратно-матеріальну складову адаптивного потенціалу досліджуваного суб'єкта господарювання, що базується на врахуванні показників собівартості та запасів матеріальних цінностей.

Таблиця 2.4 – Оцінювання витратно-матеріальної складової адаптивного потенціалу ТОВ «Мегабуд-БК»

Показники	Рівень		
	Високий	Середній	Низький
Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції			
Питома вага собівартості в обсязі виручки від реалізації			
Обсяг та динаміка запасів			

Джерело: складено автором

Динаміку зміни собівартості продукції компанії було оцінено на середньому рівні, заважаючи на те, що вона змінювалася синхронно з темпами зміни чистого доходу від реалізації продукції, тобто, мала спадну тенденцію.

Розрахувавши такий показник, як питома вага собівартості в обсязі виручки від реалізації (рис. 2.21), рівень цього показника у складі адаптивного потенціалу компанії було оцінено як низький, так як частка собівартості була дуже високою за весь період.

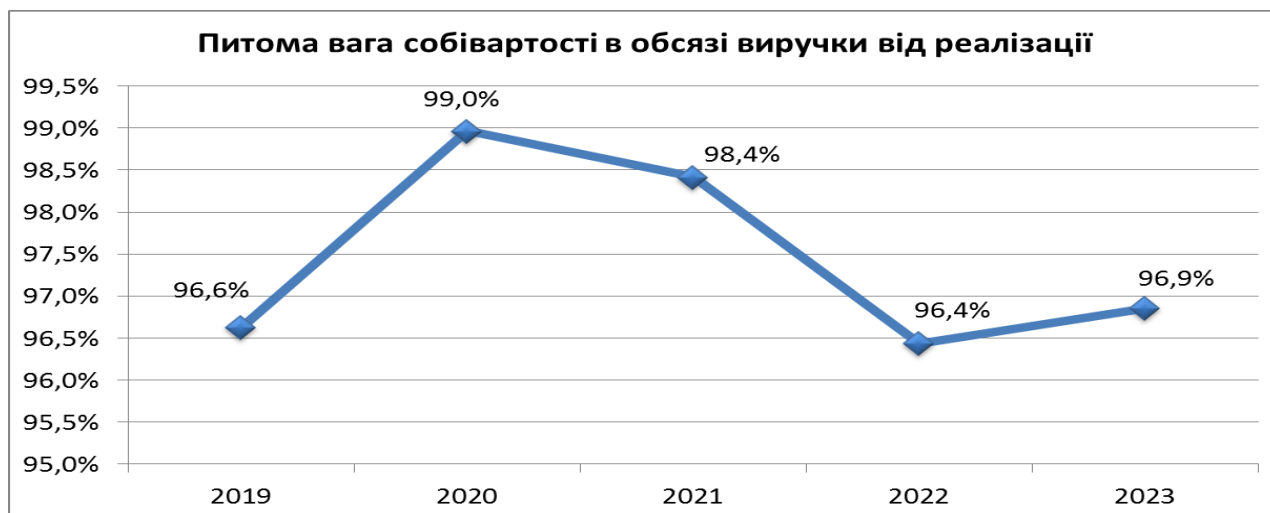


Рисунок 2.21 – Питома вага собівартості в обсязі виручки від реалізації компанії ТОВ «Мегабуд-БК» за період 2019-2023 років, %

Джерело: складено автором на підставі Додатків А-Д

Так, у 2019 році вона складала 96,6% від чистого доходу від реалізації продукції компанії, у 2020 році – 99,0%, у 2021 році – 98,4%, у 2022 році – 96,4% та у 2023 році – 96,9%. Тому, актуальним напрямом поліпшення адаптивності підприємства є пошук шляхів зниження питомої ваги собівартості у структурі його виручки.

Управлінсько-організаційну складову адаптивного потенціалу компанії відображено за допомогою табл. 2.5.

Рівень організації управлінської діяльності на підприємстві в цілому було оцінено як високий, оскільки цей процес здійснюється кваліфікованими менеджерами, що мають достатній досвід практичної роботи та освітньо-професійну кваліфікацію.

Таблиця 2.5 – Оцінювання управлінсько-організаційної складової адаптивного потенціалу ТОВ «Мегабуд-БК»

Показники	Рівень		
	Високий	Середній	Низький
Рівень організації управлінської діяльності			
Рівень витрат на систему управління			
Забезпечення контролю в процесі управління			

Джерело: складено автором

Витрати на функціонування системи управління компанією знаходяться на середньому рівні та загалом відповідають усталеній для галузі практиці.

Рівень організації процедур контролю також оцінено на середньому рівні, оскільки питанням контролю виконання, якості робіт та дотримання трудової дисципліни на підприємстві приділяється належна увага.

Маркетингово-консультативну складову адаптивного потенціалу компанії відображено за допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінювання маркетингово-консультативної складової адаптивного потенціалу ТОВ «Мегабуд-БК»

Показники	Рівень		
	Високий	Середній	Низький
Рівень досліджень ринку конкурентів			
Рівень іміджу компанії			
Рекламна діяльність			

Джерело: складено автором

Рівень досліджень ринку конкурентів даної компанії було оцінено як середній, оскільки фахівці підприємства періодично здійснюють моніторинг ситуації на ринку, вивчають досвід конкурентів, однак, така діяльність не носить системного характеру.

Рівень іміджу компанії також оцінюється як середній, так як вона піклується про власну репутацію та докладає зусиль щодо встановлення взаємовигідних і довірчих відносин з клієнтами, постачальниками, партнерами.

Підхід до організації рекламної діяльності знаходиться на середньому рівні, зважаючи на наявність власного сайту компанії, де пропонуються власні продукція та послуги, окреслюються їх потенційні переваги для замовників, значна увага приділяється налагодженню особистих контактів з метою просування продукції. Водночас, існуючий підхід у сфері реклами варто було б доповнити використанням новітніх цифрових інструментів і технологій.

Таким чином, проведена аналітична оцінка тенденцій господарської діяльності досліджуваної компанії засвідчила, що на сьогодні дане підприємство не перебуває у кризовому стані, проте, чітко відслідковується тенденція щодо уповільнення темпів ділової активності, що проявляється, передусім, у значному зниженні обсягів чистого доходу від реалізації продукції, низькій рентабельності її реалізації, високій питомій вазі собівартості, низькому рівні фінансової автономії компанії та її залежності від залучених джерел фінансових ресурсів.

