

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ. 247.02.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 213-ЕП-322
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)


(підпис)

Олександр БОЧКОВ

Керівник: професор, д-р екон. наук
Ірина ТОКМАКОВА

Рецензент: професор, д-р. екон. наук
Олена ДИКАНЬ

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бочкову Олександрову Володимировичу

1 Тема «Адаптивне управління інноваційною діяльністю підприємства»

керівник Токмакова Ірина Василівна, д-р. екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 30/23з

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані Статистичні дані

Фінансова звітність ПрАТ «Інтеркондиціонер»

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи адаптивного управління інноваційною діяльністю на підприємствах

2 Комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності
ПрАТ «Інтеркондиціонер»

3 Напрямки удосконалення адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Еволюція управління в умовах нестабільності
2 Сутність адаптивного управління
3 Механізм адаптивного управління інноваційною діяльністю
4 Організаційна структура ПрАТ «Інтеркондиціонер»
5 Аналіз ефективності використання ресурсів
6 Аналіз фінансових результатів
7 Аналіз фінансового стану
8 Аналіз трудових ресурсів
9 Тренди цифровізації
10 Стратегічне управління в умовах цифровізації
11 Кадровий потенціал інноваційно-цифрової модернізації
12 Оцінка результативності проєкту

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	ПРИМІТКА
1 Теоретичні основи адаптивного управління інноваційною діяльністю на підприємствах	27.10.2023	викон.
2 Комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інтеркондиціонер»	20.11.2023	викон.
3 Напрямки удосконалення адаптивного управління інноваційною діяльністю	21.12.2023	викон.
Висновки	25.12.2023	викон.
Графічна частина	30.12.2023	викон.

Студент



Олександр БОЧКОВ

Керівник



Ірина ТОКМАКОВА

Зміст

	5
Вступ	
1. Теоретичні основи адаптивного управління інноваційною діяльністю на підприємствах	9
1.1 Підходи до управління підприємством в умовах нестабільного бізнес-середовища	9
1.2 Сутнісно-змістова характеристика адаптації підприємств	25
1.3 Механізм адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства	32
Висновки до розділу 1	40
2. Комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інтеркондиціонер»	41
2.1 Характеристика господарської діяльності ПрАТ «Інтеркондиціонер»	41
2.2 Оцінка фінансового стану підприємства	53
2.3 Оцінювання ефективності управління персоналом	62
Висновки до розділу 2	68
3. Напрямки удосконалення адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства	70
3.1 Цифровий контекст реалізації інноваційної стратегії підприємства	70
3.2 Технології адаптивного управління кадровим потенціалом інноваційно-цифрової модернізації підприємства	83
3.3 Створення Agile-команди для підвищення ефективності адаптивного управління інноваційною діяльністю	91
Висновки до розділу 3	97
Висновки	100
Список використаних джерел	103

					МРЕ.247.02.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Адаптивне управління інноваційною діяльністю підприємства	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Бочков						
Перевір		Токмакова					4	110
Реценз.		Дикань				УкрДУЗТ ¹		
Н. Контр.		Назаренко						
Затверд.		Дикань						

Вступ

Актуальність теми. Нині вітчизняні підприємства існують й розвиваються в активному зовнішньому середовищі, пристосовуючись до його змін. Динамічне ринкове середовище здійснює багатобічну дію на пошук можливостей створення і підтримки конкурентних переваг підприємств. Реалізація цих можливостей сприяє успішному протистоянню їх в конкурентній боротьбі, яка постійно посилюється. Світова практика показує, що переможцем в цій боротьбі виявляється те підприємство, яке орієнтує свою діяльність на інноваційний розвиток, при цьому використовуючи найпрогресивніший інструментарій управління. Одним з сучасних підходів забезпечення ефективності інноваційної діяльності в умовах нестабільності бізнес-середовища, стрімкого розвитку науково-технічного прогресу є адаптивне управління.

Багатоаспектність адаптивного управління підприємствами з урахуванням мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища, спрямованого на забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу підприємств, досліджено в працях провідних учених економістів, а саме: А. Афуах, А. Бовіна, К. Галасюк, П. Друкера, С. Ілляшенко, С. Князя, Н. Краснокутської, Н. Кузьминчук, Є. Лаптева, Н. Метеленко, Г. П'ятницької, Н. Сабліної, К. Салиги, С. Смерічевської, П. Тротт, Р. Фатхутдинова, І. Федоренко, В. Хобта, В. Чабан, А. Череп, Н. Чухрай, Н. Шмиголь, Т. Янковець та інших.

Незважаючи на інтенсивний науковий пошук з окреслених питань, існує необхідність адаптувати наявні підходи щодо стратегічних напрямів формування ефективного механізму адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємств, що дасть змогу підвищити якість прийняття управлінських рішень та альтернативних можливостей розвитку.

					<i>МРЕ.247.02.06 ПЗ</i>	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розкритті сутності адаптивного управління, обґрунтуванні науково-методичного інструментарію та наданні практичних рекомендації щодо адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємств.

Завдання даного дослідження полягають у такому:

- розкрити еволюцію підходів до управління підприємством в умовах нестабільності;
- встановити сутність адаптивного управління;
- з'ясувати етапи процесу адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства;
- надати коротку характеристику ПрАТ «Інтеркондиціонер»;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Інтеркондиціонер»;
- оцінити фінансовий стан і фінансові результати господарювання підприємства;
- встановити цифровий контекст інноваційної стратегії підприємств;
- розробити концептуальні положення адаптивного управління кадровим потенціалом в умовах інноваційно-цифрової модернізації підприємств;
- запропонувати рекомендації щодо впровадження сучасних гнучких технологій активізації інноваційної діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємств.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України у сфері інноваційної діяльності, публікації провідних вітчизняних і

зарубіжних авторів, монографічні дослідження з питань інноваційного розвитку підприємств, матеріали Державної служби статистики України, ресурси Інтернету які містяться у джерелах [1 – 78], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями і дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз та графічний метод – для аналізу діяльності підприємства; регресійний аналіз – для встановлення взаємозв'язків між основними факторами розвитку підприємства; морфологічного аналізу, систематизації та узагальнення – для розкриття сутності адаптації та адаптивного управління інноваційною діяльністю; абстрагування і узагальнення – для формування концептуальних положень адаптивного управління інноваційною діяльністю у частині розвитку кадрового потенціалу.

Наукова новизна отриманих результатів. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

- теоретичні положення адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємств у частині формування кадрового потенціалу їх інноваційно-цифрової модернізації. Розроблені пропозиції сприяють активізації інноваційної діяльності підприємств та підвищенню її ефективності в умовах зростання невизначеності та поширення процесів цифровізації.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені положення адаптивного управління формуванням кадрового потенціалу інноваційно-цифрової модернізації підприємств є підґрунтям для ефективної реалізації інноваційних проєктів.

Результатами роботи є розроблені положення, рекомендації щодо удосконалення адаптивного управління інноваційною діяльністю і проєкт щодо

впровадження гнучких форм організації інноваційної роботи персоналу.

Апробація результатів роботи: основні положення і результати магістерської роботи апробовано на міжнародній науковій конференції «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах» (10-11 жовтня 2023 р., м. Київ).

Публікації: опублікована одна стаття в збірнику науково-практичних статей «Вісник економіки транспорту і промисловості» № 83, загальним обсягом 16 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито еволюцію змін управління з урахуванням посилення складності та нестабільності умов ведення бізнесу. Зроблено висновки, що здатність системи управління оперативно реагувати на трансформації, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вчасно пристосування до них є важливою запорукою забезпечення виживання суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі. Встановлено сутність адаптивного управління інноваційною діяльністю і складові відповідного механізму.

У другому розділі наведена характеристику ПрАТ «Інтеркондиціонер», що є найбільшим в Україні виробником широкої номенклатури устаткування для кондиціонування повітря, промислової і загально обмінної вентиляції, аварійних систем димовидалення і повітряного опалювання, виконує його наладку і технічне обслуговування. організаційно-економічна характеристика. Розкрита організаційна структура підприємства, проведено аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, оцінено його фінансовий стан підприємства. Проаналізовано стан і ефективність використання трудових ресурсів ПрАТ «Інтеркондиціонер. Виявлено недоліки функціонування підприємства.

Третій розділ роботи присвячено встановленню тенденцій цифровізації, які обумовлюють трансформацію інноваційної діяльності сучасних

підприємств. Визначені складові системи стратегічного управління цифровізацією на підприємстві. Зроблено висновок, що ефективно розроблений механізм стратегії інноваційно-цифрової модернізації мобілізує використання науково-технічного, інноваційного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу. Зазначене потребує в першу чергу формування відповідного організаційно-кадрового забезпечення. Розроблено положення адаптивного управління кадровим потенціалом інноваційно-цифрової модернізації підприємства і заходи щодо реалізації ефективної гнучкої організації праці у сфері інноваційної діяльності.

1 Теоретичні основи адаптивного управління інноваційною діяльністю на підприємствах

1.1 Підходи до управління підприємством в умовах нестабільного бізнес-середовища

Економічне зростання в Україні багато в чому визначається тим, чи можуть менеджери українських підприємств створити нові системи управління, здібні до забезпечення стійкої життєздатності підприємств в нестабільному діловому середовищі. Українські підприємства вимушені функціонувати в умовах виняткової нестабільності, зважаючи на дію двох провідних чинників, що доповнюють один одного:

- 1) нестабільності, яка викликана реформуванням господарського механізму і переходом від планової адміністративно-командної економіки до сучасної ринкової;
- 2) тенденціями глобалізації світової економіки і переходом до нової інформаційної ери.

Якщо нестабільність викликана переходом до ринкової економіки носить локальний і тимчасовий характер, то тенденції зростання нестабільності світової економіки, на думку багатьох дослідників не залишають жодних надій - нестабільність весь час зростатиме. Так, відомий вчений Е. Тоффлер бачить причини зростання нестабільності економіки інформаційної ери через такі чинники: глобалізація економіки, інформатизація, творча робоча сила, віртуальні корпорації, концентрація на компетенції, якості та сервісі [6].

Нестабільність бізнес-середовища в наш час постійно посилюється, як підтвердження цьому, є остання фінансова криза, яка охопила світову економіку і в якій Україна опинилась серед найсильніше потерпілих країн.

Причиною кризи вважають легковажність та безконтрольність надання кредитів американськими фінансовими інститутами в галузі нерухомості, що

призвело до великих втрат і банкрутства банків спочатку в США, а потім в Європі та в Азії. Ця фінансова криза спричинила втрату довіри не тільки до менеджменту кредитно-фінансових інститутів, але теж і до державних установ, які не виконали своїх контрольних-наглядових обов'язків. Втрата довіри повністю зруйнувала ринок міжбанківських трансакцій і стала рушійним колесом кризи.

Криза внесла і серйозні корективи в розстановку сил в глобальній економіці. Найвідчутніше проявилися два вектори: послаблення західного світу і зростання економік, що розвиваються. Світ, проте, не став багатополярним. А зростаюча нестабільність — як економічна, так і політична — робить його, швидше, безполярним.

Західна система (США, Європа і Японія) зав'язли в зтяжкому подоланні кризи і її наслідків, і вже не в змозі ні задавати тон, ні повчати, ні контролювати світовий економічний лад. Загальновизнаний світовий лідер — США, що сконцентрував під своїм контролем значну частину загальносвітових ресурсів (матеріальних, інституціональних, інтелектуальних і так далі), виявився головним чинником гальмування глобального процесу соціальної еволюції, і це не дозволяє західному світу повернути собі провідну і направляючу роль в глобальній економіці.

Країни, що активно розвиваються (Бразилія, Росія, Індія і Китай), і навіть їх авангардний конгломерат, поки не в змозі виконати роль міжнародного стабілізатора. Немає можливостей, немає бажання, немає стратегічного бачення, і просто мало досвіду, так як нарощувати економічну потужність — зовсім не одне і те ж, що мати глобальне мислення. Поки що ми спостерігаємо запекле змагання економічних систем і істотні зміни в картині світу. Результат цієї боротьби неясний, бо в ході її однаково безжально оголюються структурні слабкості як ринкової економіки, так і державного капіталізму [7].

Глибинною причиною розгортання кризових процесів в Україні є нестійкість моделі її економічного розвитку, що склалась у попередні роки.

Разом з тим інтеграція економіки України у світову обумовлювала дедалі

більшу її залежність від глобальних тенденцій, зокрема від розгортання світової фінансово-економічної кризи, яка вплинула, перш за все, на платіжний баланс і стабільність національної валюти. Різке зменшення експорту, насамперед металургійної і хімічної промисловості, істотно погіршило стан поточного рахунку, а необхідність значних виплат за борговими зобов'язаннями банків та інших секторів економіки – стан фінансової частини платіжного балансу. Пов'язане зі спадом виробництва й девальвацією національної валюти зниження реальних доходів і значна заборгованість фізичних та юридичних осіб за кредитами в іноземній валюті спричинили проблеми у сфері кредитування і банківській системі. Все це потребувало активних антикризових заходів держави й відповідних коштів, що, у свою чергу, неминуче збільшувало дефіцит державного бюджету та загострювало проблему його покриття. Все це є віддзеркаленням викликів, які загрожують національній безпеці України і визначаються процесами, що спостерігаються в глобальному світі (екзогенні загрози), та внутрішніми тенденціями (ендогенні загрози).

До найбільш значних екзогенних загроз можна віднести:

- зростання в Україні і в усьому світі дефіциту стратегічних ресурсів (насамперед енергетичних та водних) і їх дедалі більше зосередження в країнах, які стають лідерами монопольних та олігопольних угруповань, що відкриває останнім нові можливості для здійснення міжнародного політичного та економічного диктату;

- погіршення екологічної ситуації та зростання ймовірності природних і техногенних катастроф;

- збільшення кількості країн, які залишилися на узбіччі глобалізації, що робить їх психологічно ворожими до навколишнього світу;

- зростання зовнішнього інформаційного впливу.

Ендогенні загрози обумовлені як специфікою прояву в Україні глобальних процесів, так і суто внутрішніми тенденціями:

- моральне, культурне, інтелектуальне, управлінське зубожіння і цинічне зневажання правових і моральних норм та вимог суспільства;

– деградація системи державного управління через масштабну корупцію та некомпетентність, перетворення корупції на базовий соціальний механізм вирішення суспільних справ, виконання багатьма урядовцями політиками функцій агентів зовнішнього впливу, наслідком чого є масова недовіра до існуючих державних інститутів;

– суперечності між зовнішньою і внутрішньою політикою держави, підміна прагматичних мотивів зовнішньої політичної і безпекової діяльності ідеологічними, підпорядкування економічної складової зовнішньої діяльності геополітичним доктринам, невизначеність із геополітичним місцем України;

– тотальна криза суспільної духовності і моралі;

– системна демографічна криза, зокрема відставання України від провідних європейських країн за тривалістю життя населення на 13–15 років, масштабна трудова еміграція з тенденціями переростання в стаціонарну;

– інфраструктурна та інституційна невідповідність економіки вимогам часу.

Адаптація суб'єктів господарювання і населення до умов кризи дещо знизили гостроту її проявів. З'явилися ознаки початку виходу з кризи. Але відновлення може бути здійснено на різних засадах і, відповідно, з різними перспективами. В Україні, на жаль, існують великі ризики продовження логіки попереднього розвитку з накопиченням внутрішніх диспропорцій і суперечностей [8].

У економічній науці найбільший внесок в дослідження нестабільності зовнішнього середовища належить І. Ансоффу, який досліджував зміни зовнішнього середовища за майже столітній період XX століття і встановив основні характеристики її розвитку. Він ввів поняття «турбулентність зовнішнього середовища» для позначення шкали оцінки зовнішнього середовища. Шкала включає п'ять рівнів турбулентності. Кожен рівень описаний за допомогою чотирьох показників [9]:

1) складність середовища - це складність подій, що відбуваються в зовнішньому середовищі;

2) новизна подій - це міра знайомості подій;

3) швидкість змін - це швидкість, з якою події розгортаються після їх первинного усвідомлення; і

4) бачення майбутнього - це можливість передбачення наслідків цих подій.

Опис цих чотирьох елементів для кожного рівня турбулентності показаний в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1 - Показники турбулентності довкілля [9]

Показник	Рівні турбулентності				
	1	2	3	4	5
Складність ринкового середовища	неконкурентний ринок	слабоконкурентний ринок	розвинені ринки	розвинені міжстранові ринки	глобальні ринки, що інтенсивно розвиваються
Рівень новизни подій	знайомі, що повторюються	тенденції відомі	події екстраполюємі	події постійно змінюються	безперервні зміни
Швидкість змін середовища	дуже повільні зміни	помірні зміни, реакція на них не складна	зміни середні, чітко визначені	зміни швидкі, слабо визначені	дуже швидкі зміни середовища
Бачення майбутнього	повторюється	прогнозується	передбачене	частково передбачене	непередбачувані зміни

Дослідження І.°Ансоффа показали, що з розвитком економіки відбувається і збільшення турбулентності середовища. На рисунку 1.1 подана послідовна зміна завдань з погляду трьох характеристик нестабільності: ступеня звичності, темпу змін і передбачуваності майбутнього.

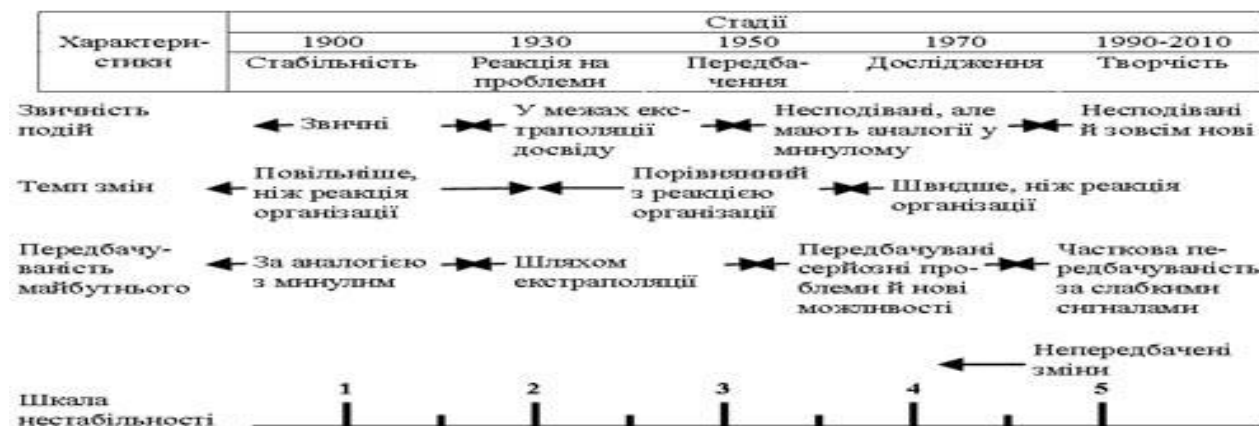


Рисунок 1.1 - Еволюція задач у нестабільному середовищі [10]

Аналіз еволюції задач дозволив І. Ансоффу виділити три етапи зростання організаційної складності, які відображують рівень турбулентності середовища та відрізняються ключовими чинниками успіху і навантаженнями на апарат управління: масове виробництво, масовий збут і постіндустріальна епоха [11].

Епоха масового виробництва характеризується чітким розділенням галузей і передбачуваними перспективами зростання. У компаній у той час була відсутня необхідність входити в інші галузі. Підприємницький сектор функціонував практично автономно, без втручання з боку держави і суспільства.

В термінах Р. Аккофа типова організація періоду масового виробництва може бути охарактеризована як цілеспрямована, з огляду на те, що для виживання і досягнення ефективності їй не потрібно було пристосовувати свої цілі до змін зовнішнього середовища [12]. Інакше кажучи, для досягнення нормальної ефективності не було необхідності в адаптації до ділового середовища на рівні цілей.

Період масового виробництва тривав аж до 30-х років минулого століття. В результаті виробництва однотипних дешевих товарів, сталося насичення ринку такими товарами. З'явився термін «надвиробництво». Багато підприємств збанкрутіли, оскільки їх продукція перестала мати попит. Потрібний був якісний стрибок для продовження економічного розвитку.

Вихід був знайдений в розширенні номенклатури продукції, що вироблялась, в поліпшенні організації збуту і інтенсифікації рекламних зусиль. Настав час так званої «епохи масового збуту». В цей час зусилля менеджерів компаній були спрямовані на розширення асортименту продукції, що випускалася, вдосконалення мереж збуту і обслуговування.

Епоха масового збуту характеризувалася вже іншим рівнем організаційної складності – підприємство вже не можна було розглядати як закриту систему, з огляду на те, що основні чинники успіху перемістилися в зовнішнє середовище. Виникла необхідність приймати рішення не лише по питаннях "як виробляти" (технологія), але і "що виробляти" і "для кого

виробляти".

Використовуючи термінологію Р. Аккофа, для виживання і досягнення ефективності в нових умовах стала необхідна побудова цілеспрямованої системи, яка аналізує можливості зовнішнього і внутрішнього середовища і у зв'язку з цим корегує свої цілі [12].

Маркетингові дослідження, дослідження конкурентних позицій, сегментація, а також періодична розробка нових цілей і стратегій стали необхідним інструментом розвитку. Ринкові, продуктові і проєктні варіанти організаційних структур забезпечували прийнятну міру координації

Проте час йшов, і бурхливий розвиток економіки після Другої Світової війни, коли попит на продукцію був великим, а економічний розвиток закономірним, змінилося «постіндустріальною епохою» (з середини 50-х років минулого століття). Цей період триває і до цього дня. Характерними рисами постіндустріальної епохи стали прискорення темпів зростання науково-технічного прогресу, новий рівень добробуту, досягнутий суспільством. Зростання долі послуг у ВВП, висока міра диференційованої продукції, посилення уваги до негативних форм прогресу, таким як забруднення довкілля, інфляції, монополізму, маніпуляції споживачами, зростанню чинника задоволеності індивідуумів від здійснюваної роботи, а також збільшення темпів протікання економічних процесів породили зміна структури економіки і її ідеології.

Постіндустріальна епоха зажадала від системи управління підприємством ще більшої відвертості, гнучкості, динамічності і інтелектуальності. Практично всі ключові чинники успіху перемістилися в зовнішнє середовище. Глобальна конкуренція, швидка передача інформації по всьому світу, стрімке зростання сучасних технологій, консьюмеризм, а також соціальний і державний контроль привели до феномену гіпертурбулентного середовища без закономірностей.

І. Ансофф пише: "Консьюмеризм, технологічні прориви, міжнародна конкуренція ведуть до зростання нестабільності зовнішнього середовища. Звичний світ виробництва і маркетингу змінився незвичним світом нових технологій, несподіваних конкурентів, нових запитів споживачів і нових рамок

соціального контролю" [9]. Виробнича ефективність і співвідношення «ціна/якість» вже не забезпечували успіх. Для виживання в нових умовах стало необхідно не просто сегментувати ринок і диференціювати пропозицію, а пропонувати унікальний продукт для кожного конкретного споживача в кожен момент часу, перебудовувати пропозицію, організаційну структуру і бізнес-процеси в реальному часі. Для виживання було потрібно реакцію в реальному часі на зміну споживчих переваг, що полягає в тому, аби з прибутком для себе надати широкий вибір товарів, які зможуть змінюватися також швидко, як і переваги покупців. Дифузія прав власності, величезні транснаціональні корпорації, де жодна людина не контролює більше декількох відсотків акцій, зажадали нових сучасних методів організації і управління. Для виживання в інформаційній ері і мережевому суспільстві підприємство має постійно бути готовим до змін, швидко переорієнтовуватись у відповідь на зміни споживчих переваг, технологічних і економічних можливостей, а також створювати нові творчі альтернативи.

Епоха масового збуту показала, що підприємство є відкритою системою і, отже, неможливо раз і назавжди сформулювати універсальні і вічні закони управління. Управління приводить до успіху та залежить від ситуації і повинне її враховувати як залежну змінну. Отже паралельно з розвитком економіки розвивалася і управлінська думка. Економічна ситуація ускладнювалася і у зв'язку з цим були потрібні усе більш нові підходи до управління організацією.

Залежно від пріоритету використовуваних підходів і реакції на зовнішні зміни в розвитку управлінської думки виділяють наступні етапи: управління на основі контролю; управління на основі екстраполяції; управління на основі передбачення змін; управління по слабких сигналах; управління на основі творчих рішень.

Співвідношення нестабільності бізнес-середовища по І. Ансофу і розроблених бізнес-практикою у відповідь механізмів адаптації підприємства до нових умов продемонструємо в таблиці 1.2 та на рисунку 1.2.

Таблиця 1.2 - Методи і механізми управління в умовах нестабільності [9]

Нестабільність	Методи і механізми управління
Стабільна	Управління на основі контролю. Розподіл праці у виробництві і управлінні. Бюрократичні організаційні структури. Інструкції, довідники, командні методи, фінансовий контроль. Планування потреби в матеріальних ресурсах.
Досить нестабільна	Управління на основі екстраполяції. Функціональні і бюрократичні організаційні структури. Бюджетування. Довгострокове планування. Виробниче планування.
Нестабільна	Управління на основі передбачення змін. Маркетингові (ринкові і продуктові) структури. Центри прибутку. Стратегічне управління. Управління стратегічними можливостями. Загальне управління якістю. Управління виробництвом сконцентроване на споживачі.
Турбулентна	Управління по слабких сигналах. Проектні і матричні організаційні структури. Управління на основі ранжирування стратегічних завдань. Поліпшення функціональних процесів. Реінжиніринг і перепроєктування бізнес-процесів.
Гіпертурбулентна	Управління на основі творчих рішень. Модель віртуальної корпорації. Проектування організації в реальному часі. Мережеві організаційні структури, що самоорганізуються.

