

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

на тему

"Формування антикризової системи управління підприємством шляхом використання адаптаційного потенціалу"

другий (магістерський) рівень

спеціальність 051 Економіка

Виконав: здобувач групи ЕК-21зм

(підпис)

М. Є. Метьолкін

Керівник

(підпис)

О. В. Маслош

Завідувач кафедри

(підпис)

І. М. Семененко

Рецензент _____

О.А. Хандій

Україна - 2022

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____” _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ

Метьолкіну Євгену Максимовичу

1. Тема роботи " Формування антикризової системи управління підприємством шляхом використання адаптаційного потенціалу "
Керівник роботи Маслош Ольга Володимирівна, .к.х.н., доцент,

затверджений наказом університету від 20 вересня 2022 року № 128/01

2. Строк подання здобувачем роботи 7 листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства.

3.2. Дані про системи антикризового управління підприємством. 3.3.

Інформація про адаптаційні можливості діяльності підприємства. 3.4. Дані про

фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-

правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи. _____

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних

досліджень за темою. 4.2. Аналіз сфери діяльності підприємства. 4.3. Оцінка

сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Дослідження

антикризової системи управління підприємством. 4.5. Обґрунтування заходів

щодо формування антикризової системи управління підприємством шляхом
використання адаптаційного потенціалу _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 21.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Вересень 2022 р.	
2	Робота над розділом 1	Вересень 2022 р.	
3	Робота над розділом 2	Жовтень 2022 р.	
4	Робота над розділом 3	Жовтень 2022 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2022 р.	
6	Оформлення роботи, підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Листопад 2022 р.	

Здобувач


(підпис)

Є. М. Метьолкін

Керівник роботи


(підпис)

О.В. Маслош

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 105 стор., 27 рис., 7 табл., 115 джерел.

Об'єктом дослідження даної роботи є виробнича діяльність ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ».

Предметом дослідження є антикризова системи управління підприємством на підставі адаптаційного потенціалу.

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо формування антикризової системи управління підприємством шляхом використання адаптаційного потенціалу.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

За результатами дослідження були виявлені можливості і обґрунтовано рекомендації щодо формування антикризової системи управління підприємством шляхом використання адаптаційного потенціалу за рахунок відновлення кадрового потенціалу та покращення виробничого потенціалу.

АНТИКРИЗОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, АДАПТАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	7
1.1. Зміст поняття адаптивного потенціалу.....	7
1.2. Основні положення проектування та створення адаптивних виробничих систем	1
	5
1.3. Закономірності антикризового управління виробничим підприємством в умовах адаптації до вимог ринку.....	2
	4
Висновки до розділу	3
1.....	9
РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	4
	1
2.1. Сфера діяльності й продукція підприємства.....	4
	1
2.2. Аналіз господарської діяльності ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ».....	4
	8
2.3. Аналіз товарообігу та витрат ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр.....	5
	6
Висновки до розділу	6
2.....	2
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ».....	5
...	7
3.1. Основні напрями та шляхи використання адаптаційного потенціалу в системі антикризового управління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»	5
	7
3.2. Пропозиції щодо формування антикризової системи управління підприємством шляхом використання адаптаційного потенціалу	6
	6

	5
3.3. Обґрунтування запропонованих заходів.....	7
Висновки до розділу 3.....	1
	8
ВИСНОВКИ	2
	9
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	0
	9
	4

ВСТУП

В умовах розширення самостійності підприємства та зниження ступеня централізації управління економікою роль антикризового управління підприємством суттєво зростає.

Успішність антикризового управління залежить від рівня адаптивного потенціалу та його відповідності антикризовим заходам, які підвищують ефективність діяльності та впливають на стабільність розвитку підприємства. Розуміння керівниками підприємства антикризових можливостей створює передумови для розроблення відповідного портфеля антикризових заходів, адекватних змінам зовнішнього середовища, що, в свою чергу, зумовлює необхідність удосконалення антикризового управління

Об'єктом дослідження даної роботи є виробнича діяльність ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ».

Предметом дослідження є антикризова системи управління підприємством на підставі адаптаційного потенціалу.

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо формування антикризової системи управління підприємством шляхом використання адаптаційного потенціалу.

Для реалізації поставленої мети передбачено вирішення наступного комплексу завдань:

- проведення теоретико-методичних досліджень щодо формування антикризової системи управління підприємством шляхом використання адаптаційного потенціалу,
- характеристика діяльності ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»
- оцінка динаміки та структури товарообігу ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»;
- розробка організаційно-економічні заходів з формування

антикризової системи управління

- обґрунтування запропонованих заходів.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Зміст поняття адаптивного потенціалу

Системний погляд на будову світу передбачає його єдність і водночас мінливість [83]. Адаптація (самоорганізація, саморегулювання) стосовно фізичним системам розуміється як поступова зміна усереднених властивостей у стохастичному середовищі функціонування динамічної системи [53]. Якщо розглядати економіку із системних позицій – як цілісну частину навколишнього світу [6], представляється цілком обґрунтованим поширити сутнісні (принципові, фундаментальні) закони функціонування та розвитку систем на економічні системи. Подібно до того, як у природі органічні та неорганічні системи виживають у мінливому навколишньому середовищу (зберігають свої властивості і передають їх у спадок у тому чи іншому вигляді) та еволюціонують, завдяки наявності адаптивних властивостей (зміцнюють корисні здібності, покращують їх, позбавляються від мутацій), здатність економічних систем до відтворення на все вищій щаблі розвитку значимо залежить від здатності до адаптації. Такі властивості притаманні всім системам, але по-різному.

Еволюція є процесом вдосконалення системи (форми, структури, механізмів взаємодій компонентів, ін.) за допомогою певних коштів (здібностей, ресурсів), серед яких адаптивні здібності грають помітну, якщо не провідну роль, вони тісно пов'язані з механізмами еволюції.

Адаптація означає:

по-перше, адекватну реакцію зміну середовища;

по-друге, відповідне пристрій, налаштування на мінливі умови функціонування системи [26];

по-третє, більш менш активна зміна системи та вплив її на середу [64].

Третій варіант властивий у складних системах великого ступеня складності, наприклад, здатним до самовдосконалення або саморозвитку.

Адаптивні властивості системи – це здатність функціонувати та виконувати місію в умовах зовнішніх та внутрішніх флуктуацій [47].

Адаптивні властивості включають такі можливості системи:

- відкритість до зовнішнього оточення при наявності захисних властивостей;
- сприйнятливість до внутрішніх та зовнішніх впливів, гнучкість, здатність пристосуватися та підтримувати стійкість [46];
- реактивність – швидкість та правильність (адекватність) відгуку на зовнішні подразники [83];
- готовність до змін, здатність до відтворення, розбудові реорганізації – структурна та функціональна рухливість [34].

Як «адаптер», елемент, відповідального за адаптацію, виступають особливі якості та характеристики системи, як правило, спеціальні компоненти, у функції яких входить управління змінами, але також структурні та функціональні властивості системи. «Адаптер» може бути зовнішнім по відношенню до аналізованої системи, наприклад, роль «адаптера» може виконувати адаптивна система управління вищого ієрархічного рівня.

Адаптивні можливості економічних систем можуть формуватися за допомогою кількох умов та факторів, зумовлюють сприйнятливість, гнучкість, готовність до зміни. До таких «адаптерів» віднесемо такі умови та фактори:

- 1) система управління – як внутрішня, і зовнішня по відношенню до системи, що вивчається;
- 2) структура, будова системи, зв'язку та взаємодії елементів;
- 3) потоки ресурсів (розподіл по напрямів, змісту, інтенсивності).

У першому випадку предметом вивчення виступає адаптивна система управління на основі механізмів зворотних зв'язків; цьому присвячена

абсолютна більшість досліджень у галузі технічних та економічних систем (наприклад, [18; 38]).

Адаптивні системи (технічні та економічні) часто так і визначаються, залежно від можливості керуючої системи пристосуватися до коливань зовнішньої середовища: «спроби дати суворе визначення, яке дозволяло б точно розділити системи на два класи - пристосовуються і не що пристосовуються нашоувуються, мабуть, на непереборні перешкоди.

Наприклад, звичайну одноконтурну систему можна вважати такою, що пристосовується, якщо основну увагу звертати на посилення ланцюга зворотного зв'язку, що зменшує вплив будь-яких варіацій параметрів об'єкта» [57].

У двох інших випадках адаптивні властивості «закладені» у тканини самої системи (що не виключає керуючих впливів, спрямованих на адаптацію чи покращення адаптивних властивостей). Наведена вище класифікація умов та факторів не абсолютизують роль структури та якості взаємодій економічних агентів у адаптації (не виключаючи використання в цих цілях інструментів управління), але концентрує погляд на фундаментальних вимоги системного підходу до проектування та створення адаптивних систем, який розглядає об'єкти, що вивчаються (економіку, її сектори, виробничу сферу) та предмет дослідження (адаптацію) як системи. У системному розумінні всі компоненти системи – структура, функції, ресурси, способи активності та управління, ін. слід розглядати в єдності у рішенні задач адаптації та покращення адаптивних властивостей.

Ця думка заповнює деякий вакуум досліджень щодо дослідження власне структурних, ресурсних та функціональних характеристик виробничої системи, визначальних здатність адаптуватися до внутрішнім змін та глибоким технологічним та економічним змінам світового світу.

Еволюція виробничих систем та адаптація тісно пов'язані між собою; в процесі Адаптації відбувається еволюція систем. Що впливає на адаптивні здібності виробничої системи у мінливому середовищі на різних рівнях

економічної ієрархії? Ці питання становить особливий науковий та практичний інтерес. Вони особливо актуальні у період бурхливих потрясінь навколишнього світу.

Декілька суттєвих трансформаційних факторів у їхньому резонансі посилює нестабільності сьогоденної ситуації:

- революційні зміни способів виробництва та організації економічної діяльності;
- масштабні прояви протиріч глобалізації світової економіки та існуючої економічної моделі, орієнтованої на критерії прибутку;
- коливання нафтових ринків на вірусному тлі пандемії та екстрених протівірусних заходів;
- закриття, по суті, національних економік та замикання багатьох виробництв.