Проведена комплексна оцінка адаптивного потенціалу компанії у розрізі його складових (управлінсько-організаційної, маркетингово-консультативної, фінансово-безпекової, матеріально-витратної, кадрово-мотиваційної, інноваційно-інвестиційної) засвідчила, що за більшістю показників адаптивний потенціал даного суб'єкта господарювання може бути оцінений як середній, а отже, наявні резерви покращення його використання завдяки впровадженню низки управлінських заходів.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕГАБУД-БК» ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Стратегічні пріоритети поліпшення адаптивного механізму підприємства в умовах невизначеності

Задля підвищення рівня адаптивності досліджуваної компанії до умов невизначеності важливе значення має покращення існуючого механізму. Напрями його вдосконалення та відповідні компоненти проілюстровано за допомогою рис. 3.1.

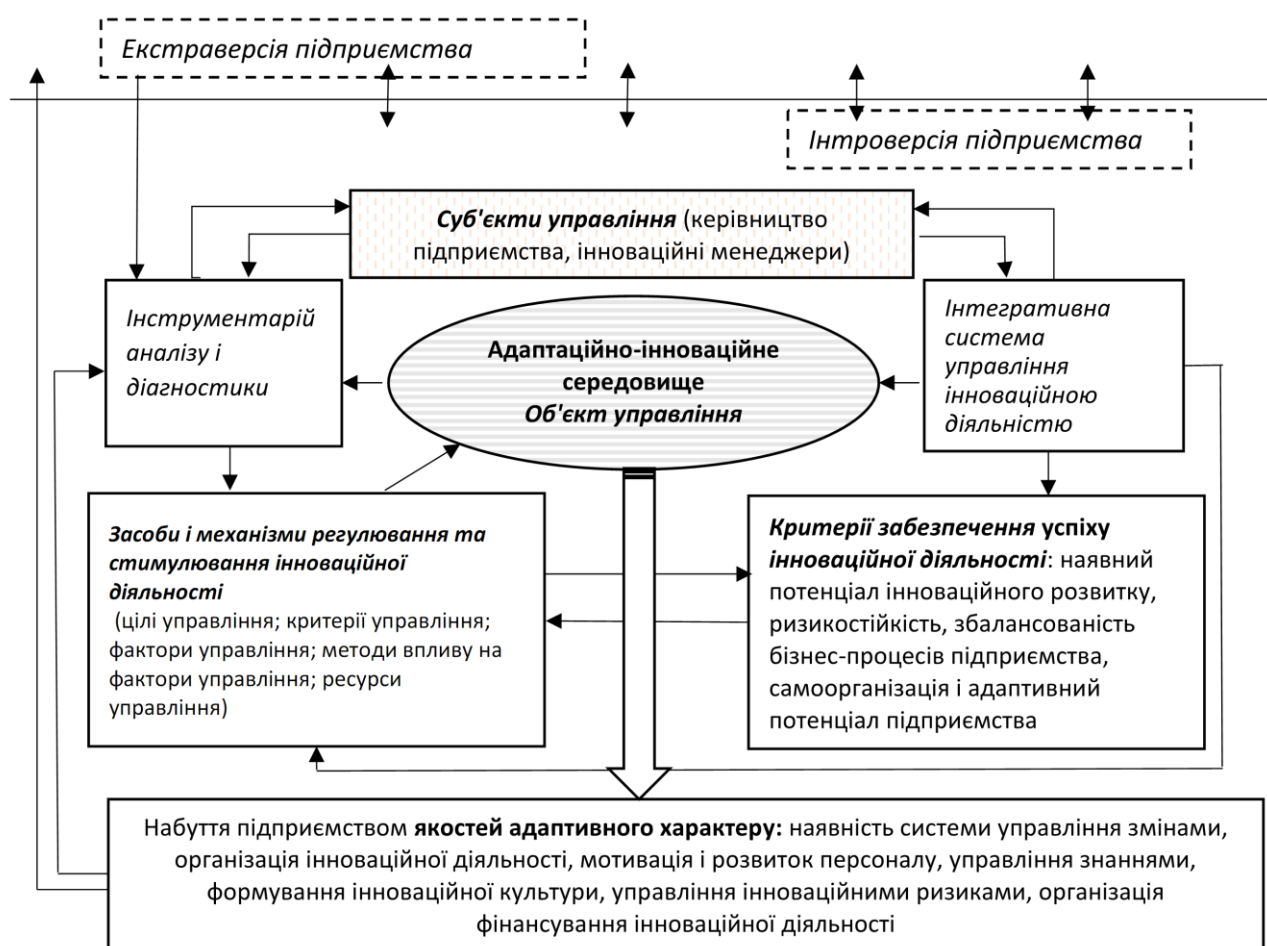


Рисунок 3.1 – Напрями вдосконалення механізму адаптивного управління розвитком підприємства в умовах невизначеності

Джерело: [4]

Такий механізм має включати низку цілей, методичних прийомів, алгоритм необхідних дій щодо ідентифікації, оцінювання та зменшення шкідливого впливу наявних внутрішніх і зовнішніх чинників, що діють на управлінську систему, що призводить до покращення спроможності її переходу до стадії стійкого розвитку. Механізм адаптивного управління діяльністю компанії є складовою цілісної системи менеджменту, який впливає на фактори, що визначають результативність господарської діяльності [4].

На нашу думку, задля забезпечення кращої адаптації досліджуваного суб'єкта господарювання до здійснення своєї діяльності в умовах невизначеності доцільними є такі заходи: постійний моніторинг зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища (класичними інструментами та методами є проведення SWOT, PEST або PESTLE-аналізу), оцінка результатів діяльності фірми (рентабельність, ліквідність, ділова активність тощо) та прогнозування зміни їх значень у майбутньому, формування дієвої системи управління ризиками, гнучкий підхід до ухвалення управлінських рішень [28].

Новітні тренди розвитку економік країн світу чинять значний вплив на діяльність господарюючих суб'єктів, у тому числі, і малих підприємств, до складу яких відноситься досліджувана компанія. Так, представники малого бізнесу беруть участь у діяльності глобалізованого ринку, перебуваючи під високим тиском чинників конкурентної боротьби глобального масштабу. Високий рівень конкуренції на типових для представників малого бізнесу ринкових сегментах зумовлює зростання вимог щодо якості продукції та послуг, потребу у неухильному виконанні договірних зобов'язань. Підвищений тиск конкуренції сприяє ускладненню систем управління суб'єктів малого бізнесу, тим самим, зумовлюючи потреби у застосуванні прийомів стратегічного менеджменту, засобів логістичного управління та контролінгу, керування якістю та ін. Стрімкі темпи цифровізації та інформатизації економічного життя сприяють прискореній віртуалізації господарської діяльності малих підприємств, запровадженню новітнього цифрового інструментарію та інформаційно-комунікативних технологій [20].

