

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
кафедра математики та економіки

“До захисту допускаю”

завідувач кафедри математики
та економіки, доцент

_____ Тарас ВІЙЧУК

“ ____ ” _____ 2024 р.

**Управління підприємством на основі адаптивного
прогнозування**

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи: Гнатик Ростислав Володимирович

_____ *підпис*

**Науковий керівник: доктор економічних наук,
професор Рибчук Анатолій Васильович**

_____ *підпис*

Дрогобич, 2024

Захист магістерської роботи

Тема: Управління підприємством на основі адаптивного прогнозування

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Дата

Голова ЕК _____ підпис

прізвище, ім'я

Секретар ЕК _____
підпис

прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Гнатик Р.В. Управління підприємством на основі адаптивного прогнозування

Магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка. – Дрогобич, 2024. – Рукопис

Магістерська робота присвячена актуальним проблемам управління підприємством на основі адаптивного прогнозування. Зазначено, що адаптивні моделі давно використовуються для прогнозування економічних процесів і їх вважають ефективним інструментом короткострокового прогнозування. Однак використання адаптивних моделей розробки адаптивно-раціональних прогнозів пред'являє підвищені вимоги до можливості цих моделей адекватно відображати динаміку прогнозованих процесів. Висока точність апроксимації, що досягається за допомогою адаптивних моделей, створює хибне уявлення про їх високу адекватність. Підвищення «реальної» адекватності цих моделей пов'язано з удосконаленням структури та логіки формування адаптивного механізму.

Проведено дослідження процесу управління ТзОВ “Тандем” на основі адаптивного прогнозування. Здійснено аналіз та прогнозування фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства через використання моделі ARIMA для прогнозування коефіцієнта покриття та коефіцієнта реалізації квіткової продукції Товариства. Підкреслено, що обсяги реалізації підприємства на наступні два роки будуть зростати.

Доведено, що співвідношення адаптаційних процесів та організаційної структури свідчить про найбільш ефективну форму адаптивного управління – багатовимірну організаційну структуру, котра дозволяє підвищити адаптивність ТзОВ “Тандем” через прогнозування та її здатність реагувати на зміну внутрішніх та зовнішніх умов. Підтверджено, що управління торговельною організацією методами адаптивного прогнозування – це активний вплив на фактори, що визначають його перебіг, терміни, зниження ризиків та несприятливих наслідків.

Ключові слова: управління, адаптивне прогнозування, адаптивні моделі, модель ARIMA, маркетинг, ринок квіткової продукції, адаптивно-прогностичні організаційні структури.

SUMMARY

**Hnatyk R.V. Enterprise management based on adaptive forecasting
Master's thesis on the specialty 073 "Management". Ivan Franko State
Pedagogical University of Drohobysk. Drohobych, 2024. - Manuscript**

The master's thesis is devoted to current problems of enterprise management based on adaptive forecasting. It is noted that adaptive models have long been used to forecast economic processes and are considered an effective tool for short-term forecasting. However, the use of adaptive models for the development of adaptive-rational forecasts presents increased requirements for the ability of these models to adequately reflect the dynamics of the forecasted processes. The high accuracy of approximation achieved by adaptive models creates a false impression of their high adequacy. Increasing the "real" adequacy of these models is connected with the improvement of the structure and logic of the formation of the adaptive mechanism.

A study of the management process of "Tandem" LLC was conducted based on adaptive forecasting. The analysis and forecasting of the financial and economic activity of the trading company was carried out through the use of the ARIMA model for forecasting the coverage ratio and the sales ratio of the Company's flower products. It is emphasized that the volume of sales of the enterprise will increase in the next two years.

It is proven that the ratio of adaptation processes and organizational structure indicates the most effective form of adaptive management - a multidimensional organizational structure that allows to increase the adaptability of "Tandem" LLP through forecasting and its ability to respond to changes in internal and external conditions. It has been confirmed that the management of a trade organization using adaptive forecasting methods is an active influence on the factors that determine its course, terms, reduction of risks and adverse consequences.

Key words: *management, adaptive forecasting, adaptive models, ARIMA model, marketing, flower market, adaptive and predictive organizational structures.*

З М І С Т

ВСТУП.....	6
 РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ.....	 12
1.1. Генезис поняття «адаптація» у системі управління підприємством.....	12
1.2. Адаптивне прогнозування в системі менеджменту торговельної організації	21
 РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТЗОВ “Тандем” НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ.....	 31
2.1. Аналіз та прогнозування фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства.....	31
2.2. Маркетингова політика Товариства на ринку квіткової продукції.....	41
 РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ ЧЕРЕЗ МЕТОДИ АДАПТИВНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ.....	 48
3.1. Перспективи адаптивного прогнозування діяльності торговельної організації.....	48
3.2. Формування адаптивно–прогностичних організаційних структур у підприємствах торгівлі.....	56
 ВИСНОВКИ.....	 65
 СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ.....	 69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасній парадигмі управління підприємство розглядається як відкрита система, результати діяльності якої визначаються позицією на ринку, здатністю до інноваційної діяльності, розвитком персоналу, продуктивністю праці членів трудового колективу та якістю продукції, що випускається. На сьогодні керівники вітчизняних підприємств стикаються з безліччю проблем, серед яких найбільш складною слід вважати здатність швидко і з мінімальними витратами адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, запитів споживачів та умов конкурентної боротьби. Одним із центральних завдань при вирішенні цієї проблеми є подальше вдосконалення принципів та організаційно-методичних підходів до управління розвитком підприємства на основі адаптивного прогнозування, що багато в чому визначають характер його функціонування в умовах ринкової системи господарювання. Особливої ваги набувають теоретичні та прикладні дослідження, спрямовані на розробку механізму управління адаптивним розвитком, адекватного сформованим соціально-економічним, науково-технологічним і правовим умовам.

Дослідження еволюції управлінської думки та генези адаптивного управління показало, що його необхідність виникла з переходом виробника до ринкової орієнтації у відповідь на потреби підприємств врахувати вплив факторів конкурентного середовища та приймати запобіжні заходи щодо забезпечення конкурентної переваги, конкурентоспроможності та домогтися сталого розвитку підприємства. Проте адаптивність залишилася недостатньо дослідженою характеристикою підприємств, що зумовлено, перш за все, їх орієнтацією в рамках колишньої системи господарювання на випуск централізовано запланованої продукції, стійкою спеціалізацією та кооперацією, гарантованими матеріально-технічним постачанням та збутом готової продукції. У таких умовах здатність підприємства до оперативного реагування на запити та вимоги ринку не могла належати до важливих факторів його ефективного функціонування.

У системі ринкових відносин, коли під впливом конкуренції спостерігається зростання номенклатури продукції та темпів її оновлення, суттєво стали змінюватися і підходи до управління розвитком підприємств. При цьому прискорення процесу освоєння випуску нової продукції, здатної задовольняти запити якомога більшої кількості споживачів, розглядається як основа забезпечення прибутковості та конкурентної переваги підприємства.

На сьогодні значною мірою змінилася і роль держави у процесі суспільного відтворення, оскільки вона не чинить жорсткого тиску на підприємства. У таких умовах саме зовнішнє середовище сприяє адаптації суб'єктів господарювання до ринкових відносин, незалежно від бажання керівників. Тим не менш, здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури за допомогою оновлення асортименту продукції залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів. Вплив даних чинників зумовлений складністю виробничих відносин підприємства і різноманіттям функцій, виконуваних у межах його функціонування. У зв'язку з цим виробництво різних видів товарів за постійного освоєння нових напрямів діяльності та нових технологій стає життєво важливою сферою функціонування для вітчизняних підприємств, а адаптивність виступає вирішальним фактором забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах динамізму навколишнього середовища.

Виживання підприємства в умовах конкуренції залежить не тільки від його масштабів, управлінської команди, трудового колективу, але й від системи управління. Тому важливо, щоб керівники усіх управлінських ланок були здатні змінювати стереотипи мислення та перебудовуватись на ринкові відносини. Для здійснення послідовної адаптації вітчизняних підприємств до роботи в умовах ринку потрібні серйозні зміни у системах планування, матеріально-технічного забезпечення, ціноутворення, зовнішньоекономічної діяльності та фінансово-кредитних відносин на всіх рівнях управління.

Різноманітність принципово нових взаємозв'язків підприємства в умовах ринку, необхідність розвитку ініціативи та заповзятливості у трудових колективах, підвищення ефективності діяльності усіх структурних підрозділів

вимагають формування відповідного механізму управління адаптивним розвитком підприємства.

Адаптивні моделі давно використовуються для прогнозування економічних процесів. Їх заслужено вважають ефективним інструментом короткострокового прогнозування. Однак використання адаптивних моделей розробки адаптивно-раціональних прогнозів пред'являє підвищені вимоги до можливості цих моделей адекватно відображати динаміку прогнозованих процесів. Висока точність апроксимації, що досягається за допомогою адаптивних моделей, створює хибне уявлення про їх високу адекватність. Підвищення «реальної» адекватності цих моделей пов'язано з удосконаленням структури та логіки формування адаптивного механізму.

Стан дослідження проблеми. Проблемами адаптивного управління підприємств та розробкою адаптивно-раціональних прогнозів їх функціонування займається значна частина вітчизняних вчених, підтвердженням чого слугують їхні наукові праці – Амоші О.І., Бойка А.І., Будніка М. М., Важинського Ф.А., Геєця В.М., Денисенка І.П., Коломійця І.Ф., Ковбатюка М. В., Лайко О. І., Левицького В.В., Мельника А.О., Муратова О. М., Наливайко Т. Л. Петрушенко М.М. Розмана А., Стеця І.І., Тімінського О.Г., Туріци Н. А., Ципліцької О.О., Дейнеко О.Т., Янченко Н.В.

Мета роботи. Проаналізувати управління підприємством через методи адаптивного прогнозування.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання:

- показати генезис поняття «адаптація» у системі управління підприємством;
- розкрити зміст адаптивного прогнозування в системі менеджменту торговельного підприємства;
- проаналізувати та спрогнозувати фінансово-господарську діяльність ТзОВ “Тандем”;
- дослідити маркетингову діяльність підприємства на ринку квіткові продукції;
- охарактеризувати перспективи адаптивного прогнозування в системі

менеджменту ТЗОВ “Тандем”;

-окреслити напрямки формування адаптивно–прогностичних організаційних структур у підприємствах торгівлі.

Об’єктом дослідження є процес управління розвитком ТЗОВ “Тандем”.

Предметом дослідження є теоретичні розробки та практичні напрямки застосування адаптивного прогнозування в управлінні розвитком ТЗОВ “Тандем”. Товариство з обмеженою відповідальністю “Тандем” створене у 2001 році у місті Дрогобичі. Засновниками товариства є громадяни України Танчук Роман Володимирович, Танчук Василь Володимирович та Танчук Володимир Володимирович.

Юридична адреса: Місцезнаходження підприємства – м. Дрогобич, вул. Самбірська, 87.

Методи дослідження. Методологічну базу дослідження становлять теоретико-методологічні положення сучасної теорії менеджменту, методи техніко-економічного й економіко-статистичного аналізу, економіко-математичного моделювання.

Елементи наукової новизни роботи полягають у систематизації і узагальненні теоретичних розробок та практичних рекомендацій з удосконалення системи управління розвитком ТЗОВ “Тандем” через використання інструментів адаптивного прогнозування.

Практичне значення магістерської роботи. Практична цінність дослідження, на наш погляд, полягає у розробці конкретних рекомендацій з удосконалення системи управління розвитком ТЗОВ “Тандем” методами адаптивного прогнозування. Комплекс заходів, запропонований нами, може стати фактором підвищення ефективності та успішної діяльності підприємства. Результати дослідження можуть стати корисними для вітчизняних підприємств і організацій, зайнятих наданням послуг, а висновки можуть бути використані при викладанні таких навчальних дисциплін, як “Менеджмент організацій”, “Моделювання економіки”.

Апробація результатів дослідження. Результати та основні положення

магістерської роботи доповідалися та обговорювалися на кафедрі математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, конференції студентів та викладачів ФФМЕІТ.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів, шести таблиць, двох рисунків, висновків, списку джерел інформації та викладена на 74 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ

1.1. Генезис поняття «адаптація» у системі управління підприємством

Сучасне підприємство знаходиться в швидко і постійно мінливих умовах і має у своєму розпорядженні різноманітні альтернативи при вирішенні різних завдань господарського розвитку. Адаптація до динамічних змін потребує розвитку інтелектуальних та творчих складових управлінської діяльності, що ініціює формування специфічної самостійної форми соціальної свідомості, котра відображає економічну діяльність індивідів та груп – суб'єктів господарювання. У сучасній економічній літературі зміст цього поняття зводиться до означення економічних одиниць різної форми та складу. Сутністю категорії «суб'єкт господарювання» є відображення того, що сучасні підприємства є специфічними носіями та джерелами предметно-практичної діяльності та пізнання у сфері економіки. Сучасне підприємство представляє собою цілісний суб'єкт, утворений спільною діяльністю різних фахівців, взаємодія яких формує особливу систему знання, вимагає управління цими знаннями, надає можливість розуміння процесів, що відбуваються, і ефективного управління ними [11, с. 55].

Пізнавальна діяльність виступає основою економічної адаптації до умов господарювання, що змінюється, і передбачає формування відповідних підсистем управління на підприємствах. Тому основні тези теорії адаптивного управління формуються з позиції реалізації суб'єктної сутності економічного агента. Розуміння адаптивного управління, що склалося до теперішнього часу, акцентує увагу на дії системи управління з досягнення недостатньої інформації. Водночас, питання усвідомлення та переробки даної інформації, як правило, залишаються поза аналізом, що дозволяє розглядати тільки технічні аспекти адаптаційних процесів, котрі ефективні при виробленні відповідних управлінських реакцій суб'єкта господарювання на типові впливи (коливання цін, зміни попиту, умов правового регулювання тощо), але недостатні при кардинальних змінах економічних умов, що вимагають усвідомлення нової природи господарювання, формування іншого

мислення. Адаптуватися до них підприємства можуть лише за умови усвідомлення нових основоположних принципів та методів ведення економічної діяльності, що передбачають та враховують систему управління знаннями на підприємстві.

Ґрунтуючись на пізнавальній природі сучасної економічної адаптації, теорія та методологія адаптивного управління може розглядатися як сукупність динамічно взаємодіючих принципів, підходів, методів, моделей, алгоритмів. Вони визначають об'єкт, цілі, завдання, результати адаптивного управління, дозволяють створити процеси: нормативного опису, моделювання, моніторингу, визначення та динамічного вирішення проблем, самовдосконалення, синтезувати узагальнений процес адаптивного управління з урахуванням системних взаємодій із зовнішніми організаціями [1, с.13].