У зв'язку з цим завдання дослідження полягають у дослідженні науково обґрунтованого підходу до створення таких моделей виробничих систем, які мають здатністю до адаптації в умовах радикальних технологічних зрушень, економічних катаклізмів та будь-яких погано передбачуваних змін, в цілому

Створення адаптивних виробничих систем призначено для використання у двох напрямках:

1) моделювання та дослідження (наприклад, вивчення інститутів та організаційно-економічних механізмів планування та управління, що сприяють підвищення стійкості економіки;

2) застосування у практиці управління та/або реструктуризації виробничих систем різного рівня економічної ієрархії в умовах турбулентної та погано передбачуваної середовища (криза, невизначеність ситуації, швидка мінливість, мотор якої може перебувати як усередині виробничої системи, і поза неї). Під «створенням» треба розуміти і моделювання адаптивних систем, і розробку пропозицій щодо їх формування на практиці.

Передумови та особливості проектування адаптивних виробничих систем. Переходячи до основ проектування виробничих систем, відзначимо

ряд суттєвих особливостей, що визначають силу та якість здатності до адаптації. У залежності від динамічних властивостей та інших характеристик систем можна виділити декілька класів адаптивних систем, висхідних від нижчого до вищого рівня адаптивних здібностей: самоналаштовуються, самоорганізуються, саморегулюються, та самонавчені, саморозвиваються [94]. Наприклад, самонавчені системи можуть змінювати правила регулювання, стратегії, інструменти керування при непередбачених зміни умов функціонування системи, тоді як адаптація до самонастроювальні системи зводиться до зміни структури та параметрів алгоритмів функціонування у напрямку «оптимізації» у динамічному середовищі [77; 5].

Особливості адаптивних систем керування перебувають у управлінні правилами, інститутами, інтенсивностями обміну ресурсами та компетенціями між компонентами системи, тоді як традиційний зміст управління економічними об'єктами та системами складається в управлінні ресурсами та персоналом.

Відповідно до адаптаційних здібностями тієї чи іншої системи вони можуть бути спрямовані на дві цілі:

- а) виживання, підтримка стійкості, збереження базових характеристик стану системи;
- б) зміна стану, перетворення структури, способів функціонування системи, можливо, відносин з елементами зовнішнього середовища та/або навіть самих компонентів цього середовища.

Залежно від цього слід розрізнити два роди адаптивних систем:

- а) життєздатні, орієнтовані збереження свого генотипу, виживання та еволюцію, стійкі до зовнішніх впливів [44; 52];
- б) активно змінюються якісно разом із середовищем під впливом зовнішніх впливів, орієнтовані на "оптимальна" поведінка, ефективність [34].

У зв'язку з цим стратегічна гнучкість охоплює два способи дій на двох фронтах:

а) консервативний механізм розподілу ризиків (наприклад, збереження стратегічних ресурсів);

б) наступальні дії (наприклад, пропозиція нових продуктів або продуктів із покращеними властивостями; вихід на нові ринки чи навіть створення їх).

Виділимо кроки щодо адаптації шляхом управління на основі негативної зворотної зв'язку:

- 1) ідентифікація системи та середовища;
- 2) аналіз чутливості до змін системи та середовища;
- 3) аналіз умов стійкості (вимог до системі);
- 4) проектування, синтез системи.

Тому наведемо нижче у стислому вигляді аналітичні оцінки нестабільної динаміки сучасного середовища, підстави для переходу до якісно нової моделі економіки гуманітарно-технологічного типу, вимоги до виробничої функції системи у частині зміни структури чинників.

Мінливість середовища.

Зміна у структурі та змісті джерел стійкості та конкурентоспроможності виробничої системи викликано кількома обставинами.

По-перше, сучасною світовою кризою та covid-вірусною пандемією, яка виступила не причиною, але каталізатором кризи існуючої моделі економіки, орієнтованої на прибутковість виробництва.

Наслідки виходу погано передбачувані, але очевидно залежать від можливості національних економік виробити структурну та поведінкову модель, адекватну змінам умов та факторів виробництва [82]. Для цього слід ідентифікувати їх та будувати модель виробничої системи, приймаючи в увагу зміна фундаментальних умов функціонування економіки на всіх рівнях її ієрархії.

Поточна криза класифікується як термінальний, тобто. фінішний, визначальний образ перспективної моделі майбутнього світу з ряду базових ознак:

- глибина провалу провідних економік світу та окремих виробництв;
- широта розмаху (всі сфери: економіка, політика, екологія, соціум, культура, психіка, менталітет);
- екстернальний характер поряд із посиленням внутрішньокраїнних системних протиріч;
- висока швидкість поширення;
- загальне зростання невизначеності та непередбачуваність розвитку ситуації;
- неготовність глобальної та національної російської системи до адекватної відповіді.

Разом з цим зростають види діяльності, що спираються на електронні технології (ІКТ, онлайн-бізнес, торгівля (e-commerce), логістика) за рахунок конкурентних переваг, які створюються шляхом віртуальних способів активності та взаємодій.

По-друге, на особливість ситуації та об'єктивні передумови критичної нестабільності середовища вказує перетин трьох хвиль економічних циклів у 2020 р.: висхідної хвилі циклу зміни технологічних укладів Н. Кондратьєва та спадних хвиль циклів Жюгляра та Кітчена, що означають зниження інвестицій та рівня завантаження виробничих потужностей.

Виробнича функція: зміна в факторах зростання

Істотні зміни стосуються не лише зовнішнього середовища функціонування виробничої системи, але також самих способів виробництва, використовуваних ресурсів та технологій. Вирішальними факторами економічного зростання у новій формації стають три групи факторів

- а) організаційні фактори (здатність до активним діям, реорганізації, системного прийняття адекватних рішень);

б) інтелектуальні та морально-моральні фактори (знання, ідеологія, цінності);

в) соціальні чинники (довіра; єдність суспільства, еліт, соціальних груп; моральне та фізичне здоров'я соціуму; готовність людей до змін). Навпаки, матеріально-фінансові фактори відходять на другий план.

Зі зміною виробничої функції та структури факторів підвищується значимість наступних джерел економічного зростання та системної збалансованості у нестабільних умовах:

1) організаційні здібності та управлінські компетенції, включаючи антикризові програми та стратегії – національні, регіональні, внутрішньофірмові;

2) інформація та методи її використання, інформаційно-комунікаційні технології, здатні скоротити трансакційні витрати;

3) необмежені та відновлювані ресурси: інтелект, когнітивні здібності, таланти, сприяють створенню знань та нових технологій.

Ступінь та якість використання таких чинників значною мірою визначає конкурентні переваги виробничої системи та здатність її до адаптації у нестабільних умовах.

Передумови дослідження та створення адаптивних систем

Проблеми проектування адаптивних виробничих систем пов'язані з тим, що далеко не завжди доступна вся необхідна інформація про систему, що особливо функціонує в погано непередбачуваному мінливому середовищі. Як можна будувати адаптивні виробничі системи? Виявляється, а рамках системної парадигми економіки показується, існують основні принципи будови систем, здатних адаптації. Керуючись постулатами та передумовами системної теорії про закони будови та руху соціально-економічних систем різного рівня ієрархії, використовуємо такі принципи для моделювання адаптивних систем. У разі неповноти інформації та результатів конкретно-історичного аналізу еволюції економічних систем можна спиратися на діалектичні принципи від цілого до приватного для синтезу виробничих

систем із заданими адаптивними властивостями. Зокрема, на тезу у тому, що «пристосовується системою є будь-яка фізична система, що може бути спроектована з погляду принципу пристосування» [27].

Як такий основний принцип створення адаптивних систем прийнята базова передумова дослідження – ступінь структурної та функціональної збалансованості (у тому вигляді, як вона формулюється в рамках системної парадигми економіки [16]) обумовлює значною мірою ступінь адаптивної спроможності системи.

Адаптивні властивості системи багато в чому визначаються гармонією взаємодій ключових підсистем, що входять до неї. Вони відрізняються просторового тимчасовими характеристиками ресурсів, якими мають і якими обмінюються між собою з метою виконання своїх функцій у системі.

Особливості соціально-економічних систем не дозволяють говорити про зміну усереднених властивостей адаптації (як у випадку фізичних і технічних систем), що посилює невизначеність, як для дослідника, так і для практика. Проте системний підхід до аналізу структурно-функціональних особливостей економічної системи допомагає уникнути необхідності формалізованого опису зв'язків та зовнішніх впливів за умови обмеженості даних та невизначеності та дозволяє здійснити синтез різних типів систем різного рівня ієрархії з метою дослідження, моделювання та вироблення практичних рекомендацій щодо покращення адаптивних здібностей систем у різних ситуаціях та ракурсах планування та управління.

1.2 Основні положення проектування та створення адаптивних виробничих систем

Передумови адаптації складаються відповідно до структурних та функціональних характеристик виробничої системи (включаючи підсистему управління) змін середовища; слідування за змінами щодо збереження стійкості та конкурентоспроможності.

Відповідно до системної теорії, створення адаптивних виробничих систем включає дві стадії:

- 1) системний аналіз об'єкта та середовища його функціонування;
- 2) системний синтез, збирання елементів системи на єдине ціле.

Правильне розуміння системи, її властивостей, ресурсів, здібностей, законів руху, як і особливостей ближнього та далекого оточення, дає інформацію, яка служить досліднику або особі, яка приймає рішення як основний когнітивний ресурс для моделювання, планування, управління, реорганізації виробничої системи.

При цьому когнітивний процес може йти в різних напрямках аналізу: від цілого до частин, до компонентів у складі системи, або, навпаки, від результатів аналізу частин до композиції їх, до формування цілісної картини системи у її оточенні.