Важливо усвідомлювати, що в економічній діяльності господарюючого суб'єкта важливо дотримуватися принципів збалансованого підходу (на противагу ситуації дисбалансу), що є запорукою рівноваги (рис. 3.2).

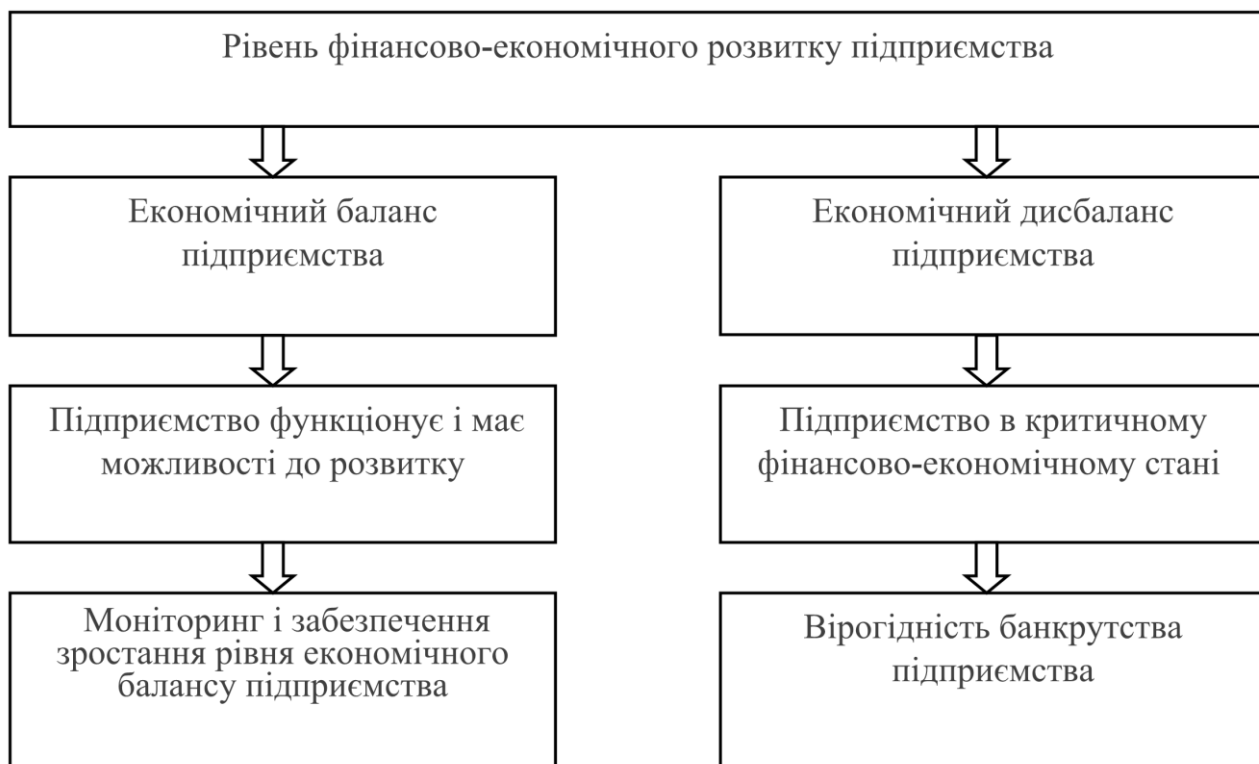


Рисунок 3.2 – Зміст та наслідки балансу та дисбалансу в економічній діяльності підприємства

Джерело: [31]

Крім того, базовими компонентами адаптивного підходу до управління компанією слугують наступні блоки:

- підготовчо-інформаційний (включає своєчасне оновлення ключової інформації та оптимізацію інформаційних потоків компанії);
- функціонально-моніторинговий (містить проведення діагностичних процедур щодо стану і динаміки фінансових показників, виявлення ризиків та загроз внутрішнього і зовнішнього характеру);
- контрольно-адаптаційний (включає систематичний контроль та ґрунтовне оцінювання рівня ефективності запроваджених заходів адаптаційного типу, своєчасний захист від небезпек, запровадження коригуючих заходів за потреби) [1].

Задля зростання адаптаційних можливостей компанії до змін конкурентного середовища слід акцентувати увагу на зростанні кваліфікаційного рівня персоналу різних структурних підрозділів, системно й неупереджено здійснювати збирання та опрацювання інформації стосовно ймовірних змін у зовнішньому оточенні, застосовувати новітні підходи у сфері адаптивного менеджменту, ґрунтовно підходити до ідентифікації та аналізу відповідних показників, що надають змогу своєчасно зреагувати на зміни в оточенні, застосовувати новітні технологічні рішення у виробничому та управлінському процесах, сприяти інтегративній взаємодії відділів і підрозділів компанії, а також взаємно вигідній співпраці з іншими господарюючими суб'єктами [16].

В контексті адаптації персоналу компанії до змін слід впроваджувати відповідні програми адаптації, систему наставництва, дієві підходи до оцінювання та прийоми мотивації працівників (рис. 3.3).

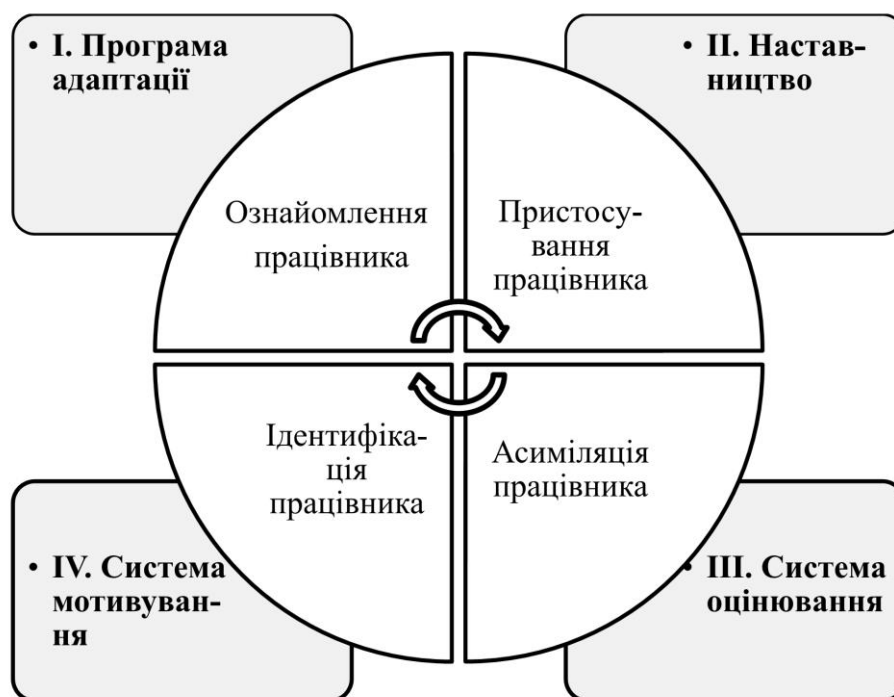


Рисунок 3.3 – Складові адаптації персоналу підприємства

Джерело: [17]