Для забезпечення свого стійкого функціонування та поступального розвитку в умовах нестабільності сучасного світу та постійної мінливості бізнесу суб'єкти господарювання змушені постійно оперативно адаптуватися до вимог перманентно мінливого зовнішнього середовища. Адаптація - одна з основних властивостей існування та розвитку як природних (наприклад, біологічних), так і штучних систем. Адаптація у природних системах здійснюється безперервно, а штучних – періодично в дискретні проміжки часу. Відомі закони, згідно з якими відбувається адаптація у природних системах, що вказують на дві площини, у яких слід розглядати цей процес: внутрішньосистемна адаптація, тобто. адаптація компонентів системи один до одного, та адаптація системи до зовнішнього середовища. Вперше поняття «адаптації», як властивості системи, яке має відстежуватися на всіх етапах її існування, прозвучало в роботах з гідротехніки найбільшого вченого дослідника природи Леонардо да Вінчі близько 1485 р., коли він перебував на службі у правителя Мілана – Лодовіка Моро у ролі військового інженера. Поняття "адаптація" (від середньовічного лат. *adaptatio* - пристосування, прилагодження, від лат. *adapto* — прилагоджую) у вітчизняній довідковій літературі означає здатність пристосування природних та штучних систем до

зовнішніх і внутрішніх умов, що змінюються. Адаптація соціальна, процес взаємодії особистості або соціальної групи із соціальним середовищем; включає засвоєння норм та цінностей середовища в процесі соціалізації, а також зміна, перетворення середовища відповідно до нових умов та цілей діяльності [15, с.216].

Основною відмінністю господарюючого суб'єкта є змінність інформаційного, організаційного та методичного середовища суб'єкта управління, стратегії удосконалення як системи управління так і об'єкта управління: тобто. організація та реорганізація структурних підрозділів, поява нових видів бізнесу та створення дочірніх суб'єктів господарювання, зміни інформаційних потоків (як за напрямом руху інформації, так і за інтенсивністю), зміни показників, що характеризують діяльність об'єкта загалом, або його окремих частин, зміни методик та технологічних розробок, зміни форм вхідних та вихідних документів тощо. На відміну від таких технічних об'єктів, як деякі види основних фондів (будівлі, споруди, передавальні пристрої тощо), системи управління суб'єктом господарювання повинні змінюватися і вдосконалюватися в процесі експлуатації. В іншому випадку вона перетворюється з прогресивного на консервативний фактор управління [36, с.37].

З позицій теорії активних систем адаптацію можна розглядати як процес перетворення зовнішньої інформації у внутрішню, котра є невід'ємною частиною компонентів системи, що розвивається. "Інгредієнти розвитку черпаються із середовища та засвоюються системою" – підкреслюється у [25, с.39]. Більше вдале визначення, з нашого погляду, наведено у [1, с. 32]: "Адаптація – здатність системи виявити цілеспрямоване пристосовується поведінка у складних середовищах, і навіть процес такого пристосування". Властивості, за допомогою котрих забезпечується така можливість, називаються адаптивними. Адаптивність – здатність системи змінювати свої параметри у зв'язку зі змінами у ній самій або залежно від її застосування з метою підвищення ефективності системи; здатність системи до адаптації. Адаптивна система, тобто. система, що володіє адаптивними

властивостями – система, котра зберігає працездатність при непередбачених змін властивостей об'єкта, що керується, цілей управління або навколишнього середовища шляхом зміни алгоритму функціонування або пошуку оптимальних станів. Адаптивність є властивістю високоорганізованих систем, задяки котрій вдається пристосуватися до різних зовнішніх факторів, що збурюються, у широкому діапазоні зміни впливів зовнішнього середовища. Існує безліч теорій і методів створення систем, що адаптуються і самоадаптуються, серед них домінуючим є еволюційне моделювання, що включає методи відтворення адаптивних властивостей [44, с.125].

Адаптація відображає адаптацію бізнес-процесів, що характеризується керуючим впливом зовнішнього середовища та модифікацією конкретних функціональних інформаційних технологій. При цьому бізнес-процес наповнює інформаційну технологію, міститься в ній і встановлює для неї набір правил та обмежень щодо використання програмних оболонок, котрі є інструментарієм для виконання цих правил. Під адаптацією інформаційної системи, зазвичай, розуміється можливість у стислі терміни і з мінімальними витратами змінити її відповідно до змін управління підприємством. У процесі створення інформаційних систем розробники намагаються надати їй, наскільки це можливо, властивості інваріантності по відношенню до технічного середовища її експлуатації та універсальності розв'язання завдань певного класу. У найзагальнішому вигляді адаптацію можна з'ясувати, як процес автоматичного пристосування системи до зміни зовнішніх умов, котрі забезпечують найефективніший, з погляду мети системи та режиму її функціонування. Проблема адаптації інформаційних систем зводиться до проблеми адаптації бізнес-логіки та математичного забезпечення.

Слід зазначити пасивну і активну адаптацію, що розрізняється. Пасивна адаптація, що виконується відповідним елементом адаптації, орієнтована на параметричну адаптацію, активна адаптація – на структурну. Математичне забезпечення може пристосовуватися до вхідних параметрів, що описують специфіку суб'єкта господарювання (параметрична адаптація). На вищому рівні розвитку адаптивних властивостей математичне забезпечення має бути

здатним змінювати свою внутрішню структуру (структурна адаптація) [45, с.31].

Необхідність оперативно реагувати на економічну ситуацію, що динамічно змінюється, змушує господарюючі суб'єкти постійно вносити корективи в існуючу систему управління. Це, у свою чергу, зумовлює потребу підприємств у наявності гнучкого інструментарію, що дозволяє оперативно адаптуватися під нові вимоги бізнесу, забезпечуючи ефективну підтримку процесів переходу системи управління суб'єкта господарювання з існуючого стану в необхідне. При цьому зацікавленість низки вітчизняних підприємств у наявності засобів підтримки трансформації системи управління суб'єкта господарювання висуває цю проблему на новий якісний рівень і дозволяє говорити про помітно зростаючий інтерес до такого роду досліджень.

Оскільки адаптація протікає у невизначеності середовища, необхідно її розглянути у контексті двох обставин: яка мета адаптації, тобто. що слід називати ефективним функціонуванням системи, і який алгоритм адаптації, тобто. яким способом досягається мета. Задаючи мету та спосіб її досягнення, ми цим розглядаємо адаптацію як процес. Це означає, що адаптація нічим не відрізняється від управління в широкому значенні, оскільки вона, як і всяке управління, є організація такого цілеспрямованого впливу на об'єкт, при якому досягаються задані цілі. Ототожнюючи адаптацію та управління, необхідно визначити тип управління, до якого належить адаптація. Поширена думка, що адаптацію як управління слід зарахувати до оптимізації в обстановці перешкод, у процесі котрої параметри об'єкта змінюються так, щоб його показник якості прагнув екстремального значення незалежно від зміни ситуації [3, с.67].

Адаптація як управління це – процес зміни параметрів і структури системи, а можливо, і керуючих впливів на основі поточної інформації з метою досягнення певного, зазвичай оптимального стану системи за початкової невизначеності та умов роботи, що змінюються. Проте складні системи (особливо – соціальні), як правило, не мають єдиного критерію функціонування. Такі системи функціонують в обстановці

багатокритеріальності, причому ці критерії можуть бути не лише екстремальними, але й мати характер обмежень. Це зумовлює необхідність формулювати відразу кілька критеріїв і варіювати їх вибір залежно від ситуації, що склалася, і внутрішніх потреб самої системи. Отже, вибір критеріїв адаптації є процесом адаптивно-прогнозованим і повинен враховуватися в рамках дослідження адаптивності системи управління та бізнес-процесів господарюючого суб'єкта в умовах зовнішнього середовища, що змінюється [2, с.14].

Аналіз різних підходів до вивчення поняття «адаптація» показав, що ця категорія трактується або як властивість, або як процес, або одночасно як процес та результат. Під адаптацією підприємства розуміється цілеспрямований процес його переходу в новий стан, який найбільш адекватно відповідає існуючим або прогнозованим змінам зовнішнього середовища, що здійснюється зі збереженням відносної цілісності та стійкості організації як системи при проходженні періодів нестабільності, а також кінцевий результат цього переходу, що дозволяє досягати поставлених цілей та зберігати необхідний рівень ефективності за нових умов. У цьому ключі під адаптивністю підприємства мається на увазі здатність його до переходу з мінімальними витратами часу та коштів з однієї альтернативи (заходи або бізнес-процес, що включає в себе сукупність дій, щодо раціонального використання ресурсів) на іншу, ефективнішу [20, с.178].

Запропоноване визначення категорії «адаптація» дозволило описати дефініцію «адаптивне управління» та виділити його відмінні особливості серед інших видів управління підприємством (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика видів управління.

Вид управління	Характерні риси	Модель взаємодії із зовнішньою середовищем

Ситуаційне	Полягає у прийнятті управлінських рішень у міру виникнення проблем відповідно до економічною ситуацією, що складається.	Активна спеціальна
Антикризове	Управління, спрямоване на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ. Найчастіше актуалізується у разі появи критичної ситуації для життєдіяльності організації.	
Інноваційне	Управління, засноване на вдосконаленні продукції або процесу, що забезпечують економію витрат або створюють умови для такої економії.	Активна систематична
Стратегічне	Управління організацією на найвищому рівні з перенесенням центру уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище. Орієнтовано на довгострокові цілі та дії компанії шляхом планування, заснованого на творчому підході до вироблення рішень.	
Адаптивно-прогностичне	Управління, що враховує появу нетипових, нехарактерних умов функціонування організації, що потребує активного впливу суб'єкта на внутрішню, зовнішню середу на основі принципу відповідності між управлінням та самоврядуванням та вироблення неординарного, прогностичного рішення.	

У контексті проблематики дослідження під адаптивним управлінням підприємствами сфери послуг слід розуміти управління, метою якого є підтримка стану довгострокової динамічної рівноваги підприємства із зовнішнім середовищем, шляхом використання технології стратегічного планування, управління за слабкими сигналами, а також властивостей підприємства як самоорганізованої, «живої» системи, що балансує на межі хаосу та порядку. Системи адаптивного управління набули свого розвитку

переважно на виробничих підприємствах, однак, видається, що вони не менш затребувані і у сфері послуг, зокрема торгівлі, оскільки [5, с.119]:

- підприємства сфери послуг ще більшою мірою, ніж виробники товарів, які прагнуть, головним чином, максимізувати випуск продукції, націлені на повне задоволення специфічних (індивідуалізованих) запитів клієнтів, які мають властивість часто змінюватись;

- якість послуги менш постійна, ніж якість товару, оскільки вона залежить від дій не тільки виробника послуг, але й споживача, що визначає необхідність встановлення взаємовідносин із нею з метою максимізації рівня задоволення його потреб;

- послуги не можна накопичувати, що зменшує можливість адаптаційної реакції підприємства на ринковий попит, що змінився.

У зв'язку з цим у сфері послуг актуальним і затребуваним стає система менеджменту, відмінними рисами котрої є гнучкість, швидкість прийняття рішень, свобода маневру та відкритість. Під системою адаптивного управління слід розуміти комплекс елементів та функцій апарату управління організацією та їх відносин, що забезпечують збереження стійкості організації у довгостроковій перспективі в мінливих умовах за рахунок переходу до нової управлінської концепції комплексного забезпечення конкурентоспроможності фірми на ринку.

Основними елементами системи адаптивного управління у сфері послуг є [7, с. 113]:

- адаптивна організаційна структура апарату менеджменту;
- соціально-економічний моніторинг;
- компетенції та інновації;
- корпоративна культура, орієнтована на зміни та навчання;
- залучення клієнта до процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства;

Адаптивність керуючої підсистеми забезпечується адаптивною органічною структурою апарату менеджменту, для котрої характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління,

невелика кількість рівнів управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності. До структур адаптивного типу можна віднести проектні, матричні, програмно-цільові, проблемно-цільові, бригадні, мережеві організаційні структури. Наступним елементом підсистеми адаптивного керування підприємством сфери послуг є моніторинг, що включає у себе збір, обробку, аналіз, узагальнення та систематизацію інформації економічного, фінансового, інноваційного, соціального, структурно-організаційного, маркетингового та іншого характеру, як аналітичної бази прийняття управлінських рішень [16, с.17].

Специфіка системи адаптивного управління підприємствами сфери послуг зумовлює особливий характер праці керівників у цій сфері, а також вимоги до особистісних, професійних, інтелектуальних здібностей персоналу загалом. Визначальними для цієї галузі є здібності до саморозвитку та навчання. Окрім того, адаптація підприємства забезпечується за рахунок інноваційного інструментарію управління. Один з основних напрямів інноваційного менеджменту на підприємствах сфери послуг – орієнтація на майбутніх споживачів, котрий полягає у розробці та реалізації інноваційних проєктів, що мають своєю метою залучення майбутніх клієнтів шляхом пропозиції їм принципово нових послуг. Це дозволяє торговельним організаціям формувати потреби майбутніх клієнтів.

У процесі надання послуг ключову роль виконує процес залучення клієнта. Базовими установками для організації, що забезпечують адаптивність підприємств сфери послуг, є орієнтація на роботу в умовах змін, фокусування на потребах клієнтів та організаційне навчання. Дані напрямки мають стати основою формування корпоративної культури. Внаслідок того, що багато процесів надання послуг є невлотимими, людський капітал торговельної фірми є здійсненням інноваційного потенціалу сфери послуг [15, с. 214].

Отже, адаптивне управління представляє собою інформаційно–інтелектуальний процес, яким ключовим фактором успіху стають нематеріальні активи, основу яких становить людський капітал та його

інтелектуальний потенціал. Основними процесинг-факторами нарощування інтелектуального потенціалу підприємства є його самоорганізація, навчання та адаптація. Сутність процесу самоорганізації може бути інтерпретована дією моделі навмисного хаосу, що базується на ідеї створення хаосу в рамках проактивної поведінки підприємства з метою виявлення проблем, які можуть виникнути у майбутньому.

1.2. Адаптивне прогнозування в системі менеджменту торговельної організації.

Сутність адаптивного прогнозування як процесу розробки прогнозу на основі пристосування його до змінних зовнішніх і внутрішніх умов функціонування об'єкта передбачає використанням гнучких адаптивних методів і алгоритмів. Необхідність впровадження підсистеми адаптивного прогнозування в систему управління підприємством диктується вимогами ринкових методів господарювання. Організація адаптивного прогнозування повинна передбачати створення на підприємстві єдиного інформаційного простору, котрий представляє комплекс методичних, організаційних, програмних, технічних і телекомунікаційних засобів, що забезпечують оперативний доступ до певних інформаційних ресурсів. Сукупність внутрішньої інформації про виробничо-господарську та фінансову діяльність підприємства та інформації про стан зовнішнього середовища, що надходить до групи прогнозування на запит, фільтрується з метою відбору релевантної достовірної інформації про прогнозований об'єкт або процес [24, с. 91].

Аналізуючи зміст вхідної інформації, можливості технічних та програмних засобів системи управління, прогнозіст визначає адаптивний метод і напрям прогнозування. Використання спеціалізованих програм дозволить прогнозісту провести розрахунок кількох прогнозних оцінок різними адаптивними методами. Після перевірки моделей на адекватність і точність проводиться відбір прогнозних оцінок, що задовольняють вимогам вибраних критеріїв якості, які надаються експертам для аналізу, оцінки та прийняття рішень. За результатами отриманих кількісних прогнозних значень

показників діяльності підприємства, оцінок експертів-фахівців здійснюється розрахунок комплексного прогнозу (синтезу прогнозних оцінок). рекурентно з кожним новим покроковим надходженням поточної інформації, і самоорганізуються, структура яких змінюється відповідно до умов функціонування об'єкта прогнозування. Тому при проведенні адаптивного прогнозування модель постійно перебуває в очікуванні надходження поточної інформації про об'єкт прогнозування, відповідно до котрої вона перебудовується і відображає динаміку, що склалася на даний момент.