Нестабільність

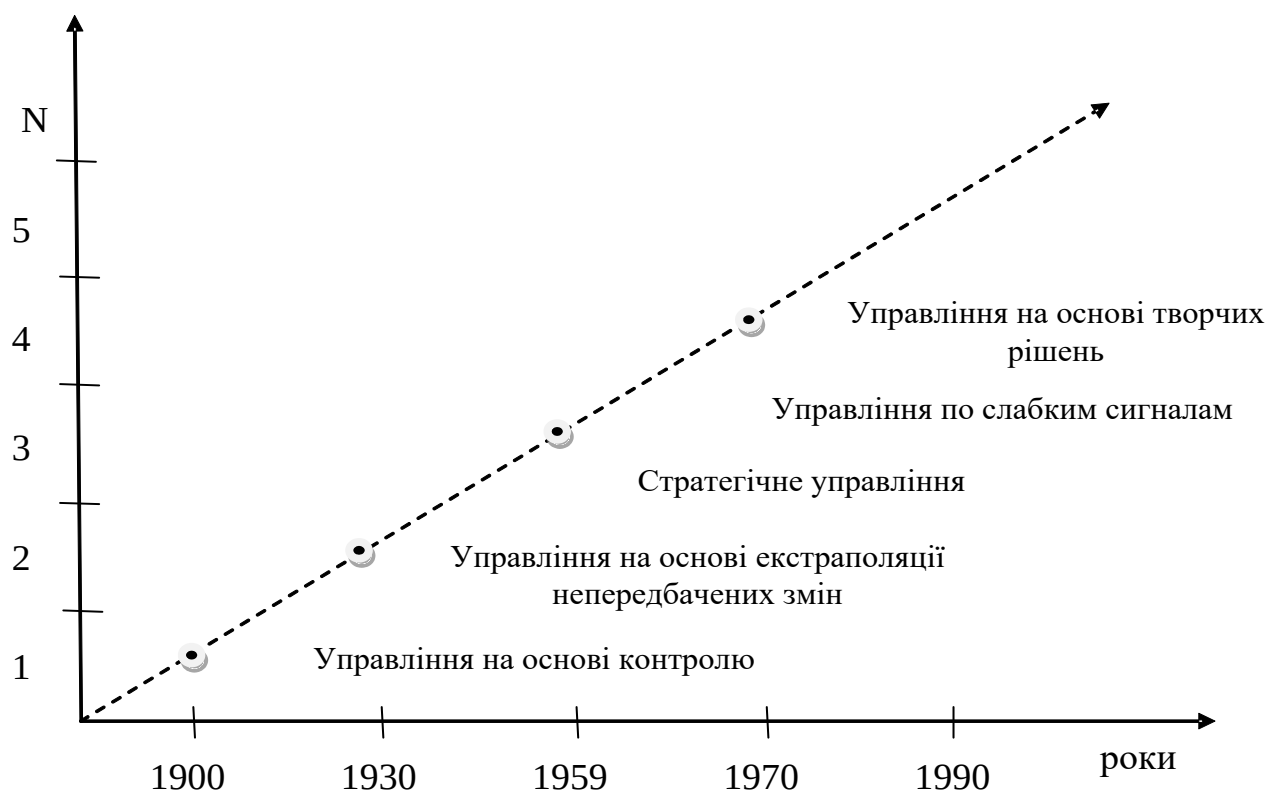


Рисунок 1.2 - Методи управління в умовах нестабільного бізнес-оточення [13]

Перший етап, управління на основі контролю, для якого характерні: внутрішня спрямованість звітності і планової інформації і відсутність системної інформації про зовнішні умови діяльності підприємства.

Бюджетний контроль здійснюється шляхом внесення поправок в об'єм і структуру доходів/витрат, виробництва і збуту у міру зміни поточної ситуації на ринку за умови збереження основних напрямів діяльності підприємства. Така реакція на зміни найбільш природна для підприємства, але вимагає багато часу на усвідомлення неминучості змін, вироблення нової стратегії і адаптацію до неї системи. В умовах наростання темпів змін такий тип управління неприйнятний.

Другий етап, управління на основі екстраполяції. Бюджетно-фінансовий контроль доповнюється прогностичними оцінками, що екстраполюють об'єми продажів на декілька років вперед. На основі контрольних цифр, заданих в прогнозі продажів, визначаються усі функціональні плани: виробництва, маркетингу, постачання та ін., які потім об'єднуються в єдиний фінансовий план. Головне завдання менеджера полягає у виявленні економічних проблем, лімітуючих зростання організації.

Третій етап, управління на основі передбачення змін і визначення реакції на них шляхом вироблення відповідної стратегії. Для цієї системи управління характерні:

- відхід від екстраполяції оцінок;
- облік мінливості чинників діяльності;
- аналіз внутрішніх можливостей підприємства і зовнішніх чинників;
- пошук шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень і відповідності наявних резервів вимогам зовнішнього середовища;
- альтернативність рішень [14];

Четвертий етап, управління на основі гнучких екстрених рішень (стратегічне управління), коли багато важливих завдань виникають настільки нестримно, що їх неможливо відразу передбачити. Відмінні риси такої системи

управління:

- акцент на впровадження стратегічних рішень і інтеграцію управлінських дій;
- децентралізація і демократизація управління;
- зростання значущості інтуїції і посилення якісного підходу в оцінках;
- розгляд підприємства як суб'єкта активної дії на середовище;
- використання стратегії як основного інструменту управління розвитком підприємства.

Третій етап розвитку управління інакше називають стратегічним плануванням, а четвертий - стратегічним управлінням в реальному масштабі часу. Відмінність стратегічного планування від довгострокового планування полягає в різному трактуванні майбутнього. Виходячи з довгострокового планування майбутнє визначається на основі екстраполяції минулих тенденцій. У системі стратегічного планування не вважається, що майбутнє можна вивчити за допомогою екстраполяції.

Управління на основі гнучких екстрених рішень переважно потрібно тоді, коли перед компанією стоять реальні загрози з боку зовнішнього середовища, які імовірно можуть проявитися набагато в коротші, ніж період планування, терміни. У цій ситуації керівництву компанії доводиться вирішувати проблеми у міру їх появи, готувати стратегічні рішення на основі слабких сигналів, а в окремих випадках вести свій бізнес в важко передбачуваному середовищі (в умовах стратегічних несподіванок) [15].

Поєднання останніх двох видів управління все частіше використовується на підприємствах як стратегічне управління. Стратегічне планування замінює собою довгострокове планування і є періодичним управлінням. Управління в реальному масштабі часу покликане допомогти керівникам підприємств грамотно реагувати на несподівані невідкладні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

В літературі з менеджменту [16-19] визначено десять основних наукових шкіл, що відрізняються принциповим баченням стратегічного управління.

Умовно їх можна поділити на три групи.

У першу групу входять три школи, що мають приписуючий характер. Їх представники звертають увагу на те, як повинні формуватися стратегії.

Другу групу становлять шість шкіл, що розглядають специфічні аспекти процесу формулювання стратегії. Їх основні положення відносяться не стільки до змісту стратегічної поведінки, як до опису реальних процесів розробки стратегій.

До третьої групи відноситься школа конфігурації. Вона вбирає в себе підходи, що виходять зі змісту стратегій, процесу їх формування, організаційної структури і зовнішнього середовища, а також послідовності стадій життєвого циклу, а також школа кооперативних стратегій.

Перша група: приписуючі школи стратегій. Перша з них школа дизайну. Вона підходить до формування стратегії, як до конструювання і свідомого моделювання.

Найбільш відомі представники цієї школи — Альфред Чандлер, що опублікував в 1962 р. книгу «Стратегія й структура», і Кенет Ендрюс, теоретик базового підручника Гарвардського університету «Політика бізнесу» (1965 р.). Ними декларуються наступні вимоги [20-21]:

- формування стратегій повинне бути продуманим процесом свідомого мислення;
- відповідальність за контроль над стратегічним процесом і за його характер покладається на керівника;
- модель побудови стратегій повинна бути достатньо простою (а значить, чітко визначеною) і неформальною;
- стратегія повинна бути єдиною у своєму роді, унікальною, і отримуватись в результаті індивідуального моделювання;
- процес моделювання може вважатися завершеним, коли стратегія сформульована як перспектива;
- тільки після виконання викладених вище вимог стратегія може підлягати впровадженню.

Головні недоліки такого підходу — певна абстрагованість мислення від дії, втрата стратегією гнучкості.

Школа планування: формування стратегії як формальний процес. Її засновником є Ігор Ансофф, що опублікував у 1965 р. книгу «Корпоративна стратегія». Особливий акцент у цій школі робиться на кількісному представленні цілей організації й розробці послідовності кроків та відповідних процедур (декомпозиції, складання різних таблиць й ін.) [9].

Ведуча роль відводиться професійним «плановикам-стратегам», найважливіші інструменти — «сценарне планування», програмне забезпечення типу «Project Management (управління проєктами) і ін. Недолік такого підходу — захопленість внутрішніми процедурами в збиток власне вибору стратегії, стратегічній творчості. Загальна ідея стратегії часто вибирається похапки, зате потім єдиний (але не кращий) варіант буде ретельно опрацьовуватися.

Школа позиціонування: формування стратегії як аналітичний процес. Основи цієї школи заклали військові стратеги — Сунь-Цзи, К. Клаузевіц й ін. До неї також належать досягнення консалтингових компаній Boston Consulting Group — BCG (розробка матриці «Зростання ринку / Частка ринку») і McKinsey. До основоположників цієї школи відносять також Майкла Портера з книгою «Конкурентна стратегія» (1980 р.) [22].

Вихідні позиції цієї школи такі:

- стратегії представляють собою ринкові позиції компаній (ринковий лідер, претендент на лідерство й ін.), які можуть бути ідентифіковані;
- ринкові позиції є конкурентними, вони спираються на відомі п'ять сил, що визначають рівень конкуренції в галузі (загрози входу на ринок нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова сила клієнтів фірми, загрози появи товарозамінників, інтенсивність конкуренції між діючими виробниками);
- процес формування стратегії — це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір однієї певної позиції, частіше всього — позиції лідера в тому або іншому перспективному сегменті ринку, шляхом застосування

конкурентної переваги;

- основну роль в процесі стратегічного управління відіграють аналітики (штатні «сірі кардинали» або запрошені консультанти), що надають результати своїх розрахунків топ-менеджерам;

- у результаті процесу стратегічного планування організація одержує «готову до вживання» стратегію, причому структура ринку активно стимулює застосування стратегії позиціонування, яка, в свою чергу впливає на організаційну структуру.

У зосередженості на аналітичній роботі полягає і сила, і слабкість даної школи: як би не був добре проведений аналіз, за ним завжди повинен слідувати синтез. Але якраз основні «синтетичні» рекомендації мають загальний характер, а тому дії організації можуть бути легко «прочитані» конкурентами. До того ж вияв зайвої уваги до зовнішніх умов ринку веде до явної недооцінки ролі внутрішнього потенціалу організації.

Методи стратегічного управління на практиці показують свою дієвість в умовах нестабільності середовища і сьогодні є актуальними для сучасних вітчизняних підприємств. Проте зростання динамічності і невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу збільшує організаційну складність управління, вимагає для збереження керованості зростання складності системи управління і постійного вдосконалення її методів, що і реалізовано в неокласичному менеджменті.

Сучасні підходи до управління підприємствами в умовах нестабільності ґрунтуються на наступних ідеях [23-25]:

- підприємство слід розглядати як систему, що складається із взаємопов'язаних елементів та зв'язків з зовнішнім середовищем (системний підхід);

- прийняття рішень повинно ґрунтуватись на основі вивчення всієї сукупності ситуаційних факторів (ситуаційний підхід);

- управління є серією взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності: планування, організація, керування,

контроль. Кожна функція управління, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій;

- ефективність досягнення цілей підприємства вимагає максимального використання людського потенціалу на основі даних психології і соціології (поведінковий підхід);

- управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей (кількісний підхід).

Базуючись на зазначених підходах розвиваються та активно впроваджуються в діяльність сучасних підприємств методи управління якістю, бізнес-процесами, організаційною культурою, застосовуються сучасні інформаційні технології.

Так, Е. Демінг сформував концепцію безперервного поліпшення якості (CP1), американського варіанту відомішої японської системи "загального управління якістю" (TPM) [26]. Відкриття феномену організаційної культури дозволило створити новий механізм неформальної координації і контролю. П.°Сенг сформулював ідею організаційного навчання, яка вказувала не лише на необхідність управління знаннями в гіпертурбулентному середовищі інформаційної ери, але і вводила ідею "двохпетльового навчання" - навчання навчанню. Організація, що навчається, по Сенгу - "організація, в якій люди постійно покращують свою спроможність створювати те, що вони хочуть створювати" [27]. Ідея поліпшення функціональних процесів і реінжинірингу ґрунтується на бізнес-процесах, що є елементом діяльності (функцію) в комплексі її взаємозв'язків, як такі розглядаються входи, виходи, що координують правила і забезпечуючі механізми. Це дозволяє усунути основний недолік бюрократичних структур - складність організації взаємодії між різними функціями. Реінжиніринг бізнес-процесів направлений на те, щоб перепроєктувати бізнес-процеси організації, з метою досягнення поліпшена в основних показниках продуктивності - прибутку, якості і сервісі.

Таким чином, процес еволюції підприємств зазнав певні зміни. Раніше

панувала ситуація, відповідно до якої темпи зміни зовнішнього середовища не відрізнялися істотним чином від швидкості підстроювання, адаптації внутрішніх процесів і елементів підприємств. Рівень невизначеності зовнішнього середовища, в основному, обмежувався станом, коли існував набір подій з вірогідністю здійснення, що піддається визначенню. У таких умовах підприємства легко справлялися зі змінами, використовуючи минулий досвід і відпрацьовані моделі поведінки. Проблема адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища набула нових рис, коли досягнутий підприємством стаціонарний стан стає тимчасовим явищем із-за істотного збільшення рівня мінливості і впливу невизначеності.

1.2 Сутнісно-змістовна характеристика адаптації підприємств

Дослідження категорії «адаптація» (adaptation) свідчить про те, що вона спочатку використовувалася у біологічній науці для позначення процесу пристосування будови (аналогічно оргструктури суб'єкта господарювання) і функцій організмів популяцій, видів, їх органів (аналогічно - функцій менеджменту) до константних умов зовнішнього середовища.

Нині поняття адаптації вийшло за межі біології і стало вживатися в найрізноманітніших галузях науки - економіці, техніці, природних, гуманітарних науках, а також в управлінні, де воно отримало широке поширення у зв'язку з орієнтацією системи господарювання на ринкові стосунки, розвитком приватної форми власності і конкуренції. Зараз практично неможливо знайти такої області діяльності, де не була присутньою б потреба в адаптації об'єктів і суб'єктів управління. Багато в чому це обумовлено самою природою цього явища, яке поступово розпізнається людиною і приводить його до розуміння суті адаптації, її універсальної властивості бути завжди і у всьому.

Саме завдяки загальнонауковому статусу поняття “адаптація” дотепер не мають чіткого, усіма визнаного визначення, як і усі поняття, які

використовуються більш ніж в одній галузі знань.

В сучасному тлумачному словнику під адаптацією розуміється:

- в біології - сукупність морфологічних, поведінкових, популяційних та інших особливостей біологічного виду, що забезпечує можливість специфічного способу життя осіб в певних умовах зовнішнього середовища. Адаптацією називається і сам процес вироблення пристосувань.

- у фізіології і медицині - процес пристосування;

- в соціології - процес взаємодії особи або соціальної групи з соціальним середовищем; що включає засвоєння норм і цінностей середовища в процесі соціалізації, а також зміна, перетворення середовища відповідно до нових умов і мети діяльності [28].

Запропоновані визначення свідчать, що адаптація — це динамічний процес, завдяки якому рухомі системи живих організмів, не дивлячись на мінливість умов, підтримують стійкість, необхідну для існування, розвитку і продовження роду. Саме механізм адаптації, вироблений в результаті тривалої еволюції, забезпечує можливість існування організму в постійно змінних умовах середовища. Завдяки процесу адаптації досягається збереження гомеостазу при взаємодії організму із зовнішнім світом. В зв'язку з цим процеси адаптації включають не тільки оптимізацію функціонування організму, але і підтримку збалансованості в системі «організм-середовище».

Процес адаптації реалізується всякий раз, коли в системі організм — середовище виникають значущі зміни, і забезпечується формування нового гомеостатичного стану, який дозволяє досягати максимальної ефективності фізіологічних функцій і поведінкових реакцій. Оскільки організм і середовище знаходяться не в статичній, а в динамічній рівновазі, їх співвідношення міняється постійно, також постійно здійснюється і процес адаптації.

Тобто з природничо-наукових позицій адаптація розглядається як універсальний засіб всього живого. Так, вчені визначають її як “прояв єдності внутрішнього (організму) та зовнішнього (середовища) з притаманними йому суперечливими моментами” [29].

В той же час дослідження систем показало, що адаптація є їх найважливішою властивістю, що забезпечує виживання і функціонування системи. Відбулося застосування положень теорії адаптації на основі узагальнення досвіду природних і соціальних наук до дослідження проблем пристосування складних систем, що самоорганізуються, до змінних умов середовища функціонування.

З позицій системного підходу адаптацію визначають таким чином: адаптація – це здатність системи що пристосовується, знаходити цілеспрямовану поведінку, в складних середовищах, а також сам процес такого пристосування [30].

Згідно Акоффа Р. під адаптацією слід розуміти здатність будь-якої системи одержувати нову інформацію для наближення своєї поведінки і структури до оптимальних. Системи адаптивні, якщо при зміні в їх оточенні або внутрішньому стані, що знижує їх ефективність у виконанні своїх функцій, вони реагують або відгукуються, змінюючи свій власний стан або стан навколишнього середовища так, щоб їх ефективність збільшилася [12].

Головний зміст адаптації — це внутрішні процеси в системі, які забезпечують збереження її зовнішніх функцій по відношенню до середовища. Якщо структура системи забезпечує нею нормальне функціонування в даних умовах середовища, то таку систему слід вважати адаптованою до цих умов [31].

Дослідження показують, що термін «адаптація» в загальному випадку можна розглядати в трьох аспектах. Адаптація як: властивість системи пристосовуватися до можливих змін функціонування; процес пристосування адаптивної системи; метод, заснований на обробці інформації, що поступає, для досягнення деякого критерію оптимізації [32].

У першому випадку йдеться про властивості адаптивності економічних систем. У другому - слово «адаптація» характеризує процес пристосування. У третьому випадку мова йде про методи адаптації, адаптивні алгоритми, які використовують метод адаптації, а побудовані таким чином моделі слід

називати адаптованими. Якщо при цьому адаптовані моделі доповнюються здібністю до подальшої адаптації при появі нових спостережень, то такі моделі слід називати адаптивними.

Відбувається широкомасштабне впровадження поняття адаптація і в штучно створені системи. Так, в технічних науках і кібернетиці розробляється поняття "адаптивні системи", під якими розуміють різні самоналагоджувальні технічні системи із зворотнім зв'язком.

Адаптивними називають технічні системи в яких недолік апіорної інформації заповнюється за рахунок більш повного використання поточної (апостеріорної) інформації [33].

З позицій теорії систем їх адаптація до умов, що змінюються, відбувається завдяки появі елементів, що мають необхідні для функціонування системи властивості, причому завдяки не просто появі таких елементів (мається на увазі не лише поява нових елементів, але і виникнення у «старих» елементів нових ознак), а надмірності таких елементів-ознак. Збільшення числа схожих елементів лежить в основі прогресивного розвитку систем, оскільки є передумовою для подальшого відбору елементів, диференціації і інтеграції структур. В той же час збільшення числа схожих елементів - простий засіб для збільшення надійності відтворення, для інтенсифікації функцій і розширення зв'язків із зовнішнім середовищем. Періоду адаптації (стійкості системи) відповідає постійне накопичення пристосованих ознак широкого значення, наростання універсалізму системи. В результаті флуктуацій в системі виникають регулюючі сигнали, які змінюють, пристосовують структуру системи так, щоб система продовжувала функціонувати необхідним чином [34].

Тож у наш час ми маємо різноманіття понять, що розкривають грані адаптації, які розглядаються дослідниками під тією або іншою точкою зору. Зупинимося на найбільш значимих з них і спробуємо узагальнити дослідження цієї категорії, пристосовуючи її до таких соціально-економічних систем як підприємство.

Більшість авторів розглядають "адаптацію підприємств" як процес

пристосування параметрів господарюючих суб'єктів і систем загалом до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування.

Г. В. Козаченко [10] розглядає поняття “адаптація” в контексті економічної безпеки підприємства. Вона підкреслює, що насправді поняття “адаптація підприємств” є ширшим і до певної міри універсальним та припускає внесення змін до його діяльності з метою забезпечення економічної безпеки. Ці зміни стосуються стратегічних цілей діяльності або тактики досягнення цих цілей, що супроводжуються змінами у внутрішніх системах і підрозділах у відповідь на зміни зовнішнього середовища, що відбуваються. Як мету адаптації підприємств до чинників дії зовнішнього середовища вона визначає забезпечення економічної безпеки підприємства за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення балансу інтересів з суб'єктами зовнішнього середовища, зміцнення або збереження його ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Т. Т. Ластаєв, А. А. Кайгородцев [35] розглядають адаптацію як процес зміни параметрів системи у відповідь на дії зовнішніх і внутрішніх чинників. У межах своєї роботи вони розглядають режими функціонування і розвитку організаційно-економічного механізму агропромислової інтеграції.

М. М. Буднік [36] у роботі «Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання» зазначає, що адаптація – це кінцевий етап процесу пристосування підприємств до ринку.

У той самий час О. А. Пастухова [37] під терміном “адаптація” розуміє якісні ознаки економічної системи, її підсистем і окремих елементів, що забезпечують її виживання і видозміну.

Багато авторів розглядають адаптацію як механізм, який дозволить особі (групі), системі успішно функціонувати, зберігати (змінити) напрям і темп розвитку, незалежно від зовнішніх чинників. Вчені відзначають, що адаптація підприємств до умов ринкового механізму господарювання є складною і супроводжується необхідністю ретельного аналізу економічного середовища, в

якому відбувається пристосування господарюючого суб'єкта. Вказують на такі основні принципи адаптації, серед яких: комплексність, системність, економічна доцільність, екологічна доцільність, соціальний захист, економічність.

Отже, як різноманітно не розглядалося поняття “адаптація”, це завжди якась зміна, кінцева ціль якої забезпечити ефективне функціонування системи в нових умовах. Так, у визначенні поняття “адаптація” використовуються такі ключові слова: процес, зсув, пристосування, механізм, здатність, якісна ознака. Це наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Морфологічний аналіз сутності поняття «адаптація» [10]

Ключові слова	Визначення в межах ключового слову
Процес	цілеспрямованої зміни параметрів, структур і властивостей системи у відповідь на дії зовнішніх і внутрішніх чинників для забезпечення ефективного функціонування системи і її елементів
	пристосування людини до умов місця існування, які все більшою мірою створює він сам внаслідок перетворення природи, спрямований на збереження, розвиток людини і досягнення головної мети: прогресу людини
	пристосування параметрів господарюючих суб'єктів до невизначених умов навколишнього середовища, що забезпечує підвищення ефективності їх функціонування впродовж всього життєвого циклу
	пристосування організаційно-економічних і соціально-економічних стосунків, що складаються на усіх фазах процесу розширеного відтворення, з приводу підвищення ефективності використання державного майна, з одного боку, і посилення їх соціальної спрямованості, – з іншого
	її пристосування до нових умов існування або діяльності
	внесення змін в діяльність підприємства задля забезпечення економічної безпеки
Зсув	в функції чи формі (структурі) щодо існування системи у певній сфері
Пристосування	живих організмів до умов існування, що змінюються в результаті зміни морфологічних і фізіологічних особливостей і поведінки
	внутрішньодержавних правових норм, що діють, до нових міжнародних зобов'язань держави без будь-яких змін в його законодавстві
	економічних систем і її окремих суб'єктів, працівників до умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, обміну, життя, що змінюються
Механізм	соціалізації, що дозволяє особі (групі) активно включитися в різноманітні структурні елементи соціального середовища шляхом стандартизації ситуацій, що повторюються, що дає можливість особі (групі) успішно функціонувати в умовах динамічного соціального оточення
	економічних і соціальних регулювань, що дозволять системі зберігати (змінити) напрям і темп розвитку незалежно від зовнішніх чинників
Здатність	системи виявляти цілеспрямовану поведінку, що пристосовується, в складних середовищах, а також це сам процес такого пристосування
Якісна оцінка	економічної системи її підсистем і окремих елементів, що забезпечують її виживання і видозміну

У межах ключового слова визначається морфологічна класифікація сутності поняття “адаптація” за такими словосполученнями: процес зміни або

пристосування; зсув функцій чи форм; пристосування до умов існування, до нового правового простору або умов зовнішнього середовища; механізм функціонування або регулювань; здатність виявляти; якісні ознаки забезпечення. Це дає можливість конкретизувати визначення і встановити мету поняття в межах його призначення (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Морфологічний аналіз сутності поняття «адаптація» [10]

Згідно з морфологічною класифікацією (з позиції мети в межах поняття) адаптація це:

- процес, необхідний для забезпечення ефективного функціонування системи і її елементів в нових умовах;
- пристосування, необхідне для удосконалення зовнішньої діяльності суб'єктів соціально-економічних систем національної економіки;

- зсув, необхідний для ефективного використання функцій чи форм;
- механізм, що дає змогу системі зберігати (змінювати) напрям і темп розвитку;
- здатність, необхідна для пристосування в складних середовищах;
- якісна ознака, необхідна для виживання і видозміни.