Системний підхід, передбачає поєднання обох фокусів дослідження, не упускаючи з уваги жоден, жоден ракурс системного бачення. У цьому полягає мистецтво дослідника та управлінця-практика [51; 72].

Адекватність даних про систему та проблемну ситуації, достатність та достовірність інформації, що є не менш важливими, ніж адекватність прийнятих передумов і теорії, на яких будуються гіпотези та власне моделі адаптивних систем.

Навмисне чи мимовільне спотворення статистичних даних, відсутність або нестиковка інформації, інші проблеми інформаційного забезпечення наукових пошуків, практики планування та управління суттєво знижують ступінь обґрунтованості моделей, стратегічних та тактичних рішень, ведуть до спотвореного, хибного розуміння ситуації, проблем, завдань, орієнтирів поведінки, словом, тих сигналів лиха та маяків, які подає нам російська економіка протягом понад три десятки років.

Проблеми статистики та інформаційної бази, якою користуються вчені, експерти, чиновники, господарники відзначають провідні вчені у цій галузі знань [76; 24]. Створення адаптивних виробничих систем та управління ними

вкрай утруднено без надійної інформації. Крім того, емпірика надзвичайно різноманітна, не можна аналізувати все поспіль, тому потрібен цілеспрямований добір найбільш важливої, суттєвої інформації та побудова спеціальної бази даних, залежно від цілей досліджень, це також мистецтво та наука, зокрема, підбору експертів, у разі важко формалізованих характеристик економічної системи та середовища [72].

Подібно до прицільного відбору даних для аналізу (чинників та умов з поділом їх на необхідні та достатні), виділення ключових компонентів системи, що впливають на здатність до адаптації, також не може бути довільним, але спрямованим з цією метою.

Внутрішнє розмаїття системи ускладнює розуміння частини єдиного цілого. З системною точки зору, з метою створення адаптивної системи основним принципом поділу її на частини (компоненти, підсистеми) є принцип функціональності їх у складі єдиного організму.

Якість виконання функцій компонентами системи тісно пов'язано, по-перше, зі структурою системи; по-друге, з володінням потрібними ресурсами. Тому в декомпозиції системи принцип функціональності у виділенні частин цілого слід доповнити принципом типології ресурсів (матеріальних та нематеріальних, наприклад, знань, грошей, енергії), якими підсистеми іманентно наділені та якими обмінюються між собою. (Принцип ієрархічність мало підходить для нашої мети.)

Саме ці два структуроутворюючі критерії – типології функцій та ресурсів – припускають виділити чотири компоненти як структуроутворюючих елементів моделі економічної системи [91]:

- 1) середова система володіє ресурсами, не обмеженими у часі та у просторі;
- 2) процесна система має ресурси, обмеженими у часі та не обмеженими в просторі;
- 3) проектна система має ресурси, обмеженими у часі та у просторі;
- 4) об'єктна система має ресурси, не обмеженими у часі та обмеженими

в просторі.

Опис виробничої системи при допомозі зшитих з чотирьох ключових підсистем допомагає побудувати модель адаптивної системи, що володіє властивостями структурної та функціональної гнучкості, рухливості при допомозі (1) варіювання інтенсивності та частково, змісту, потоків ресурсів, що обмінюються; (2) моделювання механізмів прямих та зворотних зв'язків та (3) проведення кількох ітерацій, циклів взаємодій між підсистемами.

Когнітивна модель адаптації виробничої системи

На основі різноманіття трактувань адаптації стосовно економічних систем [1; 2; 3;] можна уявити її з чотирьох сутнісних сторін, що становлять чотири іпостасі адаптації:

1) сутнісні властивості системи, що дозволяють їй пристосуватися до змін середовища – об'єктна іпостась адаптації (структура, активи);

2) спосіб сприйняття, алгоритм обробки сигналів середовища проживання і вироблення реакцію зміни – проектна іпостась адаптації;

3) процес пристосування – процесна іпостась адаптації;

4) умови для пристосування, система інститутів, управління, координації, а також ментальні норми та поведінкові орієнтири економічних агентів – середовище адаптації («Люди змінюють свою вдачу, якщо їх переселити в інше місце, так само, як і дерева» [62], С. 621)).

Системне розуміння адаптації допомагає бачити поліоб'єктну та полісуб'єктну природу адаптивної виробничої системи та досліджувати просторово-часові характеристики зв'язків та взаємну залежність компонентів мета-моделі адаптації системи (рис. 1.1).

Інтерпретація синтетичного подання адаптивних систем різних типів є новим внеском у теорію та практику управління динамічними економічними системами. Зокрема, певну новизну має наведена нижче мета-модель адаптації виробничої системи, сконструйована на основі положень системної парадигми про принципову відмінність просторово-часових характеристик компонентів адаптації, що розглядається автором як цілісна система.

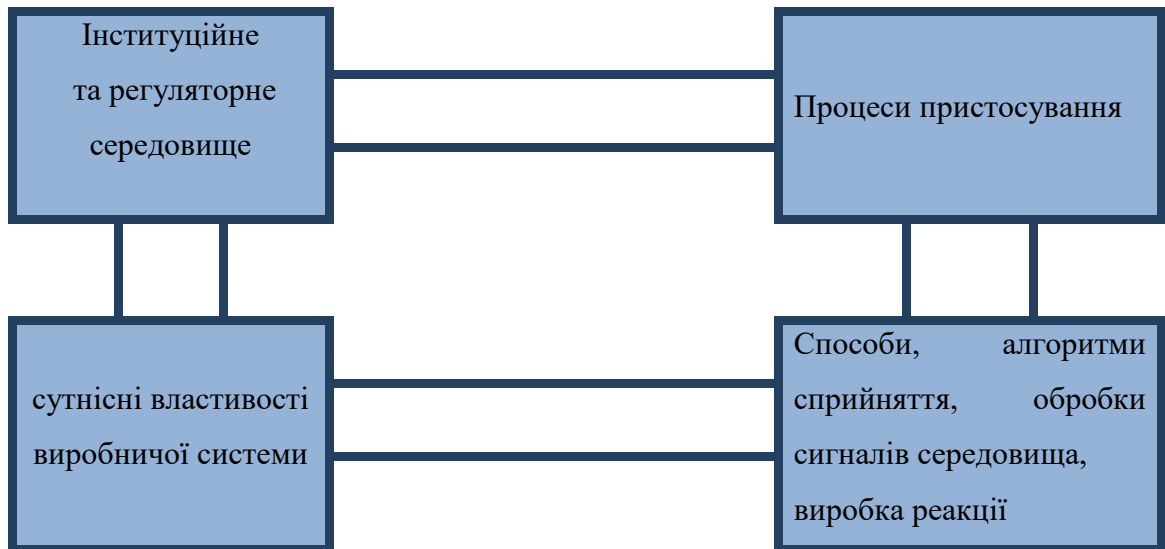


Рис.1.1. Зв'язки та взаємна залежність компонентів мета-моделі адаптації системи

Характеристики матеріального та нематеріального потенціалу виробничої системи (підприємства, галузевого комплексу) служать інформацією для роздумів, з одного сторони, про імперативи та можливості змін; з іншого, про напрямки та механізми змін. Процес пристосування системи, зокрема, зміни параметрів відбувається, згідно з правилами, цінностями, критеріям, що «надходять» з боку інституційної та регуляторної компоненти адаптації.

Власне процес пристосування здійснюється за результатами збору, обробки сигналів зовнішнього середовища та вироблення реакції за допомогою певних алгоритмів у відповідно до можливостей та обмежень виробничої системи. Наприклад, на поява конкурентів можна відповісти стратегією оновлення асортименту продукції та/або поліпшення післяпродажного обслуговування – залежно від наявних відповідних активів, компетенцій, бізнес-планів, місії, корпоративних цінностей, інших факторів.

Зниження ринкових цін на продукти, що випускаються, можна компенсувати шляхом скорочення трансакційних витрат, наприклад, за допомогою електронних технологій, вдосконалення взаємодій з постачальниками та/або «трудового офшору».

Мета-модель адаптації служить когнітивною моделлю, призначеною для ідентифікації необхідних та достатніх умов для створення адаптивних моделей виробничих систем.

Способи досягнення необхідних динамічних властивостей самонастроювання систем:

- удосконалення структури (наприклад, об'єднання, створення холдингів);
- функціональні покращення, в т.ч. управління, як стратегічного, так і тактичного;
- модернізація техніко-технологічної підготовки та організації виробництва (наприклад, за допомогою ІКТ);
- зростання інтелектуального потенціалу, скорочення інноваційного циклу.

Моделювання адаптивних виробничих систем

Модель виробничої системи в функціональному розрізі включає чотири компоненти, відповідно до основних факторами виробництва:

- праця;
- капітал;
- технології;
- способи поєднання факторів (способи планування, регулювання, координації, контролю виробничої діяльності).

Всі вони разом з оточенням, створюють цілісний організм – екосистему.

Адаптивні можливості системи залежать від ступеня зв'язаності компонентів між собою в структурному та функціональному відношенні.

Виробничі фактори пов'язані з відповідними компонентами зовнішньої середовища, ринками праці, капіталу (фондів), технологій та інституційними структурами, макрорегулятором, владою.

Аналіз змінних виробничої функції дає інформацію для вибору напрямків щодо покращення адаптивних здібностей виробничої системи за рахунок внутрішніх факторів.

Наприклад, режим «віддаленої» праці створює наступні переваги в адаптації, як до економічної кризи, так і до кон'юнктури, що посилилася, на ринках праці та технологій:

- Гнучкість у прийнятті рішень, що вимагають високої кваліфікації праці та унікальних фахівців – завдяки розширенню можливості залучення потрібних кадрів здалеку;

- стирання кордонів між країнами, інтернаціоналізація ринку праці;

- Поліпшення якості життя (і як наслідок, продуктивності) за рахунок вибору місця перебування та роботи у комфортних умовах;

- скорочення інфраструктурних витрат для індивіда та навантаження для суспільства.