Особливістю сучасного періоду адаптації торговельних організацій є те, що у навколишньому просторі виникають нові інститути, процеси, соціальні явища, але водночас модернізуються старі, включаючи саму організацію. У результаті єдиний простір, у котрому відбуваються ці зміни, структурується на зовнішні та внутрішні частини. Відповідно до цього розподіляються і функції менеджменту. Функції управління впливають на процеси, що відбуваються у самій організації, з метою пристосування їх до зовнішнього середовища для успішної роботи персоналу. Вони впливають на довкілля шляхом прямих і непрямих заходів, викладених у законах, нормах, правилах, формуючи єдині усім умови взаємодії у загальному просторі. Тому, адаптаційне прогнозування є універсальною функцією менеджменту, що забезпечує пристосування торговельної організації до змін простору, пронизуючи решту його функцій, без яких не може обійтися дана організація. Ця функція перетворює вплив, як на саму організацію, так і навколишній простір [38, с. 25].

У торговельній організації під адаптацією розуміється її здатність перетворювати свої організаційні, управлінські, інтелектуальні та інші складові у процесі входження у новий простір та її освоєння, зберігаючи у своїй базову стійкість і конкурентоспроможність з метою зростання прибутку. У сучасних умовах адаптивне прогнозування діяльності торговельних організацій багато в чому визначається створенням державою системи спеціальних умов, необхідних для успішної їх адаптації до зовнішнього середовища [40, с. 57]:

- формування національної стратегії адаптації суб'єктів господарювання, що базується на культурі, життєвому укладі, традиційних способах організації;

- упорядкування системи підготовки суспільства та активної частини населення до роботи в умовах, що постійно оновлюються;

- розвиток інститутів інформаційного суспільства, його комунікацій, забезпечення їхньої доступності всьому бізнесу;

- створення стабільної нормативної бази, котра обслуговує процеси адаптації комерційних організацій до умов глобалізації ринків.

Успішна управлінська діяльність торговельних організацій значною мірою залежить від глибини знання адаптації як універсальної функції менеджменту та майстерності її застосування у конкурентній боротьбі. Чим нижче адаптивність комерційних організацій, тим частіше вони розоряються, негативно впливаючи на навколишнє середовище. Адаптація та її прогнозування виступає універсальною функцією менеджменту, оскільки вона пронизує усі інші його функції і забезпечує їх адекватне застосування в умовах зміни в ході реформування внутрішнього та зовнішнього середовища управління. Щоб забезпечити стійкість і цілісність діяльності організації, система управління нею повинна бути адаптивною, здатною підтримати свою працездатність. Адаптивне прогнозування системи управління – це властивість, що передбачає її здатність швидко та гнучко реагувати на будь-які зміни та виробляти адекватні управлінські команди, що дозволяють мінімізувати дію факторів, що обурюють систему [43, с. 302].

Адаптивність комерційних організацій тим вище, чим раніше помічаються і правильно оцінюються ці ознаки та тенденції. Відповідно, чим вище адаптивність, тим ефективніша система управління, оскільки вона швидко реагує на зміни і гнучкіше пристосовується до нових умов. При цьому необхідно чітко розуміти, що саме слід змінити у діяльності торговельної організації для досягнення її стійкості, як перебудувати систему управління, щоб вона відповідала тим, вимогам, що змінилися, кого і чого слід навчати. Адаптивність також залежить від того, наскільки точно

оцінюються можливості комерційної організації, і наскільки адекватними та прийнятними на кожен момент часу будуть прийняті рішення, використання цих можливостей для проведення необхідних перетворень системи управління. Адаптивне прогнозування залежить від здібностей кожного менеджера мислити самостійно, без стереотипів, приймати оптимальні рішення у нестандартних ситуаціях, від керованості системи [53, с. 315].

У системах управління з непередбачуваним вектором розвитку багато засобів адаптації, але інституційні та нормативно-регулятивні, не завжди ефективні. Тому нерідко у цей період на перший план виходять статусні показники торговельних організацій. Перш ніж вибрати ту чи іншу стратегію адаптаційного прогнозування, необхідно провести аналіз системи та процесу управління. Це надасть можливість визначити потреби у прогнізі, вибрати прийнятні способи його проведення, виявити резерви торговельної організації. Нерідко потрібно аналізувати конкретні елементи системи, зокрема тоді, коли з послідовним зростанням числа рівнів і вузькоспеціалізованих підрозділів у ній настає момент ускладнення процесу управління, що призводить зниження його ефективності.

У такому разі потрібно знайти відповідь на питання, яка структура управління має більше переваг – у плоскій площині, коли мінімальна кількість управлінських рівнів дозволяє керівникам вищої ланки звертатися до підлеглих безпосередньо, або вертикальній. У плоскій структурі керівник знає усі поточні справи. Однак, чим більша торговельна організація, тим більше інформації треба враховувати управлінцям. Вертикальна структура усуває цей недолік, завдяки тому, що у ній відповідальність і контроль розподіляються за численними структурними ланками. Але таке управління ускладнює швидке та адекватне реагування на зміни ситуації. Число ланок у піраміді управління багато в чому залежить від норми керованості. Тому бажано визначити, яким чином підпорядкований можна оптимально керувати торговельною організацією [41, с. 23].

Зміни у конкурентному середовищі спонукають комерційні організації шукати індивідуальні, нестандартні методи адаптаційного прогнозування.

При цьому відбувається мобілізація їх адаптивних ресурсів, що становлять адаптивний потенціал, від якого безпосередньо залежить можливість оволодіти ситуацією, освоїтися у нових умовах. Адаптивний потенціал визначає швидкість процесу адаптації, його кінцеві результати, ступінь адаптованості. Упорядкувати процес адаптації, на наш погляд, можуть два найважливіші фактора, що впливають на розвиток економіки: конкуренція та державне регулювання. Останнє може або сприяти переходу торговельних організацій на новий шлях розвитку, чи завадити йому. При цьому вибір сценарію регулювання не байдужий економічним суб'єктам господарювання та повинен варіюватися в залежності від особливостей їх базового стану та можливостей нового шляху розвитку. Тому, сучасне адаптаційне прогнозування складне тим, що повного передбачення зміни середовища, до якого необхідно пристосовуватися, досягти практично неможливо. Саме тому потрібне державне регулювання, котре має бути досить м'яким, обережним і відповідати ряду вимог [29, с. 247]:

- заходи державного регулювання повинні застосовуватися вчасно шляхом прийняття та реалізації ефективних рішень;
- регулююча державна система має налагодити зворотні зв'язки з економікою, інакше перша може генеруватиме як позитивні, так і руйнівні ефекти;
- держава має спиратися на економічні суб'єкти, що забезпечують пріоритети у реалізації задуманої стратегії.

Держава повинна визначати допустимість вибору форм і методів адаптивного прогнозування економіки. Для цього, перш за все, необхідно отримати відповідь на питання про те, наскільки економіка торговельних організацій відповідає критеріям, що відповідають цим стандартам, наскільки вона в стані підтримувати стійку стабільність макроекономічних параметрів зростання, інфляції та рівня доходів. Найважливішою проблемою торговельних організацій є вибір раціональної організаційної структури управління. Успішне функціонування та розвиток таких організацій у конкурентному середовищі значною мірою залежить від того, наскільки

науково аргументована і відлагоджена їх організаційна структура управління.

Управління на основі адаптивного прогнозування передбачає такий склад підроділів апарату управління, такі форми їх спеціалізації та взаємозв'язки, що визначають відносини підпорядкованості цих підрозділів та дозволяє організації гнучко і успішно пристосовуватися до постійних змін середовища. Для цього підрозділи структури управління, зв'язки між органами і працівниками управління повинні реалізовувати функції, адекватні змінам, що відбуваються. Ці зв'язки покликані забезпечувати взаємодію елементів організаційної структури, орієнтованих на адаптацію.

Структура управління торговельною організацією на основі адаптивного прогнозування є упорядкована сукупність субординованих та міцно пов'язаних між собою елементів, що забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого, здатного пристосовуватися до середовища, що змінюється. Інакше кажучи, адаптивну організаційну структуру управління торговельної організації характеризує така форма поділу та кооперації управлінської діяльності, у межах котрої управління здійснюється шляхом виконання відповідних функцій, намічених цілей, використовуючи свої адаптивні можливості.

При виборі адаптивної структури управління торговельною організацією нізацією необхідно [40, с. 58]:

- визначити завдання організації (відповідно до її місії та цілей);
- ув'язати ці завдання із системою функцій, повноважень та відповідальності;
- організаційно оформити зв'язки з горизонталями управління, що забезпечить координацію діяльності підрозділів, що вирішують загальні завдання;
- адаптувати зміст потоків інформації та каналів до моделей інформаційного забезпечення відповідних підрозділів організації;
- пристосувати зміст потоків інформації та каналів їх руху до потреб, пов'язаних із прийняттям рішень.

При виборі адаптивних організаційних структур слід враховувати, що вони різноманітні, але мають спільні характерні риси. Окрім того, адаптивні організаційні структури, як правило, характеризуються властивими їм ключовими властивостями, такими, як здатність порівняно легко змінювати свою форму, пристосовуючись до мінливих умов; створювати тимчасові органи управління тощо. Однак адаптивні організаційні структури управління так само не ідеальні, як і багато інших. Поряд з перевагами, їм властиві й недоліки. Так, відмінною рисою адаптивної організаційної структури управління (матричного типу) є наявність у робітників одночасно двох керівників, які мають рівні права. З одного боку, виконавець підпорядковується безпосередньому керуванню функціональної служби, з іншого – керівнику проєкту, який наділений необхідними проєктними повноваженнями для здійснення процесу управління відповідно до запланованих термінів, виділеними ресурсами та необхідною якістю виконання. Виникає система подвійного підпорядкування, що базується на поєднанні двох принципів – функціонального та проєктного, що знижує злагодженість у роботі та має негативний вплив на ефективність управління [23, с. 94].

Управління торговельною організацією методами адаптивного прогнозування – це активний вплив на фактори, що визначають його перебіг, терміни, зниження несприятливих наслідків. Необхідність керування адаптацією визначається ймовірністю шкоди, як для торговельної організації, і конкретного працівника. Розробка заходів, позитивно впливаючих на адаптацію, передбачає знання суб'єктивних характеристик робітника, а також факторів комерційного середовища, характеру їхнього впливу на показники та результати адаптації. Тому до оптимізації процесу адаптивного прогнозування слід виходити з наявних можливостей комерційної організації.

Управління адаптивним прогнозуванням вимагає особливої організаційної роботи, тому великі комерційні структури воліють створення спеціалізованих служб адаптації кадрів. Організаційно це може проходити по-різному – залежно від чисельності персоналу комерційної організації, структури управління, наявності та організації системи управління

персоналом, націленості керівника на рішення зісїйних завдань у сфері управління. Служби адаптації працівників можуть виступати як самостійні структурні підрозділи або входити до складу інших функціональних підрозділів. Іноді посада менеджера з адаптаційного прогнозування вводиться в штатний розпис будь-яких управлінських структур.

Завданнями підрозділу або менеджера в галузі організації процесу адаптації мають бути [33, с. 98]:

- розробка програм адаптації, що являють собою набір конкретних дій для співробітника, відповідального за адапцію;
- організація семінарів, курсів із проблем адаптації;
- проведення індивідуальних розмов керівників із новими співробітниками;
- створення короткострокових курсів для керівників, які знову вступають на посаду;
- організація спеціальних курсів підготовки менеджерів;
- встановлення контактів нових працівників із колективом;
- створення команди досвідчених менеджерів, здатних обирати найбільш оптимальні системи оподаткування, кредитування, управлінського обліку.

Серйозного аналізу потребує ситуація, що склалася в організаціях щодо прийняття рішень, котрі повинні містити адаптивні механізми прогнозування. Нерідко керівники торговельних організацій ігнорують рекомендовану технологію, не розуміючи її значення. Цих технологій не дотримуються, належним чином не продумуються способи їх інформаційного забезпечення. Для того, щоб рішення могли бути гнучкими, процедури їх обґрунтування повинні спиратися на акумуюочу інформацію. Практика свідчить, що у роботі над кожним рішенням на окремих етапах можуть використовуватися різні методи адаптивного прогнозування більшою чи меншою мірою, що задовольняють завдання підвищення його ефективності. На практиці ж нерідко перебільшують значення того чи іншого методу, зокрема

математичного, абсолютно безпідставно підміняючи ним все різноманіття методів, що об'єктивно додаються до даного конкретного випадку [22, с. 69].

У процесі аналізу не можна залишити без уваги питання залучення співробітників до участі в управлінні і не в останню чергу – до прийняття відповідальних рішень у прогностичному розвитку організації. Важливо з'ясувати, чи не підміняється серйозна за своєю сутністю діяльність формальними акціями адміністрації. Практика показує, що на більшості підприємств незатребуваний потенціал персоналу управління дуже великий. Аналіз буде неповним, якщо він не торкається корпоративної культури торговельної організації. При цьому важливо з'ясувати, якою мірою вона пов'язана з цінностями організації, її внутрішнім середовищем. Часом зміст поняття «корпоративна культура» важко сприйняття.

Однак слабкість корпоративної культури і тим більше її відсутність одразу помічаються. Важливо вивчати та впроваджувати у себе досвід організацій з високою етикою, порядністю та відповідальністю. З такими організаціями можна, не побоюючись несумлінності, встановлювати довгострокові та довірчі партнерські стосунки на перспективу. При аналізі потрібно враховувати ключовий вплив особистості керівника на формування корпоративної культури. Бажано з'ясувати, наскільки його здібності сприяють тому, щоб ця культура стала адаптивно–прогностичною [39, с. 436].

Інший ракурс аналізу – це дослідження самого процесу управління розвитком торговельної організації на основі адаптивного прогнозування, під час якого здійснюється планування, виконуються функції та дії, необхідні для вирішення завдань, що стоять перед системою управління. Аналіз процесу управління є всебічним його дослідженням в тісному взаємозв'язку з внутрішнім та зовнішнім середовищем функціонування. Він дозволяє зіставити теоретичні, нормативні вимоги до процесу управління з фактичними характеристиками їх виконання. Такий аналіз дозволяє виявити розбіжності поміж ними. Тому він використовується з метою виявлення резервів і факторів поліпшення процесу управління.

Отже, за допомогою аналізу розкриваються ті причини, котрі допомагають або, навпаки, заважають адаптивному прогнозуванню, ефективному функціонуванню системи управління торговельним підприємством. Використовуючи дані, отримані в результаті аналізу можна своєчасно прийняти або скоригувати рішення і, виконуючи їх, підвищити ефективність всього процесу управління за рахунок реалізації заходів адаптивного прогнозування.

РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТЗОВ “Тандем” НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ.

2.1. Аналіз та прогнозування фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю “Тандем” створене у 2001 році у місті Дрогобичі. Засновниками товариства є громадяни України Танчук Роман Володимирович, Танчук Василь Володимирович та Танчук Володимир Володимирович.

Компанія “Тандем” вже багато років є одним з провідних виробників та імпортерів самої різноманітної квіткової продукції в Україні. ТЗОВ “Тандем” вирощує квіти, зокрема понад двадцять сортів троянд, а також різноманітні кімнатні рослини, закордонні партнери “Тандем” можуть запропонувати екзотичні кімнатні рослини на будь який смак, а також будь-які супутні товари, такі як керамічні вироби, різноманітні підживи, статуетки та ковані підставки, всю необхідну фурнітуру для прикрашення троянд і формування вазонів. На квітковому ринку представлені різноманітні види продукції: зрізані квіти, квіти в горщиках та посадковий матеріал. Сфера діяльності компанії, як правило гуртова та роздрібна торгівля. Пропонований асортимент складається в основному із зрізаних квітів, у доповненні з пакувальними матеріалами та аксесуарами для флористів.