Не менш важливим напрямом покращення адаптивних можливостей компанії є врахування ризиків у її діяльності. Так, організаційні процедури

створення дієвої моделі керування ризиками включають послідовність логічних етапів:

- ідентифікація методичних прийомів щодо класифікації ризиків відповідно до внутрішньої специфіки компанії та конкретних умов зовнішнього середовища її функціонування;
- встановлення специфічних типів ризиків, на які компанія не має змоги безпосередньо впливати (екологічні, політичні тощо);
- встановлення та вивчення чинників, які формують високий рівень ризику діяльності компанії у майбутньому на підставі дослідження статистичної інформації, даних бухгалтерського обліку та управлінської звітності;
- збирання та опрацювання сукупності інформації стосовно різних видів ризиків, що передбачені наявною системою керування ризиками компанії;
- складання технологічної карти ризиків компанії на підставі проведених оцінок, прогнозних обчислень, залучаючи до цього процесу зовнішніх експертів і консультантів за потреби;
- обчислення частки різних видів ризиків у загальній сукупності ризику функціонування компанії;
- формування ефективної стратегії ризик-менеджменту компанії, що здатна забезпечити керування ризиками в динаміці;
- запровадження процедур контролю та коригування в процесі управління ризиками діяльності компанії;
- запровадження комплексу заходів щодо забезпечення економічної безпеки компанії завдяки дієвій системі ризик-менеджменту;
- проведення моніторингу та своєчасне внесення коректив, зокрема, із застосуванням новітнього цифрового інструментарію [25].

Трансформація ринкових умов провадження господарської діяльності, посилення конкуренції змушують кожну компанію швидко адаптуватися, запроваджувати креативні підходи до стратегічного менеджменту, здатні забезпечити належний рівень економічної безпеки за наявного рівня

ризикованості. Тобто, виникає потреба щодо перегляду цілей і завдань у сфері стратегічного розвитку, незважаючи на розмір та галузеву приналежність суб'єкта господарювання, розробляються нові критерії ухвалення рішень стратегічного характеру, індикатори оцінки результативності функціонування компанії. Так як ризик виступає головною складовою безпеки (одночасно виступаючи у ролі каталізатора негативних наслідків та джерела створення нових перспектив розвитку), для компанії важливо розробляти власну стратегію із врахуванням впливу ризиків (рис. 3.4) [7].

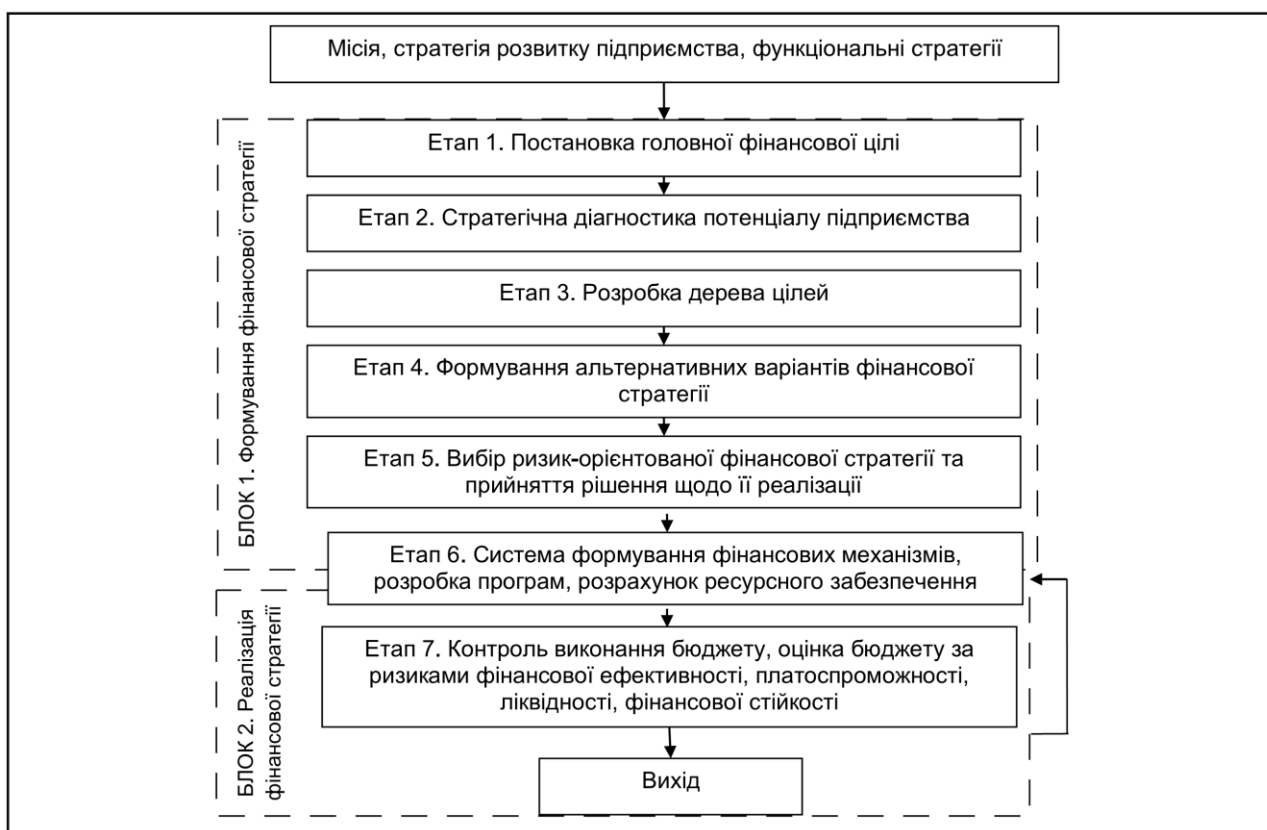


Рисунок 3.4 – Схема формування ризик-орієнтованої стратегії підприємства в контексті адаптації до змін

Джерело: [7]

Організаційна компонента управління ризиками у складі адаптивного механізму компанії має функціонувати таким чином, щоб досягати раціонального розподілу цілей і задач, одночасно інтегруючи їх до загальної системи менеджменту, передбачати системний моніторинг і оцінювання рівня впливу ризиків. Якість ризик-менеджменту значною мірою залежить від

належного інформаційного забезпечення, тобто, здатності до збирання, опрацювання і надання повної й достовірної інформації для управлінських кадрів [33].