Такі способи покращують адаптивні властивості системи, але несуть певні ризики, пов'язані з цифровізацією економічної діяльності та соціального життя [45].

Керуючись сказаним вище, можна будувати модель адаптивної виробничої системи. Чотири її компоненти відповідають стратифікації їх просторово-часових особливостей. Обмінюючись між собою здібностями (ресурсами), кожна з компонент, підсистем виробничої системи виконує певну роль у адаптації, відповідно до своїх функцій у системі, можливостям та здібностям сприяти пристосування до динамічного середовища.

Всі компоненти – матеріально-речовий склад виробничої системи, внутрішнє середовище, організаційна культура, процесно орієнтовані структури, інвестиційні проекти – пов'язані між собою прямими та зворотними зв'язками, кожен із елементів системи може за допомогою передачі своїх здібностей іншому елементу зробити внесок у покращення адаптивних властивостей цілісної виробничої системи:

1. Кадровий та творчий функціонал системи: вдосконалення організаційної культури; підготовка провадження, підвищення кваліфікації персоналу; навчання; залучення висококваліфікованих спеціалістів; передова організація виробництва;

2. Матеріально-речовий потенціал та нематеріальні активи: зростання капіталізації; страхування ризиків; скорочення ризикованих операцій.

3. Інноваційні інвестиційні проекти; перехід до нових технологій; модернізація; оновлення асортименту продукції.

4. Диверсифікація товарно-ринкових стратегій, структурні зміни в стратегії інновацій та маркетингу, орієнтовані зміцнення ринкових позицій; вбудовування в ланцюжка вартості, у т.ч. міжнародні.

Синтез структурно-функціонального підходу та життєвого циклу системи

Розглянемо модель адаптації в іншому ракурсі – у вигляді проєкції функціональної моделі на поведінкову модель.

Еволюція виробничої системи – процесна система, це рефлексія, накопичення та осмислення досвіду; адаптація – проєктна, ресурсний потенціал – об'єктна; зовнішнє оточення, орієнтири, цінності, керуючі впливу – середова система (внутрішня середовище та ближнє оточення). Виходячи з системного розуміння та виробничої діяльності, та адаптації, можна припустити, що ступінь тісноти зв'язків між історичним минулим виробничим системи («path dependence»), структурно-функціональними компонентами системи та середовищем (ступінь гармонії обміну взаємодоповнювальними «ресурсами», здібностями та компетенціями в різній формі) суттєво впливає на здатність виробничої системи пристосуватися до флуктуації середовища.

До досвіду створення адаптивних виробничих систем Успіх японських корпорацій, кейрецу («система» – яп.), підтвердив обґрунтованість системного підходу У.Е. Демінга [7] до структури та взаємодіям компонентів по лінії сильних горизонтальних зв'язків та створення спеціальних підсистем «якості» продукції. У основі побудови таких адаптивних систем – погляд «ззовні»

(«система глибинного знання»), філософія управління від цілого до частин, орієнтування на перспективу (далекий горизонт планування), тісні зв'язки контрагентів. Задовго до появи системної Парадигми економіки принципи У.Е. Демінга допомогли японцям успішно вийти з кризи, побудувати корпоративні структури на кшталт зошит у складі компонентів, що обмінюються ресурсами з різними просторово-тимчасовими характеристиками.

Адаптація сприймається як наслідок збалансованості компонентів, узгодженості взаємодій їх з погляду гармонійного функціонування та підтримання цілісності виробничої системи.

У моделі адаптивної виробничої системи слід передбачити правильну структуру, по-перше, зв'язків підсистем; по-друге, факторів виробничої функції, що виступають у як джерела зростання та науково-технологічного розвитку, якими компоненти системи обмінюються між собою з метою найбільш повного виконання функцій у системі.

Підвищення ролі знань, інтелектуальних та когнітивних факторів в економічній діяльності означає посилення значимості відповідних компонентів виробничої системи та агентів їх які представляють. Розширення віртуальних форм взаємодій та застосування електронних технологій сприяє покращення адаптивних здібностей виробничої системи та її можливостей протистояти ризикам. Ці феномени повинні знайти відображення у модельному поданні системи та оцінки позитивних та негативних ефектів при дослідженні проєктованих адаптивні системи. Разом із цим залучення трудових ресурсів у рамках віртуальних виробничих відносин, нові форми організації праці відкриває маловивчені, але надзвичайно актуальні галузі перспективних досліджень.

Релевантність дослідження та створення адаптивних виробничих систем обґрунтована завданням приведення організаційних структур промисловості та механізмів управління в відповідність до вимог НТП, стрімкими змінами економічної та технологічного середовища, новими,

мережевими формами виробничих відносин та мінливою «на очах» структурою факторів виробництва. Відставання практично у всіх цих сферах робить підприємства та корпорації неповороткі. Надзвичайно актуальні адекватні компенсаційні та координаційні механізми [61], це може суттєво підвищити адаптивні властивості виробничих систем на різних ієрархічних рівнях економіки з порівняно малими витратами. Однак, у сьогоdnішній практиці проблеми пристосування вирішуються за допомогою грошових впливань замість активізації таких адаптивних здібностей виробничих систем, які зможуть вивести українську промисловість на підйом за рахунок технологічних та інтелектуальних джерел зростання та розвитку.

Моделі адаптивних систем на основі положень системної парадигми економіки служать для цього надійним інструментом для вивчення, проектування реальних систем та впровадження в практику

1.3 Закономірності антикризового управління виробничим підприємством в умовах адаптації до вимог ринку

Зовнішнє середовище в сучасних умовах стає все більш складним, динамічним і невизначеним, що впливає на облік факторів при прийнятті рішень бізнес-суб'єктами. Самі фактори можуть характеризувати різний вплив на діяльність підприємства. Держава, постачальники, споживачі та конкуренти надають прямий вплив на роботу фірми, характер проблем, що виникають та їх дозвіл. Сучасний етап розвитку економіки супроводжується перебігом складних, багатоаспектних, різноспрямованих процесів, серед яких: глобалізація економіки, формування нового технологічного укладу, дефіцит доступних ресурсів, що наростає, зміна споживчих запитів і переваг. У зв'язку з цим сталий та ефективний розвиток підприємств багато в чому визначається їх здатністю швидко і адекватно адаптуватися до змін, що генеруються зовнішнім середовищем [27].

Зовнішні чинники перебувають за межами підприємства та можуть на нього впливати. Зовнішнє середовище знаходиться в безперервному русі, схильне до змін. Однією з найважливіших складових успіху компанії є її здатність реагувати та справлятися зі змінами довкілля. Зовнішнє середовище включає: панівну техніку та технологію, економічні умови господарювання, фінансово-кредитну та економічну політику уряду та прийняті ним рішення, платоспроможний попит споживачів, систему цінностей у суспільстві, законодавчі акти з контролю за діяльністю бізнесу та ін. Вони впливають на внутрішні процеси підприємства.

Виділяються основні групи факторів зовнішнього середовища:

- політичні та правові фактори широко впливають на рівень існуючих можливостей та загроз у діяльності підприємства: розстановка політичних сил; зміни у податковому законодавстві; відносини між бізнесом та урядом; відносини уряду з іноземними державами; законодавство у сфері охорони навколишнього середовища; антимонопольне законодавство; патентне законодавство; грошово-кредитна політика;

- політичні умови у іноземних державах; урядові витрати; державне регулювання; розміри державних бюджетів тощо;

- економічні чинники визначають загальне здоров'я та благополуччя економіки. Погані економічні умови знижують попит на товари та послуги підприємств, а сприятливі — забезпечують передумови його зростання. Проводячи аналіз економічних факторів довкілля на бізнес-суб'єкт, потрібно оцінювати низку економічних показників. Аналізуються темпи економічного зростання, ставка відсотка, курси обміну валют, рівень інфляції та інші;

- соціальні та культурні норми формують стиль життя, споживання та роботи людини, що є значним впливом на всі підприємства. Тенденції створюють тип споживача та визначають нові стратегії підприємства;

- технологічні чинники як революційні технологічні зміни, такі, як виробництво за допомогою роботів, комп'ютери стають частиною повсякденного життя людини, створюються нові види зв'язку, транспорту та

зброї, з'являються можливості та загрози, вплив яких менеджери повинні усвідомлювати та оцінювати [68].

Сукупність факторів, здатну привести підприємство до економічної кризи, можна розділити на дві групи:

1) зовнішні (стосовно підприємства, куди воно неспроможна впливати чи його вплив обмежено);

2) внутрішні (які виникають у результаті діяльності самого підприємства).

Серед політичних факторів, здатних спровокувати кризовий стан підприємства, можна виділити ставлення заборонного або обмежувального характеру держави до бізнесу, націоналізацію власності та ін. Це сприяє вивезенню капіталу з країни, що погіршує інвестиційний клімат. Такі фактори правового середовища, як, наприклад, обмежене регулювання зовнішньоекономічної діяльності, недостатнє антимонопольне регулювання, нерозвиненість законодавчої бази з питань бізнесу, можуть сприяти настанню кризи економічної діяльності підприємства.

Соціокультурні чинники також впливають організацію. Додаткові соціальні фактори (як, наприклад, злочинність і корупція), що сприяють виникненню та розвитку кризи економічної діяльності малого та середнього бізнесу, у сучасній економічній ситуації набувають все більшої ваги і для багатьох підприємств стають непереборним бар'єром у підприємницькій діяльності. Сукупність всього цього визначає особливу схильність багатьох підприємств до кризи та передбанкрутного стану в умовах реформування економіки. На ефективність впливають технологічні нововведення. Вони також визначають швидкість старіння продукту, способи його виробництва, зберігання та розподілу інформації. Низький обсяг інвестицій держави у наукові та технічні розробки веде до технологічного застою. Для виробництва товарів та послуг підприємства використовують застарілі технології. Все це знижує конкурентоздатність продукції та створює передумови до економічного кризи підприємства. При аналізі зовнішніх факторів, здатних

привести підприємство до кризи, слід звертати увагу на те, що малий та середній бізнес може знизити їх вплив на основі посилення своїх конкурентних переваг.