Особливість квіткового бізнесу полягає у значній частці імпоротної продукції, оскільки – 60% троянд, тюльпанів та лілій припадає на імпорт. Регіональний розподіл імпоротної квіткової продукції за країнами представлений наступним чином: 70 % – з Голландії, близько 15 % – з Аргентини, Еквадору та Колумбії, 5 % – з Ізраїлю, Кенії, Зімбабве, Індії, країн Південно–Східної Азії, Південної Європи. Частка власної продукції складає 40 %. В основному це троянди, вирощені у теплицях ТЗОВ “Тандем”.

На сьогодні близько 80 країн беруть активну участь у світовій торгівлі квітами. Головними ринками споживання квітів є країни Західної Європи, США, Японії. Крім того, великими ринками поступово стають Україна,

Східна Європа, Південна Корея, Таїланд, Індонезія. За найважливішими характеристиками ринку квітів можна назвати 4 групи країн [11, с. 56]:

– до країн першої групи ставляться ті, які виробляють квіти лише внутрішнього споживання: США, Японія, Китай, Індія. За кількістю квітів, що продаються, найбільшими ринками є США і Японія. Китай та Індія перевершують інші країни за площею вирощування (проте їхня продукція невисокої якості). Площа вирощування квітів у Китаї дорівнює приблизно 60 тис. га, в Індії – 34 тис. га (для порівняння: у США – 15 тис. га, у Японії та Голландії – близько 8 тис. га). Виробники першої групи країн мають одну загальну характеристику: всі вони виробляють квіти виключно для внутрішній ринок. Наприклад, у Японії 95% попиту забезпечується внутрішніми виробниками. В Індії та Китаї частка імпорту також невисока, але якість квітів, що вирощуються, є настільки низьким, що це не дозволяє розвивати експорт.

– друга група країн – це країни, де весь попит забезпечується з допомогою імпорту. Типовим прикладом можна назвати Німеччину з обсягом імпорту, що на 70 % покриває попит;

– до третьої групи належать країни з невеликими внутрішніми ринками, але при цьому великі ринки експорту. Найбільш типовим прикладом цієї групи є Колумбія, яка експортує 95% кольорів, що виробляються, а також Кенія;

– четверта група – це країни, що мають ємний внутрішній ринок, і великі ринки експорту. Найяскравішим прикладом є Голландія.

Торгівлю квітами можна по праву назвати бізнесом, що процвітає. Квіти це особливий товар, який збагачує духовне життя людини. Чим швидше розвивається світова економіка, тим вищий рівень життя суспільства. Тому від рівня стандартів життя залежить потреба у красі та духовному розмаїтті. Таким чином, покращення економічної ситуації в країні призводить до зростання добробуту населення, що, у свою чергу, піднімає рівень продажів у квітковому бізнесі, котрий знаходиться у першій п'ятірці всіх видів підприємництва у світі. По-перше, квіти практично затребувані за будь-яких

часів і за будь-яких умов. По-друге, квітковий бізнес можна сприймати як мистецтво, з ним просто приємно працювати. У всі часи квітка була втіленням природної досконалості, а торгівля цією красою завжди була досить вигідним підприємством. Окрім емоційно-позитивних сторін квітковий бізнес приносить значний прибуток.

Ринок квітів має свої специфічні відмінності від інших ринків, наприклад ринку промислової продукції або ринку споживчих товарів. Можна виділити ряд важливих факторів, що впливають на ринок зрізаних квітів [21, с. 102]:

- залежність економічних результатів праці від кліматичних та інших умов;
- обмеженість пропозиції природних ресурсів;
- існування безлічі незалежних суб'єктів господарювання, які постачають на ринок досить обмежений асортимент продукції;
- складність та різноманітність форм власності підприємств та фірм, представлених на досліджуваному ринку;
- сезонність виробництва;
- висока кореляція між якістю кінцевого продукту та термінами та умовами зберігання, транспортування та реалізації.

Завдяки широкому асортименту сортів троянд, кімнатних та балконних рослин і послуг ТзОВ “Тандем” займає провідні позиції на ринку найбільших гуртових постачальників троянди у Західній Україні. Усі квіти і саджанці вирощуються з найкращого посадкового матеріалу, що селекціонується в Україні, в Голландії й Аргентині, тому відрізняються найвищою якістю і здатні догодити дійсним цінителям живої краси.

Продукцію ТзОВ “Тандем” можна купити гуртом та вроздріб в таких містах як Київ, Одеса, Умань, Житомир, Луцьк, Івано-Франківськ, Львів, Хмельницький, Чернівці та багатьох інших.

Аналіз фінансово-господарської діяльності відіграє важливу роль у підвищенні економічної ефективності діяльності організації, у її управлінні та зміцненні її фінансового становища. За результатами проведеного

економічного аналізу відбувається вибір щодо встановлення обґрунтованого плану завдання. Використання різних підходів під час проведення комплексного економічного аналізу дозволяє більш глибоко та детально вивчити діяльність ТзОВ “Тандем”, що зумовлює як ефективне використання наявних ресурсів, так і прогнозування та виявлення невикористаних резервів.

Результати комплексного економічного аналізу є базою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Тому в умовах ринкових відносин та господарської самостійності торговельне підприємство не може ефективно функціонувати без добре налагодженої аналітичної роботи. Аналіз господарської діяльності підприємства складається з наступних напрямів: фінансовий аналіз, аналіз прибутковості, аналіз рентабельності, аналіз використання власного капіталу, аналіз платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості, аналіз використання позикових коштів, оцінка економічної доданої вартості, аналіз ділової активності, аналіз руху коштів, розрахунок ефекту фінансового важеля.

Управлінський аналіз-оцінка місця підприємства на ринку квіткові продукції, аналіз використання основних факторів виробництва: засобів праці, предметів праці та трудових ресурсів, оцінка результатів виробництва та реалізації продукції, прийняття рішень щодо асортименту та якості продукції, вироблення стратегії управління витратами виробництва, визначення політики ціноутворення; аналіз беззбитковості виробництва. Управління фінансами на підприємстві через відсутність фінансового відділу здійснюється безпосередньо директором підприємства. План доходів та витрат дозволяє визначити, як формуватиметься та змінюватиметься прибуток підприємства. Основою його складання лежить прогноз обсягів реалізації зеленої продукції [38, с. 43].

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки зумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності (табл. 2.1.). Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства [40, с. 58].

Таблиця 2.1

**Динаміка зміни коефіцієнтів ділової активності ТзОВ «Тандем»
за період 2019-2023 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності активів	2,01	2,05	2,33	1,99	1,81	2,02	2,07	2,31	1,97	1,82
Коефіцієнт кредиторської за боргованості	0,2	0,1	0,2	0,4	0,4	0,1	0,1	0,2	0,4	0,3
Коефіцієнт дебіторської за боргованості	19,1	19,1	15,2	12,7	12,3	19,0	19,1	15,0	12,5	12,2
Термін погашення дебіторської за боргованості	20	20	25	30	30	20	20	25	30	30
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	21,1	23,2	27,4	33,2	38,3	21,2	23,1	27,0	33,5	38,2

Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,29	4,43	4,22	5,28	2,95	4,20	4,41	4,21	5,27	2,93
---	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Коефіцієнт оборотності активів за останні п'ять має негативну тенденцію. У 2021 році відносно 2020 р. спостерігається збільшення на 0,25 або 12 %, у 2022 році відносно 2021 року – зниження на 0,34 або на 14,7 %, у 2023 році відносно 2022 року – спад на 0,15 або на 7,5 %. Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію. Загалом, чим вище показник оборотності матеріальних запасів, тим менше коштів зв'язано в цій найменш ліквідній статті оборотних активів, тим більш ліквідну структуру мають оборотні активи й тим стійкіше фінансове становище підприємства. Коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості має негативну тенденцію до зниження, кредиторської заборгованості – позитивну до зростання, що означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки, тобто 19,0; 19,1; 15; 12,5 та 12,2 за досліджуваний період. Період погашення кредиторської заборгованості характеризує середній період сплати підприємством короткострокової кредиторської заборгованості; позитивною є тенденція зменшення показника. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів має позитивну тенденцію до збільшення протягом досліджуваного періоду. У 2019 році цей показник становив 21,2; у 2020 році цей показник становив 23,1; у 2021 році – 27,9 (збільшення на 20,8 %), у 2022 році – 33,5 (збільшення на 20,2 %), у 2023 році – 38,2 (збільшення на 14 %). Чим вище показник оборотності матеріальних запасів, тим менше коштів зв'язано в цій найменш ліквідній статті оборотних активів, тим більш ліквідну структуру мають оборотні активи й тим стійкіше фінансове становище підприємства.

Однією з функцій фінансового аналізу є – своєчасне виявлення й ліквідація недоліків у фінансовій діяльності та пошук резервів покращення фінансового стану підприємства та його платоспроможності [17, с. 176].

Таблиця 2.2

Аналіз зміни показників ліквідності та платоспроможності

ТзОВ «Тандем» за період 2014-2023 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт покриття	0,37	0,37	0,42	0,42	0,42	0,39	0,38	0,44	0,43	0,40
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,27	0,29	0,34	0,35	0,33	0,29	0,27	0,35	0,36	0,34
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,09	0,07	0,05	0,89	0,03	0,10	0,076	0,06	0,09	0,04

У ТзОВ «Тандем» коефіцієнт покриття становив у 2019 р. 0,392; у 2020 році – 0,384; у 2021 році – 0,441; у 2022 році – 0,431, у 2023 році. – 0,405. Спостерігається нестабільна тенденція. Такі показники означають те, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,39 грн., 0,38 грн., 0,44 грн., 0,43 грн. та 0,4 грн. оборотних коштів за досліджуваний період. Станом на 2023 рік цей показник в 4 рази менше рекомендованих для раціонального управління платоспроможністю компанії, що означає втрату платоспроможності підприємства й перевищення вартості поточних зобов'язань над вартістю активів компанії. Основною причиною, що вплинула на таку зміну показників ліквідності, варто вважати низький обсяг необхідних оборотних активів та збільшення частки як короткострокових, так і довгострокових зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТзОВ «Тандем» у 2019-2023 роках. не відповідає рекомендованому для ефективного управління ліквідністю підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності становить 0,29, 0,27, 0,35, 0,36 та 0,34 за досліджуваний період. Зростання коефіцієнта пов'язане зі зростанням дебіторської заборгованості, що свідчить про серйозні фінансові

проблеми підприємства у попередні роки. Підприємству бажано погасити всі свої борги. Отримання від'ємних значень робочого капіталу підприємства у 2019 - 2023 роках. свідчить про те, що на підприємстві необхідно зменшити поточні зобов'язання, в першу чергу за рахунок зменшення частки короткострокових кредитів в банках, поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, а також за одержаними авансами.

З метою адаптивного прогнозування фінансового стану ТзОВ «Тандем» використаємо модель ARIMA. Процес аналізу та прогнозування часових рядів охоплює декілька кроків, котрі включають виконання різноманітних статистичних та обслуговуючих процедур [4, с. 102]:

1. Заповнення відсутніх даних.
2. Перетворення часового ряду в стаціонарний.
3. Вибір параметрів моделі, зокрема порядків p і q .
4. Розрахунок параметрів моделі.
5. Перевірка адекватності моделі.
6. Прогнозування за допомогою моделі.

В авторегресійній моделі поточне значення процесу залежить від обмеженої кількості попередніх значень та зовнішніх впливів (білого шуму). Авторегресійний процес порядку p (AR(p)-процес) характеризується як наступне:

$$X_t = c + \sum_{i=1}^p a_i X_{t-i} + \varepsilon_t,$$

де a_i - параметри моделі (коефіцієнти авторегресії), c - стала (часто для спрощення передбачається рівний нулю), а ε_t - білий шум.

Якщо ввести Лагові оператор $L: Lx_t = x_{t-1}$, то авторегресійну модель можна представити таким чином:

$$X_t = c + \sum_{i=1}^p a_i L^i X_t + \varepsilon_t.$$

У цій моделі $p + 2$ невідомих параметри $c, a_1, a_2, \dots, a_p, \sigma^2$, які повинні бути оцінені за наявними даними, що характеризують досліджуваний процес. Для вирішення практичних завдань, як правило, досить $p \leq 2$.

Модель ковзного середнього q -го порядку (МА (q)) – модель часового ряду виду:

$$X_t = \sum_{i=0}^q b_i \varepsilon_{t-i}$$

де ε_t - білий шум, b_i - параметри моделі (b_0 можна вважати рівним 1 без обмеження спільності)

За допомогою лагового оператора дану модель можна записати у такий спосіб:

$$X_t = (1 + \sum_{i=1}^q b_i L^i) \varepsilon_t$$

Вона містить $q + 2$ невідомих параметри $c, b_1, b_2, \dots, b_p, \sigma^2$. Зазвичай $q = 0, 1, 2$.

Для досягнення більшої гнучкості при побудові моделі досліджуваних процесів корисно включати в неї як члени ковзного середнього, так і авторегресійні члени. У результаті отримують змішану модель ARIMA (p, q) [1]:

$$X_t = c + \varepsilon_t + \sum_{i=1}^p a_i L^i X_t + (1 + \sum_{i=1}^q b_i L^i) \varepsilon_t$$

Ця модель містить $p + q + 2$ невідомих.

У згаданих вище моделях припускається, що часовий ряд є стаціонарним тобто, його властивості не змінюються в часі. На практиці це часто буває не так, і при наявності лінійного зростання моделі виявляються неефективними. Наступна модифікація моделі, ARIMA (p, d, q) (модель Бокса-Дженкінса) дозволяє за допомогою лагового оператора модифікувати ряд до стаціонарного виду. Для цього беруть різниці порядку d від вихідного часового ряду. Модель ARIMA (p, d, q) означає, що різниці часового ряду порядку d використовують у моделі ARIMA (p, q):

$$(1 - L)^d X_t = c + \varepsilon_t + (\sum_{i=1}^p a_i L^i) (1 - L)^d X_t + (1 + \sum_{i=1}^q b_i L^i) \varepsilon_t$$

Використовуючи програму Statistica на основі статистичних даних за період з 2014 по 2023 роки (див.табл. 2.2) нами було побудовано модель ARIMA для прогнозування коефіцієнта покриття ТзОВ «Тандем»:

$$X_t = \varepsilon_t + 1,3321X_{t-1} - 0,3453X_{t-2}$$

Усі параметри моделі ARIMA (2,0,0) є статистично значущими на 5% довірчому інтервалі (див. табл. 2.3). На рис. 2.1. подано фактичні та прогнозні значення коефіцієнта покриття на наступні 2 роки. Згідно із побудованою моделлю він буде залишатись стабільним на рівні 0,4.