На підставі аналізу встановлено, що адаптацію здебільшого різні автори розглядають як процес пристосування, зміни параметрів, складових і самої системи загалом. Також виявлено, що забезпечують адаптацію направлені зміни функціонування як в теперішній час так і в майбутньому (потенціальні елементи). Зважаючи на те, що направлені зміни є процесами корегування, а стан системи з врахуванням майбутнього – є її потенціал, то слід розглядати адаптацію як процес корегування потенціалу та невідому складову його формування. Проте подане визначення не розкриває сутності процесів адаптації систем, і, зокрема, такої виробничо-господарської системи як підприємство. Це свідчить про необхідність розкриття механізмів адаптації підприємства.

1.3 Механізм адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства

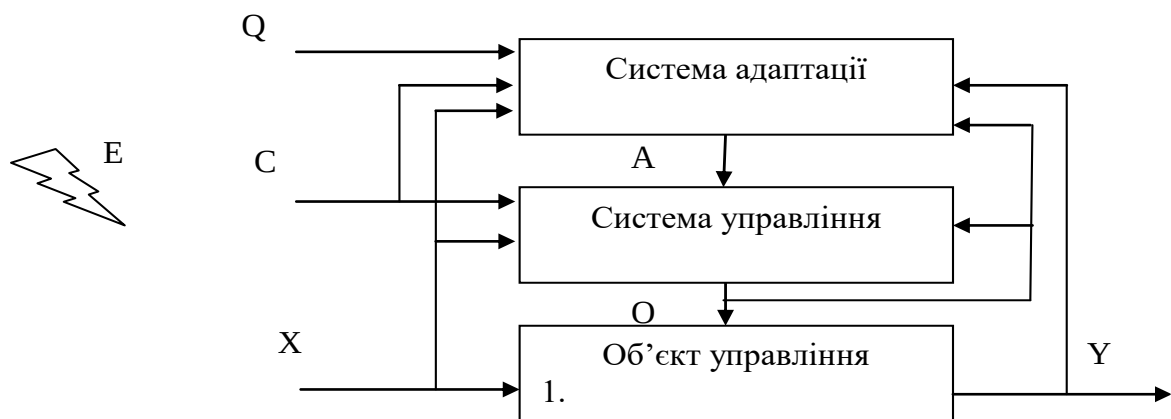
Об'єктивна необхідність адаптивного управління інноваційною діяльністю викликана потребою в розробці методів і підходів управління підприємством, що працює в умовах: динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища; складності і різноманітності виробничих процесів; наявності і взаємозв'язки цілей, що формалізуються і не формалізуються, і критеріїв; неповноті, неточності початкової інформації; слабкій структурованості стратегічних завдань підприємства.

У вітчизняній науці теоретичні основи адаптивного управління розроблені Г. Єльніковою. Дослідниця розкриває дефініцію адаптивного управління як "процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування

поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, що забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення" [37, с. 208].

Але таке визначення є дещо обмеженим, хоча воно і розкриває такі важливі моменти адаптаційного управління як наявність зворотного зв'язку.

Саме введення зворотного зв'язку за якістю або контура адаптації дозволяє проектувати системи управління, що реалізують оптимальне управління в динаміці (рисунок 1.4)



Y – вихід, результат, що потребує управління;
X – вхід, ресурси, що використовуються з зовнішнього середовища;
C – завдання, план, управління;
O – дія, що управляє (регулювання);
Q – рівень якості управління, що задається;
A – адаптивна дія;
E – обурення зовнішнього середовища, перешкоди.
 $QF(c, o, a, E) \rightarrow \max(a)$
 $PF(x, y, o, E) \rightarrow \max(o)$

Рисунок 1.4 - Управління з адаптацією або третя ієрархія управління [38]

Слід врахувати, що необхідність в адаптивному управлінні виникає в тому випадку, якщо недостатньо інформації для побудови досить точної формальної моделі об'єкту управління.

Адаптивне управління визначають і як форму управління підприємством, що допомагає йому гнучко змінюватися, швидко пристосовуватися до цілей, що оновлюються, завдань, функцій підприємства, до змін в зовнішньому

економічному середовищі, в умовах своєї діяльності [39].

Підхід до визначення адаптивного управління з позицій підстроювання під запити середовища вказує, що адаптивне управління - це дослідження, вивчення середовища, підстроювання своєї діяльності під запити середовища, внутрішніх резервів і самої діяльності до запитів споживачів.

Автор праці «Адаптивне управління конкурентоздатністю підприємства» Алексєєв С. Б. [41, с. 30] вважає, що адаптивне управління дозволяє підприємству шляхом використання механізму адаптації, який ґрунтується на постійному стеженні за відповідністю фактичного рівня адаптації нормативному, своєчасно вносити зміни у стратегічні й поточні плани з метою забезпечення виживання підприємства і досягнення при цьому встановленої мети.

Таке визначення відповідає теорії управління складними технічними системами. Згідно якої розрізняють два основні способи управління : управління по відхиленнях, яке називається регулюванням; управління по цілях, яке називають адаптивним управлінням.

Стосовно адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства ці способи означають, що в першому випадку заздалегідь розробляються плани діяльності підприємства і сенс управління зводиться до того, щоб зменшити відхилення від цих планів, а в другому випадку досягнуті поточні результати регулярно порівнюються з цільовими показниками і управлінські рішення спрямовуються на те, щоб зменшити відхилення від цілей.

Не можна не погодитися з автором в тому, що в процесі адаптивного управління повинна розроблятися конкретна реакція на основі використання багатоваріантної моделі, порівняння та відбору оптимального варіанта.

Проаналізуємо характеристику адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства, виокремивши його особливості й ознаки [42].

Адаптивне управління інноваційною діяльністю підприємства характеризується змістом (функціями), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу, порядок взаємодії учасників управлінського процесу) і

технологією (алгоритм здійснення й механізм взаємоузгодження).

Функції адаптивного управління логічно виведені з алгоритму управлінського процесу на адаптивних засадах (рисунок 1.5).

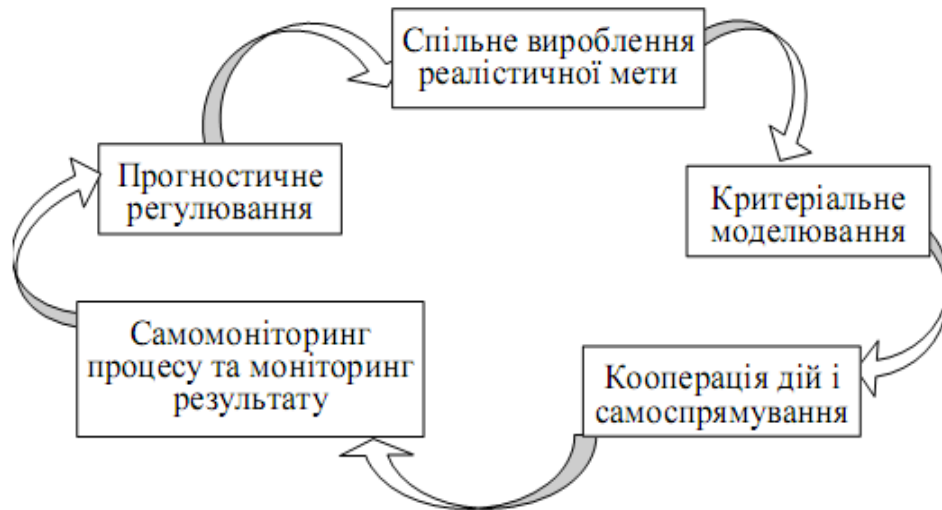


Рисунок 1.5 - Функціональний цикл адаптивного управління інноваційною діяльністю [42]

Спільне вироблення реалістичної мети відбувається шляхом діалогічного (керівник-підлеглий) аналізу трьох чинників впливу – певного нормативу (треба), власних потреб (хочу) та реальних обставин (у певній ситуації можу). Результуюча зазначених різноспрямованих векторів впливу і є реалістична мета.

Метою прогностичного регулювання є визначення невикористаних резервів та включення відповідних вимог до кваліметричних моделей діяльності для подальшої реалізації.

За напрямом взаємовпливу адаптивного управління інноваційною діяльністю є одночасно, і вертикальним, і горизонтальним; за порядком взаємодії, – і субординаційним, і розподіленим.

Адаптивне управління інноваційною діяльністю систематизується таким чином [43]:

- за суб'єктом управління – поєднує адміністративне й партисипативне

(сукупне, разом) управління;

- за характером впливу – поєднує зовнішнє управління з внутрішнім (самоуправлінням);

- за орієнтацією – процесно-цільове, бо орієнтується і на процес, і на результат.

Поданий вище матеріал дозволяє розкрити сутність адаптивного управління інноваційною діяльністю (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 - Теоретичний базис формування адаптивного управління інноваційним потенціалом підприємства [33]

Технологія управління інноваційною діяльністю підприємства складається з порядку дій, методики, способів і засобів їх здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності [44]. Адаптивне управління інноваційною діяльністю підприємства має свої закономірності, що були виділені шляхом логічного дедуктивного аналізу з синергетичних позицій ідеї спрямованої самоорганізації:

- 1) закономірність активізації природних механізмів розвитку керованої системи;
- 2) закономірність когерентного зближення різних за походженням процесів на основі діалогічної адаптації взаємодіючих сторін;
- 3) закономірність залежності адаптивного характеру управління від реалістичності його мети;
- 4) закономірність взаємоадаптації керуючої й керованої підсистем;
- 5) закономірність оптимального співвідношення спрямовуючих впливів керуючої підсистеми та свідомого самоспрямування керованої підсистеми;
- 6) закономірність моніторингового супроводу взаємодії керуючої і керованої підсистем та їх рефлексивного розвитку;
- 7) закономірність взаємозалежності поточного корегування й перспективного регулювання діяльності об'єкта управління;
- 8) закономірність підсилення суб'єктності відносин, партнерських стосунків та природовідповідності розвитку об'єкта у процесі здійснення цілеспрямованих впливів керуючої підсистеми;
- 9) закономірність залежності підвищення ефективності адаптивного управління від повноти використання його наукових засад;
- 10) закономірність дії «інформаційного пульсара» з прямим та зворотним зв'язком, що відбиває структуру взаємин і забезпечує поточне взаємокоригування діяльності керуючої й керованої підсистем.

Сформульовані закономірності дають змогу виділити принципи адаптивного управління, а саме: принцип пріоритетного визнання розвитку

людини і визначальності природного шляху його здійснення; принцип резонансу; принцип управління через самоуправління; принцип наскрізно-рівневої адаптації і діалогічної узгодженості; принцип мотивації; принцип постійного підвищення компетентності; принцип спрямованої самоорганізації; принцип кооперації; принцип поточного саморегулювання; принцип спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату; принцип відкритості; принцип варіативності рішень; принцип прозорості; принцип ієрархічності; принцип ефективності управління.

Ґрунтуючись на зазначених закономірностях та принципах адаптивне управління інноваційною діяльністю підприємства дозволяє набагато швидше реагувати на зміни, при цьому дотримуючись розумного співвідношення між внутрішніми можливостями підприємства і зовнішніми умовам.

Забезпечення дієвості адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства вимагає наявності трьох інструментів:

- інструменту прогнозування, щоб можна було оперативно оцінювати, до яких результатів(наприклад, до яких фінансових показників) приведе поточний стан справ на підприємстві;
- інструменту коригування планів, щоб можна було оперативно міняти застарілі плани, якщо вони перестали "просувати" підприємство до мети;
- зворотному зв'язку з поточними результатами діяльності.

Функціонування адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства представляється таким чином. У певний момент часу підприємство знаходиться в якомусь оптимальному стані, відповідному певному стану зовнішнього середовища. Між підприємством і зовнішнім середовищем існує двосторонній зв'язок. Під час переходу зовнішнього середовища в інший стан, що зачіпає умови функціонування підприємства, по механізму зв'язку відбувається передача відповідної інформації до підприємства. Підприємство також переходить в інший стан, який з великою вірогідністю знаходиться за межами оптимального. При адаптивній системі управління підприємством спрацьовує механізм адаптації, що пристосовує

підприємство під нові умови зовнішнього середовища так, щоб в цих умовах підприємство функціонувало оптимально, забезпечуючи стабільність існування на ринку.

Механізм адаптації активно досліджує об'єкт управління, збирає інформацію і уточнює модель об'єкту управління, яка потім використовується для уточнення дій системи управління.

Адаптивні системи з ідентифікацією і навчанням володіють найбільшими можливостями в реалізації ефективного управління в умовах невизначеності (рисунок 1.6)

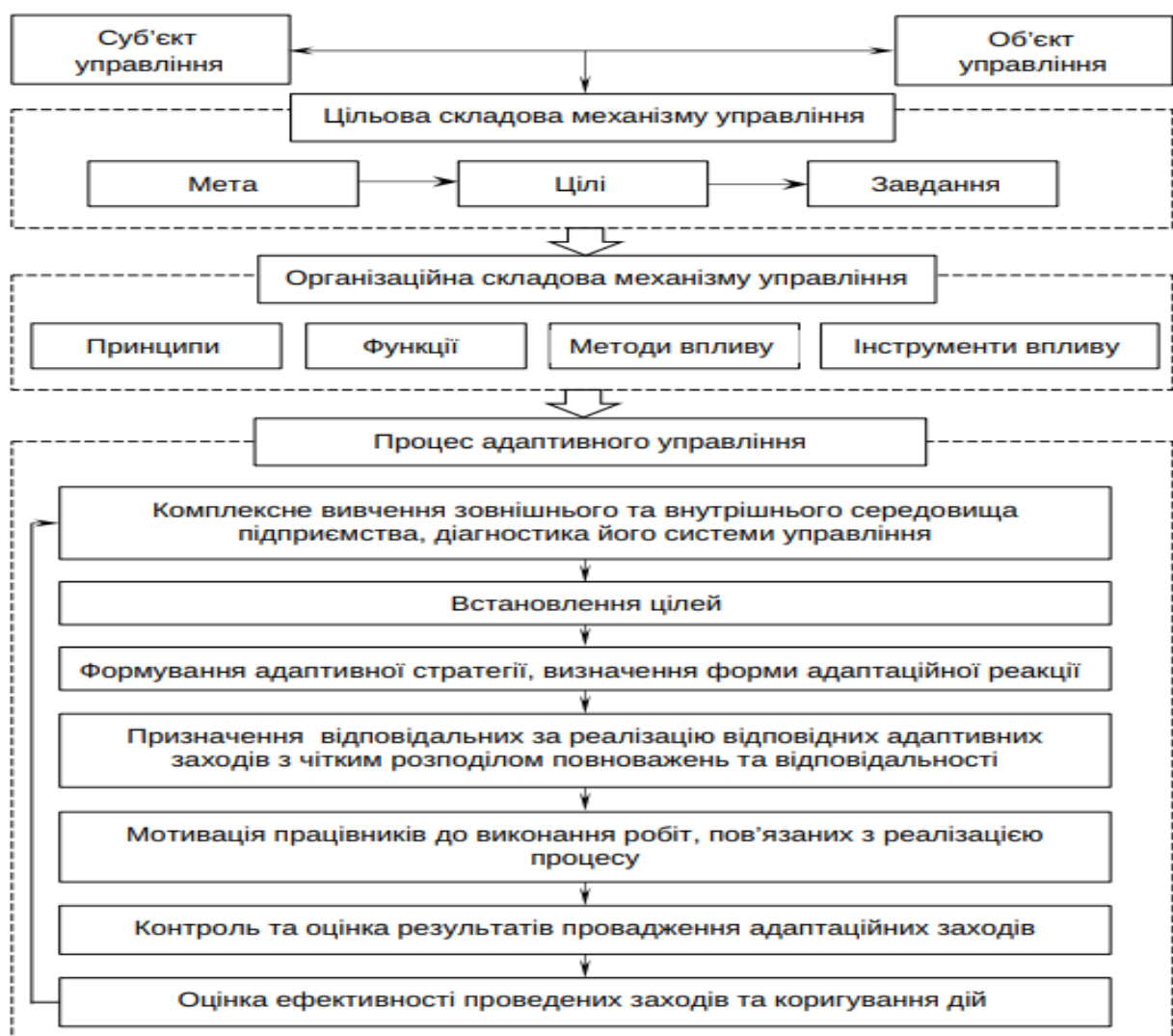


Рисунок 1.6 – Послідовність адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства

На підставі вищевикладених положень можна зробити висновок, що реалізація адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства включає такі узагальнені етапи:

- 1) ідентифікація об'єкту управління,
- 2) ухвалення рішення про управлінські дії на основі всієї наявної інформації (формальній моделі),
- 3) модифікації системи управління з метою реалізації нового закону управління.

Важливим питанням вивчення сутності адаптивного управління є визначення його ролі та місця в загальній системі управління підприємством.

Цілком логічно, що адаптивне управління інноваційною діяльністю підприємства не замінює загальної системи менеджменту, а є її доповненням. При цьому коло питань, що повинна вирішити система адаптивного управління підприємством може охоплювати всі аспекти діяльності підприємства (виробництво, фінанси, персонал, маркетинг, інформаційне забезпечення та ін.). Тому відбувається взаємоінтеграція адаптивного управління з відповідними функціональними напрямками менеджменту, що дозволяє його визначати як інтегрований.

Причому, функціональна інтегрованість простежується на рівні суб'єкта, об'єкта і процесу управління та проявляється через делегування функціональних обов'язків і використання різноманітного інструментарію інших систем управління, через перетворення інших підсистем менеджменту підприємства.

Висновки до розділу 1

Низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції, її висока природомісткість, застарілі виробничі потужності і відсутність інвестиційних впливань вкрай несприятливі фактори для стабілізації економіки України. Окрім економічних, негативно впливають і політична ситуація в країні, екологічні

негаразди збільшують ризики виникнення катастроф, аварій і збільшують збитки підприємств, а також зростаюча недовіра до соціально-економічних процесів в країні, створюють такі умови функціонування підприємств, які характеризуються високим ступенем нестабільності.

Посилення нестабільності визиває необхідність змін в роботі підприємств та в підходах до управління ними. Дослідження сутності середовища підприємства дозволяє виокремити його зовнішню та внутрішню складові, які знаходяться в тісній взаємодії та обумовлюють можливості підприємства і результати його функціонування. Розуміння значення зовнішнього середовища, його нестабільності призводить до еволюції інструментарію менеджменту. В ході аналізу визначено, що на сьогоднішній день як основні підходи до управління підприємством, що забезпечують його ефективну роботу та стійкий розвиток є системний, ситуаційний, процесний, маркетинговий, комунікаційний, кількісний, поведінковий підходи, а також стратегічне бачення, позиціонування та планування.

Застосування цих підходів дозволяє адаптуватися підприємствам до мінливих умов бізнес-середовища. У зв'язку з чим було проведено дослідження сутності поняття «адаптація», що дозволило під останнім розуміти процеси корегування економічного потенціалу підприємства, які ґрунтуються на механізмах самоорганізації та направлені на забезпечення ефективного функціонування та стійкого розвитку підприємства.

На основі узагальнення поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених зроблено висновок, що під інноваційною діяльністю підприємства підприємства слід розуміти інтегровану складову загальної системи менеджменту, що представляє собою послідовні процеси ідентифікації рівня адаптації економічного потенціалу та розробки на цій основі тактичних та стратегічних рішень щодо реалізації процесів його корегування.

2. Комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Інтеркондиціонер»

2.1 Характеристика господарської діяльності ПрАТ «Інтеркондиціонер»

ПрАТ «Інтеркондиціонер» створене в 1996 році підприємство є найбільшим на Україні виробником широкої номенклатури устаткування для кондиціонування повітря, промислової і загальнообмінної вентиляції, аварійних систем димовидалення і повітряного опалювання, виконує його наладку і технічне обслуговування.

Має декілька виробничих і побутових корпусів загальною площею більше 10 тис. м², на яких розташовані виробничі цехи, конструкторське бюро, технологічний підрозділ і випробувальна лабораторія. Впроваджена в 2008 році система управління якістю ISO 9001-2001 дозволила ще вище підняти рівень відповідальності кожного працівника. Уся продукція для систем димовидалення сертифікована.

ПрАТ «Інтеркондиціонер» успішно співпрацює з більш ніж 1000 проєктних організацій, провідними будівельними та монтажними організаціями України:

– будівельні організації: КП «Житлобудінвест-УКБ», «Познякижилбуд», АТ «Житлобуд-2», ТОВ «КАН Девелопмент», «UDP», ТОВ «Альтіс-Холдинг», GEOS, DIM Development, ТОВ «Укрбуд», KADORR Group, ТОВ «Будова», ТОВ «Стикон», ТОВ «Мегалайн», ТОВ «Ріел», БК «Столиця» та інші.

– монтажні організації: ХК і БМК «Енергомонтажвентиляція», ТОВ «Київспецмонтаж», ТОВ «Алтосан», ТОВ «Енерговентіляція», ТОВ «Деос Реліз», ТОВ «ЗЕВС», ТОВ «Прайм Вест», ТОВ «Укртехбезпека», ТОВ «Імпульс », ТОВ БФ«Секрет Сервіс», ТОВ «Харківспецсервіс» та багато інших.

Устаткування ПрАТ «Інтеркондиціонер» успішно експлуатується в усіх галузях і сферах життєдіяльності України:

– підприємства: «Запоріжсталь», «Криворіжсталь», «Азовсталь», Південноукраїнська АЕС, Рівненська АЕС, Південний і Північний ГЗК, «Дніпровський меткомбінат ім. Держинського », КиДАЗ« Авіант »,« ЗАЗ », КРАЗ;

– висотні житлові комплекси;

– торгово-офісні та розважальні центри: «Магелан», «Караван», «Дафі», «Материк», «ЛАВИНА», «Блокбастер», «Рівер Мол», ЦУМ м.Київ, «Оушен Плаза», «IQ Center »,« Астартта »,« 101 Tower », «Смарт Плаза»;

– супермаркети: мережі «АТБ», «МЕТРО», «Епіцентр», «Сільпо», «Ашан», «Novus»;

– готелі преміум-класу: «Харків Палас», «Хілтон», «Інтерконтиненталь», «Фермонт», «Рів'єра», «Ріксос-Прикарпаття», «Алофт», «Ібіс»;

– підприємства охорони здоров'я: «Центр серця», «Феофанія» та «Борис», «Центр онкології», Республіканський інститут переливання крові, дитяча клінічна лікарня в Києві;

– фармацевтичні: «Здоров'я», «Ейм»;

– стадіони: «Метеор» (Дніпро), «Металіст» (Харків), НСК «Олімпійський» (Київ), Львів-Арена (Львів);

-аеропорти в містах: Києві, Харкові, Дніпропетровську, Львові.

Обладнання експортується в Білорусь, Молдову, Казахстан та інші країни.має унікальну лабораторно-випробувальну базу та досвідчений персонал. У своїй діяльності підприємство застосовує передові технології та сучасне обладнання. Впродовж діяльності номенклатура пропонованої продукції збільшилася у три рази, а спектр послуг розширився досить вагомо.

Володіє потужною виробничою і науково-експериментальною базою.

Інженерні підрозділи забезпечують цілий комплекс робіт з підготовки виробництва включаючи проектування, технологічне та програмне забезпечення.

Висока якість устаткування, що випускається забезпечує кваліфікований виробничий персонал на високоефективному імпортному обладнанні провідних

світових фірм: координатно-висічні преси «Finn-Power» і «НАСО», кромкогибочні преси «DURMA» і «НАСО», токарно-револьверні верстати з автоматичним завантаженням «Twinhorn» .

Функціонування системи управління якістю відповідно до ДСТУ ISO 9001: 2015, а також сертифікація продукції димовитягування та вогнезатримування терміном на 3 роки – підтвердження високої якості продукції, що випускається на протязі 20 років. Номенклатурний перелік продукції, яка виготовляється на підприємстві наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Номенклатурний перелік продукції та послуг
ПрАТ «Інтеркондиціонер»

Найменування продукції	Найменування послуг
Кондиціонери автономні та неавтономні	Шеф-монтажні та пусконаладжувальні роботи на об'єктах замовника
Вентилятори радіальні та осьові	
Холодильне обладнання	Гарантійне обслуговування кліматичного обладнання
Зволожувачі	
Повітряна арматура, зокрема протипожежна	Дефектація та ремонт
Регулятори статичного тиску, змішувачі, розподільників повітря	Навчання персоналу сервісних підрозділів замовника прийомам діагностики кліматичного обладнання
Фільтри повітряні та глушники шуму	
Повітроохолоджувачі, повітронагрівачі, агрегати нагріву повітря	

Підприємство у своїй діяльності фокусує увагу на якості продукції і послуг, що надаються. Продукція має попит на ринку і багаторічне знаходження на ринку лише підкріплює репутацію підприємства як виробника високоякісного обладнання з кондиціонування та вентиляції повітря. Висока якість досягається постійним вдосконаленням менеджменту якості на підприємстві, що відповідає стандартами ISO 9001: 2008. Відділ технічного контролю відслідковує питання щодо якості виробленої продукції і відповідно реагує на будь-які негативні зміни.