Рівень застосовуваної технології визначає процес виробництва товару та його конкурентоспроможність. Зміни в технології виробництва з метою збільшення конкурентних переваг вимагають значних капіталовкладень і можуть негативно відбиватися на прибутковості бізнесу, у тому числі, як наслідок, невдач при впровадженні інноваційної технології. Серед зовнішніх факторів істотно впливають взаємовідносини з постачальниками та покупцями. Уповільнення темпів зростання прибутку, або його абсолютне зниження спостерігається при зростанні неповернення платежів за відвантажену продукцію тоді, коли підприємство працює із ненадійним покупцем. Затримки поставок матеріалів, сировини та їх низька якість можуть знизити якість готової продукції та обсяг виробництва. Однак, за зовнішніх умов однакових для всіх підприємств і навіть при володінні конкурентоспроможною продукцією багато з них не можуть ефективно реалізувати потенційні конкурентні переваги. Зниження та втрата конкурентних переваг неминуче веде підприємство до кризи.

Адаптація підприємства до умов ринкової економіки пов'язана з вирішенням нових завдань управління підприємством, характерних для ринкової економіки. Реалізація цих завдань потребує перегляду організації господарської діяльності підприємств. Впровадження механізмів управління підприємством, орієнтованих на ринкові умови господарювання, має передбачати можливість їх використання у довгостроковому періоді для адаптації підприємства до змін зовнішніх умов, що визначаються ринком, конкуренцією та розвитком економіки загалом.

У разі сучасного ринку нарастають нові тенденції, серед найбільш значимих можна виділити високу швидкість зміни споживчих переваг, зміну культури споживання продукції, появу нових взаємозамінних та більш конкурентоспроможних видів продукції. Відповідно, виробничі підприємства

змушені діяти в умовах загострення конкуренції, подолати яку вони можуть тільки за умови швидкої адаптації до змін умов функціонування ринку. Досяжним це стає лише за допомогою раціоналізації та досягнення збалансованості між виробничими, фінансовими, кадровими та рекламними ресурсами.

Проблема адаптації до вимог ринку, з якою стикається виробниче підприємство, потребує ретельного аналізу ресурсних можливостей з існуючим рівнем технологічної та організаційної інноваційності. З цією метою важливо визначити ступінь інноваційності підприємства (імовірнісний, мотиваційний, стратегічний або традиційний) і з урахуванням цього розробити стратегію розвитку.

У зв'язку з переходом до ринкової економіки докорінно змінюються завдання та характер управлінської діяльності підприємств. На перший план виходить мета максимізації прибутку, збільшення ринкової вартості підприємств на користь їх власників. Пристосування підприємства до ринкових умов вимагає як зміни функцій, що виконуються, так і внутрішньої організаційної перебудови, передусім доповнення організаційної структури новими ланками, перегляду всієї системи розподілу прав, повноважень та відповідальності. Оцінка реальних потреб ринку та власних (готівкових і потенційних) можливостей, орієнтація на ринковий попит — найважливіший аспект вироблення стратегії підприємства та створення організаційних механізмів, що її забезпечують.

Адаптація управління підприємством за умов динамізму довкілля передбачає вплив його організаційно-економічний механізм. В основі цього впливу лежить використання методів та інструментів, що дозволяють оцінити можливості для розвитку підприємства та здійснити перерозподіл ресурсів за значними напрямками адаптаційних зусиль. Це дає можливість реалізувати інноваційний потенціал трудового ресурсу та здійснити заходи, здатні забезпечити ефективне функціонування елементів виробничої та збутової підсистем управління.

Аналіз, мотивація та просування — три основні напрямки адаптаційних зусиль, що визначають інструментарне наповнення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Ці напрямки є набором інструментів управління за допомогою яких підприємство розробляє та реалізує заходи щодо зовнішньої та внутрішньої адаптації до ринку.

Реформування підприємств має починатися з пристосування до ринку, з переходу до таких видів діяльності, як стратегічне планування, аналіз сформованих на ринку цін, ємності та насичення, виявлення, їх сильних та слабких, аналіз ефективності збуту та постачання, управління витратами підприємства, моніторингу їх динаміки [38].

У сучасній економіці на перший план вийшла проблема пошуку платоспроможного попиту та реалізації продукції стислі терміни, ролі посередників у створенні збуту продукції. Основними каналами для вирішення цього завдання виступають:

- 1) контакти з посередницькими структурами, готові взяти він функції збуту продукції;
- 2) створення для цього дочірніх постачальницько-збутових підприємств.

Більшість підприємств зберегли свою традиційну спеціалізацію, орієнтуючись на розширення асортименту продукції, пошук нових ринків збуту, а також випуск нових видів продукції у межах існуючої спеціалізації. Значне нововведення у структурі управління підприємством — це формування спеціального підрозділу з маркетингу. Його завдання - аналіз ринку шляхом вивчення споживчих переваг. Саме це створює основу для ухвалення рішень про те, яку продукцію слід виробляти, в яких обсягах, якого рівня якості.

Формування конкурентної ринкової економіки та її структурна перебудова є серйозним випробуванням здатності виробничих підприємств адаптуватися до змін середовища. Важливим стає підвищення керованості суб'єктів виробничої сфери для забезпечення стійкості їх розвитку та посилення конкурентоспроможності продукції, що випускається. Для

вирішення цієї проблеми впроваджуються сучасні методи управління виробничим підприємством, що базуються на використанні інструментів менеджменту, маркетингу та реклами, які стають значущими підвищення ефективності його функціонування.

Проте внаслідок нераціонального формування управлінських рішень під час планування, виробництві та збуті продукції спостерігається спонтанне застосування інструментів менеджменту та маркетингу. Таке становище негативно позначається на ефективності побудови системи управління суб'єктом підприємництва. Внаслідок цього виробничі підприємства нездатні реалізувати збалансований економічний розвиток та забезпечити підтримку свого конкурентоспроможного статусу.

Змінити ситуацію можна шляхом розробки заходів спрямованих на вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством, що дозволить прискорити процес адаптації до вимог ринку, що розвивається, і підвищити ефективність використання його ресурсного та інноваційного потенціалів.

У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження впливу окремих функцій менеджменту, мотиваційної та інноваційної спроможності підприємства, факторів довкілля на розробку раціональних тактичних і стратегічних управлінських рішень в умовах потреби більш повного задоволення потреб ринку.

Ринкова спеціалізація трансформується на виробничу спеціалізацію, що, в свою чергу, вимагає внесення відповідних уточнень до організації дослідницьких, конструкторсько-технологічних служб, підрозділів технічного контролю продукції.

Не менш важливо організаційно забезпечити нормальні системи функціонування гарантійного та іншого обслуговування продукції підприємства, а також підтримання безперебійності роботи виробничого апарату. Практично новим видом діяльності і, відповідно, структурним осередком є реклама продукції та послуг підприємства, послідовне і

цілеспрямоване завоювання нових ринків збуту та покупців. Поряд з цим принципову важливість набуває забезпечення власників, акціонерів, інвесторів та кредиторів достовірною інформацією про фінансове становище підприємства. Кожне підприємство в рамках реструктуризації належить перейти на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, створити організаційні умови для істотної перебудови діяльності фінансових служб, завдання яких входить контроль над фінансовим станом підприємства та розробка загальної фінансової стратегії [71].

Одне з ключових питань організаційної перебудови є перегляд структури управління фірмою, надання більшої господарської самостійності підрозділам підприємства.

Важливо створити умови, за яких нові ідеї в галузі виробництва, проектування, обслуговування клієнтів та інші могли б безперешкодно вступати у вищі ланки управління підприємством з усіх рівнів виробничої та управлінської структури, забезпечуючи постійний приплив ідей та інформації. Підрозділи підприємства повинні мати досить велику автономію.

У світлі нових умов функціонування підприємства, що визначаються «правилами гри» в системі ринкових відносин, перегляду та уточненню повинні бути піддані організаційні принципи та функції діяльності вищої та середньої ланок управлінської структури.

Організаційні функції вищої ланки управління підприємством повинні включати [46]:

- формування найбільш прийнятної організаційної структури відповідно до стратегії діяльності підприємства, причому кожен службовець компанії повинен найкращим чином відповідати виробничим вимогам, що висуваються до нього;

- управління, тобто цілеспрямований вплив на діяльність компанії, реалізацію планів, перетворення останніх у виробничі обов'язки для персоналу компанії, стимулювання якісного виконання роботи. Однією з проблем керування є вибір найбільш відповідного цілям стилю керівництва;

- контроль, тобто забезпечення належного виконання роботи всіма елементами організаційної структури. Головним елементом функції контролю є наявність зворотного зв'язку між одержуваною інформацією про результати роботи та відповідними планами, стандартами, нормами для того, щоб відхилення були проаналізовані та усунені;

- координацію, т. е. об'єднання зусиль всіх елементів організації. Технічними прийомами координації є дотримання бюджету, регулярне проведення нарад, конференцій, засідань, різних комісій. Належне здійснення координації передбачає наявність розвиненої системи зв'язку.

Перебудова середньої ланки управління має бути спрямована на те, щоб забезпечити:

1) постановку завдань та цілей на рівні підрозділів відповідно до загальних завдань та цілей підприємства, організацію роботи підрозділу (створень злагодженої та ефективної структури, розподіл обов'язків, врегулювання конфліктів);

2) управління виробничою діяльністю, стимулювання якісної роботи працівників, координацію виробничого процесу, належний зв'язок.

Основні адаптаційні зусилля діяльності підприємства повинні бути зосереджені за значними напрямками (аналіз, мотивація, просування) для встановлення співвідношення між ними.

Це забезпечить формування раціональних рішень щодо розвитку виробництва, ефективного використання трудових ресурсів та комплексне застосування інструментів маркетингу.