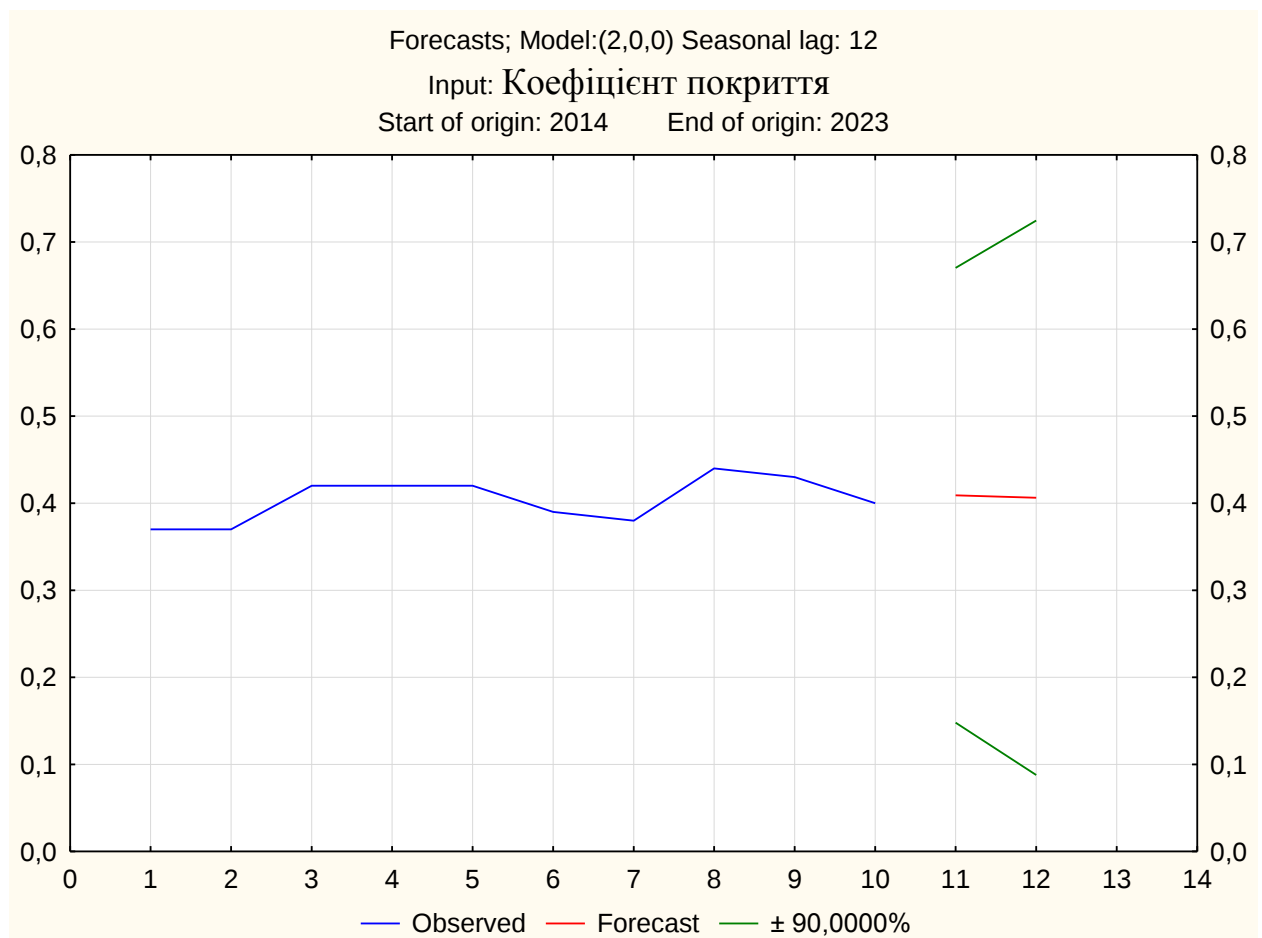


Рис. 2.1. Прогнозні значення коефіцієнта покриття на 2024 та 2025 роки

Таблиця 2.3

Оцінка параметрів моделі ARIMA (2,0,0)

Параметри		Asympt. Std. Err.	Asympt. t(22)	p	Lower (95%)	Upper (95%)
a ₁	1,3321	0,4322	21,0432	0,0000	1,5622	1,5555

a ₂	-0,3453	0,4562	-3,4122	0,0000	-1,5642	-0,1674
----------------	---------	--------	---------	--------	---------	---------

2.2. Маркетингова політика Товариства на ринку квіткової продукції.

Для успішної реалізації продукції ТзОВ “Тандем” використовує весь комплекс маркетингових інструментів або лише один. Так, обираючи товарний маркетинг, акцентує діяльність на асортименті, товарах, упаковці, дизайні тощо; ціновий маркетинг – на ціноутворенні продукції та її методах, цінових методах стимулювання збуту; маркетинг комунікацій – на системі інформування потенційних клієнтів, створення позитивного іміджу про товар/послуги та фірму загалом; збутовий маркетинг – на питаннях поширення продукції та точках продажу та збуту.

Останнім часом увага переноситься з виробничих та збутових питань на комунікаційні. Акцент робиться на підтримці взаємин із постачальниками, клієнтами, з потенційними покупцями тощо. У зв'язку з цим з метою підтримки та зміцнення конкурентних позицій на ринку ТзОВ “Тандем” стикається з необхідністю розробки комплексу маркетингових комунікацій. Як правило, комплекс маркетингових комунікацій складається з таких засобів впливу: реклама, PR, прямий маркетинг (direct marketing), стимулювання збуту. До того ж, зовнішні складові товару – форма, колір упаковки, ціна – також є засобами комунікації, що дозволяють впливати на споживачів. В даний час маркетинг комунікацій використовується практично у всіх компаніях, що працюють у схожих або зовсім різних сферах та галузях діяльності, квітковий бізнес не є винятком [40, с. 59].

У становленні та розвитку ринку зрізаних квітів особливу роль відіграє маркетинг. Визначаючи значення маркетингу над ринком зрізаних кольорів, слід підкреслити, що він допомагає квітковим підприємствам оцінити перспективи розвитку ринкової діяльності у квітковому бізнесі, потенціал і ємність ринку, конкурентне оточення, ринкові стратегії конкурентів, їх сильні

та слабкі сторони. Завдяки маркетинговим дослідженням та аналізу, квіткове підприємство ТЗОВ “Тандем” може своєчасно проводити сегментацію, визначати цільові ринки, формувати стратегії зростання та розвитку квіткового бізнесу, вибрати конкурентні стратегії, стратегії позиціонування.

Маркетинг на ринку квітів - це взаємопов'язаний двоєдиний процес: з одного боку, це ретельне вивчення мотивів та бажань споживчої аудиторії, орієнтація ТЗОВ “Тандем” на вимоги аудиторії, адресність квітів, що вирощуються; а з іншого боку – активний вплив на ринок та існуючий попит, на процес формування потреб та купівельних переваг за допомогою рекламної та виставкової діяльності. Маркетинг квітів є діяльність, спрямовану, з одного боку, отримання прибутку від реалізації квітів, з іншого боку – задоволення потреб і потреб покупців. Фактично, купівельне споживання на ринку зрізаних квітів є сферою безпосереднього виробництва певного соціального ефекту, котрий пов'язаний з емоційним, моральним станом людини.

На сьогодні для ринку квітів характерно зростання тенденції управління квітковим підприємством на основі цінності, що відчувається для покупця. Ця цінність визначається тим, що споживач купує квіти, щоб отримати певний емоційний стан, певні почуття. У таких умовах продавці повинні виходити з того, що отримати прибуток можна лише завдяки створенню та утриманню споживчої задоволеності за рахунок створення нових марок квітів, що мають функціональну та емоційну цінність. Сучасний маркетинг у торгівлі квітами сьогодні вимагає від виробників використовувати другий спосіб – проникнення на ринок за рахунок вивчення та задоволення вимог. Вивчення споживачів – найважливіший чинник, який визначає успіх підприємства. Маркетинг вимагає чіткого та проникливого розуміння того, які квіти хочуть купувати споживачі, а також здібності виробників постачати квіти через вартість, ціну, якість і цінність.

Існують два основних способи проникнення підприємства на ринок [44, с. 126]:

- а) проникнення ринку за рахунок якості товару (product based

approach);

б) проникнення ринку з допомогою вивчення й задоволення вимог покупців (customer based approach), щоб отримувати прибуток.

Традиційно ТзОВ “Тандем” виконує багато функцій для роздрібних клієнтів, включаючи джерела продукції, зберігання квітів та обробку, забезпечення інформацією про продукцію та навіть надання кредиту для клієнтів. Розуміння психології споживача, мотивів прийняття рішення про купівлю також є важливим для продажі зрізаних квітів. Вплив на споживчу поведінку є одним із найскладніших і фундаментальних завдань спеціаліста з маркетингу квіткової індустрії. Щорічно квіткові компанії вкладають величезні кошти, намагаючись дослідити стиль мислення споживачів та динаміку переваг. У вирощуванні квіткової продукції споживчі переваги залежать від соціального статусу і доходу окремої людини. Люди купують квіти з кількох причин: у подарунок (на честь дня народження чи свята); для весілля чи похорону; для прикраси будинку. Найчастіше квіти дарують як подарунок, вираження любові, вибачення, співчуття. Розуміння мотивів поведінки споживачів допомагає торговцям удосконалювати стратегію маркетингу та ефективніше обслуговувати споживачів [39, с. 438].

Вибір часу також є важливим. Ринок квітів вкрай циклічний, і непропорційно більша частина заробітку припадає на святкові дні: 8 березня великий попит на тюльпани, День знань і День останнього дзвоника – на букети, День Святого Валентина – на композиції у вигляді сердець. На ці свята припадає пік продажу живих квітів, коли магазини виконують майже тримісячні плани з обороту. Влітку, як правило, продажі знижуються – їхньому зростанню допомагають лише осінні весілля. За даними ТзОВ “Тандем”, піковий попит на зрізані квіти припадає на березень, травень, вересень та грудень.

Існуючі точки реалізації квітів ТзОВ “Тандем” можна класифікувати на 4 види: вуличний павільйон, магазин квітів, салон квітів, інтернет-магазин квітів.

1. Вуличний павільйон, невеликий та знаходиться безпосередньо на

шляху великого людського потоку. Дохід такого павільйону можна порівняти з доходом невеликого магазину.

2. Магазин квітів. Магазин знаходиться на першому поверсі житлової будівлі по вул. Стрийській м. Дрогобича, в окремій будівлі. Магазин являє собою цивілізовану форму торгівлі квітами, при якій людина може увійти всередину магазину, озирнутися, вибрати букет. Умагазині представлені рослини та аксесуари, горщики, земля та трохи кашпо. Самі букети, однак, часто бувають низької якості. Ціни у магазині є цілком прийнятними для покупців, тому відвідувачів може бути чимало, але й витрат у власника значно більше, ніж при утриманні павільйону. Тому, незважаючи на велику торгову площу, більший асортимент, прибуток магазину часто можна порівняти з прибутком звичайного павільйону. Багато власників магазинів, які можуть собі це дозволити, відкривають мережі.

3. Салон квітів. Найчастіше салоном називають звичайний магазин квітів, де намагаються якимось ласкаво розмовляти з клієнтом, ретельніше робити букети, гарантують клієнту доставку букета і привозять екзотичні рослини. Такий салон працює з використанням каталогів продукції та модних журналів, розвішує на стінах красиві картинки та вироби ручної роботи із сухоцвітів. Салон знає Вас на ім'я, враховує Ваш смак, іншими словами, продає Вам набагато дорожче – турботу та увагу. Це добре та приємно, і клієнти з грошиками йдуть туди. Існують інші салони, яких, безумовно, небагато. Салон, у повному розумінні цього слова — салон-бутик, з флористами, грамотним персоналом, власними каталогами, безкоштовною доставкою, і, найголовніше, бездоганними букетами. Вартість аналогічного за кількістю квітів букета із салону-бутика може перевищувати середню вартість букета в «звичайному» салоні в два-два з половиною рази. Клієнти практично не дивляться на ціни, дохід салону дуже великий. Однак і організація такого бізнесу потребує найбільшої кількості часу, праці та витрат.

4. Інтернет-магазин квітів. Планується відкриття Інтернет-магазину квітів ТЗОВ “Тандем”, котрий може бути організований, на базі майстерні букетів,

а може продовжити та розширити бізнес салону квітів. В інтернет-магазині будуть пропонуватися букети квітів і іноді рослини горщиків за вказаними на сторінках сайту цінами, пропонується оплата декількома зручними клієнту способами. Інтернет-магазин буде приймає замовлення телефоном, і його прибуток залежить тільки від того, наскільки добре він себе рекламує.

Таблиця 2.4

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТзОВ

«Тандем» за період 2014-2023 рр.(млн. грн.).

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Виручка від реалізації	1,40	1,70	2,64	2,99	2,83	1,42	1,79	2,68	2,99	2,96
Собівартість	1,07	1,29	2,06	2,37	2,53	1,07	1,29	2,06	2,32	2,58
Валовий прибуток	0,33	0,41	0,58	0,62	0, 30	0,35	0,50	0,62	0,72	0, 38
Необоротні активи	0,52	0,71	0,93	1,30	1,40	0,55	0,68	0,96	1,35	1,46
Оборотні активи	0,14	0,25	0,37	0,42	0,41	0,16	0,253	0,34	0,45	0,39
Власний капітал	0,29	0,30	0,45	0,74	0,80	0,27	0,31	0,42	0,71	0,79
Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	0,47	0,33	0,21	0,00	0,00	0,41	0,36	0,23
Короткострокові зобов'язання	0,38	0,66	0,85	0,97	1, 01	0,35	0,64	0,82	0,94	1, 03

В умовах ринкової економіки прибуток є основою економічного та соціального розвитку підприємства, оскільки він – незмінне джерело фінансування розвитку підприємства (реінвестування прибутку) виплати дивідендів, створення резервних фондів, задоволення соціальних та матеріальних потреб працівників підприємства. Цей показник є вираженням ділової активності та ефективності менеджменту [28, с. 19].

Собівартість продукції – це поточні витрати підприємства, виражені у грошовій формі, які являють собою вартісну оцінку використовуваних у процесі виробництва продукції (робіт, послуг) природних ресурсів, сировини, палива, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, основних фондів, а також інших витрат, необхідних для її виробництва та реалізації. Збільшення собівартості свідчить про подорожчання одиниці продукції, що негативно впливає на прибуток підприємства.

Зростання виручки від реалізації квіткової продукції ТзОВ «Тандем» свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, розширення сфер діяльності, зміцнення позицій на ринку. Зростання відбулося як за рахунок збільшення обсягів виробництва, так і через зростання цін під впливом інфляційних процесів. І собівартість, і виручка від реалізації зросли приблизно у 2,3 рази у 2023 році в порівнянні із 2014 роком.