Перевірки, що здійснюються цією структурною одиницею регламентуються за усім комплексом виробничих операцій від вхідного контролю за використанням матеріалів та комплектуючих до відвантаження готової продукції замовнику.

Виробничі площі підприємства складають 50 тис. м² з розташуванням на двох промислових майданчиках. Підприємство володіє складськими приміщеннями площею 4,5 тис. м², які використовуються для збереження продукції й інших матеріальних цінностей. Адміністративні будівля, де знаходяться управлінські служби підприємства мають площу 2,8 тис. м², не має аналогів в Україні.

Лабораторно-випробувальний комплекс також входить до складу підприємства. Він оснащений усім необхідним обладнанням для розробки випробування і впровадження нових технологій у виробничий процес. Цей комплекс містить: випробувальну лабораторію, що об'єднує теплотехнічну, аеровіброакустичну лабораторії, лабораторію механічних випробувань готових виробів; центральну заводську лабораторію, що об'єднує хімічну, механічну, санітарно-промислову лабораторії; універсальну лабораторію для комплексних випробувань великогабаритної продукції; ділянки випробувань та стенди основних виробничих підрозділів по спеціалізації. Функцією лабораторно-випробувального комплексу є також вхідний контроль матеріалів і комплектуючих виробів, які поступають для виробничого процесу.

Споживачами продукції, що виробляється на підприємстві, є підприємства залізниці, які здійснюють модернізацію пасажирського рухомого складу і підприємства атомної енергетики для технологічного оновлення обладнання

Стратегія розвитку досліджуваного підприємства спрямована на передбачає модернізації виробничо-технологічних потужностей, оновлення асортименту продукції та послуг, підвищення продуктивності праці й забезпечення високої якості товарів і послуг.

Організаційна структур аналізованого підприємства є досить розгалуженою (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Інтеркондиціонер»

Як видно з рисунку 2.1 аналізоване підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру. Оскільки одним із мінусів лінійно-функціональної організаційної структури є уповільнення процесу прийняття та реалізації рішення, у компанії використовують методи дерева прийняття рішень та метод мозкового штурму. При прийнятті стратегічних, тактичних та оперативних рішень в управлінні діяльністю керівник підрозділу, головний

бухгалтер та начальники відділів об'єднуються для вироблення рішення та визначення методів його реалізації. Наглядова рада – орган, що захищає права акціонерів, і в межах своїх повноважень здійснює контроль та регулює діяльність виконавчого органу.

Наглядова рада обирає директора товариства, який здійснює контроль за діяльністю компанії та загальне оперативне та адміністративне керівництво.

Ревізійна комісія як контрольний орган товариства, здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства та його філій дочірніх підприємств і представництв.

Адміністративні служби забезпечують виконання перспективних та поточних кадрів, дотримання чинного законодавства. належну організацію фінансової звітності, бухгалтерського обліку та їхнього контролю.

Економічна діяльність підприємства характеризується показниками наведеними у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Показники економічної діяльності ПрАТ «Інтеркондиціонер»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абс. відх. 2021 р. від 2017 р.
Чистий дохід, тис. грн	238483	107337	192922	352073	389260	150777
Собівартість реалізації, тис. грн	141303	80369	135683	244824	232343	91040
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	105501	30125	38137	61585	115387	9886
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн	105098	28494	37553	61731	115257	10159
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	87706	23327	30667	50512	94385	6679
Рентабельність продукції	0,62	0,29	0,23	0,21	0,41	-0,21
Рентабельність продаж	0,37	0,22	0,16	0,14	0,24	-0,13

Аналізуючи показники відображені у таблиці 2.2, варто звернути увагу, що чистий дохід підприємства впродовж аналізованого періоду має тенденцію до збільшення. Абсолютний приріст за цей період складає 150777 тис. грн. Проте простежуючи тенденцію за роками, можна дійти висновку, що зростання чистого доходу мало значне коливання (рисунок 2.2).

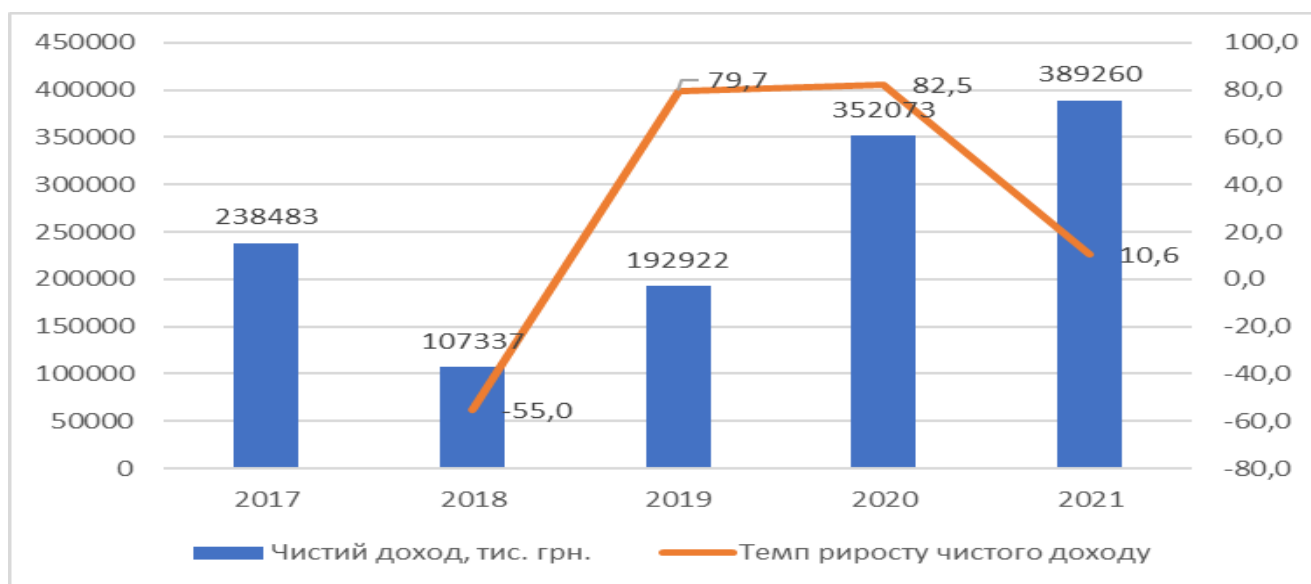


Рис.2.2. Динаміка чистого доходу та темпи його приросту у 2017-2021 роках на ПрАТ «Інтеркондиціонер»

Як видно з рисунку 2.2 у 2018 р. спостерігається значне зниження чистого доходу підприємства. Темп приросту показує велике від’ємне значення (-55). Таке падіння було пов’язано з технічною реконструкцією підприємства. Проте у наступному році можна побачити значне зростання чистого доходу, приріст якого склав 79,7%. Тенденція підвищення темпів приросту спостерігалася й у наступному році, приріст склав 82,5%. У 2021 році – знову простежується падіння темпів приросту чистого доходу.

Для оцінювання ефективності діяльності аналізованого підприємства доцільно порівняти темпи зростання чистого доходу і собівартості [45-46] (рисунок 2.3).

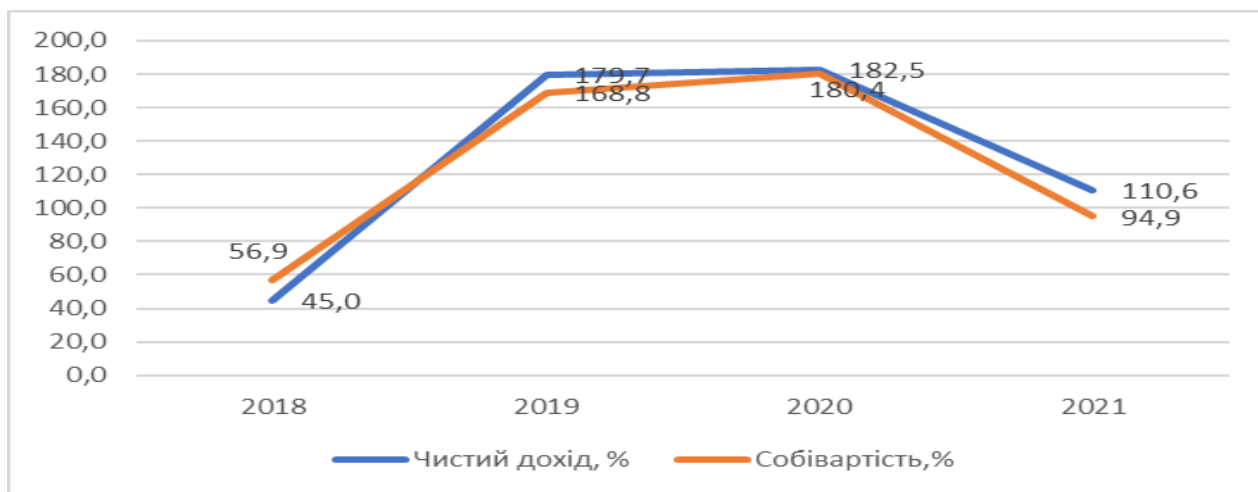


Рисунок 2.3 -Порівняння темпів росту чистого доходу і собівартості
ПрАТ «Інтеркондиціонер», %

Результати аналізу за даними рисунка 2.3 показують, що, починаючи з 2019 року темпи зростання чистого доходу перевищують темпи зростання собівартості. Це говорить про те, що виробництво досліджуваного підприємства можна назвати ефективним.

Для обґрунтування залежності чистого доходу від собівартості продукції впродовж аналізованого періоду є сенс використати метод регресійного аналізу (рисунк 2.4.).

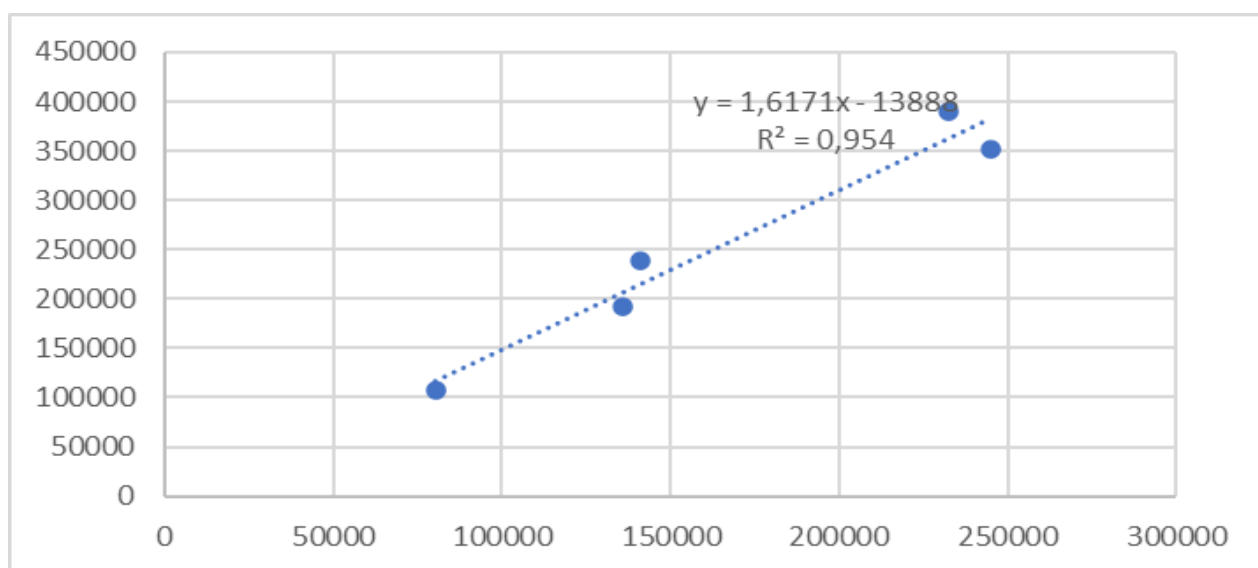


Рис. 2.4. Регресійний аналіз залежності чистого доходу від собівартості
продукції

Результати регресійного аналізу (рисунок 2.4) описуються рівнянням

$$y = 1,6171x - 13\,888 \quad (2.1)$$

де y – чистий дохід (тис. грн);

x – собівартість.

З огляду на коефіцієнт детермінації, який дорівнює 0,954 можна стверджувати, що чистий дохід описується фактором собівартість на 95,4 %. Отже, на 1 гривню собівартості продукції чистий дохід прирощувався на 1,61 грн. Можна дійти висновку, що за період який аналізується динаміка змін показує, що підприємство здійснювало свою діяльність ефективно.

Наступний показник, який необхідно дослідити – показник чистого фінансового результату (рисунок 2.5)



Рисунок 2.5. - Динаміка чистого фінансового результату та темпів його зростання у 2017-2021 роках ПрАТ «Інтеркондиціонер»

Як видно з рисунку 2.5, спостерігається зростання чистого фінансового результату в продовж досліджуваного періоду. Причому значний стрибок простежується в 2021 році. Після значного падіння темпів зростання у 2018

році поступове покращення привело до зростання фінансового результату у 2021 році у порівнянні з попереднім у 1,87 рази. Таке стрімке покращення характеризує посилення позицій підприємства на ринку.

Показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, оскільки їх величина показує співвідношення ефекту з готівковими ресурсами [47]. Тому є сенс зробити аналіз за показниками рентабельності продаж і рентабельності продукції (рисунок 2.6).

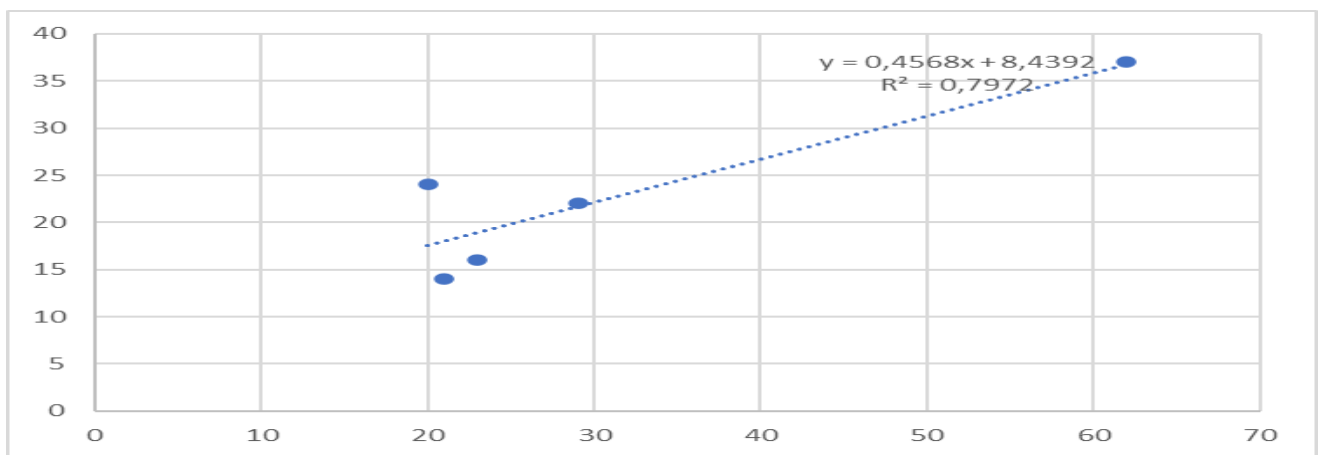


Рисунок 2.6 - Регресійний аналіз залежності рентабельності продаж від рентабельності продукції, %

Проведений регресійний аналіз (рисунок 2.6) описується рівнянням:

$$y = 0,4568x + 8,4392 \quad (2.2)$$

де y – рентабельність продаж, %

x – рентабельність продукції, %.

Як видно з отриманих результатів R^2 дорівнює 0,7972, тобто темп зростання рентабельності продукції впливає на рентабельність продаж на 79,7%, а відтак на 1% прирощення рентабельності продукції рентабельність продаж прирощується на 0,457%.

Проаналізуємо показники, які характеризують ефективність виробництва. Зокрема мова йде про показники фондівдачі, фондоємності, фондоозброєності і продуктивності праці (таблиця 2.3).

Середньооблікова чисельність працівників за період, що було узят для аналізу, зменшилася на 64. Зменшення працівників і збільшення вартості основних засобів вплинуло на підвищення фондоозброєності з 76,84 до 134,89 тис. грн. відповідно на одного робітника. Технічне переозброєння стало причиною зростання основних засобів за аналізований період. Звісно це вплинуло на показники фондівдачі і відповідно й фондоємності. Отже, використання основних засобів покращилося.

Таблиця 2.3. Показники, що характеризують ефективність виробництва

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 від 2017 років
Основні засоби, тис. грн	49333	42601	53796	59138	78099	28766
Середньооблікова чисельність працівників, люд.	642	566	512	531	579	-63
Фондовіддача, грн/грн	4,83	2,52	3,59	5,95	4,98	0,15
Фондоємність грн/грн	0,21	0,40	0,28	0,17	0,20	-0,01
Фондоозброєність, тис. грн/ люд.	76,84	75,27	105,07	111,37	134,89	58,04
Виробіток на 1 працівника, тис. грн/ люд.	371,47	189,64	376,80	663,04	672,30	300,83

Порівнюючи динаміку середньооблікової чисельності персоналу і зростання чистого доходу можна дійти висновку, що на підприємстві спостерігається баланс робочої сили. Той факт, що підприємство виробляє продукцію за державним замовленням, що знижує ризики недоотримання доходу, з однієї сторони, але з, іншої сторони обсяги фінансування є нижчими, ніж на ринку, Відтак утримання зайвого персоналу для підприємства недоцільно з економічної точки зору. Проте з огляду на зниження кількості по

відношенню до загально облікової кількості і період дослідження можна стверджувати, що така тенденція не має негативних

Зниження середньооблікової чисельності персоналу підприємства (на 63 Позитивним моментом є і те, що немає великого відтоку робочої сили, зниження незначне. Така ситуація зараз найбільш сприятлива для підприємства.

2.2 Оцінка фінансового стану підприємства

Оцінка фінансового стану підприємства здійснювалася на основі балансу ПрАТ «Інтеркондиціонер». Результати дослідження занесені у таблицю 2.4.

Таблиця 2.4. Показники агрегованого балансу ПрАТ «Інтеркондиціонер» у 2017-2021 роках, тис. грн.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Абс. відх. 2021 від 2017 років
Необоротні активи, тис. грн	63143	66447	59762	64481	93280	30137
Оборотні активи, тис. грн	173091	170349	229299	385524	435485	262394
Необоротні активи та групи вибуття, тис. грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Власний капітал	166554	189881	220548	271060	365445	198891
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	406	450	457	523	539	133
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	69274	46465	68056	178422	162781	93507
Баланс, тис. грн	236234	236796	289061	450005	528765	292531
Необоротні активи, тис. грн ви	26,73	28,06	20,67	14,33	17,64	-9,09
Оборотні активи, %	73,27	71,94	79,33	85,67	82,36	9,09
Необоротні активи та групи вибуття, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Власний капітал, %	70,50	80,19	76,30	60,23	69,11	-1,39
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, %	0,17	0,19	0,16	0,12	0,10	-0,07
Поточні зобов'язання і забезпечення, %	29,32	19,62	23,54	39,65	30,79	1,46
Баланс	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00

З огляду на дані таблиці 2.4 можна побачити, що впродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання загального обсягу як активів, так і пасивів підприємства. Зокрема це зростання за періодом визначається у 2,2 рази. Необоротних активів збільшилися на 30137 тис. грн, що склало 47,73%. Обсяги оборотних активів збільшилися на 262394 тис. грн.

Для якісного аналізу доцільно дослідити зміну питомої ваги цих активів у загальному обсязі (рисунок 2.7).

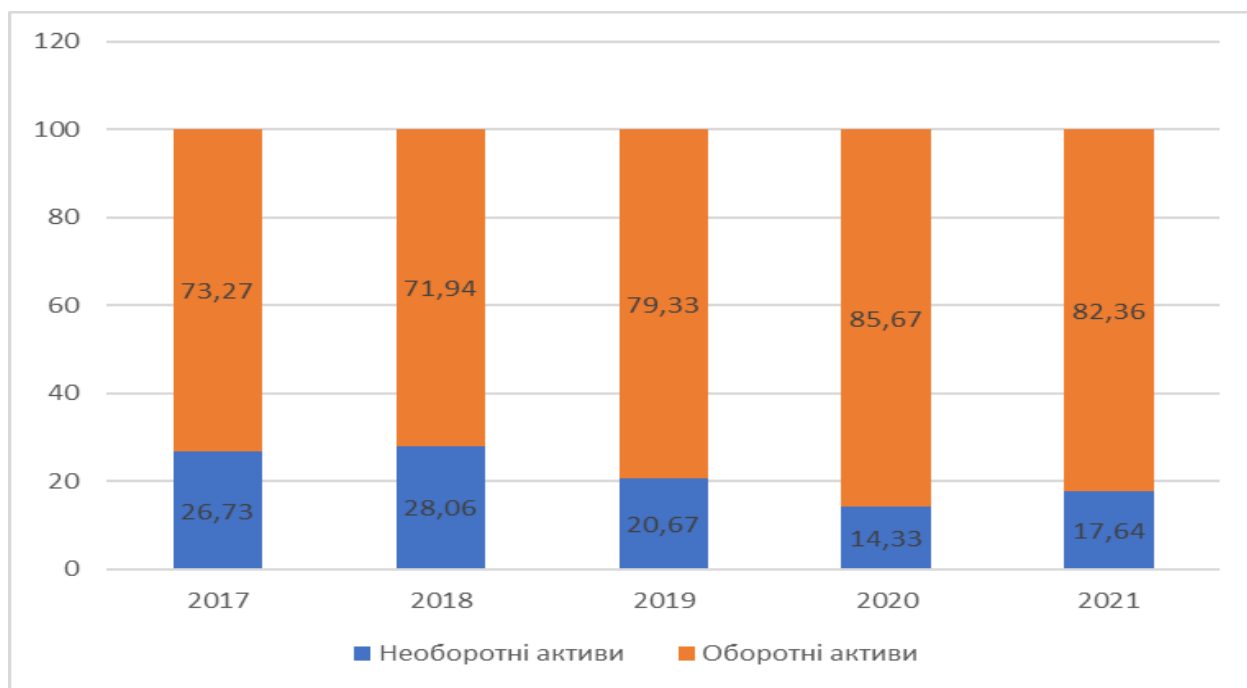


Рисунок 2.7 - Структура активів балансу на підприємстві
ПрАТ «Інтеркондиціонер» у 2017-2021 роках, %

Як видно з рисунку 2.7 частка оборотних активів аналізованого підприємства має тенденцію до зростання. Зокрема, вона збільшилася у порівнянні з базовим періодом на 9,1%.

Що стосується обсягів джерел фінансування, то за період, який досліджується також спостерігаються позитивні зміни. Можна побачити, що ці зміни торкнулися власного капіталу, який зріс на 198891 тис. грн., тобто майже в 2,2 рази. спостерігається зростання за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку.

Динаміка власного капіталу показує, що відбулося зниження його обсягів за аналізований період на 1,39 тис. грн. Таке зниження викликано коливаннями на ринку цінних паперів.

Питома вага власного капіталу у валюті балансу ПрАТ «Інтеркондиціонер» становила майже 69,11%. Поточні зобов'язання і забезпечення також виступають значним джерелом у фінансуванні діяльності підприємства. Їх питома вага коливається в межах 19,62-39,65%. Питома вага власного капіталу у валюті балансу становила у 2017 році 70,5% , у 2018 році – 80,2% у 2019 році – 60,2%, у 2021 році – 69,1%.

Аналіз поточних зобов'язань надав можливість з'ясувати, що останні збільшилися за досліджений період на 93507 тис. грн., що є закономірним адже інфляція в Україні в останні роки досить суттєво впливає на діяльність вітчизняних підприємств, знижуючи їх фінансові можливості. При цьому довгострокові зобов'язання відбивають тенденцію зниження за період, що досліджується.

Для якісного аналізу джерел фінансування доцільно дослідити їх питому вагу в загальному обсязі фінансування (рисунок 2.8).