Організаційно-економічний механізм управління виробничим підприємством в умовах його адаптації до вимог ринку включає функціональний, організаційний та стратегічний блоки, інструментарне наповнення яких спрямоване на формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства через комплекс адаптаційних зусиль, що дозволяє забезпечити ефективне управління розробкою, виробництвом, збутом продукції та підтримка конкурентоспроможного статусу підприємства.

Кожне підприємство має розробити та послідовно реалізувати програму заходів щодо реструктуризації своїх виробництв, щоб найбільш повно адаптуватися до нових умов середовища. При цьому важлива послідовність у здійсненні зазначеної програми. На початку постприватизаційного періоду основні зусилля спрямовуються на виживання підприємства, збереження основних фондів та ключових технологій, ядра трудового колективу. За цим слід освоєння нових «правил гри», нових способів виробничо-фінансової діяльності підприємства у принципово іншому зовнішньому середовищі. Самостійний вихід підприємства на ринки збуту робить проблему конкурентоспроможності продукції життєво важливим питанням. Для вирішення цього завдання необхідна комплексна технічна, технологічна та організаційно-управлінська реконструкція підприємства [53]. Її реалізація і має визначити стратегію підприємства у найближчому періоді, на що і повинен бути націлений організаційний механізм.

Вирішення питань інноваційного оновлення підприємств залежить багато в чому від їхнього розміру. Наприклад, невеликим і середнім підприємствам буде характерна своя, цілком певна зона у зазначеній системі координат, імовірна чи мотиваційна інноваційність, а великим підприємствам, мають високі інвестиційні можливості та середню або високу ресурсозабезпеченість, характерна стратегічна інноваційність. У разі, коли за високих інвестиційних можливостей підприємство має низьку ресурсозабезпеченість, йому буде характерна традиційна інноваційність.

Адаптація - процес пристосування елементів системи управління суб'єкта до глобального та локальному соціально-економічному оточенню за допомогою розробки стратегії його розвитку спрямованої на гармонізацію інтересів, ресурсів та мотивацій учасників зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства на користь досягнення поставленої мети [47].

Організаційно-економічний механізм управління підприємством, спрямований на адаптацію до умов зовнішнього середовища, базується на

вивченні комунікаційного середовища підприємства, стимулюванні інноваційних можливостей його персоналу, просуванні продукції.

Комплексна оцінка ефективності використання інструментів управління процесом адаптації включає сукупну стратегічну оцінку комплексу адаптаційних зусиль та інтегральний показник фінансового становища підприємств.

Досвід показує, що нераціональне використання інструментів менеджменту та маркетингу значно уповільнює розвиток виробничих підприємств. Більшість підприємств є сильними у використанні двох-трьох інструментів маркетингу, інші використовуються неефективно та його впливом геть зростання економічних показників діяльності суб'єктів ринку незначно.

Найчастіше і широко використовуваними є інструменти дослідження, сегментування та руху. Часто зустрічається ситуація — коли підприємство неефективно використовує інструменти маркетингу у своїй діяльності, або недостатньо активно використовує інструменти маркетингу, особливо в частині вивчення ринкової ситуації та просування своєї продукції на цільові ринки збуту.

Загалом можна виділити основні блоки інструментів управління: дослідницький, стратегічний, контролюючий, інноваційно-мотиваційний, координуючий, марочний, споживчий. Збалансоване структурою використання інструментів управління при побудові організаційно-економічного механізму допоможе побудувати ефективну комунікаційну політику зі споживачем для виходу на задані темпи економічного зростання підприємства та забезпечити «замкнений» інформаційний цикл, який дозволить накопичити та зберегти необхідну аналітичну інформацію.

Стратегічна спрямованість реформування підприємств орієнтована на створення ефективної економічної системи, збалансованої за необхідними темпами (можливостями) соціально-економічного розвитку країни та

досягнення відповідної цього рівня розвитку продуктивності у реальному секторі економіки, передусім, у промисловому виробництві.

Для виробничих підприємств стратегічна орієнтація їх реформування має передбачати підвищення ефективності виробничо-збутової та іншої діяльності в нових умовах господарювання, включаючи такі аспекти діяльності:

По-перше, розробку стратегії і політики конкретного підприємства, адекватних соціально-економічним і політичним умовам функціонування при організації, що склалися взаємодії та партнерства з підприємствами ближнього та далекого зарубіжжя в умовах міжнародної конкуренції.

По-друге, перебудову організаційної структури управління для її адаптації до нових цілям та стратегіям діяльності підприємства з акцентом на розвиток експортних можливостей та міжнародного співробітництва.

По-третє, проведення реконструкції та технічного переозброєння виробництва, спрямованих на підвищення якості, науково-технічного рівня та конкурентоспроможності продукції внутрішньому та зарубіжних ринках.

Основними напрямками визначення стратегічної орієнтації програми, що проводяться змін, що забезпечують розвиток конкретного підприємства при його реформуванні та адаптації до умов ринкової економіки, є:

а) пошук правильного інвестування з позицій розвитку конкретних напрямів діяльності (бізнесу) підприємства, що забезпечують його виживання та економічне благополуччя ближній та далекій перспективі;

б) прийняття та осмислення змін, пов'язаних із зовнішнім м (її позитивними та негативними факторами) та з оцінкою внутрішніх можливостей підприємства в умовах проведення реформ та становлення ринкової економіки, а також з його ресурсною, технічною та конкурентною позицією;

в) розвиток необхідних навичок для професійного заняття конкретним бізнесом в умовах конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Незворотні зміни господарських, екологічних, технологічних та соціальних сфер нашої життя, накладалося, один на одного, утворюють складну картину взаємодії та впливу на конкретні підприємства. Щоб вижити та розвиватися далі, необхідно пристосовуватися до динамічно мінливих умов навколишнього середовища. А для цього потрібно приймати та реалізовувати усвідомлені господарські рішення, що забезпечують їхню економічну спроможність. Сам факт необхідності адаптації (пристосування) підприємства до умов навколишнього середовища, що постійно змінюються, очевидний, але отримання відповідей питання як це зробити ефективно вимагає серйозної підготовки та оволодіння спеціальними методами, правилами та механізмами, які відпрацьовувалися протягом десятиліть розвитку управлінської думки та практиками багатьох розвинутих країн ринкової орієнтації.

Відхід від централізованого управління діяльністю вітчизняних підприємств, що відбуваються зміни у відносинах власності з урахуванням процесів роздержавлення та приватизації, а також весь перебіг економічних перетворень на пострадянському просторі змушують підприємства по-новому поглянути майбутню діяльність. А для цього потрібно приймати та реалізовувати усвідомлені господарські рішення, що забезпечують їх економічну спроможність.

Насамперед, це стосується планування та визначення показників виробничої та збутової діяльності, що забезпечують довгостроковий успіх підприємства в умовах конкуренції. Необхідно також виявити вміння оцінки та використання своїх головних переваг та конкурентних переваг з метою забезпечення протистояння загрозам і небезпекам, що формуються у зовнішньому середовищі, а також вміти максимально використати сприятливі можливості для свого розвитку.

Питання ефективного господарювання в умовах постійно змінних факторів зовнішнього середовища та відсутності зовнішнього цілеспрямованого (по відношенню до підприємства) управління конкретних бізнесом вимагають координації дій менеджерського корпусу на всіх

організаційних рівнях та у всіх функціональних областях (зонах) господарської діяльності підприємств для досягнення ними бажаного результату. Розробка та реалізація конкретних заходів для досягнення успіху, у свою чергу, вимагають конкуренції цього бажаного результату у показниках економічної ефективності підприємства та досягнення соціальних цілей його розвитку, а також вирішення інших проблем розвитку підприємства з урахуванням розвитку галузей, регіонів та економіки загалом.

Говорячи про реформування, реструктуризацію, адаптацію до нових умов господарювання та розвитку підприємств (у цих умовах), необхідно акцентувати увагу на проблемах вдосконалення управління процесом реформування та розвитку підприємств через підготовку персоналу і насамперед підвищення кваліфікації менеджерського корпусу на підприємствах.

Головними компонентами сучасного підходу до вдосконалення управління при трансформації економіки через підготовку кадрів є: багаторівнева організація підготовки та підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів підприємств, визначення напрямів підготовки спеціалістів підприємств на всіх рівнях із заліком нових умов господарювання. Така підготовка повинна забезпечуватися на республіканському та галузевому рівнях, а також безпосередньо на підприємствах. При цьому програми підготовки та підвищення кваліфікації фахівців мають бути орієнтовані працювати у ринкових умовах. У тому числі мають бути враховані зміни в організаційній структурі та функціях управлінського персоналу (менеджерського корпусу) на підприємствах зі лотом нових цілей та умов їх функціонування в ринковій економіці. Важливе місце у підготовці персоналу вітчизняних підприємств має зайняти визначення кваліфікації та необхідного практичного досвіду фахівців для заняття конкретним бізнесом, необхідних для перемоги над конкурентами. Для забезпечення стійкої позиції на ринку у конкретному бізнесі підприємство має готувати персонал, кваліфікація і досвід якого би мало бути гірше, ніж в конкурентів.

Важливе місце у підготовці управлінських кадрів займають заходи стимулювання та підвищення відповідальності професійної діяльності менеджерського корпусу (економічні, правові).

Зміна стану керованої системи, її внутрішньої організаційної структури, принципово властива адаптивній поведінці як реакція на зміни середовища та прагнення до еволюційного шляху розвитку із заданою (певною заздалегідь) стратегічною метою. Основними факторами у пошуку адаптивної поведінки слід вважати неточність, неповноту та невизначеність інформаційної бази навіть для середньострокового горизонту. При цьому неточність відноситься до змісту наявної інформації, до неадекватного вибору показників — факторів чи навіть критерію поведінки. Неточність присутня при визначенні узагальнюючих показників фінансового стану та результатів виробничої та економічної діяльності.

Адаптивність розуміється як складна якісна характеристика управлінської діяльності та суб'єктів цієї діяльності - ключових менеджерів компанії. Оцінка ступеня (рівня) адаптивності має бути багатовимірною і динамічною. В основі побудови адаптивної системи управління лежить ідентифікація факторів довкілля та їх формування в горизонті прогнозування або плановому періоді.