Використовуючи програму Statistica на основі статистичних даних за період з 2014 по 2023 роки (див. табл. 2.4) нами було побудовано модель ARIMA для прогнозування виручки від реалізації ТзОВ «Тандем»:

$$X_t = \varepsilon_t + 1,3321X_{t-1} - 0,3453X_{t-2}$$

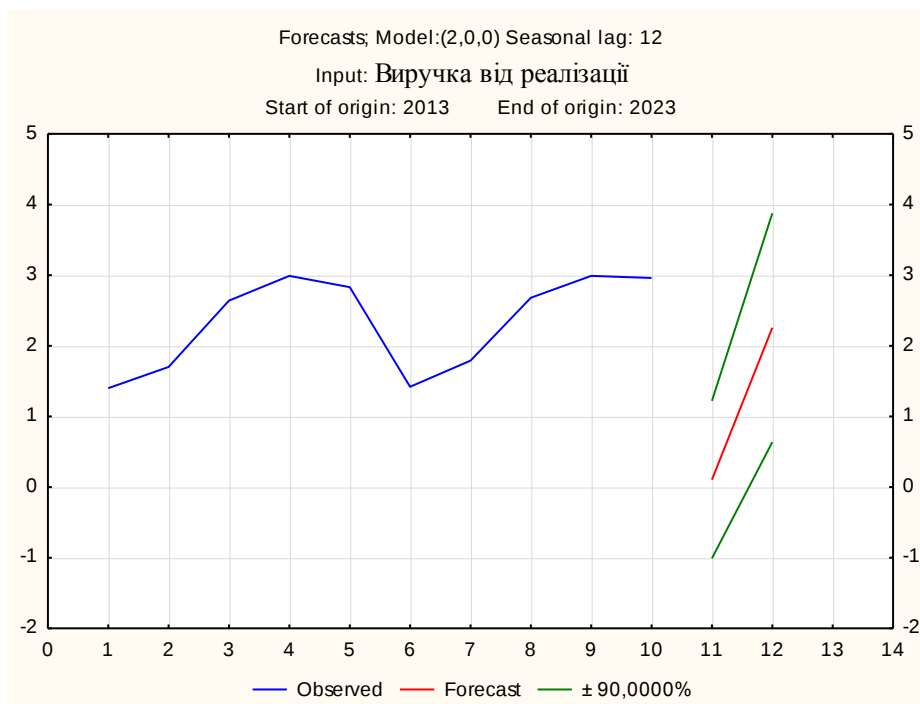


Рис.2.2. Прогнозні значення коефіцієнта реалізації на 2024 та 2025 роки.

Оцінка параметрів моделі ARIMA (2,0,0)

Параметри		Asympt. Std. Err.	Asympt. t(22)	p	Lower (95%)	Upper (95%)
a ₁	2,4532	0,1345	34,0774	0,0000	1,4565	1,3456
a ₂	-1,3466	0,4567	-5,6200	0,0000	-1,5677	-0,1236

Таким чином, модель ARIMA (2,0,0) у нашому випадку матиме вигляд:

$$X_t = \varepsilon_t + 2,4532X_{t-1} - 1,3466X_{t-2}$$

Отже, усі параметри моделі ARIMA (2,0,0) є статистично значущими на 5% довірчому інтервалі (див.табл. 2.5). На рис. 2.2. подано фактичні та прогнозні значення коефіцієнта реалізації на наступні 2 роки. Згідно із побудованою моделлю виручка від реалізації зростатиме найближчі 2 роки.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ ЧЕРЕЗ МЕТОДИ АДАПТИВНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ.

3.1. Перспективи адаптивного прогнозування діяльності торговельного підприємства.

Ефективність адаптивного прогнозування, перш за все, визначається правильною ідентифікацією ризику за науково розробленою класифікаційною системою, де ключове значення має не лише характер класифікаційної ознаки, але й їх чисельність. Співвідношення адаптаційних процесів та організаційної структури свідчить про найбільш ефективну форму адаптивного управління – багатовимірну організаційну структуру, котра дозволяє підвищити адаптивність ТзОВ “Тандем” через прогнозування та її здатність реагувати на зміну внутрішніх та зовнішніх умов. Це досягається шляхом розбиття організації на підрозділи, життєздатність яких залежить від їхнього вміння виробляти за конкурентними цінами товари, що користуються попитом, та надавати послуги, яких потребують споживачі. Така структура породжує ринок усередині організації, а отже, – органічно вводить принципи адаптивного управління у внутрішнє середовище підприємства [11, с. 55].

Зрозуміло, система адаптації – не панацея, але можливість щось змінити. Тільки комплексний, диференційований вплив на персонал та менеджмент, з урахуванням соціальних, психологічних та економічних умов, може змінити культуру організації, погляд людей на проблеми конкурентоспроможності. Формування місії організації, ідеології, організаційної культури, визначення лідерів, здатних повести за собою персонал, розкриття потенціалу працівників для постійного покращення діяльності організації вимагають особливої уваги, а точніше, на їх соціальну

складову. Ефективна реструктуризація – це насамперед проблема менеджменту. Завдання менеджменту підприємства – створити всі умови для персоналу (з урахуванням його особливостей) для досягнення поставленої мети, при цьому мінімізуючи негативні наслідки можливих конфліктних ситуацій, властивих будь-яким адаптаційним процесам.

Процесно-функціональний підхід до управління ризиками у системі адаптивного прогнозування ТзОВ “Тандем” представляє запровадження моделі станів функціональних областей, що дає можливість розмістити конкурентну стратегію паралельно з функціональними стратегіями, з урахуванням впливу ризиків. Такий підхід дозволяє [4, с. 102]:

- 1) одночасно керувати і функціями, і процесами бізнес-моделі, оскільки процеси та функції є рівнозначними поняттями управлінської діяльності;
- 2) об'єднати виконання конкретних функцій у єдині послідовні дії підприємства спрямовані на реалізацію конкретних стратегічних результатів;
- 3) регулювати вплив ризиків не лише на рівні вибору альтернативної стратегії реструктуризації, але й під час аналізу, реалізації, контролю та коригування стратегій.

Чим вищий рівень невизначеності, що породжується нестабільністю, тим більше роль адаптивного планування, в ході якого мають бути обґрунтовані різні варіанти господарювання, адекватні відповідним прогнозним сценаріям розвитку. Основний цільовою функцією адаптивного прогнозування стає забезпечення довгостроковій конкурентоспроможності, яка зумовлює міцність та стійкість об'єкта управління на ринку. Інша основна функція - інформаційно-орієнтуюча. Ключове завдання полягає не так у обробці статистичної інформації, скільки в тому, щоб дати орієнтири для менеджменту, котрі з одного боку відповідали би інтересам стейкхолдерів, а з іншого боку сприяли досягненню основних цілей організації.

В умовах високого рівня невизначеності та ризику зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торговельних підприємств, прогнозування поставлено на систематичну основу, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність його продукції. Мистецтво адаптивного

прогнозування є важливою конкурентною перевагою, що забезпечує виживання та розвиток прогностично-організованого підприємства. Сучасні умови господарювання потребують максимального розширення сукупності факторів прогнозування, що враховуються, подальшого вдосконалення методології та методики розробки прогнозів. Ефективна діяльність торговельних підприємств в умовах конкуренції значною мірою залежить від того, наскільки достовірно вони передбачають далеку та ближню перспективу свого розвитку, тобто прогнозування. Чим вищий рівень прогнозування процесів розвитку підприємства, тим ефективніше планування, регулювання цих процесів.

Прогностична діяльність у ТзОВ “Тандем” повинна бути спрямована на докорінні перетворення в прогностиці, котрі полягають у розвитку здібностей вирішення найрізноманітніших різних завдань управління за умов нестійкості довкілля за допомогою реалізації ефективних, що вимагають обґрунтування та установлення сфери використання, способів, заснованих на адаптації та самоорганізації до поточних умов функціонування об'єкта прогнозування [4, с. 102]:

1. Прогнозування доцільно визначати як випереджувальне відображення дійсності, що залежить як від тенденцій самої дісності, так і від суб'єкта, що здійснює процес відображення.

2. Прогнозування передбачає безперервний характер свого здійснення, є невід'ємною частиною пізнавальної діяльності людини та своєрідним тестом на якість та глибину проведених досліджень, а процес прогнозування поєднує усі етапи управлінської діяльності, незалежно від того, чи усвідомлює це менеджмент економічної системи чи ні.

3. Прогнозування вбудоване в будь-який цикл управлінського рівня, і є нерозривно пов'язаним з кожною функцією управління.

4. На рівні підприємства прогнози виявляються корисними не тільки до реалізації ефективного планування, але й у організації всього бізнес-процесу та стимулювання очікуваних результатів діяльності.

5. Прогнозування охоплює невизначені масштаби та дозволяє удосконалювати управління підприємством, надавати йому якості випереджального відображення та стратегічності.

6. Прогнозування як функція управління має власний спектр цілей та завдань, це самостійна, первинна функція управління.

7. Прогнозування - найбільш складний вид діяльності в системі управління торговельним підприємством. Воно є завершуючим етапом основних результатів діяльності підприємств, котрі використовуються при виявленні найбільш кращих альтернатив майбутнього стану підприємства, а також шляхів їхнього досягнення.

8. Прогнозування сприймається як необхідний елемент системи управління підприємством, основне завдання якого визначається випереджувальною орієнтацією управління на можливі зміни стану та розвитку об'єктів управління та зовнішнього середовища їх функціонування у майбутньому.

Прогностичне управління представляє активну діяльність з прогнозування можливих ситуацій, наслідків, рішень. Суть прогностичного управління - у неперервному випереджальному відображенні процесів розвитку та кінцевого стану керованої системи, а також у виявленні можливих шляхів та засобів досягнення бажаних станів цієї системи. Прогностичеське управління найбільш адекватно сучасним умовам господарювання. Воно дозволяє забезпечити стійкість діяльності підприємства в умовах високого рівня зовнішніх і внутрішніх ризиків, підвистити виживання, ефективність та результативність діяльності [40, с. 59].

Під прогностичним управлінням слідує розуміти цілеспрямований процес прийняття управлінських рішень на основі результатів наукового прогнозування, систематичеському дослідженні можливих варіантів майбутнього стану підприємства, формулюванні стратегічних цілей, створенні внутрішніх ресурсів його розвитку відповідно до прогнозованими змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, постійний взаємозв'язок з іншими функціями управління і використовує науково-аналітичну, що

безперервно оновлюється, багатоаспектну випереджальну інформацію. Цей тип управління більш адекватний розвиненому конвергованому суспільству з вбудованим ними ринковими механізмами, ніж управління жорстке, формалізоване, негнучкі, безапеляційне, одноваріантне. Сучасна система управління ТзОВ “Тандем” повинна базуватися на випереджальній інформації, на передбачуні можливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Управління прогностичною діяльністю торговельного підприємства можливе тільки при використанні впорядкованої співсукупності відповідних прийомів, процедур, операцій та правил дослідження на основі одного чи частіше певного поєднання кількох методів. Прогностична діяльність базується на певній організаційно-методичній основі, що включає безліч елементів, що перебувають у відносинах та зв'язках один з одним, які утворюють певну цілісність єдності.

Організаційно-методична основа прогностичної діяльності представлена теорією розвитку об'єкта, яка розкриває закономірності та зміст основних причинно-наслідкових зв'язків аналізованого процесу, а методи прогнозування дозволяють знайти міру впливу окремих закономірностей і причин розвитку, представити об'єкт прогнозу як динамічну систему змірених з певним ступенем достовірності взаємодій реальних явищ, факторів, сил суспільної діяльності, та самим відтворити поведінку цієї системи у майбутньому [55, с. 401].

Прогностична діяльність має, безсумнівно, визначені особливості в залежності від тих чи інших системних параметрів прогностного об'єкта. У зв'язку з цим необхідно використовувати багатокритеріальні класифікації підприємств як об'єктів прогнозування, що дозволяють виявити особливості та визначити найбільш актуальні види прогностичних досліджень. Прогностичне управління ТзОВ “Тандем” має певну специфіку в залежності від різних системних параметрів прогностного об'єкта. Об'єкт прогнозування «підприємство» є дуже складною, багаторівневою системою, кожна ланка

якої має свої особливості, які необхідно враховувати в процесі моделювання - ня та прогнозування об'єкта.

Суб'єкти прогнозування можна поділити як за ступенем взаємозв'язку з конкретним об'єктом прогнозування (безпосередній зв'язок, опосередкований зв'язок, відсутність взаємозв'язку), так і за рівнем професійності та компетентності самих суб'єктів, від яких залежить якість прогнозів. Тому підходи до прогностичного управління торговельним підприємством може бути різними. Однак важливим є уявлення про єдиний формат минулого, майбутнього і стоїть конкретного об'єкта прогнозування, оскільки ці описи повинні бути зіставні та логічно взаємопов'язані між собою. Порівняльний аналіз існуючих підходів та методів прогнозування показав, що прогностичні методи як способи досягнення певних результатів є системою регулярних принципів, правил, вимог, що спрямовують управлінську діяльність економічних процесів шляхом оволодіння об'єктивністю. Прогностичний метод, як і будь-який інший метод, евристичний. Нові завдання, пов'язані з передбаченням, прогнозування розвитку об'єктів та явищ, що вимагають застосування адекватних наукових методів у проведенні відповідних прогностичних досліджень (Див. Табл 3.1.) [44, с. 126].

Таблиця 3.1.

Алгоритм адаптивного прогнозування у ТзОВ “Тандем”

Етапи адаптивного прогнозування
1 етап. Передпрогнозна орієнтація. Визначення об'єкта та предмета прогнозування, постановка проблеми, визначення цілей та завдань прогнозу
2 етап. Первинне моделювання. Побудова вихідної (базової) моделі предмета дослідження як певної упорядкованої сукупності кількісних, якісних та структурних показників, висування робочих гіпотез, визначення часу початку прогнозу

(ретроспективи) та часу попередження (перспективи), вибір методів, структури та організації прогнозного дослідження

3 етап. Інформаційний етап

Збір даних щодо змін прогнозного фону, виявлення сильних і слабких сторін прогнозованої системи, накопичення статистики показників розвитку прогнозованої системи, накопичення бази даних із систем-аналогів тощо.

4 етап. Аналітичний етап

Загальна діагностика поточного стану та тенденцій предметів прогнозування, аналіз проблем та виділення ключових протиріч, оцінка внутрішнього потенціалу прогнозованої системи та її чутливості до змін зовнішнього середовища, аналіз варіантів розвитку прогнозованої системи, оцінка необхідних ресурсів та їх джерел.

5 етап. Вторинне моделювання

Побудова пошукової моделі прогнозованої системи (очікувані зміни показників вихідної моделі до дати випередження в прогнозі при існуючих тенденціях і при різних припущеннях), побудова нормативної моделі прогнозованої системи (бажані зміни показників вихідної моделі до дати випередження у прогнозі на основі заздалегідь заданих критеріїв, пошук шляхів та засобів досягнення бажаних результатів)

6 етап. Етап контролінгу.

Перевірка надійності (верифікація) прогностичних моделей, опитування експертів, співтавлення з іншими моделями та логічним рядом тощо.

7 етап. Підсумковий етап

Вироблення рекомендацій для планування прогнозованої системи та управління нею, захист першочергових проектів, формування команд для реалізації прийнятих у процесі прогнозування установок, оформлення

Для стабілізації та подальшого забезпечення успішної діяльності торговельного підприємства існує проблема прийняття управлінських рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, що є завданням першорядної важливості. Управління підприємством у режимі реального часу вимагає прискорення проведення усіх операцій у процесі розробки управлінського рішення. Тому, варто застосовувати удосконалений механізм прийняття управлінських рішень, що складається з інформаційного, прогнозно-аналітичного, організаційного блоків, що приводять до оптимального рішення.

Використання запропонованого механізму сприятиме ефективності не тільки процедури прийняття управлінських рішень, але й прийнятому решению. Системний аналіз інформаційного забезпечення прийняття рішень дозволяє виявити окремі інформаційні складові. Необхідність розгляду всіх процедур перетворення інформації в рамках єдиного механізму прийняття рішень формує якісно новий підхід до створення інтегрованих систем обробки інформації. Відмінні риси такого підходу визначаються у порівнянні з методами автоматизації рішень управлінські задачі на різних етапах процесу управління [48, с. 536].