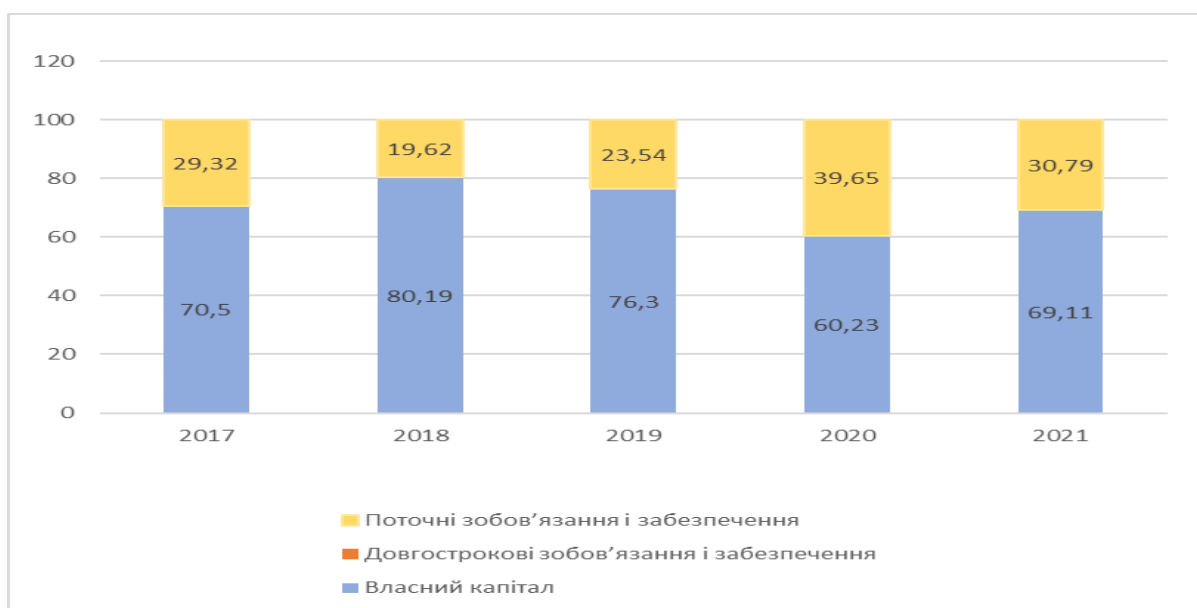


Рис. 2.8. Структура джерел фінансування ПрАТ «Інтеркондиціонер» у 2017-2021 роках, %

З рисунку 2.8 простежується залежність обсягів власного капіталу від зовнішніх джерел фінансування. Зокрема, у 2020 році спостерігається досить висока частка запозиченого капіталу майже 40%. Таке положення пов'язано з наслідками пандемії. Впродовж наступного періоду ця пропорція змінилася. Зниження зовнішніх джерел фінансування відбулося більш, ніж на 10%.

Наступним кроком оцінки фінансового стану аналізованого підприємства є дослідження показників фінансової стійкості ПрАТ «Інтеркондиціонер» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Оцінки фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Інтеркондиціонер»

Показник	Нормовані значення	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення від базового періоду,
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,71	0,80	0,76	0,60	0,69	-0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1,0$	0,42	0,25	0,31	0,66	0,45	0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,1$	0,62	0,65	0,73	0,76	0,74	0,12
Коефіцієнт фінансового лівериджу	$< 0,25$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,71	0,80	0,76	0,60	0,69	-0,02
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,29	0,20	0,24	0,40	0,31	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	1,42	1,25	1,31	1,66	1,45	0,03
Коефіцієнт фінансування	$> 1,0$	2,39	4,05	3,22	1,51	2,24	-0,15
Коефіцієнт забезпеченості ВОЗ	$\geq 0,1$	0,60	0,72	0,70	0,46	0,51	-0,09
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	$< 0,5$	0,38	0,35	0,27	0,24	0,26	-12

Дані таблиці 2.5 свідчать, що фінансова стійкість ПрАТ «Інтеркондиціонер» залишається достатньо висока, але спостерігаються

тенденції до погіршення окремих показників. Тому є сенс дослідити основні показники фінансового стану підприємства.

Переходячи до оцінки фінансового стану компанії є сенс оцінити її платоспроможність для цього доцільно застосувати методу оцінки платоспроможності [48-50]. Для досягнення цієї мети розрахуємо коефіцієнт покриття, який визначається через співвідношення оборотних активів до зобов'язань .

$$\text{Коефіцієнт покриття} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Динаміка коефіцієнту покриття відображена на рисунку 2.9.

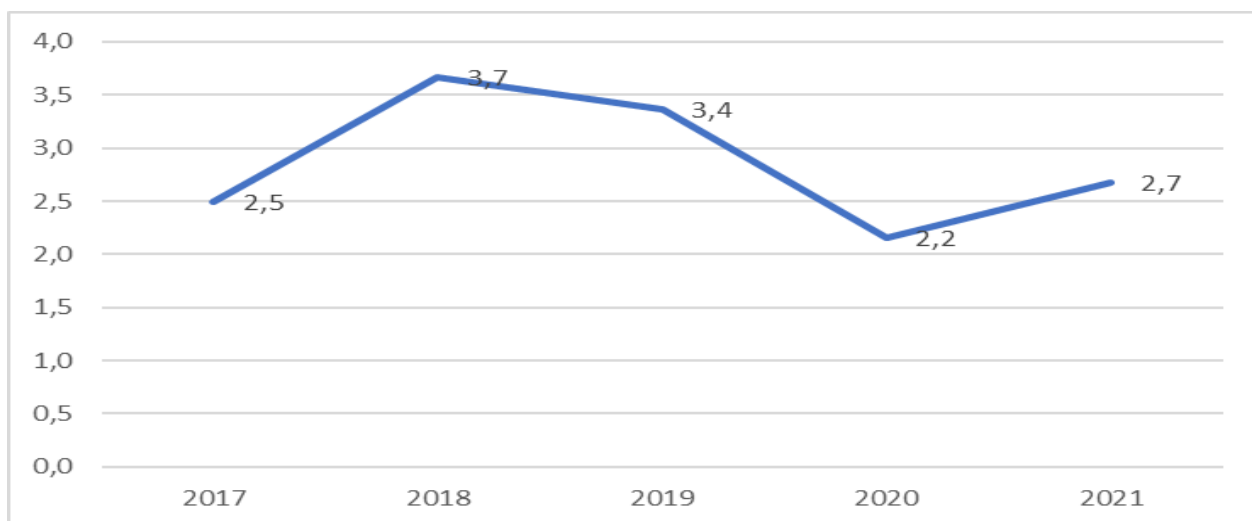


Рисунок 2.9 -Динаміка коефіцієнту покриття ПрАТ «Інтеркондиціонер» у 2017-2021 роках

Як видно з рисунка 2.9 норма значення знаходиться в межах «1-3», тобто можна констатувати, що компанія може покривати свої поточні зобов'язання. Отже, на кожну гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство мало у 2017 році 2,5 грн, у 2018 році – 3,7 грн, у 2019 році – 2,2 грн, у 2021 році – 2,7 грн поточних активів. Варто відзначити, що за аналізований період цей показник мав коливання від 2,2 до 3,7 пунктів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ще один показник, що використовується для оцінки фінансового стану підприємства. Він показує здатність компанії швидко розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Він визначається як співвідношення різниці між оборотними активами, виробничими запасами і витратами майбутніх періодів до поточних зобов'язань [52].

$$K_{\text{шв. лікв.}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{виробничі запаси} + \text{витрати майбутніх періодів}}{\text{поточні зобов'язання}} \quad (2.4)$$

Результати розрахунків відображено на графіку рисунка 2.10.

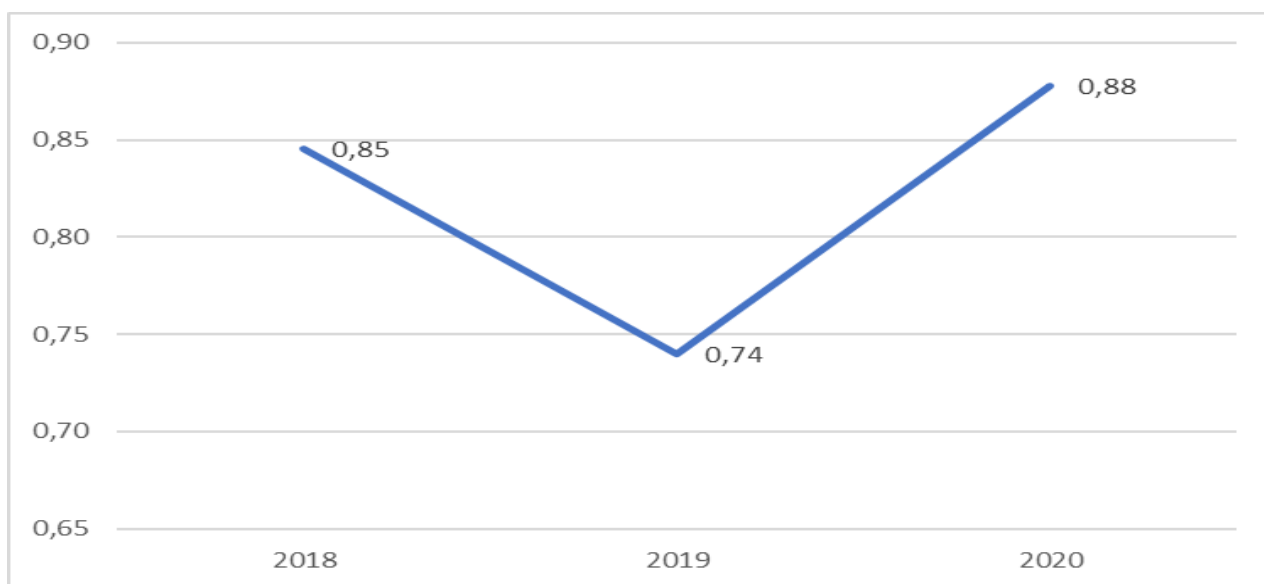


Рисунок 2.10 - Динаміка коефіцієнту швидкої ліквідності ПрАТ «Інтеркондиціонер» у 2017-2020 роках

Аналізуючи отримані коефіцієнти (рисунок 2.10) можна побачити, що нормативний інтервал від 0,5-1 покриває визначені показники. Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає якість оборотних активів., адже при його оцінці враховуються найбільш ліквідні поточні активи, тобто без запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає негайну готовність компанії ліквідувати короткострокову заборгованість і визначається як

відношення суми грошових коштів підприємства та короткотермінових фінансових вкладень до суми поточних зобов'язань

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.5)$$

Результати розрахунків відображено на графіку 2.11.

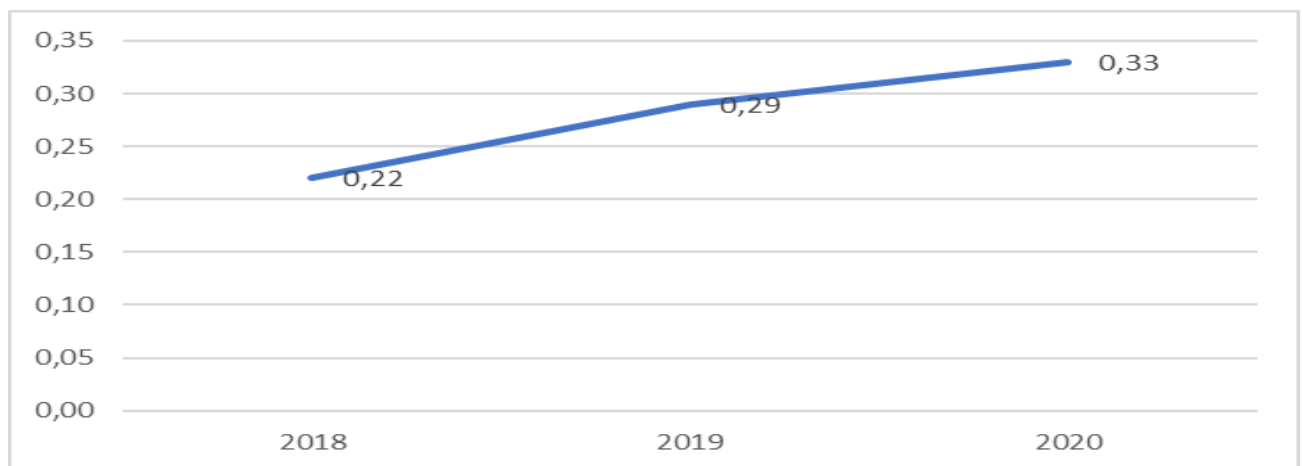


Рисунок 2.11 - Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності ПрАТ «Інтеркондиціонер» у 2017-2020 роках

Теоретичне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності має бути у межах 0,2–0,25. Проведений аналіз показав, що цієї норми показник дотримувався у 2018 році (0,22) у подальші періоди він має тенденцію до зростання і в 2020 році його оцінка становить 0,33. Високе значення ($CAR > 0,5$) свідчить про неефективне управління фінансами, тобто більше 50% позикових коштів лежать без діла, коли їх можна і потрібно вкладати у виробництво.

Розрахунок величини чистого оборотного капіталу (ЧОК) необхідний підприємству для визначення кількості ресурсів, споживаних у процесі поточної діяльності, вільних від поточних зобов'язань [53]. На основі інформації про величину показника вибудовується схема нормування та фінансування оборотного капіталу.

З використанням даних про ЧОК враховується внутрішня політика

управління оборотними засобами.

$$\text{ЧОК} = \text{оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання} \quad (2.6)$$

Наявність ЧОК свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій (рисунок 2.12).

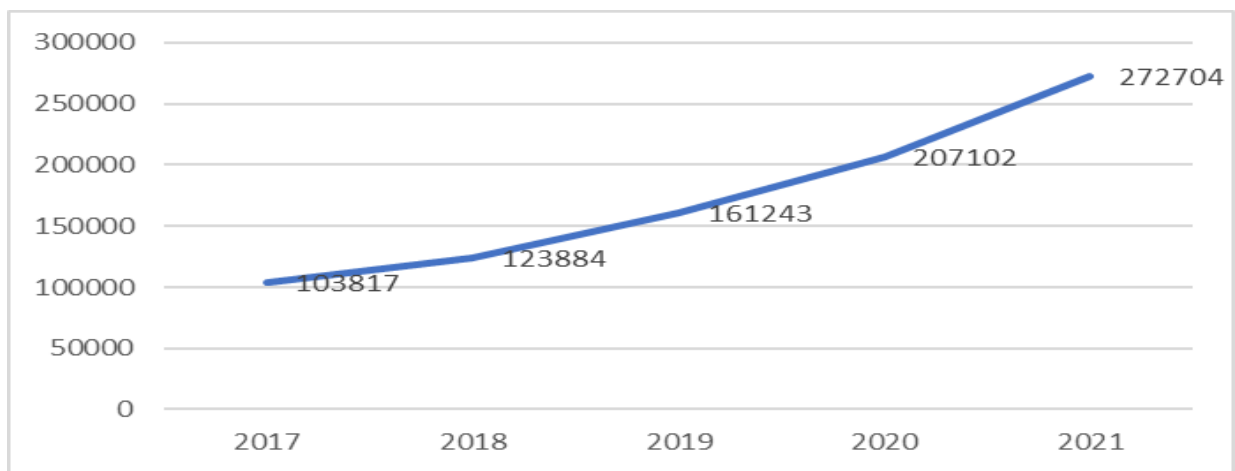


Рисунок 2.12 - Динаміка чистого оборотного капіталу ПрАТ
«Інтеркондиціонер» у 2017-2021 роках, тис. грн

Як видно величина чистого оборотного капіталу має тенденцію до зростання. Це безумовно позитивна тенденція, адже компанія повинна прагнути до збільшення ЧОК.

Оцінка фінансової стійкості підприємств визначається через низку коефіцієнтів, серед яких вагому вагу займає коефіцієнт фінансової автономії, який показує, скільки активів компанія може оплатити [54].

$$\text{Коеф. фін. автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \quad (2.7)$$

Наочне відображення динаміки коефіцієнту фінансової автономії наведено на рисунку 2.13.

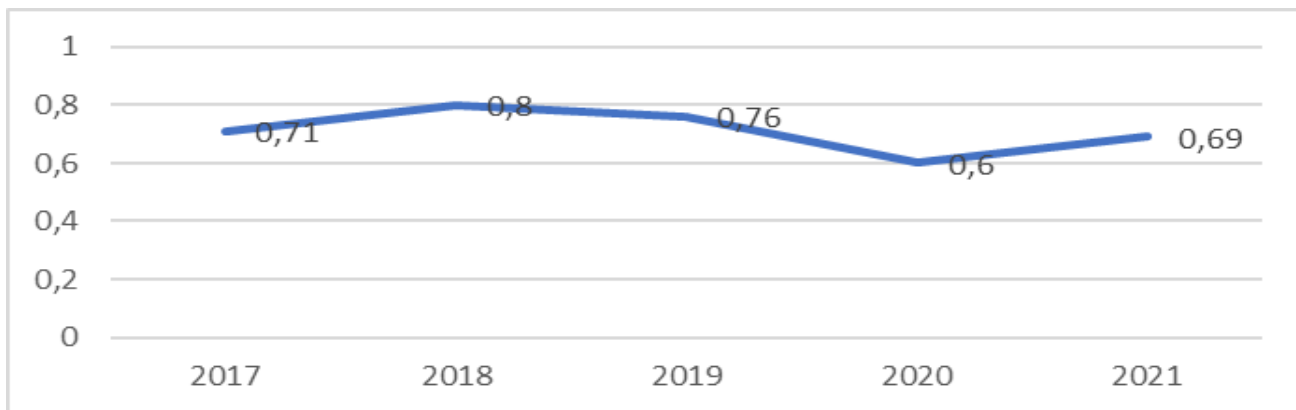


Рисунок 2.13 - Динаміка коефіцієнту фінансової автономії ПрАТ «Інтеркондиціонер» у 2017-2021 роках

З рисунку 2.13 можна сказати, що компанія є незалежною від позикових ресурсів, оскільки загальноприйняте нормальне значення коефіцієнта автономії у практиці: 0,5 і більше (оптимальне 0,6-0,7). В досліджуваній компанії ці коефіцієнти знаходяться в діапазоні оптимального значення. Незначні їх коливання не відбиваються на фінансовій незалежності аналізованого підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу індикатор, який відображає, по суті, ступінь ліквідності (здатності трансформуватися в будь-які інші активи) фінансових коштів, що належать організації.

Такий показник, як коефіцієнт маневреності, розраховується через відношення власних оборотних засобів фірми до власного капіталу, тобто він відображає, скільки компанія може профінансувати оборотних активів за власний кошт.

$$\text{Коеф. маневр. власного капіталу} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Власні оборотні активи}} \quad (2.7)$$

Результати розрахунків коефіцієнту маневреності власного капіталу наведено на рисунку 2.14.

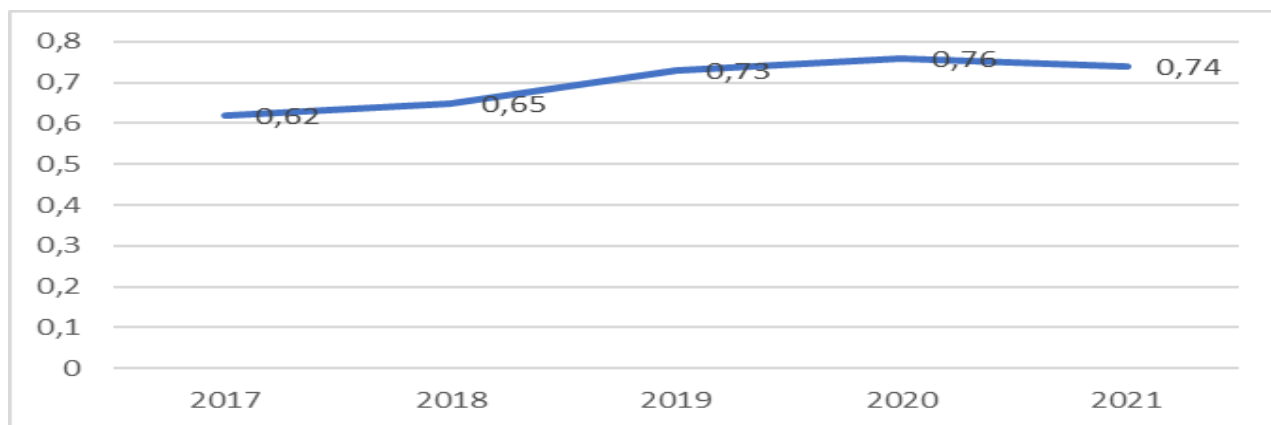


Рисунок 2.14 - Динаміка коефіцієнту маневреності власного капіталу ПрАТ «Інтеркондиціонер» у 2017-2021 роках

Коефіцієнт маневреності власного капіталу перевищує нормативне значення 0,5, отже, з огляду на отримані дані компанія володіє у достатньому обсязі власними ресурсами для забезпечення своїх оборотних активів.

2.3 Оцінювання ефективності управління персоналом

Задля досягнення мети дослідження необхідно провести аналіз динаміки та структури персоналу на досліджуваному підприємстві.

Основні показники для проведення аналізу відображено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники оцінки персоналу ПрАТ «Інтеркондиціонер» у 2017-2021 роках

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Абс.відх. 2021 року від 2017 року
1	2	3	4	5	6	7
Персонал по категоріям, люд.						
Керівники	60	52	51	45	43	-17
Спеціалісти	136	114	116	111	104	-32
Службовці	127	106	102	91	97	-30
Робітники	319	294	243	284	335	16
Разом	642	566	512	531	579	-63

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Персонал по категоріям, частка у загальній кількості, %						
Керівники	9	9	10	8	7	-2
Спеціалісти	21	20	23	21	18	-3
Службовці	20	19	20	17	17	-3
Робітники	50	52	47	53	58	8

Дані таблиці 2.6 показують, що у 2017-2021 рр. відбулися певні зміни в структурі персоналу. Спостерігається скорочення персоналу за групою керівники, спеціалісти службовці, але збільшилася чисельність робітників. Це може показувати, що у 2021 році кількість комерційних замовлень зростає. Саме за таких причин відбулося збільшення на 51 людину. Найбільша частка у структурі персоналу належить робітникам, майже 58%.

Наступним кроком проаналізуємо структуру персоналу підприємства за статевими ознаками (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз структури персоналу ПрАТ «Інтеркондиціонер» за статевою ознакою у 2017-2021 роках

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 від 2017 років
Кількість, люд.						
Жінки	283	255	228	225	233	-50
Чоловіки	359	311	284	306	346	-13
Разом	642	566	512	531	579	-63
Частка у загальній кількості, %						
Жінки	44	45	45	42	40	-4
Чоловіки	56	55	55	58	60	+4
Разом	642	566	512	531	579	-63

За результатами аналізу можна дійти висновку, що у 2021 р. 60% персоналу підприємства склали чоловіки, що є виправданим з огляду на

специфіку виробництва.

Вікова структура персоналу ПрАТ «Інтеркондиціонер» досліджувалася на основі даних, наведених у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Вікова структура персоналу ПрАТ «Інтеркондиціонер»

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 від 2017 років
Кількість, люд.						
від 18 до 30 років	69	55	48	68	79	10
від 31 до 40 років	119	101	91	98	104	-15
від 41 до 50 років	189	173	159	143	156	-33
від 50 до 60 років	216	196	176	191	204	-12
старші 60 років	49	41	38	31	36	-13
Разом	642	566	512	531	579	-63
Частка у загальній кількості, %						
від 18 до 30 років	11	10	9	13	14	3
від 31 до 40 років	19	18	18	18	18	-1
від 41 до 50 років	29	31	31	27	27	-2
від 50 до 60 років	34	35	34	36	35	2
старші 60 років	8	7	7	6	6	-1

За результатами аналізу можна дійти висновку, що в 2021 р. в компанії чисельність працівників, що мають вік від 18 до 30 років склала 79 людей. У порівнянні з 2017 р. відбулося збільшення на 10 осіб людей. Чисельність працівників, які мають вік від 31 до 40 років складає 104 людей, тобто спостерігається зменшення, якщо порівнювати з базовим періодом, на 15 людей.

Чисельність працівників, мають вік від 41 до 50 років в 2021 р. становила 156 людей, отже, можна побачити скорочення на 33 людей. (в 2017 р. працівники віком від 41 до 50 років склали 189 людей).

Чисельність працівників віком від 50 до 60 років на аналізованому підприємстві у 2021 р. склала 204 людей. Порівнюючи з даними за 2017 р. спостерігається зниження на 12 людей. Варто звернути увагу, що у складі персоналу є працюючі пенсіонери. Чисельність цієї категорії персоналу (старші 60 років) у 2021 році становила 35 людей. Проте спостерігається зниження у

порівнянні з 2017 роком (на 13 людей).

Найбільша частка працівників в ПрАТ «Інтеркондиціонер» у 2021 р. належить працівникам віком від 50 до 60 років (35%) та працівникам віком від 41 до 50 років (27%). Отже, основна кількість персоналу на досліджуваному підприємстві є особи середнього віку (41-60 років).

Частка працівників віком від 31 до 40 років становила 18%, від 18 до 30 років – 14%. Частка працюючих пенсіонерів та людей передпенсійного віку – старші за 60 років – у 2021 р. становила 6%.

У цілому тенденція за аналізований період є відносно сталою. Суттєвих відхилень не спостерігається.

Освітній рівень персоналу на аналізованому підприємстві знайшов своє відображення у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Аналіз освітнього потенціалу персоналу АТ «Завод «Екватор» у 2017-2021 роках

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 від 2017 років
Кількість, люд.						
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	397	370	323	314	346	-51
- вищу освіту бакалавра	83	79	60	61	54	-29
- повну вищу освіту (спеціалісти, магістри)	314	291	263	253	292	-22
Кількість працівників, які не мають вищу освіту	245	196	189	217	233	-12
Разом	642	566	512	531	579	-63
Питома вага, %						
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	62	65	63	59	60	-2
- вищу освіту бакалавра	13	14	12	11	9	-4
- повну вищу освіту (спеціалісти, магістри)	49	51	51	48	51	2
Кількість працівників, які не мають вищу освіту	38	35	37	41	40	2

Як видно з таблиці 2.9 рівень освіти персоналу на аналізованому підприємстві відображає позитивну тенденцію. Як видно, персонал ПрАТ «Інтеркондиціонер» володіє достатнім рівнем освіти. Так, у 2021 р. працівники з вищою освітою склали— 60% (в порівнянні з 2017 р. – 62%). Проте кількість працівників, без вищої освіти підвищилася в порівнянні з базовим періодом на 2% (в 2017 р. – 38%).