В процесі розробки та ухвалення рішень у сфері керування ризиками відбувається підготовка таких рішень, ціллю яких виступає зростання ймовірних вигод та зменшення ймовірних втрат і збитків. Процедури моніторингу та аналізу ризиків слід здійснювати на всіх стадіях реалізації рішень, так як недостатня увага до врахування ризиків може спричинити неможливість подальшого контролю за діяльністю компанії [33].

Також варто відзначити, що у практиці вітчизняних компаній застосування прийомів ефективного використання наявних ресурсів є доволі типовою практикою, водночас, недостатньо уваги приділяється засобам усунення невідповідностей під час використання ресурсних можливостей. Важливість ліквідації таких невідповідностей зумовлена потребами у мінімізації непродуктивних витрат в контексті досягнення пріоритетів сталого розвитку, пристосування до глобальних змін, цифровізації тощо. Тобто, адаптивний менеджмент має бути націлений на скорочення невідповідностей під час використання компанією матеріальних, інформаційних, людських та інших ресурсів [18].

В цілому, до напрямів покращення адаптивного механізму управління компанією можуть бути зараховані такі її здатності:

- організація системного моніторингу стану адаптації компанії до умов зовнішнього оточення, що має на меті визначення та оцінку наявних можливостей її потенціалу;
- забезпечення взаємного узгодження цілей і задач функціонування компанії у наступному часовому проміжку з існуючими трендами і швидкістю змін відповідного ринкового сегменту, змінами запитів різних категорій споживачів продукції;
- розбудова схильного до інновацій і креативу внутрішнього середовища компанії;

- забезпечення дієвої мотивації людських ресурсів в контексті повнішої реалізації наявних можливостей компанії;
- запровадження організаційних оновлень та модернізації;
- трансформація потрібних в контексті змін оточення активів суб'єкта господарювання;
- здійснення внутрішніх наукових досліджень, залучення і використання зовнішніх (за потреби);
- впровадження інноваційних технологічних рішень та інноваційних змін;
- залучення потрібних для впровадження змін фінансових ресурсів із різних джерел;
- оптимальний підхід до здійснення витрат компанії задля створення додаткових переваг в умовах ринкової конкуренції;
- активізація зворотного зв'язку з клієнтами та іншими партнерами;
- запровадження плану і програми антикризового управління компанією у разі потреби;
- створення системи індикаторів та параметрів оцінки стану ефективності функціонування компанії після запровадження змін;
- сприяння розвитку організаційної культури та ділової репутації компанії [22].

Важливе значення в умовах сьогодення має досягнення цілей сталого розвитку в процесі адаптації компанії. Це потребує трансформації свідомості управлінських кадрів, які ухвалюють рішення стосовно обрання напрямів адаптації, врахування соціальних та екологічних чинників під час оновлення стратегії і тактики подальшого функціонування компанії. У цьому процесі надважливою є роль глобалізації, яка спричиняє зміну мислення господарюючих суб'єктів. Входження України до світової системи господарських відносин слугує каталізатором зовнішнього тиску під час ухвалення управлінських рішень, що стосуються адаптації компаній до різного роду змін [12].

3.2. Розвиток цифрових інструментів адаптації компанії ТОВ «Мегабуд-БК» до умов невизначеності

Новітні реалії становлення соціально-економічних відносин свідчать про прискорені темпи впровадження цифрових технологій у різноманітних сферах економіки і життя суспільства. Внаслідок інтенсивного розвитку інформаційно-комунікативних технологій активізуються зміни в організації та управлінні функціонуванням підприємницьких структур. Інформаційне середовище, сформоване сучасними цифровими технологіями, є всеосяжним та стрімко розширюється. Цифрові інструменти формують підґрунтя для створення цифрового простору адаптації і розвитку компаній, тим самим сприяючи зменшенню витрат в процесі створення додаткової вартості продукту та його цінності для клієнтів (рис. 3.5) [6].