Інтегровані системи обробки інформації у ТЗОВ “Тандем” сприятимуть органічному поєднанню процесів виробництва та управління, підвищення швидкості обробки даних та зниження витрат на їх перетворення для цілей управління. Під час розробки інтегрованих систем обробки інформації щодо вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень, необхідно проводити це по окремих блоках, що сприяють гнучкості, адаптивності, диверсифікації та своєчасності ситуаційного реагування. Як один із ключових аспектів удосконалення систем управління сучасними підприємствами пропонується створення інтегрованих систем, заснованих на організації руху та обробки інформації в рамках прийнятої методології управління фінансово-господарською діяльністю та спрямований них на створення адекватної

інформаційно-аналітичної бази, інтеграцію методів управління в єдину систему моніторингу фінансово-господарську діяльність, організацію прогнозування з метою підвищення ефективності планування діяльності підприємства.

При розробці прогнозів стану ТЗОВ “Тандем” пропонується застосування моделі адаптивної прогнозової оцінки розвитку підприємства з використанням експертних технологій, що складається з наступних етапів [28, с. 19]:

1. Визначення середньої оцінки з оцінок експертів щодо кожного питання.

2. Розрахунок середньої з оцінок характеристик, що належать до конкретного рівня стану підприємства.

3. Розрахунок середньої оцінки рівня стану підприємства за відповідним напрямком (середня з попередніх оцінок рівнів стану підприємства, що належать до конкретного рівня).

4. Розрахунок середньої оцінки рівня поточного стану підприємства в цілому (середня з попередніх оцінок рівнів стану по відповідним напрямкам).

По завершенню аналізу та узагальненню експертних оцінок формуються висновки про рівень поточного стану підприємства, котрі повинні стати інформаційною основою для експертного прогнозування стану підприємства. За результатами експертного прогнозу формулюються висновки, що мають позитивні та негативні тенденції стану підприємства, а також його перспективні характеристики. Результати прогнозів стану підприємства на основі експертних технологій, є підставою як для розробки аналогічних прогнозів іншими методами, так і для прийняття управлінських рішень [39, с. 437].

Отже, необхідність та застосування експертних технологій адаптивного прогнозування при прийнятті управлінських рішень на різних рівнях управління підприємством зумовлено тим, що прогнозування є ітеративним і багаторівневим процесом, котрий характеризується багаторазовим проходженням можливих ситуацій з наступним уточненням інформації.

Організація цього процесу вимагає спеціальних управлінських зусиль, розробки внутрішніх стандартів та єдиних інформаційних форматів, підготовки команди прогностиків у ТзОВ “Тандем”.

3.2. Формування адаптивно–прогностичних організаційних структур у торговельній організації

Ефективність функціонування торговельних підприємств зумовлена не тільки стійкістю, але й гнучкістю, адаптивністю оргструктур. Адаптивна оргструктура управління швидше реагує на зміни довкілля і здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства у довгостроковому періоді. Для адаптивного типу оргструктури характерні вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки; високий рівень самостійності елементів, широка спеціалізація, інноваційна діяльність, малі, середні розміри організації. Адаптивні оргструктури формуються з урахуванням певних принципів, методів, зумовлених законами розвитку організації та ринку. З урахуванням необхідності реалізації приватних функцій, призначених для здійснення спільної мети, до основних принципів формування адаптивних оргструктур слід віднести принципи мобільності системи управління, неминучості та спрямованості організаційних змін, поєднання різноманітних елементів, комплексності організаційних нововведень та принципів участі персоналу в процесі організаційних перетворень. Загальні та специфічні принципи проектування адаптивних оргструктур сприяють формуванню таких системотворчих якостей, як відкритість, динамічність, автономність, комплексність, мінливість та цілеспрямованість [44, с. 128].

Для виявлення рівня відповідності оргструктури завданням стратегічного розвитку ТзОВ “Тандем” необхідно здійснити аналіз оцінки ефективності функціонування оргструктури. Визначення адекватності оргструктури управління підприємством вимогам ринкової економіки потребує комплексного підходу із застосуванням методів індикаторної та експертної оцінки. Як індикатори - доцільно використовувати коефіцієнти

ефективності потенціалу підприємства, управлінської діяльності, норми керованості, результативності управління виробництвом, співвідношення лінійного та функціонального персоналу, апарату управління. Експертна оцінка ґрунтується на результатах соціологічних досліджень.

Сучасний стан організаційних структур управління торговельними підприємствами здебільшого не відповідає вимогам ринкової економіки. Існуюча лінійно-функціональна система спрямована переважно не на стратегічне управління, а - оперативне. Система розподілу функцій та повноважень має базуватися на таких сучасних принципах управління, як безперервність управління, навчання та підвищення кваліфікації; контроль за виконанням функцій, пріоритетність стратегічних цілей. Формування такого типу оргструктури управління зумовлено децентралізацією, централізацією та комбінацією функцій підрозділів підприємств, а також введенням таких відділів як маркетингова служба, логістика, центр стратегічного розвитку та адаптації управлінського персоналу [34, с. 175].

Адаптивність найчастіше трактується як здатність центру влади змінювати стан речей (рутину), що склася. При цьому виділяється два види адаптації: символічна та поведінкова. Символічна адаптація - здатність організації завчасно виявляти проблеми, своєчасно приймати рішення щодо їх усунення, встановлювати нові методи та засоби для забезпечення функціонування оргструктури. Поведінкова адаптація - це здатність членів організації суб'єктивно сприймати, підтримувати та здійснювати усвідомлювані зміни у роботі організації. Як механізм реалізації поведінкової адаптації виступають система стимулювання, оплати і мотивації праці та організаційна мораль (готовність членів організації працювати понад встановлену норму для отримання бажаних результатів, активність комунікацій, доброзичливість відносин персоналу управління).

Отже, адаптивну оргструктуру слід розглядати як здатність ТзОВ "Тандем" в умовах зміни довкілля та трансформації внутрішньої організації вирішувати основні соціально-економічні завдання, оскільки адаптивні оргструктури виконують організаційні та соціально-економічні функції.

Насамперед це досягнення мети, потім збереження конкурентоспроможності та соціальне відтворення (створення умов, що забезпечують зростання споживання, професійної кваліфікації та поліпшення соціальної самоідентифікації його працівників). Адаптивна організаційна структура повинна мати і так звану гомеостатичність, тобто здатність системи виробляти автоматичні реакції з підтримки внутрішньої рівноваги. Ця властивість у часовому аспекті є похідною від стабільності та динамічності стійкості. Стосовно структури управління це означає, передусім, забезпечення можливості її безперервного вдосконалення та самостабілізації. Загалом для адаптивного типу організації характерно: гнучкі змінні структури та межі, вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки; високий рівень самостійності елементів, широка спеціалізація, інноваційна діяльність та дрібні, середні розміри організації.

Адаптивні структури формуються з урахуванням певних принципів – положень, правил, методів, зумовлених законами організації, що визначають умови розвитку. До основних принципів формування адаптивних оргструктур слід віднести: принципи мобільності процесу управління, неминучості та спрямованості організаційних змін, сполучності стрибкоподібних еволюційних процесів, комплексності організаційних нововведень та принцип участі персоналу у процесі організаційних перетворень. Загальні та специфічні проєктування побудови адаптивних оргструктур сприяють формуванню таких системотворчих якостей як відкритість, динамічність, автономність, цілеспрямованість, комплексність та мінливість.

Багатосторонність змісту організаційних структур управління визначає множинність принципів їх формування, котрі зумовлені, з одного боку, внутрішніми факторами (розмір організації, технологія, внутрішня культура), а з іншого — факторами зовнішнього середовища (національна культура, навколишнє середовище). У цілому на формування та розвиток адаптивної організаційної структури управління впливає ряд факторів, різних за своєю природою та силою впливу на структуру ТзОВ “Тандем”. На наш погляд, слід

виділити фактори з урахуванням їхньої домінуючої та функціональної значущості [21, с. 101]:

- що впливають безпосередньо і опосередковано на організаційну структуру управління;
- визначальні структури та зумовлені нею зміни;
- пов'язані з об'єктом та суб'єктом управління;
- які є стосовно структури управління - «зовнішніми» і «внутрішніми».

На формування та розвиток оргструктури управління безпосередньо впливають масштаби та складність виробництва (тип виробництва), характер продукції та застосовуваної технології; характер науково-технічного прогресу та методи його здійснення (темпи оновлення продукції та технології, інтеграції науки та виробництва); ступінь концентрації, інтеграції, спеціалізації та кооперації виробництва; розміри та територіальне розміщення виробництва. Поряд із факторами, що діють на структуру безпосередньо, слід виділити ті, що впливають на структуру більш опосередковано. До цієї групи факторів належать кадри, техніка, технологія управління, організація праці. Ці чинники хоч і впливають на структуру, але загалом самі визначаються нею. Так, персонал управління впливає на оргструктуру щодо її уточнення, коригування, деякого розподілу функцій між підрозділами структури та окремими працівниками. Проте переважно саме організаційна структура управління визначає склад посад та вимоги до кваліфікації працівників ТзОВ “Тандем” [9, с. 58].

У сучасній економіці розвиток адаптивної структури управління зумовлено забезпеченням вирішення цілого ряду принципово нових для діяльності підприємства завдань. У зв'язку з необхідністю їхнього вирішення у процесі функціонування адаптивних організаційних структур необхідно орієнтуватись на фактори стратегічного характеру. Ефективність функціонування підприємств у сучасній економіці значною мірою залежить від таких зовнішніх умов як глобальна конкуренція, технологічний розвиток та демографічна ситуація. Досвід реформування підприємств показує, що на невдачі підприємств у перехідній економіці впливають інституційні

економічні та технологічні фактори — зростання трансакційних витрат, витрат на виробництво продукції, технологічна відсталість, невідповідність рівня якості продукції вимогам вітчизняних споживачів, міжнародних стандартів і нестабільна макроекономічна ситуація).

Загальна тенденція удосконалення оргструктур полягає у необхідності переходу від лінійно-функціональних та дивізійних до матричних, проектно-цілевих структур управління (адаптивні оргструктури). Ці оргструктури дозволяють децентралізувати оперативне управлінське рішення та сконцентрувати верхній ешелон на стратегічному плануванні та управлінні. Децентралізація здійснюється поступово з послідовною передачею низки функцій на нижчий рівень.

Аналіз основних характеристик і факторів організаційних структур управління, що змінюються, дозволяє виділити наступні типи адаптивних оргструктур: організаційна, інтегрована, спрощена і уповноважена, глобальні структури, мережева, організаційна структура, заснована на інформаційній технології, гнучкі адаптивні організаційні структури, організаційна структура. Організаційна структура, орієнтована на додану вартість та на загальну якість, організаційна структура, що прискорює вихід продукції, «буферні» організаційні структури, інноваційні та підприємницькі організаційні структури.

З безлічі типів організаційних структур управління можна виокремити комплекс адаптивних структур, що відрізняються підвищеною чутливістю до змін середовища і сприяють найбільш кращій адаптації ТзОВ “Тандем” до постійних змін зовнішнього середовища [2, с. 36]:

– проектні, програмно-цільові, проблемно-цільові – обираються для вирішення складних завдань: розробка та реалізація проєкту, концентрованого зусилля організації на проблемі комплексного характеру, охоплює вирішення широкого кола економічних, соціальних, технічних завдань, що вимагають тимчасового зосередження в одній команді найбільш кваліфікованих фахівців різних підрозділів для реалізації мети при жорстких

обмеженнях за термінами, витратами та якістю. При завершення проєкту структура розпадається;

– мережеві віртуальні структури з яскраво вираженим пріоритетом горизонтальних зв'язків, високим професіоналізмом членів мережі, автономністю роботи учасників та вузькою їх спеціалізацією, наявністю розвинутих інформаційних засобів інтеграції. Вибираються підприємствами функціонуючими в електронному просторі, для об'єднання відділових господарюючих суб'єктів-користувачів мережі, що володіють ключовою компетенцією у формі ресурсів та здібностей з метою досягнення конкурентних переваг та отримання високого прибутку;

– матричні вибираються для проведення швидких технологічних змін на основі одночасного використання переваг систем вертикального управління підрозділами та горизонтального управління проєктами. Підвищена чутливість системи управління проєктами до змін, її інтеграція у менеджмент організації забезпечують адаптивність усій структурі, котра підтримується численними перетинами горизонтальних зв'язків персоналу, керівників проєктів з функціональними та лінійними підрозділами.

У ході аналізу виявлено та класифіковано використовувані на практиці господарські стратегії адаптації ТзОВ “Тандем” [1, с. 28]:

а) вичікувально – пасивна стратегія адаптації, що базується на очікуванні допомоги зверху чи ззовні. Найбільш широко використовується підприємствами з повною амортизацією основних фондів, відсутністю налагоджених зв'язків зі збуту продукції, а також нездатними зайняти свою нішу у новому економічному просторі. Спроби адаптації безперервної, супроводжуються розпадом колективу, руйнуванням господарства. Така стратегія є у значній кількості підприємств національної економіки;

б) компенсаційна стратегія адаптації. Базується на компенсації втрат від основної діяльності комерційної організації доходами від інших (додаткових) видів бізнесу, які з нею взаємодіють. Використання базується для підтримки стійкості організації в складних економічних умовах;

в) інноваційно–орієнтована стратегія, що будується на пошуку та реалізації нових способів взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Характеризується лобіюванням та створенням умов для активної інноваційної політики, впровадження передових технологій на базі співробітництва з галузевою наукою та зарубіжними фірмами, використання мотиваційного управління, стійких зв'язків із партнерами.

Найбільш продуктивно використовувати комплексну стратегію адаптації комерційних організацій, що здійснюється одночасно у зовнішньому та внутрішньому духовному, природному, соціальному, економічному просторі, у якому знаходиться суб'єкт господарювання. Така стратегія не передбачає виділення будь-яких пріоритетів, що базується на балансі інтересів бізнесу, суспільства та держави з використанням платної або державної підтримки та власних можливостей комерсських організацій.

Слід виокремлювати переваги та недоліки адаптивних структур управління.

Найважливішими перевагами адаптивних проектних структур управління можна вважати:

- цільовий підхід до реалізації конкретної задачі чи, що концентрує всі ресурси на виконанні одного конкретного проекту;
- активізацію діяльності виконавців у результаті формування проектних груп, що приносять гарантовані доходи;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект загалом, так і за окремі його елементи. До недоліків даної структури управління можна віднести те, що проектні групи не є стійкими утвореннями комерційної організації. Вони створюються тільки на період реалізації проекту. У результаті у фахівців, які завершили проект, виникають потреби у новому працевлаштуванні.

Відмінними перевагами адаптивної матричної структури управління є значна активізація творчого потенціалу керівників та персоналу управління в результаті формування проектних команд, що активно взаємодіють з функціональними підрозділами ТзОВ “Тандем” [30 с. 159]:

–подолання внутрішньо-організаційних бар'єрів без шкоди для розвитку функціональної спеціалізації. До недоліків можна віднести складність матричної структури, що вимагає тривалої підготовки персоналу, що зумовлює підвищену ймовірність виникнення конфліктів;

–низьку ефективність функціонування у кризові періоди. Однак, незважаючи на недоліки, масштаби застосування окремих елементів матричної структури практично досить значні.