Зменшення питомої ваги робітників з вищою освітою задають робітники з освітою бакалавра. Проте перспектива зміни у цій категорії передбачається у позитивну сторону і є достатньо реальною.

Для повного дослідження персоналу аналізованого підприємства доцільно дослідити його рух.

Для аналізу руху кадрів використовують методику щодо розрахунку відповідних показників [52]. Зокрема, розрахунок коефіцієнту обороту кадрів з прийому визначається за формулою:

$$\text{Кобн} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{с}}} \times 100\%, \quad (2.9)$$

де Кобн – коефіцієнт обороту з найму;

Чпр – число прийнятих, люд.;

Чс – середньооблікова чисельність, люд.

Коефіцієнт сталості кадрів (Кстал.) визначається відношенням числа працівників, які перебували в списках організації протягом усього періоду (Чпост.) до середньооблікової чисельності працюючих (Чс.):

$$\text{Кстал} = \frac{\text{Ч}_{\text{пост.}}}{\text{Ч}_{\text{с}}} \times 100\% \quad (2.8)$$

Аналіз руху персоналу проведено на основі даних таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз руху персоналу ПрАТ «Інтеркондиціонер» у 2017-2021 роках

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 від 2017 років
Середньооблікова чисельність працюючих, люд.	642	566	512	531	579	-63
Кількість прийнятих працівників, люд.	26	10	17	46	63	37
Кількість звільнених працівників, люд.	73	86	71	27	15	-58
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, люд	99	96	88	73	78	-21
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,02	0,03	0,09	0,11	0,07
Коефіцієнт звільнення	0,11	0,15	0,14	0,05	0,03	-0,09
Коефіцієнт обороту персоналу	0,15	0,17	0,17	0,14	0,13	-0,02

Показники руху персоналу на підприємстві, що досліджується (таблиця 2.10), показують оновлення кадрів., адже коефіцієнт оновлення має тенденцію зростання, збільшення спостерігається на 0,07 пунктів у 2021 р. Основною причиною прийняття нових працівників є збільшення обсягів виробництва й надання послуг. Таке положення є досить позитивним. Можна відстежити і кількість звільнених працівників. Причини звільнення полягають в необхідності оптимізації виробничих та бізнес-процесів, досягнення працівниками вікових меж, порушення трудової дисципліни та звільнення за власним бажанням. Варто звернути увагу, що значення коефіцієнту звільнення зменшилося з 0,11 до 0,03. Нормативним значенням коефіцієнту звільнення для організації припускається 0,08-0,10. Отже, у 2021 р. аналізований показник знаходився в межах нормативного значення.

Коефіцієнт обороту персоналу у 2018-2019 зріс до показника у 0,17, у наступних роках знизився до 0,13. Спостерігається певна стабільність щодо руху персоналу підприємства, що свідчить про певні заходи, які застосовуються керівництвом з утримання персоналу на підприємстві.

Якщо узагальнювати причини плинності кадрів в аналізованому підприємстві охорони здоров'я, то серед основоположних можна виділити такі:

- неконкурентоспроможна система оплати праці персоналу;
- неефективна система підбору та адаптації персоналу;
- не створено достатніх соціальних умов для мотивації молодих спеціалістів молодих спеціалістів;
- не створені умови кар'єрного зростання з огляду на розвиток менеджменту знань на підприємстві;
- немає умов для прояву творчих здібностей, професійного розвитку.

Висновки до розділу 2

В процесі дослідження ПрАТ «Інтеркондиціонер» з'ясовано, що підприємство стабільно розвивається. Через застосування регресійного аналізу доведено, що на 1 гривню собівартості продукції чистий дохід прирощувався на 1,61 грн спостерігається зростання чистого фінансового результату в продовж досліджуваного періоду. Причому значний стрибок простежується в 2021 році. Виявлено, що впродовж досліджуваного періоду, спостерігається зростання загального обсягу як активів, так і пасивів підприємства. Зокрема це зростання за періодом визначається у 2,2 рази. Однак негативним моментом в аналізі виявлено залежність обсягів власного капіталу від зовнішніх джерел фінансування.

В процесі аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства виявлено, що його абсолютна ліквідність перевищує нормоване значення, що свідчить про неефективне управління фінансами, тобто більше 50% позикових ресурсів не використовуються для розвитку підприємства. Наявність чистого робочого капіталу свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій. Підприємство є незалежним від

позикових ресурсів і володіє у достатньому обсязі власними ресурсами для забезпечення своїх оборотних активів

З'ясовано, що на аналізованому підприємстві спостерігається скорочення персоналу за групою керівники, спеціалістів службовців, при цьому збільшилася чисельність робітників. Зміни, які відбулися в динаміці персоналу, в основному, пов'язані з обсягами державних замовлень, тобто можна простежити прямо пропорційну залежність у зв'язку з цим у змінах динаміки. Визначено, що 63% персоналу – це особи у віці 51-60 років. Отже, підприємство потребує у молодих кадрах. Встановлено, що персонал на підприємстві в основному – це постійно працюючі робітники.

3 Напрямки удосконалення адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства

3.1 Цифровий контекст реалізації інноваційної стратегії підприємства

У міру того, як світ стає все більш цифровим, компанії шукають способи використовувати технології, щоб покращити свої бізнес-процеси та залишатися конкурентоспроможними. Компанії, які не приділяють достатньо часу вивченню та впровадженню цифрової трансформації у своїй структурі, починають стрімко втрачати на ринку через втрату продуктивності та зниження рівня клієнтського сервісу. Діджиталізація бізнес-процесів розвивається дуже швидко, якщо запізнитися з впровадженням технологій в організацію зараз, ви можете назавжди залишитися позаду компаній, які почали процес діджиталізації раніше. Це особливо актуально для інноваційних компаній, де випередження має вирішальне значення для успіху. Інновації передбачають постійний розвиток та вдосконалення процесів, моніторинг актуальних новин ринку та споживчого попиту, а головним трендом розвитку зараз є технології та діджиталізація. Інструменти цифрової трансформації стали незамінними для досягнення цієї мети, дозволяючи підприємствам оптимізувати свою діяльність, робочі процеси та підвищити ефективність.

Основна мета проєктів цифрової трансформації — допомогти бізнес-лідерам і командам підвищити ефективність і конкурентоспроможність своєї діяльності. Нові технології (про які йтиметься нижче) відіграють центральну роль у стимулюванні трансформації, але так само як і бізнес-процеси, бізнес-моделі, корпоративна культура та сприйнятливість до змін [55].

Будь-який план трансформації повинен охоплювати три ключові сфери:

Трансформація бізнес-процесів. Він передбачає зміну та адаптацію ядра (часто протягом тривалого часу) процесів і робочих процесів для задоволення

мінливих бізнес-цілей, конкуренції та потреб клієнтів, часто за допомогою автоматизації процесів. Незважаючи на те, що ці терміни часто використовуються як синоніми, цифрова трансформація є частиною трансформації бізнесу. Він створює пов'язану структуру процесу, яка лежить в основі та підтримує зміни процесу.

Трансформація бізнес-моделей. Трансформація бізнес-процесів фокусується на робочих процесах і бізнес-областях, пов'язаних із завданнями, тоді як трансформація бізнес-моделі фокусується на створенні фундаментальних модулів цінності для конкретної галузі. По суті, компанії використовують цифрову трансформацію для зміни традиційних бізнес-моделей.

Трансформація корпоративної культури. Успішна цифрова трансформація має відповідати культурі та цінностям компанії. Втрата віри в корпоративну культуру негативно позначається на продуктивності, ініціативі та добробуті співробітників. Повільне впровадження сучасних цифрових технологій та песимістичний настрій можуть призвести до втрачених можливостей та втрати конкурентоспроможності, доходів та цінності бренду.

Ефективна трансформація корпоративної культури неможлива без командної роботи та відкритих дискусій, ініційованих керівництвом. Важливо говорити з людьми про те, як цифрова трансформація вплине на ролі та робочі процеси, і чому керівники вважають, що вона буде варта ризиків та інвестицій у довгостроковій перспективі.

Цифрова трансформація об'єднує всі рівні та функціональні зони сучасної компанії. Розумні технології надають критично важливі інструменти, необхідні компаніям для виживання та процвітання. Ось кілька прикладів ймовірних наслідків трансформації:

Глибокий аналіз даних для прийняття рішень у режимі реального часу. У багатьох компаніях ефективність і рентабельність інвестицій ґрунтуються на історичних даних. Однак процеси збору, обробки та аналізу даних вручну відбуваються повільно і не дозволяють швидко використовувати можливості,

що з'являються. Сучасна ERP-система та передові інструменти аналітики дозволяють компаніям бачити дані в режимі реального часу та налаштовувати потужні алгоритми аналізу для прийняття найкращих рішень у потрібний момент.

Підвищення ефективності та продуктивності. Мережеві пристрої та пристрої IoT безперервно передають дані, журнали обладнання та звіти про продуктивність. Завдяки розширеним інструментам аналітики ці дані можуть стати основою для прогнозованого технічного обслуговування, скоротити час простою та надати необхідну інформацію, підвищуючи продуктивність та ефективність робочого процесу.

Оптимізуйте клієнтський досвід. Клієнти цінують зручність і якість процесу взаємодії з компанією. Персоналізація, багатоканальна взаємодія, персоналізовані плани обслуговування та доступ до даних у режимі реального часу можуть допомогти вам перевершити їхні очікування, що постійно змінюються, збільшити кількість потенційних клієнтів та утримати існуючих клієнтів за рахунок підвищення лояльності клієнтів.

Стимулювання інновацій у бізнес-моделях. Змінюються споживчі та ринкові запити. Фокус поступово зміщується на модернізацію бізнес-моделей як інструменту створення цінності. Однак переосмислення фундаментальних бізнес-моделей та клієнтського досвіду неможливе без збору та аналізу даних у режимі реального часу, а також автоматизованих інтелектуальних процесів для управління новими бізнес-моделями, платежами та послугами.

Підтримка надійної та конкурентоспроможної стратегії корпоративного розвитку. Цифровізація операцій та оптимізація послуг за допомогою мереж створюють нові способи взаємодії та співпраці, а також оптимізують бізнес-стратегію в таких сферах [56-]:

- розробка нових продуктів і послуг;
- підвищення прибутковості та зміцнення потоків доходів
- залучення та утримання потенційних та реальних клієнтів.

Розвивати стійкість та стійкість до криз. Сучасний бізнес прагне до

цифрової трансформації, оскільки вона пропонує інструменти для швидкого розвитку продуктів і послуг, а також можливості прогнозової аналітики для підготовки до майбутніх криз, ринкових змін і нових перспектив. Компаніям потрібна можливість масштабування та повний набір хмарних рішень для впровадження інновацій — і все це без постійної зміни постачальників.

Особливе значення має діджиталізація бізнес-процесів – це процес переходу від аналогових робочих процесів до електронних еквівалентів. Найчастіше це відбувається в ході оптимізації бізнес-процесів. Чітка стратегія діджиталізації є необхідною умовою сталої та успішної цифрової трансформації компанії. Повторювані процеси або рутинні дії, що забирають багато часу, можна автоматизувати, значною мірою мінімізувавши джерела помилок.

Діджиталізація процесів означає, що співробітникам доводиться витрачати менше часу та зусиль на рутинну роботу та використовувати отримані ресурси для вирішення більш важливих завдань. Це безпосередньо пов'язано з підвищенням ефективності роботи компанії.

Бізнес-процес передбачає об'єднання та організацію всієї діяльності компанії для перетворення певних витрат на бажаний результат. Індивідуальна стратегія діджиталізації – головна передумова успішної автоматизації бізнес-процесів. Цифровізація бізнес-процесів завжди повинна здійснюватися комплексно і регулярно, в рамках взаємопов'язаного робочого процесу [59]. Для цього можна відобразити такі робочі процеси в управлінні бізнес-процесами:

- розробка продукту: системи автоматизованого проєктування значно спрощують обробку проєктів;
- закупівлі: швидкість важлива під час покупок. Коли ручна робота виключається завдяки використанню інструменту управління проєктами, це прискорює відповідні бізнес-процеси.;
- маркетинг і продажі: систематичне управління документами поєднується з програмою електронної пошти, а також записаними зустрічами, контактами та завданнями в різних сховищах даних, таких як хмара;
- вхідна логістика: довіра – це добре. Контроль кращий. Наприклад, за

допомогою системи управління запасами з інноваційним «файловим менеджером»;

– виробництво: цифрові технології, такі як мережа ERP, широкий спектр ІТ-додатків. Отримані дані та показники зберігаються централізовано у сховищі даних.

Системна діджиталізація бізнес-процесів починається з аналізу та оцінки всіх існуючих робочих процесів. В умовах цифрової економіки реалізується системний підхід у вигляді синергії науково-обґрунтованих методів впровадження цифрових технологій в управління підприємством і технологічними процесами, а також розробки стратегічних програм цифровізації промислових підприємств [60].

До діджиталізації процесів рекомендується підходити в три етапи (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Стадії діджиталізації процесів підприємства [61]

Етапи	Характеристика
Стадія 1. Проектування	Проаналізуйте організацію, розробіть стратегію та поставте цілі. Для того щоб оцінити ефективність діяльності підрозділів компанії, виробництва, внутрішніх і зовнішніх комунікацій, перш за все, необхідно проаналізувати всі бізнес-процеси і стратегічні активи організації. Необхідно розуміти, як цифрові технології можуть допомогти його покращити. На цьому етапі важливо поставити конкретну мету, яку організація має досягти за допомогою діджиталізації. Для досягнення цієї мети необхідно розробити приблизний план дій. Важливо підійти до цього вкрай обережно і доречно, щоб знизити ризики. При розробці плану слід враховувати, що нові технології не повинні кардинально змінювати характер компанії: їх головна мета - спрощення бізнес-процесів
Стадія 2. Діджиталізація	Приступати можна відразу, як тільки будуть обрані необхідні цифрові інструменти, розроблений чіткий план дій, і все готово до роботи. Потрібен час, щоб протестувати, впровадити нові технології, усунути технічні проблеми та проінструктувати співробітників або клієнтів, як користуватися послугами. Необхідно почекати, перш ніж почати оцінювати будь-які результати.
Стадія 3. Аналіз отриманих результатів	Щоразу, коли впроваджується нове цифрове рішення, важливо оцінити, наскільки добре воно працює, і бути впевненим, що воно приносить користь бізнесу, не витрачаючи свій бюджет

Технології – основа діджиталізації, без них трансформація неможлива. Деякі з ключових технологій активно впроваджуються, деякі ще проходять попередні випробування в дослідницьких центрах, але їх ефективність вже достовірно доведена на практиці (рисунок 3.1).

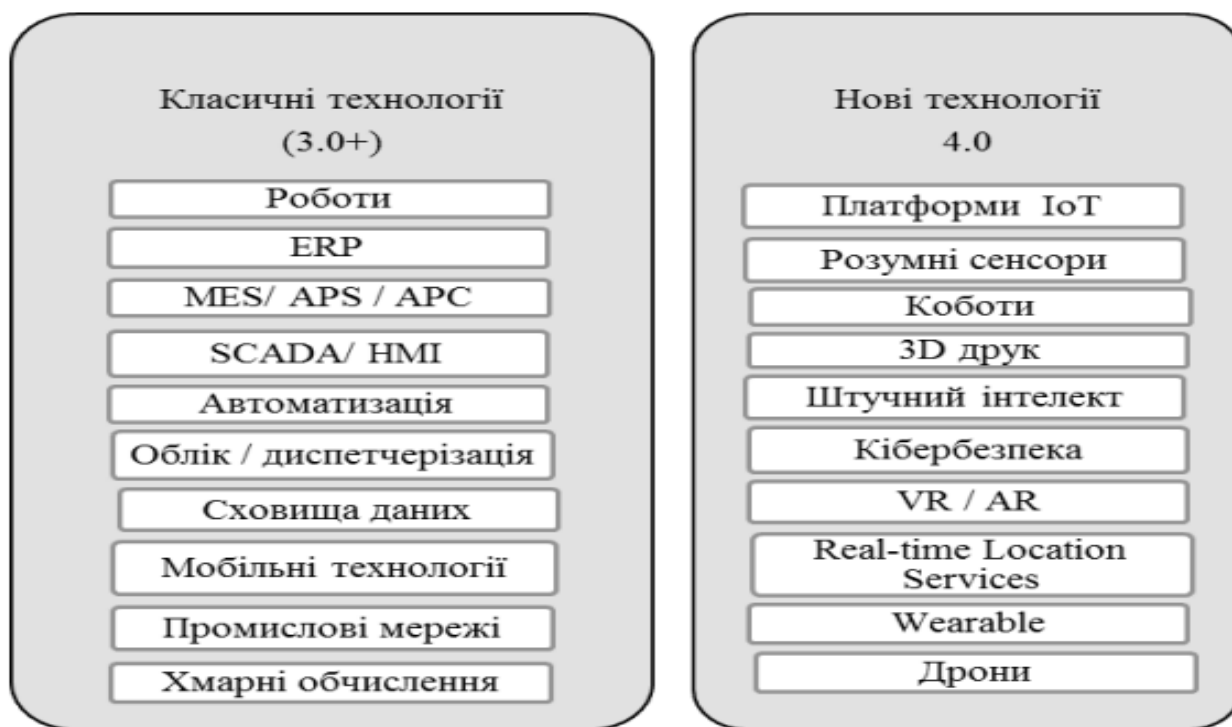


Рисунок 3.1 -Ключові технології цифрової економіки

Аналіз великих даних. Метою застосування є підвищення якості продукції, що випускається, економія електроенергії та покращення обслуговування обладнання. Для ефективного застосування важливо інтегрувати дані з декількох інформаційних систем, включаючи управління виробництвом, облік ресурсів, управління взаємовідносинами з клієнтами і т.д.

Автономні роботи. Сучасні роботи налаштовані і призначені для взаємодії один з одним і зі співробітниками, самостійного навчання і оптимізації власних операцій. Наприклад, компанія Кука будує автономних роботів, які можуть модифікувати та коригувати свої дії залежно від наступного продукту на лінійці. Датчики і панелі управління дозволяють їм взаємодіяти з людиною. Компанія АББ запускає робота YuMi з двома

маніпуляторами для складання продуктів (наприклад, побутової електроніки). Маніпулятори і комп'ютерний зір дозволяють роботу безпечно взаємодіяти з людиною і розпізнавати деталі.

Віртуальне моделювання продукції, матеріалів і процесів вже використовується на етапі проєктування, а в майбутньому його застосування буде розширено для моделювання повного циклу операційних і виробничих процесів. Ці моделі витягуватимуть дані в режимі реального часу для створення віртуальної копії реального виробництва за участю машин, продуктів і співробітників. Це дозволить операторам тестувати та оптимізувати налаштування обладнання за допомогою віртуальної моделі, перш ніж вносити зміни безпосередньо у фізичне виробництво. Прикладом може служити Tecnomatix від Siemens PLM Software, сімейство програмних продуктів, призначених для автоматизації завдань в області підготовки та оптимізації виробництва.

Промисловий Інтернет речей. В даний час лише деяке обладнання на виробництві використовує зв'язок «машина-машина» (M2M) і використовує вбудовані обчислювальні потужності. Промисловий Інтернет речей (IIoT) передбачає оснащення все більшої кількості виробничих потужностей і навіть незавершених продуктів вбудованими датчиками. Це дозволить передавати великі обсяги даних як між машинами, так і централізованими системами управління, децентралізувати системи аналітики та прийняття рішень, забезпечуючи роботу в режимі реального часу. Компанія BoschRexroth оснастила обладнання для виробництва клапанів (і самі клапани) спеціальними мітками радіочастотної ідентифікації (RFID), щоб робоче обладнання «розуміло», які кроки необхідно зробити і як адаптувати кожну окрему операцію.

Кібербезпека. В управлінні та виробництві багато компаній, як і раніше, покладаються на ІТ-рішення, які закриті та не пов'язані із зовнішнім світом. Зі збільшенням можливостей підключення та використання стандартних протоколів підключення, які передбачає Індустрія 4.0, стає очевидною

необхідність захисту ключових виробничих систем та ліній від кіберзагроз. Тому безпечні з'єднання та надійні підходи до управління доступом до систем мають важливе значення для розвитку корпоративних інформаційних систем.

Хмарні обчислення. Багато компаній вже використовують хмарне програмне забезпечення та аналітичні системи. Індустрія 4.0 має на увазі збільшення потоку даних, що виходить за межі однієї компанії. Зростає і обчислювальна потужність хмарних платформ. У майбутньому системи моніторингу та управління виробництвом можуть перейти на хмарні платформи.

Адитивне виробництво. Компанії поступово починають використовувати інструменти адитивного виробництва, такі як 3D-друк. Зараз основною сферою застосування є прототипування та створення окремих компонентів. В Індустрії 4.0 інструменти адитивного виробництва можуть використовуватися ширше, в тому числі для виробництва невеликих партій продукції за індивідуальним замовленням.

Доповнена реальність. Системи доповненої реальності оптимізують роботу складу та підбір комплектуючих, надсилаючи інструкції на мобільні пристрої виробничих працівників під час ремонту обладнання. В рамках Індустрії 4.0 вони будуть розширені для спрощення роботи виробничого персоналу та забезпечення підтримки прийняття рішень. Наприклад, за допомогою окулярів віртуальної реальності інструкції з ремонту (як замінити окремі деталі) будуть проєктуватися в режимі реального часу безпосередньо на конкретне виробниче обладнання. Компанія Siemens розробила віртуальний навчальний модуль для свого програмного забезпечення Comos. За допомогою 3D-моделі та окулярів доповненої реальності модуль допомагає персоналу справлятися з позаштатними ситуаціями в режимі віртуальної симуляції. У цьому віртуальному світі оператори вчаться взаємодіяти з обладнанням через цифрову презентацію, змінювати параметри обладнання, відображати операційні метрики та інструкції з ремонту.

Сукупність технологій, що забезпечують взаємодію між віртуальним і

фізичним світами, називається кіберфізичними системами. Стосовно до промисловості використовується термін «кіберфізичні виробничі системи». Часто кіберфізичні системи орієнтовані на те, щоб якимось чином маніпулювати навколишнім середовищем. Вони об'єднують інформацію з розумних датчиків, розподілених у фізичному середовищі, щоб краще розуміти навколишнє середовище та виконувати більш точні дії.

Необхідно застосовувати комплексний крос-функціональний підхід до реалізації програм цифрової трансформації, розглядаючи їх не окремо, а у функціональному взаємозв'язку один з одним. Тенденції сучасної «цифрової трансформації» на промислових підприємствах пов'язані з інтеграцією існуючих ІТ-систем. Розвиваються гнучкі виробничі системи. Відбувається перехід від описової аналітики до формування прогнозів науково-технічного розвитку галузей промисловості. Результати такої аналітичної роботи в умовах цифровізації економіки все частіше використовуються при формуванні та реалізації державних програм. За останні 20 років для провідних промислових підприємств інформаційні технології перетворилися з сервісної функції в драйвер зростання бізнесу. Стрімко здешевлюються системні та прикладні інформаційні технології створюють саму сутність і межі можливих змін у промисловості в рамках цифровізації та забезпечують абсолютно новий якісний рівень доданої вартості своєї продукції [62]. Більш того, предиктивна аналітика, як продовження SCADA-систем, ще однієї інформаційної технології в рамках промислової цифровізації, дає можливість робити досить точні прогнози майбутнього: витрат, відмов, необхідних ремонтів і т.д.

Сьогодні досвід діджиталізації сконцентрований у центрах компетенції компаній з діджиталізації підприємства. Можна виділити наступні моделі центрів компетенції, які сформувалися в компаніях: методичний блок, корпоративний центр і гібридний варіант. Відділ методології забезпечує розробку єдиних стандартів і методологій, контроль за формуванням ІТ-архітектури та управлінням даними. Формування технічних рішень для впровадження цифрових технологій здійснюється в тих структурних

підрозділах, які будуть їх використовувати. Центр корпоративної компетенції забезпечує повний цикл робіт з формування методичного підходу та процесу технологічного впровадження цифрових технологій. При цьому бізнес-одиниці генерують лише запити на проєкти. Гібридна версія центру компетенцій виконує як методологічні функції, так і відповідає за впровадження цифрових технологій. При цьому частина проєктів може бути передана іншим підрозділам компанії [63].

Ефективність впровадження цифрових технологій полягає в зниженні витрат робочого часу персоналу компанії і запобіганні виникненню різного роду людських помилок.