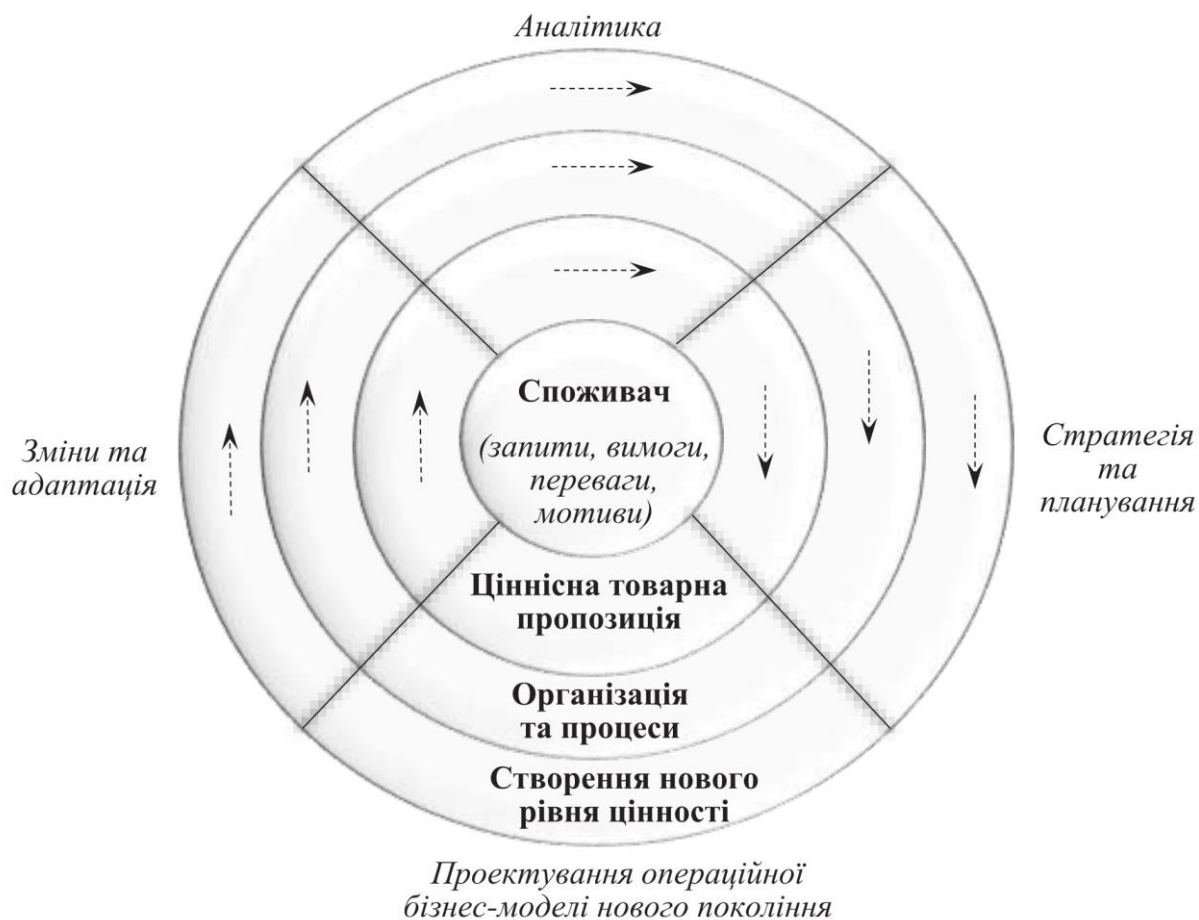


Рисунок 3.5 – Циркулярна модель адаптації підприємств до запитів і вимог клієнтів

Питання адаптивного розвитку в контексті цифровізації економічних процесів є особливо актуальним, зважаючи на інтенсивну концентрацію пропозиції товарів і послуг, виникнення все більш прогресивних інформаційно-комунікативних технологій, побудову бізнес-моделей використання Інтернет-технологій у процесі господарювання, трансформацію форм і методів конкуренції між компаніями. Відповідно, для підтримання стійких позицій компанії на певному ринку важливим є дотримання ключових етапів: запровадження аналітичних процедур; створення стратегії розвитку та планів діяльності (з урахуванням альтернативних варіантів дій); створення удосконаленої бізнес-моделі компанії; впровадження змін та адаптація наявних бізнес-процесів [6].

В новітніх умовах виникає таке поняття, як ІТ-здатність компанії. Її трактують як спроможність «отримувати, розгортати, об'єднувати та змінювати конфігурацію ІТ-ресурсів для підтримки та вдосконалення бізнес-стратегії і робочих процесів» [15]. Ця здатність включає такі головні елементи:

- можливості наявної інфраструктури, які визначаються її технологічним базисом;
- можливості охоплення, що характеризують процес використання та партнерської взаємодії наявних інформаційних фондів і працівників, які володіють необхідними знаннями технічного характеру;
- ключову позицію компанії, яка характеризує її націленість на всебічне використання можливостей цифровізації [15].

Однак, практичний досвід свідчить, що існуючі системи управління інформацією багатьох вітчизняних компаній доволі часто є застарілими та недостатньо раціональними у новітніх економічних умовах. Зокрема, прискорення глобалізаційних процесів, створення господарських структур та зв'язків мережевого типу, запровадження комунікацій інтелектуального характеру виступають головними чинниками, що формують потребу в оновленні існуючих систем і підходів до організації інформаційного менеджменту компаній [11].

У загальному вигляді, план інформаційної системи в контексті адаптації підприємства може бути представлений за допомогою табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – План впровадження інформаційної системи в контексті адаптації підприємства

	Етапи впровадження
1	Діагностика підприємства.
1.1	Визначення учасників проекту.
1.2	Аналіз проектної діяльності підприємства.
1.3	Аналіз процесів проектної діяльності.
1.4	Аналіз організаційної структури.
1.5	Аналіз інформаційної системи.
2	Розробка моделі системи управління.
2.1	Розробка концепції управління проектами.
2.2	Розробка корпоративної методики управління проектами.
2.3	Розробка операційного стандарту управління проектами.
3	Пілотний проект.
3.1	Розробка архітектури рішення інформаційної системи управління персоналом, згідно із визначеними вимогами.
3.2	Налаштування модулів системи згідно із вимогами й обраної архітектурою за функціями.
3.3	Настройка модулів інформаційної системи для забезпечення корпоративної роботи.
3.4	Настройка модулів додаткової системи у відповідності із вимогами й обраної архітектурою.
3.5	Налаштування зв'язків основної і додаткових систем.
3.6	Налаштування зв'язки систем із існуючими інформаційними системами підприємства.
3.7	Розробка шаблонів вхідних форм інформації в систему та звітів для контролю проектів.
3.8	Налаштування робочих місць користувачів та розробка інструкцій.
3.9	Дослідна експлуатація інформаційної системи управління персоналом на пілотних проектах.
4	Запровадження.
4.1	Проведення навчання груп роботи із інформаційної системи управління персоналом у відповідності із основними ролями учасників проектів.
4.2	Розробка концепції розвитку системи управління.
4.3	Супровід дослідної експлуатації системи управління.

Джерело: [11]

В умовах обмеженості фінансових ресурсів для вітчизняних компаній важливе значення має вартість впровадження такої системи. Вона складається із таких компонентів: витрати на придбання комп'ютерної техніки і обладнання; витрати на придбання ліцензій на відповідні програмні продукти; вартість сервера і програмного забезпечення для його роботи; витрати на проведення проектувальних робіт; витрати на впровадження інформаційної системи в компанії; витрати на обслуговування та експлуатацію системи інформаційного менеджменту [11].

Разом з тим, кожна компанія, приймаючи рішення щодо впровадження відповідної інформаційної системи, має бути готова до необхідності подолання низки проблемних моментів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Проблеми при впровадженні інформаційної системи на підприємстві та шляхи їх подолання

Труднощі при впровадженні інформаційної системи	Шляхи подолання труднощів при впровадженні корпоративної інформаційної системи
Неуважність керівництва підприємства до проєктів	Необхідно сформувати кваліфіковану команду фахівців, в яку доцільно включити працівників підприємства й один із високопоставлених керівників підприємства, який зацікавлений у впровадженні.
Недостатнє фінансування проєкту	Збільшення бюджету для фінансування проєкту або проведення тендеру на впровадження корпоративної інформаційної системи, а також наявність на підприємстві фінансової стратегії.
Низька кваліфікація кадрів на підприємстві	Навчання персоналу для підвищення кваліфікації, так як працівники ще не звикли до інтеграції в підприємство комп'ютерних технологій.
Відсутність чітко сформульованих цілей проєкту	Наявність у менеджерів чітких цілей та вимог до проєкту.
Неформалізованість бізнес-процесів на підприємстві	Проведення реінжинірингу бізнес-процесів до впровадження.