Позитивна сторона віртуальної адаптивної мережевої структури полягає в тому, що вона виступає новою формою реагування на появу та розвиток інформаційного суспільства. Віртуальні мережеві структури характеризуються яскраво вираженим пріоритетом горизонтальних зв'язків, високим професіоналізмом членів мережі, автономністю роботи учасників та їх спеціалізацією, наявністю розвинених інформаційних засобів інтеграції. На відміну від традиційних проектних структур вони створюються в електронному просторі і функціонують на принципах своєчасної адаптації до змін ринкового середовища, виконані віртуальних команд як головних компонентів внутрішньої ротації менеджерів залежно від відповідності вирішуваним завданням.

Привабливість мережевих структур пояснюється дуже високими економічними показниками, котрі зумовлені економією витрат (відсутністю трансакційних витрат). Мережі також виключають дублювання у використанні робочої сили, дозволяючи суттєво знижувати витрати на виробництво кінцевої продукції.

До негативних їх моментів можна віднести наступне [24 с. 89]:

– ослаблення переваг колективної праці, властивої реальним структурам;

– зниження мотивації до матеріального стимулювання та стимулювання місією мережі;

–відсутність соціальної підтримки учасників віртуальної мережі внаслідок відмови від класичних договірних форм та звичайних трудових відносин.

Таким чином, дослідження показує, що на основі визначення характеру взаємодії інституційних, економічних та соціальних факторів можлива побудова організаційного механізму адаптації, використання котрого дозволяє активізувати внутрішньо-організаційний розвиток, необхідний для успішної реалізації адаптивних прогностичних стратегій ТзОВ “Тандем”.

ВИСНОВКИ

Дослідження еволюції управлінської думки та генези адаптивного управління показало, що його необхідність виникла з переходом виробника до ринкової орієнтації у відповідь на потреби підприємств врахувати вплив факторів конкурентного впливу та прийняти запобіжні заходи щодо забезпечення конкурентної переваги, конкурентоспроможності та домогтися сталого стану підприємства. Проте адаптивність залишилася недостатньо дослідженою характеристикою торговельних підприємств, що зумовлено, перш за все, їх орієнтацією в рамках колишньої системи господарювання на випуск централізовано запланованої продукції, стійкою спеціалізацією та кооперацією, гарантованими матеріально-технічним постачанням та збутом готової продукції. У таких умовах здатність ТзОВ “Тандем” до оперативного реагування на запити та вимоги ринку не могла належати до важливих факторів його ефективного функціонування.

Адаптація як управління це – процес зміни параметрів і структури системи, а можливо, і керуючих впливів на основі поточної інформації з метою досягнення певного, зазвичай оптимального стану системи за початкової невизначеності та умов роботи, що змінюються. Проте складні системи (особливо – соціальні), як правило, не мають єдиного критерію функціонування. Такі системи функціонують в обстановці багатокритеріальності, причому ці критерії можуть бути не лише екстремальними, але й мати характер обмежень. Це зумовлює необхідність

формулювати відразу кілька критеріїв і варіювати їх вибір залежно від ситуації, що склалася, і внутрішніх потреб самої системи. Отже, вибір критеріїв адаптації є процесом адаптивно-прогнозованим і повинен враховуватися в рамках дослідження адаптивності системи управління та бізнес-процесів господарюючого суб'єкта в умовах зовнішнього середовища, що змінюється

В умовах високого рівня невизначеності та ризику зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торговельних підприємств прогнозування, поставлено на систематичну основу, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність його продукції. Мистецтво адаптивного прогнозування є важливою конкурентною перевагою, що забезпечує виживання та розвиток ТзОВ “Тандем” Сучасні умови господарювання потребують максимального розширення сукупності факторів прогнозування, що враховуються, подальшого вдосконалення методології та методики розробки прогнозів. Ефективна діяльність промислових підприємств в умовах конкуренції значною мірою залежить від того, наскільки достовірно вони передбачають далеку та ближню перспективу свого розвитку, тобто прогнозування. Чим вищий рівень прогнозування процесів розвитку підприємства, тим ефективніше планування, регулювання цих процесів.

Ефективність адаптивного прогнозування, перш за все, визначається правильною ідентифікацією ризику за науково розробленою класифікаційною системою, де ключове значення має не лише характер класифікаційної ознаки, але й їх чисельність. Співвідношення адаптаційних процесів та організаційної структури свідчить про найбільш ефективну форму адаптивного управління – багатовимірну організаційну структуру, котра дозволяє підвищити адаптивність ТзОВ “Тандем” через прогнозування та її здатність реагувати на зміну внутрішніх та зовнішніх умов. Це досягається шляхом розбиття організації на підрозділи, життєздатність яких залежить від їхнього вміння виробляти за конкурентними цінами товари, що користуються попитом, та надавати послуги, яких потребують споживачі. Така структура

породжує ринок усередині організації, а отже, – органічно вводить принципи адаптивного управління у внутрішнє середовище підприємства

Адаптивну оргструктуру слід розглядати як здатність ТзОВ “Тандем” в умовах зміни довкілля та трансформації внутрішньої організації вирішувати основні соціально-економічні завдання, оскільки адаптивні оргструктури виконують організаційні та соціально-економічні функції. Насамперед це досягнення мети, потім збереження конкурентоспроможності та соціальне відтворення (створення умов, що забезпечують зростання споживання, професійної кваліфікації та поліпшення соціальної самоідентифікації його працівників). Адаптивна організаційна структура повинна мати і так звану гомеостатичність, тобто здатність системи виробляти автоматичні реакції з підтримки внутрішньої рівноваги. Ця властивість у часовому аспекті є похідною від стабільності та динамічної стійкості. Стосовно структури управління це означає, передусім, забезпечення можливості її безперервного вдосконалення та самостабілізації. Загалом для адаптивного типу організації характерно: гнучкі змінні структури та межі, вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки; високий рівень самостійності елементів, широка спеціалізація, інноваційна діяльність та дрібні, середні розміри організації.

Для виявлення рівня відповідності оргструктури завданням стратегічного розвитку ТзОВ “Тандем” необхідно здійснити аналіз оцінки ефективності функціонування оргструктури. Визначення адекватності оргструктури управління підприємством вимогам ринкової економіки потребує комплексного підходу із застосуванням методів індикаторної та експертної оцінки. Як індикатори - доцільно використовувати коефіцієнти ефективності потенціалу підприємства, управлінської діяльності, норми керованості, результативності управління виробництвом, співвідношення лінійного та функціонального персоналу, апарату управління. Експертна оцінка ґрунтується на результатах соціологічних досліджень.

Використовуючи програму Statistica на основі статистичних даних за період з 2014 по 2023 роки (див.табл. 2.2) нами було побудовано модель ARIMA для прогнозування коефіцієнта покриття ТзОВ «Тандем»:

$$X_t = \varepsilon_t + 1,3321X_{t-1} - 0,3453X_{t-2}.$$

Усі параметри моделі ARIMA (2,0,0) є статистично значущими на 5% довірчому інтервалі (див. табл. 2.3). На рис. 2.1. подано фактичні та прогнозовані значення коефіцієнта покриття на наступні 2 роки. Згідно із побудованою моделлю він буде залишатись стабільним на рівні 0,4. Водночас, було побудовано модель ARIMA для прогнозування виручки від реалізації ТзОВ «Тандем»: $X_t = \varepsilon_t + 1,3321X_{t-1} - 0,3453X_{t-2}$. Згідно із побудованою моделлю виручка від реалізації зростатиме найближчі 2 роки.

Таким чином, адаптивні моделі давно використовуються для прогнозування економічних процесів. Їх заслужено вважають ефективним інструментом короткострокового прогнозування. Однак використання адаптивних моделей розробки адаптивно-раціональних прогнозів пред'являє підвищені вимоги до можливості цих моделей адекватно відображати динаміку прогнозованих процесів. Висока точність апроксимації, що досягається за допомогою адаптивних моделей, створює хибне уявлення про їх високу адекватність. Підвищення «реальної» адекватності цих моделей пов'язано з удосконаленням структури та логіки формування адаптивного механізму.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. За редакцією Ареш'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. 260 стор.
2. Амоша О.І., Геєць В.М. Моделювання та прогнозування економічного розвитку регіонів. Київ : Інформаційні системи. 2013. 439 с.
3. Базиліук В. Б. Методи та інструменти механізму адаптивного управління видавничополіграфічною діяльністю в умовах інституційних змін. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронне наукове фахове видання. 2016. №2. С. 66-69.
4. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н. В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12(114). – С. 101-104.
5. Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 19. С. 118–121.
6. Бойко А. Концептуалізація стійкості національної економіки / А. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 1. – С. 5-19.

7. Бояринова К. О. Наукові підходи та детермінанти забезпечення інноваційної адаптивності промислового підприємства / К. О. Бояринова, Т. В. Войтун // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 14. – № 2. – С. 111-116.

8. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Буднік Марина Миколаївна. – Харків, 2002. – 19 с.

9. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Економіка та управління підприємствами. Випуск № 2(88), 2022. С. 56-61.

10. Важинський Ф.А., Коломієць І.Ф. Основні методи прогнозування соціально-економічного розвитку регіону. Науковий вісник. 2004. Вип. 14.7. С. 166-170.

11. Вівденко М.А. Ключі до успішного адаптивного управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 17. Частина 1. 2016. С. 54-57.

12. Власенко І., Шарко В., Семенюк І. Зовнішньоекономічна діяльність промислових підприємств в Україні: адаптаційний потенціал. Вісник КНТЕУ. 2018. № 5. С. 35–45.

13. Воїнова Т. С. Теоретичні основи адаптації підприємств / Т. С. Воїнова, А. В. Бондаренко // Коммунальное хозяйство городов. – 2004. – № 56. – С. 255–265.

14. Геворкян А. Ю. Адаптація підприємств машинобудування до умов СОТ : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Геворкян Артем Юрійович. – Харків, 2009. – 20 с.

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

16. Грунін О. А. Формування адаптивності систем управління організацією підприємницького типу / О. А. Грунін, А. А. Куприн. – Харків: «Астеріон», 2010. – 188 с.

17. Гужва В. М. Адаптивне управління підприємствами на основі прецедентів: агентно-орієнтований підхід. Проблеми економіки № 2, 2013. С. 175-180.

18. Дем'яненко Т.І. Вдосконалення системи адаптивного управління на промислових підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Вип. 9-1. Частина 3. С. 96-99

19. Іванов А. Д. Формування адаптаційного механізму підприємства до конкурентного середовища: навч. посібник / А. Д. Іванов. – К.: 2006. – 116 с.

20. Калініченко Л. Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. Вісник економіки транспорту і промисловості № 33, 2011. С. 177-180.

21. Кащена Н.Б. Концепція адаптивного управління економічною активністю підприємств торгівлі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2019 р., № 4 (109). С. 99-103

22. Ковбатюк М. В. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». 2023. Вип. 53. С. 67–73.

23. Коритько Т. Ю. Економічний механізм адаптації підприємства. / Т. Ю. Коритько // Зб. наук. праць Донецького державного університету управління.– 2013. – Том 14. – С. 90–97.

24. Кравченко Т. В. Методи прогнозування регіонального економічного розвитку. Економічний аналіз : зб. наук. праць. 2013. Том 13. С. 88-94.

25. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації [Текст] / Ж. Л. Крисько // Галицький економічний вісник. — 2009. — № 2. — С. 38-42.

26. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С.В. Кудлаєнко // Вісник ХНУ, 2009. – № 5. – С. 172-174.

27. Кулик Н. М., Соколенко Т. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2013. Т. 14. № 3. С. 96–100.

28. Левицький В.В. Вплив системи адаптивного управління на економічну стійкість підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2012. № 39. С. 18-21.

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

30. Мельник А.О. Адаптивне управління підприємством в умовах конкурентного середовища / А.О. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. № 5. – С. 157 - 162.

31. Муратов О. М., Лайко О. І. Методичні основи прогнозування і регулювання розвитку мезосистем в національній економіці. Економічні інновації. 2016. Вип. 62. С. 209-214.

32. Мясников В. О. Адаптивне управління інноваційним потенціалом машинобудівних підприємств: дис. ... кандидата економ. наук: 08.00.04. Харків. 2018. 285 с.

33. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 95–102.

34. Орлова К. Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища / К. Є. Орлова // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково–виробничий журнал. – 2011. – № 5. – С. 174–178.

35. Отенко В. І. Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей / В. І. Отенко, О. М. Колодіна // Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 43-47.

36. Отенко І. П. Методологічні аспекти управління адаптивністю підприємства / І. П. Отенко // Научные труды ДонНТУ. – 2008. – № 33.1. – С. 35–39.

37. Пахота Н. В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. Інтелект XXI. 2020. № 6. С. 82–85.

38. Петрушенко М.М. Прогнозування та регулювання розвитку національної економіки: соціоприродні й економічні протиріччя : монографія. Суми : Університетська книга. 2013. 336 с.

39. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 435–440.

40. Розман А., Денисенко І. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі. Економіст. 2014. № 4. С. 56–60

41. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / Соколова Людмила Василівна. – Донецьк, 2006. – 32 с.

42. Степанова Ю.Л. Поняття адаптації підприємства [Текст] / Ю.Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук, праць. - 2007. № 18 (II). - С. 57-61.

43. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 18. С. 300–305.

44. Тімінський О.Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. Управління розвитком складних систем. 2016. № 27. С. 122–131.

45. Туріца Н. А. Питання адаптації підприємства до зовнішнього середовища / Н. А. Туріца // Науковий вісник ОДНУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – 2008. – № 2 (58). – С. 28–35.

46. Туріца Н.А. Стратегічні чинники адаптації підприємств до зовнішнього середовища (на прикладі м'ясопереробних підприємств): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 [Текст] / Н.А. Туріца. — О., 2009. — 20 с.

47. Ципліцька О.О., Дейнеко О.Т.. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск # 56 / 2023.

48. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. «Young Scientist» • № 6 (46) • June, 2017. С. 535-538.

49. Янченко Н.В. Теоретичні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 133–134

50. Янченко Н. В. Оцінка рівня адаптації підприємств залізничного транспорту / Н. В. Янченко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2011. – № 36. – С. 160– 170.

51. Arifovic J., Ledyard J. O., (2011), A behavioral model for mechanism design: Individual evolutionary learning.//Journal of Economic Behavior and Organization 78, pp. 375-395,

52. Boyd S., Parikh N., Chu E. etc. (2011) "Distributed Optimization and Statistical Learning via the Alternating Direction Method of Multipliers", Foundations and Trends in Machine Learning, New Publishers,, vol.3, Issue 1, pp.1-122

53. Diamanti K., Ioannou L., Baglee D., Pouloudi N. Supportive mechanisms for effective change management. International Journal of Information Systems and Change Management. March 2007, 2(4), 307–333. DOI:

54. Glonti V., Trynchuk V., Khovrak I., Mokhonko G., Shkrobot M., Manvelidze L. Socialization of Organization Sustainable Development Based on the Principles of Corporate Social Responsibility. Montenegrin Journal of Economics, 2020, 16 (1), 169–182.

55. Nelson Donald R., Adger W. Neil, Brown K. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework // Annual Review of Environment and Resources. 2007. № 32. P. 395-419.

56. Polinkevych O., Kamiński R. Corporate image in behavioral marketing of business entities. Innovative Marketing. 2018. Volume 14, Issue 1. P. 33–40.