У прогресивних компаніях управління змінами здійснюється на основі інтегрального, системного підходу до моделювання внутрішнього середовища і зовнішнього середовища. Одним з найважливіших елементів системи управління є архітектура підприємства, що розглядається в тісному зв'язку з іншими елементами. Архітектура підприємства дає можливість формувати набір організаційних моделей (плани дій, модель «як є», модель «як буде» і т.д.). Кожна модель має своїх стейкхолдерів, кожен з них концентрує завдання для різних блоків управління [64]. Крім того, архітектура підприємства збирає дані у вигляді списків, таблиць, математичних моделей і т.д., використовуючи відповідні інструменти управління корпоративної архітектури (EAM, Enterprise Architecture Management T-ols). Специфіка такого інструментарію полягає в наявності єдиного репозиторію, в якому зберігається цілісна і послідовна інформація. Постійний моніторинг та аналіз корпоративної архітектури в статичній та динамічній дає можливість підвищити ефективність використання інформаційних технологій в рамках реалізації стратегії розвитку компанії, відповідно оптимізувати роботу інформаційних технологій.

Після закінчення трансформації архітектури передбачається, що цей ітераційний процес відновиться на іншому рівні поглядів для подальшого підвищення ефективності роботи підприємства. Ще одним нововведенням, що заслуговує на увагу, є застосування сервісної моделі корпоративної ІТ-

підтримки. У діловий обіг введено поняття інформаційного сервісу і пов'язане з ним поняття рівня сервісу, угоди про рівень обслуговування і, як наслідок, поняття сервісно-орієнтованої архітектури. Вже розроблені відповідні стандарти, що дозволяє застосовувати єдині процедури управління щодо послуг у всіх структурних підрозділах підприємства. У стандартах прописано понад 80 практик: перевірені практикою напрямки для ефективного впровадження сервіс-орієнтованого підходу у сфері управління інформаційними технологіями.

Методи управління проектами та методи управління змінами відіграють важливу роль у трансформаційних процесах на підприємствах. Підготовка технологічного підґрунтя для змін є необхідною, але не достатньою умовою ефективної трансформації. Трансформація повинна здійснюватися за допомогою моделі зрілості (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Цифрова модель зрілості Google і Boston Consulting Group

Таким чином, моделювання та оптимізація архітектури підприємства є важливою складовою системної роботи з трансформації організації, в тому

числі цифрової трансформації. Застосовуючи підхід змін на основі моделі цифровізації, підприємство може підвищити стратегічну та операційну ефективність, досягти значного зниження управлінських ризиків, оптимізувати комунікаційні процеси та покращити взаємодію всіх зацікавлених сторін.

Цифрові інформаційні технології необхідно інтегрувати в загальний процес стратегічного управління підприємством. Основні етапи стратегічного управління цифровізацією [65-68]:

1) формулювання місії та стратегічного бачення інформаційних технологій. На цьому етапі аналізується поточна ситуація у сфері ІТ, основні тенденції розвитку технологій, розробляється бажаний стан та шукаються напрямки роботи для досягнення бажаного стану. Модель «як треба» може істотно відрізнитися від моделі «як є»;

2) формулювання стратегічних цілей у сфері ІТ. Довгострокові (3-5 років) ІТ-цілі встановлюються в рамках розробленого бачення та місії ІТ;

3) розробка ІТ-стратегії. ІТ-стратегія включає в себе перелік проєктів, спрямованих на досягнення сформульованих ІТ-цілей. Крім того, ІТ-стратегія також включає в себе результати оцінки поточного стану інформаційних технологій і детально описує цільовий стан горизонту прогнозування. Проєкти на рік вперед розробляються більш детально, ніж на наступні роки, так як в короткостроковій перспективі можуть відбутися значні зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, що зажадає відповідного коригування планів. Як правило, ІТ-стратегія включає блоки для апаратного та програмного забезпечення, управління ІТ-відділом, а також програму розвитку з переліком проєктів;

4) реалізація ІТ-стратегії. У процесі стратегічного управління інформаційними технологіями слід дотримуватися традиційного циклу річного планування. Таким чином, готується обґрунтування проєктів для реалізації в наступному році, які можуть підлягати оперативному коригуванню в процесі реалізації планів, виходячи з поточних обставин. Як правило, в стратегії інформаційних технологій проєкти обґрунтовуються коротко (кілька сторінок

тексту). У зв'язку з цим на етапі реалізації стратегії проводиться розширене обґрунтування та уточнення проєктів;

5) оцінка ефективності реалізації ІТ-стратегії. Необхідно проводити регулярну оцінку ефективності реалізації ІТ-стратегії (раз на 3-6 місяців). Результати оцінки використовуються для коригування стратегії. У процесі коригування уточнюються плани реалізації проєкту, вимоги до апаратного та програмного забезпечення, до системи управління ІТ.

Основні аспекти стратегічного управління інноваційного розвитком підприємств в умовах цифрової економіки подано на рисунку 3.3.

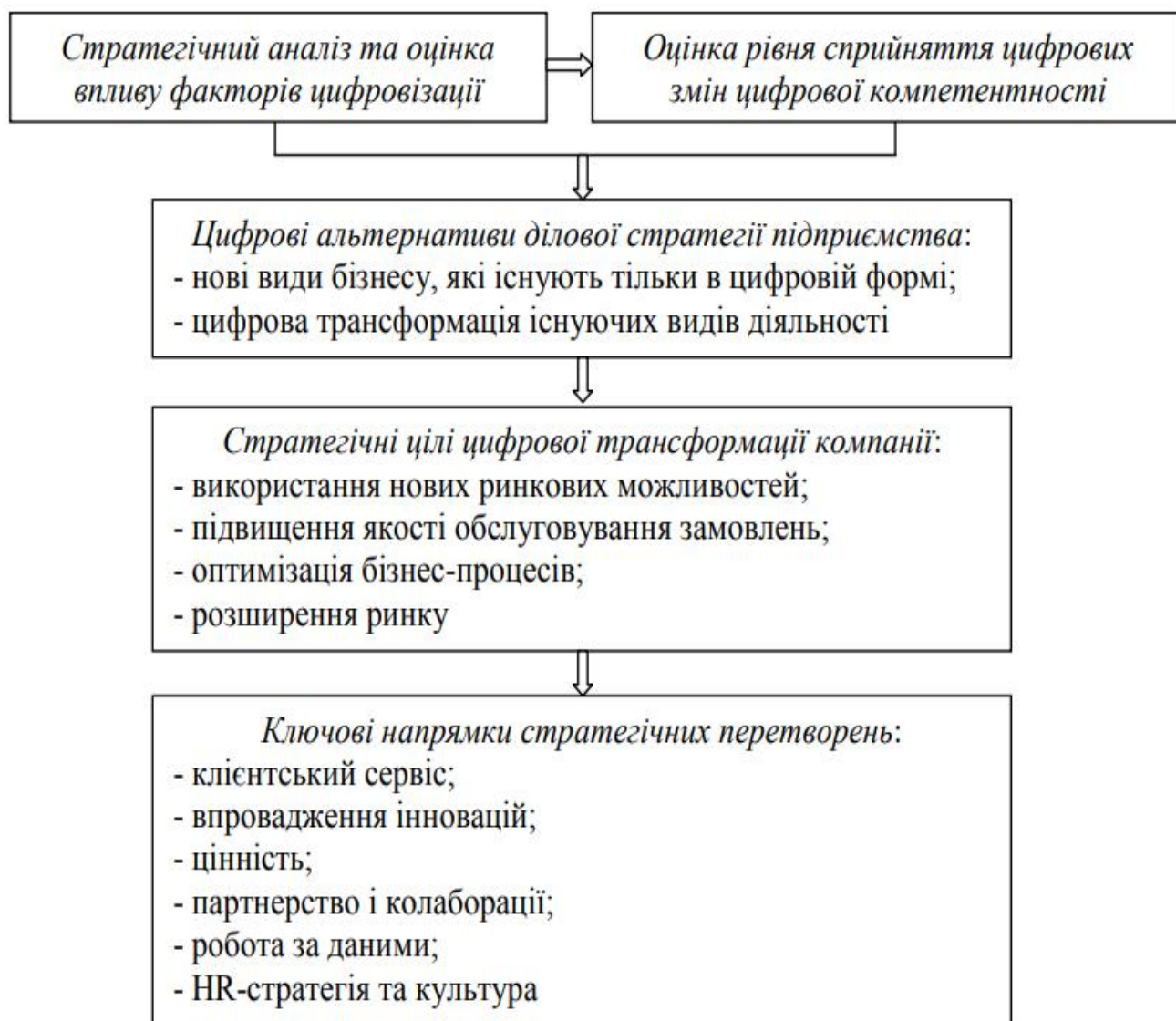


Рисунок 3.3 – Схема стратегічного управління інноваційного розвитком підприємств в умовах цифрової економіки [69]

Стратегію доцільно розкласти на кілька складових: прикладні програми (інформаційні, програмні, а в деяких випадках і бізнес-процеси); інфраструктура (серверне, клієнтське, мережеве обладнання тощо); ІТ-менеджмент. Управління інформаційними технологіями можна розділити на ряд взаємопов'язаних напрямків: ІТ-цілі (горизонт планування — 3-5 років); - ІТ-послуги; ІТ-сорсинг; процеси; організаційна структура інформаційних технологій (ІТ-відділи, їх персонал); ІТ-проекти (за всіма напрямками, відображеними в стратегії (апаратне та програмне забезпечення, ІТ-менеджмент тощо); фінанси; ІТ-стратегія (опис моделей «як є» і «як буде», програма на 2-5 років і т.д.). Максимум уваги слід приділити питанням інформаційної безпеки, які охоплюють всі перераховані вище складові.

3.2 Технології адаптивного управління кадровим потенціалом інноваційно-цифрової модернізації підприємства

Для повномасштабної цифрової трансформації підприємствам не вистачає компетентних фахівців, які володіють необхідними навичками та компетенціями в ІТ-технологіях. Дефіцит кадрів спостерігається за всіма основними напрямками діджиталізації підприємств. Підприємствам необхідно використовувати гнучкі форми зайнятості, а також навчати і перенавчати свій персонал [70]. У контексті становлення цифрової економіки зміна структури робочого процесу відбувається швидше, ніж зміни змісту та методології оволодіння професіями та навчання, що відбуваються. Дефіцит кваліфікованих фахівців, які володіють навичками та знаннями у цифровій сфері, є серйозною проблемою, яка гальмує реалізацію проєктів цифрової трансформації компаній.

Проблема ще й у тому, що керівники сподіваються знайти працівників з тими навичками та кваліфікацією, які їм потрібні не тільки сьогодні, а й будуть затребувані в майбутньому. По суті, це ідеальний співробітник і його потрібно шукати не зовні, а створювати і розвивати на підприємстві за допомогою

спеціальних тренінгів і програм розвитку, творчого середовища і корпоративної культури в організації, а також управління ефективністю співробітників. У зв'язку з цим зростає роль і значення корпоративної культури для підприємств (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - Змістовна структура корпоративної культури в епоху цифрових трансформацій

При цьому до специфічних особливостей цифрової культури підприємств слід віднести: застосування клієнтоорієнтованого підходу до логістичного обслуговування споживачів у контексті маркетингу взаємовідносин; делегування повноважень; управління ризиками у системі ризик-менеджменту підприємств; більше дій, а планування йде на другий план; співробітництво цінується вище, ніж індивідуальні зусилля – успіх відбувається завдяки колективній роботі та обміну інформацією між департаментами, функціями. Ітеративний та швидкий темп цифрової роботи вимагає набагато вищого рівня

прозорості та взаємодії [71]. Сьогодні для підвищення ефективності розвитку корпоративної (організаційної культури) підприємств у контексті цифрової економіки варто впроваджувати комплексний підхід, основна мета якого полягає у симбіозі та постійному взаємозв'язку чинників впливу, складових елементів, цифрових компетенцій та навичок, інформаційних технологій (рисунок 3.5).

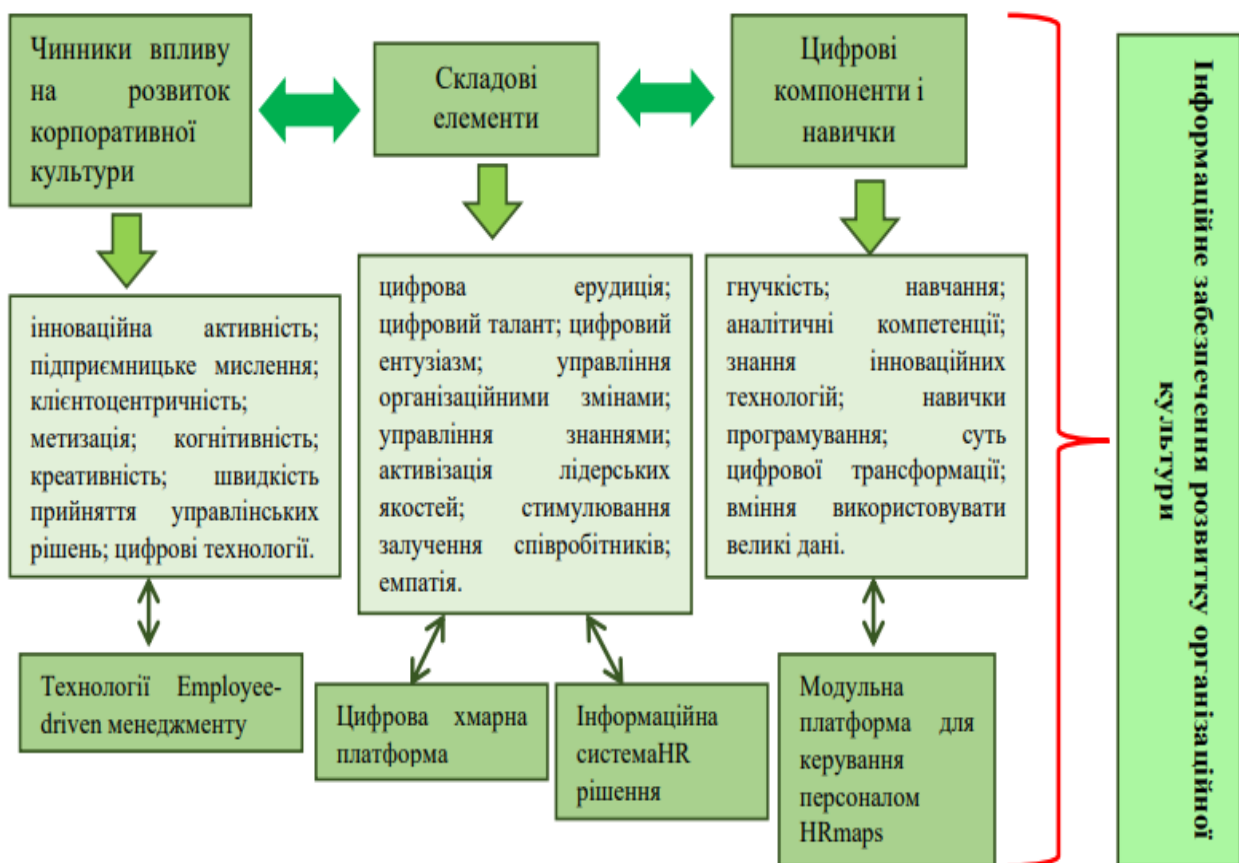


Рисунок 3.5 - Комплексний підхід до модернізації корпоративної культури підприємства в епоху цифрових перетворень

Дослідження показали, що крім вимог до цифрових навичок співробітників, керівники висувають високі вимоги до таких особистісних якостей співробітників, як творчий підхід до вирішення завдань, вміння адаптуватися, а також вирішувати складні завдання, і, звичайно ж, лідерські якості. Іншими словами, цінується симбіоз технологічної підготовки фахівців з

їх організаторськими та особистісними здібностями.

У цифровій економіці навички працівників, які не можуть бути відтворені машинами, є особливо цінними. Зазвичай це навички, пов'язані з просуванням інновацій. Основним напрямком розвитку вимог до фахівців в цифровій економіці є відхід від загальноприйнятих в даний час стандартів. Навички, пов'язані з точним виконанням однотипних операцій, суворим дотриманням правил і інструкцій, стають менш важливими. Збільшення обсягів роботи з великими даними в умовах цифрової трансформації стимулює попит на фахівців з цифровими навичками та аналітичним мисленням [72].

Управління персоналом у цифровій економіці – це система, яка є важливою частиною управління виробництвом та організаційної політики. У сучасному висококонкурентному середовищі перемагають і досягають успіху ті організації, які мають висококваліфіковані кадри, здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища і швидко навчатися.

Адаптація як функція управління персоналом має важливі цілі і завдання, серед яких [73]:

- зниження рівня плинності кадрів серед працівників, які працюють на службі менше року;
- скорочення часу, витраченого керівником або колегами;
- оптимально швидке входження нового співробітника в трудові процеси;
- максимально швидке засвоєння організаційних норм, формальних і неформальних правил поведінки, корпоративних цінностей і установок;
- мінімізація організаційних конфліктів з вини новачків; – скорочення витрат на пошук і підбір співробітників;
- формування позитивного настрою.

Як показує практика, головними критеріями успішного завершення адаптаційного періоду є повна інтеграція новачка з виробничою командою.

Структура загальної адаптаційної програми:

- основні уявлення про організацію;
- кадрова політика; – структура соціального пакету та оплати праці;

- правила охорони праці тощо.

Структура спеціалізованої програми:

- особливості структурного підрозділу, його функції;
- права та обов'язки;
- форми звітності;
- норми і правила поведінки.

Загальна програма спрямована на засвоєння загальноприйнятих норм і правил, тому її основними елементами є загальні уявлення про підприємство, його історію, традиції, стандарти, специфіку продукції, що випускається, особливості організаційної структури управління і керівництва. У цій програмі також розглядаються тип і структура кадрової політики, HR-бренд, політика заохочення і покарання, види і форми матеріального і нематеріального стимулювання і т.д. В ході освоєння даного розділу програми новачок вивчає регламент кафедри та особливості її функціонування, освоює тонкощі роботи з іншими структурними підрозділами, рівень складності майбутньої роботи, формальні та неформальні правила, форми та періодичність звітності, прийняті в цьому підрозділі, засвоює роль та місце відділу в загальній структурі управління тощо.

Щоб своєчасно керувати процесом адаптації, необхідно регулярно його контролювати. Моніторинг адаптаційного процесу - це згруповане регулярне спостереження за процедурою адаптації, принципами її проведення, а також факторами, що впливають на неї. В результаті моніторингу з'являється інформація про стан адаптаційної системи і її проблемних зонах, що дозволяє робити прогнози про успішність цієї системи в процесі прийняття управлінських рішень. Спостереження за процесом адаптації складається з декількох етапів. На першому етапі проводиться аналіз існуючої процедури адаптації в залежності від цілей і завдань, що стоять перед нею. На другому етапі вибираються соціологічні інструменти моніторингу, виходячи з цілей і завдань, а також можливостей організації. Наприклад, інструментарій може бути авторським, розробленим в конкретній організації, або компанія може

використовувати відомі анкети. На цьому етапі також приймається рішення про те, хто буде залучений до моніторингу, чи буде він тільки всередині організації, чи варто залучати зовнішніх консультантів. На третьому етапі вивчається соціально-психологічний клімат та інші умови, що полегшують або перешкоджають моніторингу. На четвертому етапі знімається «слуховий фон», аналізується точка зору адаптантів про доцільність і актуальність запропонованих змін. Завершується моніторинг етапом супроводу запропонованих заходів та оцінкою їх ефективності. У більшості випадків оцінка ефективності адаптаційних програм є процесом порівняння характеристик, отриманих в ході програми адаптації, з бажаним результатом.

Використовувані методи оцінки можна розділити на кількісні та якісні. Кількісні методи за своєю суттю є більш формальними і поширеними [10]. Одним з найбільш часто використовуваних кількісних методів є анкетне опитування, яке може бути як анонімним, так і цілеспрямованим. Питання анкети можуть бути тільки відкритими і закритими, також може використовуватися комбінований варіант. Завдяки простоті застосування і швидкості обробки даних, анкетне опитування може використовуватися в комплексі з іншими методами оцінки ефективності запропонованих заходів. Цей метод використовується для виявлення недоліків адаптаційної програми, враховує думки адаптантів, а також дозволяє виявити особливості темпераменту, комунікабельності, схильності до конфліктів, ініціативності, мотиваційної сфери початківців співробітників. Анкети можуть розроблятися безпосередньо всередині організації з урахуванням її специфіки, галузевої приналежності, рівнів адаптації. При відсутності штатних соціологів можуть бути використані авторські методики, в тому числі багатофакторні особистісні опитувальники, анкети для виявлення рівня лояльності, емоційних характеристик, мотиваційних установок початківців співробітників, опитувальники на стресостійкість, схильність до конфліктів, професійного вигорання, психологічну стійкість, шкали тривожності, опитувальники для виявлення ставлення до себе з метою визначення завищеного, недооціненого і

реального ставлення до себе і своїх можливостей. Наступним найбільш часто використовуваним методом є метод тестування, що представляє собою набір питань, згрупованих таким чином, щоб максимально точно оцінити знання, навички і вміння адаптантів або їх психологічні особливості. З метою визначення професійних характеристик, пов'язаних зі специфікою діяльності, розробляються тести на професійну придатність.

Якісні методи оцінки ефективності - це неформальні способи отримання інформації шляхом аналізу невеликого обсягу матеріалу. Найбільш поширеним якісним методом є інтерв'ю. Існує безліч технік проведення інтерв'ю. Найбільшою популярністю останнім часом користуються стрес-інтерв'ю, ситуативні або метапрограмні інтерв'ю. Цей метод відрізняється від інших тим, що дозволяє адаптанту в більшій мірі продемонструвати свої ділові, професійні та особистісні якості. Під час інтерв'ю інтерв'юер задає питання, що вимагають розгорнутих відповідей, намагаючись не вести відкритого діалогу, не висловлювати свою думку з того чи іншого питання, даючи адаптанту можливість висловитися. Основне завдання під час співбесіди - активно слухати співрозмовника, так як головною метою є отримання достовірної інформації. Як вже говорилося вище, існує кілька методик проведення інтерв'ю. Зокрема, стрес-інтерв'ю дозволяють визначити рівень стресостійкості, що є важливим аспектом у роботі з людьми. Поведінкове інтерв'ю визначає досвід і здібності адаптора, а також здатність застосовувати їх у різних обставинах. Особливу увагу варто приділити ситуаційним інтерв'ю. Правильно підібрані міні-кейси дозволяють визначити рівень базових компетенцій адаптантів, що особливо важливо для другого та третього рівнів. Під час інтерв'ю інтерв'юер може оцінити систему цінностей адаптантів, здатність приймати управлінські рішення, роботу в умовах багатозадачності, цейтноту тощо [74].

Наступним методом якісної оцінки є експертна оцінка. В якості експертів можуть виступати наставник адаптанта, його колеги і керівник структурного підрозділу. Експерти можуть оцінювати співробітника-новачка за допомогою розроблених форм, де відповіді на питання даються у вигляді шкал, або у

вигляді зворотного зв'язку (характеристики), де ділові, професійні, особистісні якості адаптатора, результати, досягнуті в процесі проходження програми адаптації, прогрес розвитку [75]

Ще одним якісним методом оцінки адаптаційної програми персоналу є аналіз документів. Як правило, якість і оперативність виконаних документів свідчать про педантизм, акуратність, уважність, відповідальність. У процесі аналізу правильності складання звітних документів робиться висновок про можливість або неможливість працівника працювати на тій чи іншій посаді, про необхідність додаткового навчання, продовження адаптаційного періоду. Крім кількісних і якісних методів, існують також комбіновані методи оцінки ефективності адаптаційних програм, які містять риси і того, і іншого. До таких методів відносяться, перш за все, ситуаційні завдання, що представляють собою всебічний опис ситуації, з якою може зіткнутися новий співробітник. Наприклад, це може бути ситуація з проблемним відвідувачем або ненадійним постачальником. При цьому точність відповіді може визначатися не тільки швидкістю знаходження рішення в умовах нестачі даних, але і багатоваріантністю запропонованих рішень, що дає можливість оцінити нестандартне мислення і здатність приймати оптимальні рішення в умовах ризику і невизначеності. Розглянувши основні методи оцінки ефективності адаптаційних програм, можна зробити висновок, що всі вони мають як очевидні переваги, так і недоліки.

Вивчаючи основні тенденції, що мають місце в сфері адаптації, можна з упевненістю сказати, що в сучасних умовах співробітники на різних рівнях адаптації відчують регулярну потребу в допомозі з боку керівництва, наставників, кураторів або колег. У зв'язку з цим актуальними є антикризові адаптаційні заходи, що передбачають своєчасну постановку завдань адаптантам.

В якості ефективних заходів [76] можуть бути використані:

- методи миттєвого зняття стресу або заходи з управління стресом;
- тренінги з командоутворення, управління організаційними конфліктами

з відпрацюванням моделей поведінки в конфліктних ситуаціях;

- діяльність з управління корпоративною культурою з елементами практики засвоєння корпоративних цінностей;

- заходи щодо початкового навчання та розвитку професійних навичок, умінь, необхідних для конкретного виду трудової діяльності; – тренінги з тайм-менеджменту;

- заходи щодо оптимізації умов та організації праці;

- робота з опорами в процесі організаційних змін, що найбільш актуально для адаптаторів другого і третього рівня; – заходи інформаційного забезпечення процесу адаптації;

- прийоми делегування повноважень тощо.

Таким чином, ефективність адаптації персоналу визначається насамперед тим, наскільки успішно сформувалися нові моделі трудової поведінки адаптованих працівників в результаті проведених заходів, заснованих на прийнятих в організації корпоративних цінностях, які в сукупності можуть сприяти підтримці високого рівня функціонального розвитку підприємства.