Орієнтація на стабільність факторів довкілля або на різний ступінь їх невизначеності призводить або до системи планування за зобов'язаннями, або за варіантами реагування, коли у випадках майбутнього є помітна ступінь невизначеності. Адаптивні реакції на зовнішні чинники, що змінюються, можуть виявлятися у зміні поведінки компанії на ринку через її внутрішню перебудову — структуру ресурсів та їх розподіл за видами діяльності, через структуру та механізми управління. Активні дії щодо адаптації передбачають зміни зовнішнього середовища: співробітництво та кооперацію з партнерами, інтеграцію з ними у процесах формування ресурсів чи зміні структури ринків збуту товарів та послуг. Два ці способи управлінські дії мають одну мету — зменшити очікувану варіацію факторів зовнішньої середовища та зберегти чи

посилити ефективність компанії на ринку. У задачах адаптивного управління компанією вирішальне значення має чинник часу: якщо чинники довкілля у якомусь ступені вже визначено, потрібно визначити, коли і які дії треба реалізовувати, щоб бути готовим до майбутніх змін.

Висновок до розділу 1

Адаптація (самоорганізація, саморегулювання) стосовно фізичним системам розуміється як поступова зміна усереднених властивостей у стохастичному середовищі функціонування динамічної системи.

Адаптація означає :

по-перше, адекватну реакцію зміну середовища;

по-друге, відповідне пристрій, налаштування на мінливі умови функціонування системи;

по-третє, більш менш активна зміна системи та вплив її на середу.

Відповідно до адаптаційних здібностей тієї чи іншої системи вони можуть бути спрямовані на дві цілі:

а) виживання, підтримка стійкості, збереження базових характеристик стану системи;

б) зміна стану, перетворення структури, способів функціонування системи, можливо, відносин з елементами зовнішнього середовища та/або навіть самих компонентів цього середовища.

Залежно від цього слід розрізняти два роди адаптивних систем:

а) життєздатні, орієнтовані збереження свого генотипу, виживання та еволюцію, стійкі до зовнішніх впливів;

б) активно змінюються якісно разом із середовищем під впливом зовнішніх впливів, орієнтовані на "оптимальна" поведінка, ефективність.

Передумови адаптації складаються відповідно до структурних та функціональних характеристик виробничої системи (включаючи підсистему

управління) змін середовища; слідування за змінами щодо збереження стійкості та конкурентоспроможності.

Сукупність факторів, здатну привести підприємство до економічної кризи, можна розділити на дві групи:

1) зовнішні (стосовно підприємства, куди воно неспроможна впливати чи його вплив обмежено);

2) внутрішні (які виникають у результаті діяльності самого підприємства).

Адаптація підприємства до умов ринкової економіки пов'язана з вирішенням нових завдань управління підприємством, характерних для ринкової економіки. Реалізація цих завдань потребує перегляду організації господарської діяльності підприємств. Впровадження механізмів управління підприємством, орієнтованих на ринкові умови господарювання, має передбачати можливість їх використання у довгостроковому періоді для адаптації підприємства до змін зовнішніх умов, що визначаються ринком, конкуренцією та розвитком економіки загалом.

Аналіз, мотивація та просування — три основні напрямки адаптаційних зусиль, що визначають інструментарне наповнення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Ці напрямки є набором інструментів управління за допомогою яких підприємство розробляє та реалізує заходи щодо зовнішньої та внутрішньої адаптації до ринку.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Сфера діяльності та продукція підприємства

Публічне акціонерне товариство «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» (ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ») зареєстровано більш 28 років тому 29.09.1994 за юридичною адресою: Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. В.Чорновола, буд.120.

Сайт підприємства <https://uea.com.ua/>.

Код ЄДРПОУ 00213440.

Керівник: Масловський Сергій Борисович.

Розмір статутного капіталу складає 4 495 020,00 грн.

На момент останнього оновлення даних 29.10.2022 стан організації - Не перебуває в процесі припинення.

Розмір статутного капіталу складає 4 495 020,00 грн.

Засновники товариства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Засновники ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»

ПІБ	Адреса	Розмір внеску, грн	Частка . %
Рубінштейн Міхаель	Україна, м. Київ	72 837,50	1,6204
Коренбліт Роман	Україна, м. Київ	2 330 502,25	51,8463
Рубінштейн Володимир Ізраїлович	Україна, м. Київ	648 574,00	14,4287
Юдіна Ірина Володимирівна	Україна, м. Київ	168 402,50	3,7464

продовження табл.2.1

Страшенко Володимир Анатолійович	Україна, м. Київ	67 425,25	1,5000
Альошин Віктор Геннадійович	Україна, м. Київ	67 425,25	1,5000
Голубченко Анатолій Костянтинович	Україна, м. Київ	407 043,20	9,0554
Покрасс Борис	Сполучені Штати Америки, Чикаго,	553 009,25	12,3027
Голубченко Олексій Анатолійович	Україна, селище міського типу Козин,	179 800,80	4,0000

Видами діяльності підприємства є наступні:

Основний:

27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів

Інші:

27.12 Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури

85.32 Професійно-технічна освіта

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

Підприємство спеціалізується на виготовленні 22 типів та біля 850 типовиконань трансформаторів, комплектних трансформаторних підстанцій потужністю від 10 до 8000 кіловольт ампер класами напруги від 3 до 35 кіловат (саме 3; 6;10;15;20;27,5;35), які використовуються у комунальному господарстві, аграрному комплексі, на залізничному транспорті, нафтових та газових родовищах, промисловості, облаштуванні міських новобудов, ліній

метро, промислового котельного устаткування, а також газорегуляторних пунктів блочних конструкцій.

Асортимент продукції налічує більш як 600 типів трансформаторів та КТП. Продукцією підприємства є:

- Силові масляні трансформатори Тип: ТМГ, ТМ, ТМЗ, ТМН, ТМГСУ, ТМЕ, ТМПНГ, ТМГФ, ТМЖ, ОМЖ, ОМП, ОМ, НТАМИ, НОМИ
- Силові сухі трансформатори Тип: ТСГЛ, ТЗГЛ, ТСН, ТСЗН Силові тягові трансформатори Тип: ОДЦЕ, ОНДЦЕ, ОДЦЕР,
- КТП малого габариту КТПС (стовбові), КТП (мачтові), КТП1м (кіоскові), КТПТО, КТПЖ КТПЖО, КТПО, КТПТО
- КТП великого габариту КТПГС, КТПГСМ, 2КТПГС, КТПБМ, КТПБМУ, КТП (промислові), КТППН, КУПНА, КУВНПКС
- КТПБ в бетонній оболонці КТПБ, 2КТПБ, КТПБС
- Щитове обладнання КСО, ЩО, ШРНН, КУ, ЩВП, КРУ

Послугами, що надає підприємство є:

- Лазерна порізка металів
- Гнуття деталей
- Порізка листових матеріалів товщиною від 20 до 3000 мм
- Очищення металів від ржи та окалини
- Фрезерна обробка.

Основними підприємствами, що споживають продукцію підприємства є:

- енергогенеруючі компанії;
- енергопостачальні компанії.

Продукція підприємства використовується:

- будівництва електровозів (тягові трансформатори та дроселі);
- для електрифікації інфраструктури залізничних доріг;
- для газових та нафтодобувних компаній;
- в електростанціях з альтернативними джерелами енергії (вітрова, біогазові та сонячна енергетика);

- для живлення малих та великих промислових об'єктів;
- для будівництва та сільського господарства.

Споживачами продукції підприємства є:

Генеруючі компанії :

- «Енергоатом»,
- «Укргідроенерго»,
- «Укренерго»;

Енергопостачальні компанії:

- «ДЕТЕК»,
- Холдинг «VS energy»,
- ТОВ «Київобленерго»,
- ТОВ «Прикар'яобленерго»;
- ТОВ «Львівобленерго»,
- ТОВ «Київенерго»,
- ТОВ «Одесаобленерго»,
- ТОВ «Хмельницькобленерго»,
- ТОВ «Кіровоградобленерго»,
- ТОВ «Житомиробленерго».

Електробудування:

- «Крюківський вагонобудівний завод»,
- «Новочеркаський електробудівний завод»,
- «Деміховський електробудівний завод»,
- «Дніпропетровський електробудівний завод»

Залізниця:

- «Укрзалізниця»,
- «Туркменська залізниця»,
- «Казахстанська залізниця»
- «ТМХ»

Нафтова та газова промисловість

- «Укрнафта»,

- «ТНК»,
- «Лукойл»,
- «Нафтогаз»,
- «Роснафта»,
- «Татнафта»

Нетрадиційні джерела енергії

- «Активсолар»,
- «Ренджі Девелопмент»,
- «ЗВ пауер Україна»,
- «ТКС»,
- «Інфініті Енерджі»,
- «ПЕК»,
- «Родина енерджі груп»,
- «Рентехно»,
- «Токмак солар енерджі»,
- «Екотехнік»

Підприємства

- «Метінвест»,
- «Інтерпайп»,
- «АрселорМіттал» та багато інших.

Основними конкурентами ПАТ "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ" є:

в Україні:

- ЗАО «Трансформатор – сервіс» м. Хмельницький;
- ЗАО «Ампер», м. Кременчуг;
- ЗАО «Валон– А2», м. Хмельницький;
- ПАТ «Запорізький трансформаторний завод», м. Запоріжжя;
- завод малогабаритних трансформаторів, м. Запоріжжя;

в країнах СНД:

- Мінський електротехнічний завод;
- ВАТ «Чірчікський трансформаторний завод»;

- «Група компаній Електроцит», м. Самара;
- ВАТ «Алттранс», м. Барнаул;
- Кентауський трансформаторний завод, Казахстан.

Виробничі площі підприємства складають понад 60000 м² та забезпечують потреби розташування повного замкнутого циклу по виробництву силових трансформаторів та КТП, у 9 окремих цехах.