Джерело: [11]

Попри наявні труднощі, впровадження інформаційної системи на рівні компанії дозволяє одержати низку переваг. Такими перевагами виступають: миттєве одержання якісної і достовірної інформації щодо результатів функціонування усіх структурних підрозділів; зростання рівня ефективності управлінських процесів; мінімізація витрат часу на виконання робіт щодо збирання й обробки інформації; зростання продуктивності та результативності трудової діяльності завдяки оптимальній організації виконання [11].

Задля того, щоб процес впровадження інформаційної системи в компанії був максимально успішним, слід брати до уваги потребу у дотриманні наступних рекомендацій: максимальне залучення управлінських кадрів до процесу впровадження; розробка і чітке додержання плану впровадження інформаційної системи; формулювання чітко визначених цілей і вимог до проєкту інформаційної системи на етапах її створення і реалізації; наявність чіткої стратегії розвитку компанії з урахуванням вимог цифрового простору; адаптація інформаційної системи до існуючих бізнес-процесів у компанії; якісний та ґрунтовний підхід щодо обрання компанії-постачальника цифрового продукту [11].

Розрізняють декілька типів адаптивних стратегій компаній у цифровому середовищі, зокрема, оптимізації витрат, диференціації та фокусування, кожна з яких передбачає використання певного інструментарію (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Види адаптивних стратегій підприємств у цифровому просторі

Стратегії	Зміст стратегії	Адаптивний інструментарій
Стратегія оптимізації витрат	Компанія нехтує відмінностями в сегментах і звертається до всього ринку відразу з однією і тією ж товарною пропозицією. У центрі уваги – створення внутрішньої конкурентної переваги, яка може бути досягнута більш високою продуктивністю і ефективною системою управління витратами	- трансформація виробничих технологій, продуктів і послуг у цифрові формати (Model-Based Enterprise, Digital Enterprise, Smart Factory); - створення паралельних ланцюжків випуску продукції, що складаються з модельних дублікатів виробництва і відповідних бізнес-моделей; - об'єднання реального і віртуального контентів процесів виробництва (Building Information Model, блокчейн-технології); - моделі smart working
Стратегія диференціації	Орієнтація діяльності компанії на збільшенні своєї цінності для клієнта шляхом пропозиції продукту або сервісу високої якості з високим рівнем супутніх послуг за виправдано високими цінами	- цифровізація існуючих і створення нових продуктів і послуг; - конвергенція очікувань споживачів на базі SMAC (Social, Mobility, Analytics, Cloud) технологій; - цифрова інтеграція розрізнених каналів комунікацій в єдину систему (створення омніканальності) для обслуговування різних груп клієнтів
Стратегія фокусування	Орієнтація на вузьку частину ринку (цільовий сегмент, нішу) яка може бути визначена виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару або особливих характеристик товару. Мета полягає в тому, щоб краще виконати роботу по обслуговуванню покупців цільового сегмента (ніші)	- заміна офлайн- на онлайн-формат обслуговування клієнтів; - концепція «автентичної взаємодії»; - контент маркетинг, маркетинг у соціальних мережах; - перформанс-брендинг; - партнерський (афілійований) маркетинг

Джерело: [9]

Успішно запровадити адаптивну стратегію у цифровому економічному просторі можливо завдяки: гнучкому підходу, що передбачає можливість використання різних альтернатив дій; якісному вибору найкращих альтернатив; орієнтації на одержання максимальних переваг; формуванню цілісних адаптивних ланцюжків дій [9].

Таким чином, в контексті підвищення адаптивних можливостей досліджуваного суб'єкта господарювання до умов невизначеності важливе значення має покращення відповідного механізму і стратегічних підходів, врахування ролі людських ресурсів та сприяння їх всебічній адаптації до змін та нових умов провадження господарської діяльності, запровадження комплексного підходу до управління ризиками компанії в процесі її адаптації, всебічно розвивати адаптивний потенціал. Одним із ключових пріоритетів сьогодення є забезпечення адаптації з урахуванням досягнень цифрових технологій, включаючи впровадження сучасних інформаційних систем.

ВИСНОВКИ

Проведений у дослідженні аналіз теоретичних та методичних аспектів, оцінювання рівня адаптивного потенціалу компанії дозволити зробити такі висновки.

На підставі вивчення концептуального змісту таких категорій, як «адаптація» та «невизначеність», було встановлено їх взаємозв'язок та взаємний вплив, оскільки високий рівень невизначеності актуалізує потребу в адаптації до неї. Невизначеність виникає унаслідок стрімкої зміни чинників внутрішнього і зовнішнього оточення, а адаптація характеризує здатність компанії швидко та ефективно пристосуватися до цих змін і використати їх на свою користь.

Система та механізм адаптації господарюючих суб'єктів до умов невизначеності функціонують у стратегічному і тактичному вимірах, передбачають врахування низки принципів, методів, прийомів та інструментів, націлених на пристосування до змін в оточенні. Адаптивні заходи на підприємстві залежно від специфіки його управлінської системи можуть бути превентивного, активного, реактивного та пасивного типу.

Розгляд методичних аспектів оцінки рівня адаптивного потенціалу підприємств в умовах невизначеності дозволив встановити, що найкраще у такому випадку використовувати комплексний підхід, який враховує різні складові адаптивного потенціалу, оскільки рівень їх використання є неоднорідним у межах кожної окремої компанії. Більш раціональне використання адаптивного потенціалу можливе завдяки врахуванню економічних інтересів різних суб'єктів: виробників, споживачів, продавців, працівників, держави в цілому.

Проведений аналіз тенденцій функціонування компанії ТОВ «Мегабуд-БК», яка здійснює виготовлення та реалізацію бетону, асфальту, щебеню, піску та надає послуги у сфері покриттів будівельних площ, дозволив констатувати зростання загального розміру балансу, обсягів запасів, іншої

поточної дебіторської заборгованості, грошових коштів, нерозподіленого прибутку, поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги та за розрахунками з бюджетом, інших поточних зобов'язань в останній звітний рік. При цьому, спадною є динаміка таких показників, як дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, інші оборотні активи.

Розрахунок та аналіз основних індикаторів фінансово-економічного стану компанії упродовж останніх п'яти років засвідчив суттєве зниження виручки від реалізації продукції та її собівартості у динаміці, дозволив констатувати високий рівень фінансової залежності підприємства від залучених фінансових ресурсів, скорочення темпів ділової активності, недостатній рівень рентабельності реалізації продукції.