3.3 Створення Agile-команди для підвищення ефективності адаптивного управління інноваційною діяльністю

Зважаючи на ринкові умови сьогодення, було прийнято рішення про удосконалення в напрямку інноваційної діяльності, а саме – підвищення інноваційної активності підприємства. Важливо усвідомлювати, що це досить повільний та складний процес. Для того, щоб досягти очікуваних результатів, керівникам іноді необхідно вжити радикальних заходів, як от, звільнити велику кількість кадрів для залучення нових, більш креативних чи працездатних, або ж взагалі змінити організаційну структуру цілої компанії. Це, як відомо, призводить до значних витрат часу та ресурсів, і, як наслідок, може бути

занадто ризиковано та не принести очікуваних прибутків.

Для того, щоб уникнути значних втрат або різких радикальних перетворень, доречно впроваджувати зміни не стихійно, а поступово, починаючи з невеликих зрушень, що не вплинуть значною мірою на процес виробництва. Як варіант, створення так званого неформального «підрозділу генерування інновацій». Мова йде про міждисциплінарну Agile-команду без зміни існуючої організаційної структури, як самостійного підрозділу для генерування інновацій та підвищення інноваційної активності всього підприємства.

Ціль проєкту – організація ефективної діяльності з продукування та генерування інноваційних ідей та продуктів від стадії зародження до етапу реалізації та отримання фінансових результатів. Звичайно, для реалізації таких цілей ідеальний варіант – це трансформація підприємства в Agile-організацію, але так як це дуже затратно і має багато ризиків, зупинимось на створенні окремого спеціалізованого підрозділу.

Насамперед необхідно з'ясувати, якою буде структура команди, виходячи з її функціонального призначення. Аналізуючи усі можливі види, було прийнято рішення про створення перехідної Agile-команди, що в процесі роботи трансформується в спеціальну команду Agile. Так як команду планується створити на базі існуючого проєктно-конструкторського бюро, саме така організація роботи буде найбільш оптимальною. Таким чином, більшість учасників команди буде залучено саме з існуючого бюро.

В процесі переходу вміння усіх членів команди асимілюються, а тому на будь-якому етапі кожен може допомогти колезі у виконанні проєкту. Це і є особливістю та перевагою структури загальної команди, так як в такому випадку не відбувається затримок та простоїв під час виконання того чи іншого етапу роботи.

Разом з тим, існують і певні недоліки, так як не кожен працівник може швидко перелаштуватись на кардинально інший вид роботи. Саме тому, такі команди підходять для нескладних та зрозумілих проєктів. Коли ж мова йде про

створення принципово нових продуктів та технологій, краще зібрати спеціалізовану команду, де кожен чітко знає свою професію та виконує свою роботу досконало. Для того, щоб уникнути простоїв, коли один учасник виконав свою роботу і чекає, поки впорається інший, щоб можна було перейти до наступного етапу, необхідно організувати процес постійного перехресного навчання та розширення компетентностей. Тоді учасники зможуть частково допомагати колегам та будуть постійно задіяні у процесі створення кінцевого продукту.

Наступним етапом є визначення учасників команди. Так як було прийнято рішення про створення спеціальної команди, до підбору учасників слід віднестись дуже серйозно. У команді спеціалістів усі в колективі мають різний набір навичок. Це дає якісні результати роботи, оскільки люди, які виконують ці ролі, кваліфіковані в цих сферах.

Отже, обов'язковими учасниками будь-якої команди зокрема мають бути:

- Власник продукту. Зазвичай це генеральний директор компанії. Саме він відповідає за максимізацію вартості товару, що буде створено. Власник продукту визначає кінцеву мету та завдання, які потрібно здійснити, щоб її досягти. Він відслідковує роботу на всіх етапах та миттєво реагує на можливі відхилення.

- Scrum-майстер, або так званий Agile-лідер. Його роль визначається як учасник-тренер. Він відповідає за ефективність роботи команди та узгодженість її із завданням власника продукту. На цю роль найкраще підходить один із менеджерів, що раніше займався ефективним управлінням проектами. Scrum Master підтримує дошку Scrum на щоденних засіданнях, проводить аналіз, щоб дізнатись, як зменшити недоліки робочого процесу. Якщо Власник продукту недостатньо чіткий щодо очікувань або член команди не досягає своїх термінів, тоді Scrum Master повинен вирішити цю проблему.

- Члени команди – фахівці. Це зазвичай 3-4 людини, як правило, різної спеціалізації. Для поточного досліджуваного підприємство було обрано наступні професії: технічний експерт, програміст, дизайнер.

- Непостійні ролі. Також можуть бути учасники, що не задіяні в роботі команди постійно, так як їх робота може бути необхідною лише на певному етапі. В нашому випадку тимчасово може залучатись тестувальник, маркетолог, економіст.

Тепер, коли будова команди та її ролі ідентифіковано, визначимо орієнтовні терміни запуску та витрати для створення та початкового функціонування Agile-команди. За даними порталу для професіоналів в управлінні проєктами та бізнесом в цілому, окреслимо орієнтовний календарний план створення команди. Визначено, що найбільш оптимальний термін для запуску команди – 12 тижнів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – 12-ти тижневий план запуску нової Agile-команди

Тиждень	Завдання тижня
Тиждень 1	Підбір учасників, тренінг по Agile для команди, Kick-Off команди, організація робочого простору
Тиждень 2	Тренінг для лідера, огляд поточного стану підприємства, основні акценти та напрями подальшого розвитку
Тиждень 3	Завершення оцінки, планування нульового спринта, щоденні метрики та стендапи
Тиждень 4	Коучинг з проведення щоденних стартапів, ретроспектива
Тиждень 5	Оцінка і планування 1 спринта, коучинг по роботі з беклогом
Тиждень 6	Підготовка до планування 2 спринта, підтримуюче лідерство, ретроспектива
Тиждень 7	Оцінка і планування 2 спринта, запуск спільноти практики
Тиждень 8	Ретроспектива команди менеджменту, підготовка до планування 2 спринта, коучинг менеджменту, ретроспектива
Тиждень 9	Оцінка і планування 3 спринта, подолання організаційних перешкод
Тиждень 10	Технічна оцінка і рекомендації, підготовка до планування 4 спринта, фасилітація ефективних комунікацій та командних зустрічей, ретроспектива
Тиждень 11	Оцінка і планування 4 спринта, коучинг команди за потреби
Тиждень 12	Підготовка до щоквартального огляду, підготовка до планування спринта 5, оцінка зрілості команди, ретроспектива

Отже, на основі даного плану можемо навести орієнтовну структуру витрат на реалізацію цієї ідеї (таблиця 3.3).

Таблиця 3.2 – Орієнтовні витрати на реалізацію проєкту

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Витрати на організацію робочого простору	100
Витрати на тренінги та коучинг	80
Заробітна плата членам команди за 3 місяці	216
Витрати на супутні ресурси та обладнання для роботи команди	20
Витрати на НДДКР	150

Оскільки проєкт розробляється для підвищення інноваційної активності підприємства і не може об'єктивно відображати постійні фінансові результати, то кошти інвесторів не може бути залучено, а отже джерелом фінансування будуть виступати власні кошти підприємства. Більше того, підприємство перебуває на самофінансуванні, а також залучає кредитні кошти, тому витрати можуть бути виконані за рахунок коштів, отриманих шляхом кредитування.

Розрахувати рівень беззбитковості запропонованого проєкту конкретно майже неможливо, так як він буде залежати від ефективності роботи Agile-команди.

Якщо розглядати найбільш очікуваний результат – цей показник буде досягнутий протягом року після початку формування команди (якщо врахувати, що 1 квартал – формування та налаштування її роботи, 2 квартал – внесення корективів, впровадження локальних змін, 2-4 квартал – високий рівень продуктивності та інноваційної активності команди, впровадження інноваційних рішень у повномасштабне виробництво та отримання фінансових результатів від запропонованих змін).

Що стосується очікуваних надходжень від проєкту, доволі складно точно обчислити економічну ефективність створення Agile-команди в умовах невизначеності.

Якщо зважати на досвід вже існуючих організацій, можна стверджувати, що Agile є окупним. Вісімдесят один відсоток респондентів у Agile-структурах повідомляють про помірне або значне підвищення загальної ефективності з моменту початку їх перетворень. Цей показник є досить високим, якщо врахувати всі ризики та можливі часові та ресурсні витрати.

Припустимо, що в другому кварталі своєї роботи Agile-команда почала ефективну роботу та згенерувала багато інноваційних життєздатних ідей, і одна з них – створення нового продукту. Такий результат є дещо недооцінений, але враховуючи високий рівень ризикованості проєкту, доцільно зупинитись саме на такій результативності.

Розрахуємо умовні витрати на цей продукт та доходи від його продажів, з урахуванням витрат на створення команди в першому кварталі, під час якого не буде відбуватись створення продукту та запуск його у виробництво. Безпосередньо витрати на створення продукту будуть зазначені починаючи з другого кварталу, після того як команда вже буде повноцінно запущена.

Відобразимо це у плані доходів та витрат і наведемо необхідні дані у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – План доходів і витрат

Показники	1 рік(помісячно)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Початкові витрати, млн грн	0,27	-	-	1,8	0,3	-	-	-	-	-	-	-
- НДДКР	0,15	-	-	0,8	0,3	-	-	-	-	-	-	-
- просування	-	-	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-
- обладнання	0,12	-	-	0,7	-	-	-	-	-	-	-	-
Обсяг продажів, тис. шт	-	-	-	5	6	7	5	6	8	7	8	8
Ціна, грн	-	-	-	540	540	540	540	540	540	540	540	540

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Виручка від реалізації, млн грн	-	-	-	2,7	3,24	3,78	2,7	3,24	4,32	3,78	4,32	4,32
ПДВ, млн грн	-	-	-	0,54	0,65	0,76	0,54	0,65	0,86	0,76	0,86	0,86
Собівартість, млн грн	-	-	-	1,62	1,94	2,27	1,62	1,94	2,59	2,27	2,59	2,59
- витрати на матеріали	-	-	-	1,22	1,46	1,7	1,22	1,46	1,94	1,7	1,94	1,94
- витрати на оплату праці	0,072	0,072	0,072	0,32	0,39	0,45	0,32	0,39	0,52	0,45	0,52	0,52
- інші витрати	0,08	-	-	0,08	0,09	0,12	0,08	0,09	0,13	0,12	0,13	0,13
Прибуток від реалізації, млн грн	-0,42	-0,07	-0,07	-1,26	0,35	0,75	0,54	0,65	0,87	0,75	0,87	0,87
Податок на прибуток, млн грн	0	0	0	0	0,06	0,14	0,1	0,12	0,16	0,14	0,16	0,16
Чистий прибуток, млн грн	-0,42	-0,07	-0,07	-1,26	0,29	0,61	0,44	0,53	0,71	0,61	0,71	0,71
Чистий прибуток нарастаючим підсумком	-0,42	-0,49	-0,56	-1,82	-1,53	-0,92	-0,48	0,05	0,76	1,37	2,08	2,79

Отже, за нарастаючим підсумком можемо бачити, що компанія починає покривати збитки прибутком починаючи з 8 місяця від початку створення Agile- команди.

Висновки до розділу 3

В умовах динамічного конкурентного середовища умовою реального зростання організації є впровадження інноваційних технологій. Відповідно головним пріоритетом сьогодні для більшості компаній у різних сферах стає проведення цифрової трансформації. Остання вимагає від керівництва компанії

комплексних узгоджених зусиль і участі всього колективу. Але розпочати такі процеси важливо з методично вивіреного спрямованого до мети процесу визначення цифрової організаційної зрілості. Розглянуті і узагальнені нами підходи і моделі оцінювання цифрової зрілості є найбільш популярними в сучасних компаніях. Їх використання, на нашу думку, допоможе вже після визначення конкретного стану цифрової зрілості розпочати процес змін в організації. Але ймовірність відчутного позитивного впливу на бізнес буде саме в разі систематичної реалізації таких підходів та більш широкого охоплення активностей та цифрових можливостей, які впроваджуються та застосовуються в організації. Звісно які мають бути пов'язані з Дорожньою картою розвитку цифрової трансформації у конкретній організації.

Успішна цифрова трансформація вимагає міцного фундаменту на основі створення правильної культури в компанії. Під впливом розвитку цифрових технологій трансформуються традиційні культурні сфери, що призводить до зміни суспільного світогляду та переоцінки цінностей. Значення терміна «цифрова культура» може мати різне смислове навантаження, однак у контексті професійної діяльності це відноситься до здатності людини застосовувати свої цифрові знання, уміння та навички (компетенції); у контексті повсякденної комунікації – це гармонійне поєднання цифрового простору і класичних підходів до розуміння культури поведінки.

Сильне бачення, яке перетворене в чіткий набір цифрових ініціатив, допомагає згуртувати усіх співробітників компанії навколо них. Тому дуже важливим є при виконанні проєкту цифрової трансформації не лише правильно організувати роботу команди, яка безпосередньо здійснює проєкт цифрової трансформації, але й залучити усіх працівників.

На сучасному етапі розвитку інноваційних технологій та менеджменту дедалі популярнішими стають питання, які знаходяться на перехресті цих двох галузей. Зокрема, ті, що стосуються реорганізації структури всередині компанії, підвищення продуктивності, менш проблемного пристосування компанії до зовнішніх змін. А також – створення гнучкого типу команди, де зміни та

переорієнтація робочого процесу проходитимуть безболісно. Виділено такі переваги Agile-команд: робота стає більш продуктивною, оскільки розклади та постановка завдань змінюються послідовністю фаз («ітерацій»), після яких підводяться підсумки та оцінюється робота команди; результати роботи подаються звітами кожного тижня, що дає змогу керівникам вказувати на помилкові рішення та вносити правки, а відтак процес роботи над проєкт є більш якісним; розвивається обмін знаннями у команді, оскільки під час роботи є можливість дізнатися та навчитися чогось нового між працівниками; Agile допомагає збільшити доходи компанії, оскільки спільна робота, зворотній зв'язок та обмін накопиченими знаннями збільшує шанси мати великий дохід.

Висновки

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження теоретичних аспектів адаптивного управління інноваційною діяльністю підприємства. Визначено, що підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання пов'язане зі здатністю пристосовуватись до мінливого зовнішнього середовища. Якщо розглядати підприємство як систему, то особливістю адаптивної системи виступає можливість змінюватися у відповідь на трансформації внутрішніх і зовнішніх параметрів функціонування. Поряд з поняттям адаптивної системи виокремлюють також поняття «адаптивне управління», тобто управління в системі з неповною інформацією про керований процес, що змінюється в міру накопичення і обробки додаткових параметрів, що необхідні для підвищення якості управління. З'ясовано, що адаптивне управління можна розглядати як процес прийняття та імплементації управлінських рішень, що забезпечують своєчасну відповідь підприємства і всіх її структурних підрозділів на зміну параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Сутність адаптивного управління інноваційною діяльністю полягає в ідентифікації можливих і вже існуючих проблем щодо розробки нової і модернізації перспективної конкурентоспроможної продукції, в пошуку найефективніших способів усунення проблем та модернізації управляючої системи для виконання завдань інноваційної діяльності. При такому підході адаптивне управління орієнтовано на створення умов для безперервного вдосконалення організації виробництва і цілеспрямованого використання внутрішніх резервів, створюючи можливість ефективного розвитку і зростання конкурентних переваг та ефективного реагування на дії зовнішнього середовища.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності підприємства ПрАТ «Інтеркондиціонер». З'ясовано, що загалом підприємство стабільно

розвивається. Здійснено регресійний аналіз, який показує, що на 1 гривню собівартості продукції чистий дохід прирощувався на 1,61 грн. На підприємстві спостерігається зростання чистого фінансового результату в продовж досліджуваного періоду. Причому значний стрибок простежується в 2021 році. Впродовж досліджуваного періоду, спостерігається зростання загального обсягу як активів, так і пасивів підприємства. Зокрема це зростання за періодом визначається у 2,2 рази. Однак негативним моментом в аналізі виявлено залежність обсягів власного капіталу від зовнішніх джерел фінансування.

Аналізу фінансового стану ПрАТ «Інтеркондиціонер» вказує, що його абсолютна ліквідність перевищує нормоване значення, а це свідчить про неефективне управління фінансами, тобто більше 50% позикових ресурсів не використовуються для розвитку підприємства. Наявність чистого робочого капіталу свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій. Загалом підприємство є незалежним від позикових ресурсів і володіє у достатньому обсязі власними ресурсами для забезпечення своїх оборотних активів.

Встановлено, що на ПрАТ «Інтеркондиціонер» спостерігається скорочення персоналу. Впершу чергу зменшення відбувається за групою керівники, спеціалістів службовців, при цьому збільшилася чисельність робітників. Зміни, які відбулися в динаміці персоналу, в основному, пов'язані з обсягами замовлень, тобто можна простежити прямо пропорційну залежність у зв'язку з цим у змінах динаміки. Визначено, що 63% персоналу – це особи у віці 51-60 років. Отже, підприємство потребує залучення молодих кадрів.

У третьому розділі визначено, що в сучасних умовах результативність та ефективність інноваційної діяльності більшості бізнес-організацій залежить від ступеня цифрових перетворень, які вже реалізовані, або наразі реалізуються. У діджитал економіці розвиток тісно пов'язаний з інноваційністю та цифровими змінами. Впровадження цифрових технологій на підприємствах має ряд переваг, зокрема: технології дозволяють автоматизувати більшу частину роботи

працівника, вивільняючи людський ресурс на пошук інформації, бізнес-комунікації, навчання персоналу; цифрові технології дозволяють інтенсифікувати роботу, збільшити її швидкість та якість, підвищити продуктивність; цифрові технології здатні мотивувати працівника відповідальніше ставитися до процесу навчання та розвивати свою професійну майстерність.

Зміна парадигми управління у напрямку цифровізації ставить нові вимоги до персоналу підприємств, які пов'язані також із появою нових професій, необхідністю освоювати нові компетенції, здобувати нові знання, що визначатимуть продуктивність працівника та його значення для розвитку підприємства. Однією з важливих характеристик нових знань є цифрова компетентність. З появою понять «цифрова компетентність» і «цифрова грамотність» розширився змістовий контент поняття компетенцій, що вміщує знання і навички роботи в інформаційно-комунікаційному (цифровому) середовищі як провідну ознаку цифрової грамотності, і соціокультурну складову (нові артефакти, нові практики цифрової культури з відповідними ціннісними орієнтирами та особистісним досвідом).

Обґрунтовано створення на підприємстві Agile-команди, яка стане активізатор інноваційної діяльності. Розрахунки економічного ефекту для даної пропозиції показали про доцільність реалізації такого заходу в системі адаптивного управління.

Список використаних джерел

- 1 Про підприємництво: закон України [офіц. текст станом 5 квітня 2015 року N 273/96-ВР]. *Відомості Верховної Ради*. 1991. № 14. стаття 168. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення 17.10.2023)
- 2 Податковий кодекс України : закон України [офіц. текст станом 2 грудня 2010 № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-14. ст.112. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 19.10.2023)
- 3 Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні на 2018–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018%D1%80#n13> (дата звернення 20.10.2023)
- 4 Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 20.10.2023)
- 5 Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон від 15 липня 2021 року № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>. (дата звернення 20.10.2023)
- 6 Тоффлер Е. Третя хвиля К. : Вид. дім «Всесвіт», 2000. 475 с.
- 7 Загоруйко Ю. «Економіка роста» меняет картину мира. Украина за кадром. *Дзеркало тижня*. 2011. № 15. 22 квітня. URL: http://www.ukrrudprom.ua/digest/Ekonomiki_rosta_menyayut_kartinu_mira_Ukraina_za_kadrom (дата звернення 22.10.2023).
- 8 Економіка України після кризи: орієнтири стратегічних реформ. За ред. Я. А. Жаліла. К. : НІСД, 2010. 104 с.
- 9 Ansoff H. I. *Implanting strategic management*. Prentice Hall International, Englewood Cliffs. N.J. 1984. 510 p.

- 10 Токмакова І. В., Янченко Н. В. Теоретико-методичні основи адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту у сучасних умовах : монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2013. 196 с.
- 11 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
- 12 Акофф Р., Рассел Л., Магідсон Д., Еддісон Г. Ідеалізоване проектування: Як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 320 с.
- 13 Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
- 14 Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2006. 366 с.
- 15 Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
- 16 Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Точка, 2018. 207 с
- 17 Тертичка В. Стратегічне управління : підручник К. : КІС., 2017. 932 с.
- 18 Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 312 с.
- 19 Мушкевич Ю. В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Економічні горизонти*. 2022. №3(21). С. 4–12.
- 20 Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T. Press: Cambridge, 1962. 463 p.
- 21 Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. Business Policy: Text and Cases. R. D. Irwin, 1965. 1033 p.
- 22 Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і

діяльності конкурентів. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.

23 Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.

24 Афанасьєв М. В. Селезньова Г. О. Стратегія підприємства : навч. посіб. Харків: ВД "ИНЖЕК", 2017. 272 с.

25 Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 440 с.

26 Демінг Е. Управління якістю UPL: Режим доступу: <http://visionary.management.com.ua/management/william-edwards-deming/> (дата звернення 27.10.2023).

27 Senge P. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1994. 413 p.

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

29 Богоявленський О. В., Местоян А. Н. Адаптивне управління підприємством - запорука сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19. С. 118–121.

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

31 Чапліна А. Конкурентоспроможність як інтегральний показник ефективності підприємства. *Проблеми теорії і практики управління*. 2006. № 3. С. 108-113.

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

33 Мясников В. О. Адаптивне управління інноваційним потенціалом машинобудівних підприємств: дис. ... кандидата економ. наук: 08.00.04. Харків.

2018. 285 с.

34 Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: монографія. Сімферополь: Доля. 2007. 384 с.

35 Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С.412–420.

36 Будник М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: Дис. канд. економ. наук: 08.06.01. Харків, 2002. 199 с.

37 Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: курс лекцій. Х. : Видав. гр. „Основа”, 2004. 128 с.

38 Мельник А.О. Економічний механізм адаптації підприємств до конкурентного середовища: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Хмельницький національний університет, 2005. 21 с.

39 Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип.2 (28). С. 56-. 61.

40 Алексєєв С. Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування: дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Донецьк, 2003. 199 с.

41 Фесік Л. І. Адаптивне управління: еволюція та сутнісна характеристика. *Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання*. 2011. Вип. 5. Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11fescec.pdf>. (дата звернення 04.11.2023).

42 Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : Дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. К., 2005.641 с.

43 Стец І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300–305.

44 Овчиннікова В. О. Харламова І. М. Адаптивне управління

залізничним транспортом України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні проблеми економіки. 2017. № 1 (47). Вип. 15. Ч. 2. С. 55–59.

45 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 291 с.

46 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Економічна діагностика: підручник Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

47 Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Корінь М. В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств : конспект лекцій з дисципліни «Реінжиніринг підприємств». Харків : УкрДАЗТ, 2013. 85 с.

48 Дикань В. Л., Воловельська В. І., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: підруч. Навч. посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.

49 Дикань В. Л., Маслова В. О. Організація виробництва : навч. посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

50 Дикань В. Л., Назаренко І. Л., Компанієць В. В. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту: підручник. За ред. В.Л. Диканя. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 547 с.

51 Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 281 с.

52 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

53 Дикань В. Л., Маслова В. О., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства : конспект лекцій. Частина 4. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 54 с.

54 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

55 Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. №3. С. 185–190.

56 Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf. (дата звернення 25.11.2023).

57 Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки промисл. 2018. 252 с.

58 Лісова Р. М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: тези доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Дніпро, 23 квітня 2020 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 88-90.

59 Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С.106-107.

60 Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т.3. №4. С. 77–87.

61 Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 3–13.

62 Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48 2. С. 91–96.

63 Чмерук Г. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Економічні науки*. Серія «Облік і фінанси». 2016. Вип. 12. С. 170–178.

64 Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249–255.

65 Кулинич М. Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №3. С. 8–15.

66 Дикань В. Л., Воловельская И. В. Разработка организационно-

економічної моделі інноваційної платформи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 68. С. 9–17.

67 Дикань В. Л., Корінь М. В. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2020. № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>. (дата звернення: 09.12.2023)

68 Дикань В. Л., Обруч Г. В. Формування бізнесмоделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2021. Вип. 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350> (дата звернення: 12.12.2023).

69 Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283 – 291.

70 Гринько Т. В. Організаційне забезпечення адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 213. С. 40-44.

71 Трушкіна Н., Чернух Д.. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. P. 19-33.

72 Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 113–118.

73 Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101.

74 Токмакова І., Доброскок О. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту*

і промисловості. 2019. № 67. С. 79–86.

75 Токмакова І. В., Бочков О. В., Іванова А. Д. Формування системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. URL: <https://kart.edu.ua/unit/visnik-etp/arhiv-pomeriv/2023>

76 Токмакова І. В., Бочков О. В., Іванова А. Д. Адаптивне управління інноваційними процесами на підприємствах залізничного транспорту *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах*: матеріали міжнародної наукової конференції (10-11 жовтня 2023 р., м. Київ). Ч.1 К: НТУ, 2023 С. 247-249.

77 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». Харків: УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

78 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності. За заг. ред. Л. М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Адаптивне управління інноваційною діяльністю підприємства» автора: Бочков Олександр Володимирович
(ПІБ автора повністю)

містить 6,96 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

28.12.2023 р.