Проведена комплексна оцінка рівня адаптивного потенціалу компанії за відповідними складовими (фінансово-безпекова, інноваційно-інвестиційна, кадрово-мотиваційна, матеріально-витратна, управлінсько-організаційна, маркетингово-консультативна) дозволила встановити, що рівень адаптації даного підприємства за більшістю показників може бути оцінений як середній.

До стратегічних пріоритетів поліпшення адаптивного механізму підприємства в умовах невизначеності віднесено забезпечення збалансованого підходу, поліпшення інформаційного забезпечення та контрольних процедур, сприяння адаптації персоналу до змін, запровадження ризик-орієнтованого управління

Шляхами розвитку цифрових інструментів адаптації компанії виступають застосування розширеного аналітичного інструментарію аналізу даних, запровадження комплексної інформаційної системи управління, підвищення цифрової компетентності та грамотності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Калинюк В.Є. Теоретичне підґрунтя формування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №3. С. 123-130.
2. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №18. С. 64-70.
3. Багорка М.О., Якубенко Ю.Л., Кадирус І.Г. Особливості маркетингового підходу при адаптації сільськогосподарських підприємств до перехідних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_9 (дата звернення: 26.04.2024).
4. Бондаренко С., Маковеева О. Адаптивне управління в самоорганізації промислового підприємства. *Social development & Security*. 2021. Vol. 11, Iss. 2. С. 238-255.
5. Гринчук Ю.С., Мартин О.М., Живко О.В., Башмаков М.С. Адаптаційні підходи в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфері послуг в умовах нестабільного бізнес-середовища та розвитку лідерських компетентностей. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №6. С. 50-58.
6. Гросул В.А., Шинкаренко І.А. Управління онлайн-лояльністю споживача як об'єктивна умова адаптивного розвитку підприємства торгівлі в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2023. №186. С. 28-34.
7. Гук О.В., Мохонько Г.А., Шевченко О.М., Старченко І.Ю. Адаптивний механізм конкурентного управління фінансовою безпекою інноваційно орієнтованого підприємства в контексті діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №1. С. 59-66.
8. Долга Г.В. Ризик-менеджмент як спосіб забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Вісник*

Чернівецького торговельно-економічного інституту. *Економічні науки*. 2021. Вип. 3. С. 42-57.

9. Зінченко О.А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. 2021. №3. С. 110-116.

10. Каліна І.І., Мазур Ю.В. Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 73-78.

11. Коваленко Н.В., Савенко О.А., Гірняк К.М., Громова О.О. Інформаційний менеджмент на інноваційно орієнтованому підприємстві в контексті вдосконалення адаптивних програм управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №1. С. 38-44.

12. Козак К.Б. Механізми адаптації підприємств агропромислового виробництва до траєкторії сталого економічного розвитку. *Економічний простір*. 2020. №162. С. 30-36.

13. Копитко М.І., Заверуха Д.А. Конкурентоспроможність промислових підприємств України та їх адаптивність до викликів у процесі управління змінами під впливом Індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №3. С. 62-67.

14. Краля В.Г. Стратегічні імперативи організаційного розвитку адаптаційних механізмів аграрних підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. №1. С. 24-29.

15. Куліш Д.В. Адаптивність стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств до особливостей діяльності підприємств. *Economic synergy*. 2023. Iss. 3. С. 112-127.

16. Левченко Ю.Г., Гаврикова А.В. Економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №18(2). С. 25-29.

17. Леськова С.В. Системний підхід до адаптації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. №1. С. 67-73.

18. Лищенко М.О., Макаренко Н.О., Кулик А.А., Поливода В.В. Управління економічною безпекою інноваційно орієнтованого підприємства в умовах сталого розвитку, діджиталізації, глобалізації та активізації системи адаптивного маркетингу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №1. С. 105-112.
19. Мартинова Л.В., Чернодубова Е.В., Розмислов О.М. Адаптивні моделі управління фінансово-господарською діяльністю підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 42. С. 39-45.
20. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Конкурентоспроможність малих підприємств: система адаптивного управління персоналу. *Ефективна економіка*. 2022. №8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_11 (дата звернення: 05.04.2024).
21. Навроцька Т.А., Шевченко І.Б., Шендерівська Л.П., Петренко О.І. Адаптивний менеджмент маркетингової підсистеми інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №1. С. 66-73.
22. Онопрієнко Д.О. Адаптивне управління динамічними змінами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №6(2). С. 36-40.
23. Офіційний сайт ТОВ «Мегабуд-БК». URL: <https://megabud-bk.com.ua/> (дата звернення: 02.05.2024).
24. Поліщук О.Б. Теоретичні основи формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2021. №2(1). С. 17-21.
25. Польова Н.М., Фімяр С.В., Чен Н.О. Ефективність впровадження адаптивної динамічної моделі ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Економіка і управління*. 2022. №1. С. 52-57.

26. Попело О.В., Малиш В.В. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки. *Economic synergy*. 2023. Iss. 1. С. 48-56.

27. Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Живко З.Б., Лісовський І.В. Теоретичний базис стратегічної адаптації системи менеджменту туристичних підприємств до трансформаційних процесів зовнішнього середовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №6. С. 194-198.

28. Стрілець А.С. Сучасні підходи до адаптації підприємств в умовах невизначеності. Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку: матеріали Х Обласної наук.-практ. конф. учнів та здобув. вищої освіти, м. Кропивницький, 19 квіт. 2024 р. / Центральноукр. нац. техн. ун-т; м. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 74-76.

29. Терлецька Ю.О., Данилюк М.В., Мажар М.І. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. 2021. №1(2). С. 202-206.

30. Титикало В.С. Складові економічного потенціалу підприємств машинобудування в системі змінно-адаптивних економічних інтересів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №2. С. 179-187.

31. Турило А.М., Турило А.А., Короленко Р.В. Економічний баланс відносно фінансів, менеджменту і адаптації підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. №10. С. 167-174.

32. Устік Т.В., Міщенко М.І., Коваленко Н.В., Іщейкін Т.Є. Моделювання управлінських і маркетингових рішень із реалізації адаптаційних безпекових підходів в управлінні результативністю інноваційно орієнтованого підприємства рекламного бізнесу в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №6. С. 66-74.

33. Устік Т.В., Назаренко С.В. Маркетингові інструменти зниження підприємницьких ризиків на інноваційно орієнтованих аграрних

підприємствах в умовах адаптування зовнішньоекономічної діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №1. С. 98-105.

34. Чимош К.С. Адаптивне управління транспортною логістикою в підприємствах сільського господарства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №13. С. 33-37.

35. Юхман Я.В. Збалансована система показників оцінювання адаптивного потенціалу промислових підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2020. Вип. 12. С. 233-239.