Підприємство має потужні конструкторські відділи, що дає змогу самостійно розробляти усю продукцію підприємства.

Підприємство має власну залізничну інфраструктуру на території, що дає можливість відправляти продукцію на експорт в будь які куточки Європи та Азії.

На теперішній час виробнича потужність заводу складає понад 700 шт. трансформаторів та 200 шт. КТП на місяць.

Управління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» має розгалужену дивізіональну структуру.

Органи управління та їх основні функції надано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Органи управління та їх основні функції

Органи управління	Функції
Загальні збори акціонерів	вищий орган Товариства
Наглядова Рада	здійснює контроль за діяльністю Правління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» та захищає права акціонерів;
Правління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»	здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства

продовження табл.2.2

Голова Правління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»;	здійснює керівництво засідань Правління
Ревізійна комісія	здійснює контроль за надходженням та використанням ресурсів

Окремо слід зазначити повноваження Наглядової Ради, яка має суттєвий консультаційний вплив на розвиток підприємства. До її компетентності входять:

- визначення основних напрямів діяльності (стратегії) ;
- затвердження планів діяльності (бізнес-планів);
- затвердження річного фінансового звіту або балансу, або бюджету;
- обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу ;
- обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради;
- обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії ;
- визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу;
- визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради ;
- прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів виконавчого органу;
- прийняття рішення про додатковий випуск акцій;
- прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій ;
- затвердження зовнішнього аудитора;
- затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів.

У дивізіональній структурі управління підрозділи, наділені самостійністю, управляються зі спеціалізованих (функціональних) відділів. Вони формуватися за продуктовим, клієнтським, функціональним принципам.

Плюси такої організаційної структури полягають у високій гнучкості управління, якісному кінцевому продукті та сервісі.

Негативним моментом є велике фінансове навантаження на підприємство (наприклад, доводиться утримувати багато директорів). Крім того, контроль роботи кожного дивізіону дуже складний і потребує високої кваліфікації.

Спрощено організаційну структуру управління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» надано на рис.2.1.

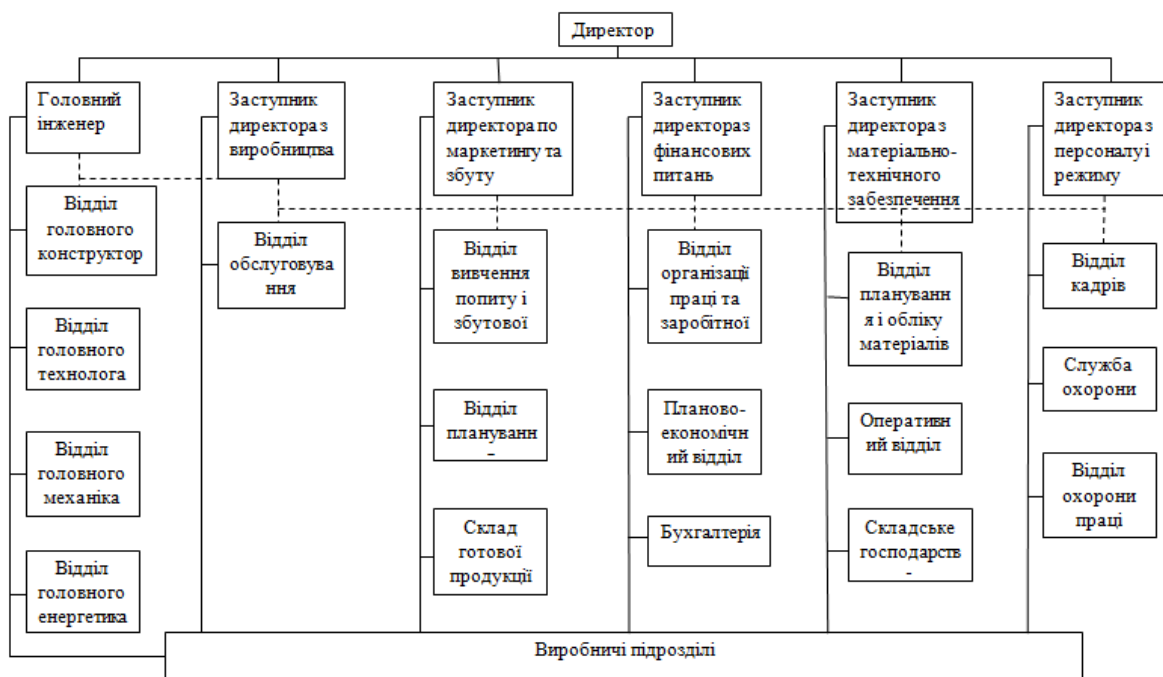


Рис. 2.1 Спрощена структура управління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» дивізіонального типу.

Стратегічно підприємством управляє правління, до складу якого входять засновники товариства та директор. Функціями правління є прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства, затвердження планів

розвитку, обговорення потенційних ризиків, прийняття рішень щодо фінансових питань, виплат дивідендів. Затвердження річних фінансових звітів.

Також до повноважень Правління відноситься затвердження комерційних договорів сумою більш 500 тис грн з метою контролювання витрачання коштів товариства.

Засідання Правління повинні відбуватися раз у квартал або допускається збори правління за вимогою членів правління, сума голосів яких сумарно складає 30% голосів.

2.2 Аналіз господарської діяльності ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»

Визначення якості господарської діяльності проведемо за допомогою аналізу техніко-економічних показників за період 2017-2019 р, інформація для аналізу отримана з сайту підприємства.

Базова інформація товариства зведена в табл. 2.3 та доповнена відповідними розрахунками.

Розрахунки та аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності товариства дозволяють зробити наступні висновки:

1. Товариство має щорічний позитивний приріст (рис.2.2) обсягів реалізації готової продукції (за весь період дослідження на 158%, що на 20% випереджає темп приросту обсягів собівартості, які зросли за відповідний період на 138%). Це пояснюється сильними конкурентними позиціями товариства на ринку, якістю продукції, підвищенням попиту на продукцію, розширенням ринків збуту як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку.
2. Перевищення темпів зростання реалізації готової продукції над темпами зростання собівартості продукції призвели до збільшення валового прибутку (рис.2.3).

Таблиця 2.3

Техніко-економічні показники діяльності ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр.

№	Показник	Од. вим.	2017	2018	2019	Відхилення					
						2018/2017		2019/2018		2019/2017	
						+, -	%	+, -	%	+, -	%
1	Обсяг реалізованих товарів, робіт (послуг)	тис. грн	382031	576795	986800	194764	50,98	410005	71,08	604769	158,30
2	Собівартість реалізованих товарів, робіт (послуг)	тис грн	317520	320454,6	757590	2934,6	0,92	437135,4	136,41	440070	138,59
3	Валовий прибуток	тис грн.	64511	256340,4	229210,00	191829,4	297,35	-27130,4	-10,58	164699	255,30
4	Витрати на 1 грн. доходу від реалізації	грн.	0,831137	0,555578	0,76772396	-0,27556	-33,15	0,212146	38,18	-0,06341	-7,62
5	Рентабельність витрат	%	20,31715	79,992735	30,2551512	59,67559		-49,7376		9,938006	
6	Рентабельність продажу	%	16,88633	44,442202	23,2276044	27,55588		-21,2146		6,341278	
7	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	169080	179819	201499	10739	6,35	21680	12,05	32419	19,17
8	Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	2,26	3,21	4,89	0,948173	41,96	1,689653	52,67	2,637826	116,74
9	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	847	795	774	-52	-6,13	-21	-2,64	-73	-8,61
10	Продуктивність праці	тис грн./ос	451,04	725,52	1274,93	274,4882	60,85	549,4071	75,72	823,8953	182,66

1 1	Фонд оплати праці працівників	тис.грн/ос	51076,2	65225,1	102 863,70	14148,9	27,70	37638,6	57,70	51787,5	101,39
1 2	Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	грн.	5,025	6,837	11,074	1,811	36,05	4,237	61,98	6,049	120,38

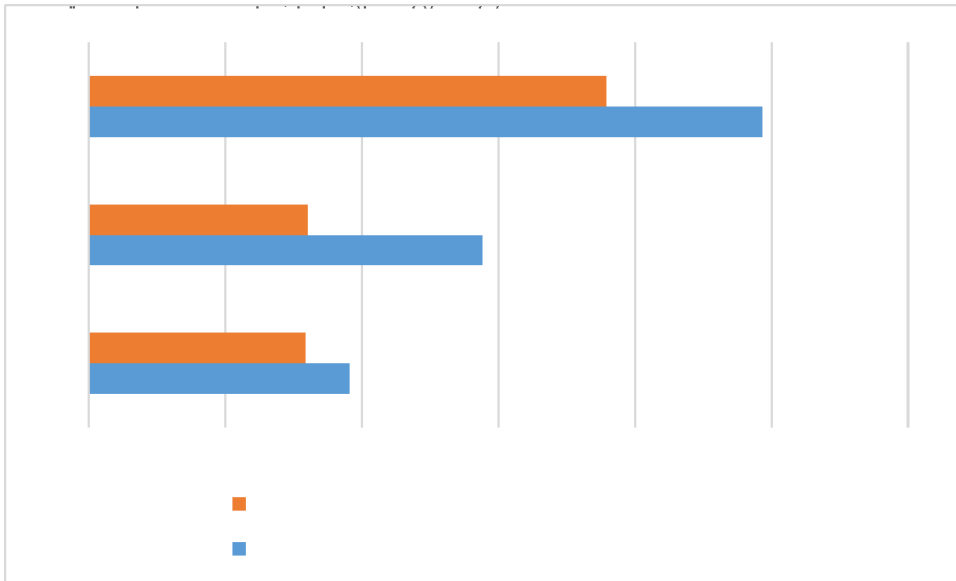


Рис. 2.2 Зміна обсягу та собівартості реалізованої продукції ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019рр, тис грн

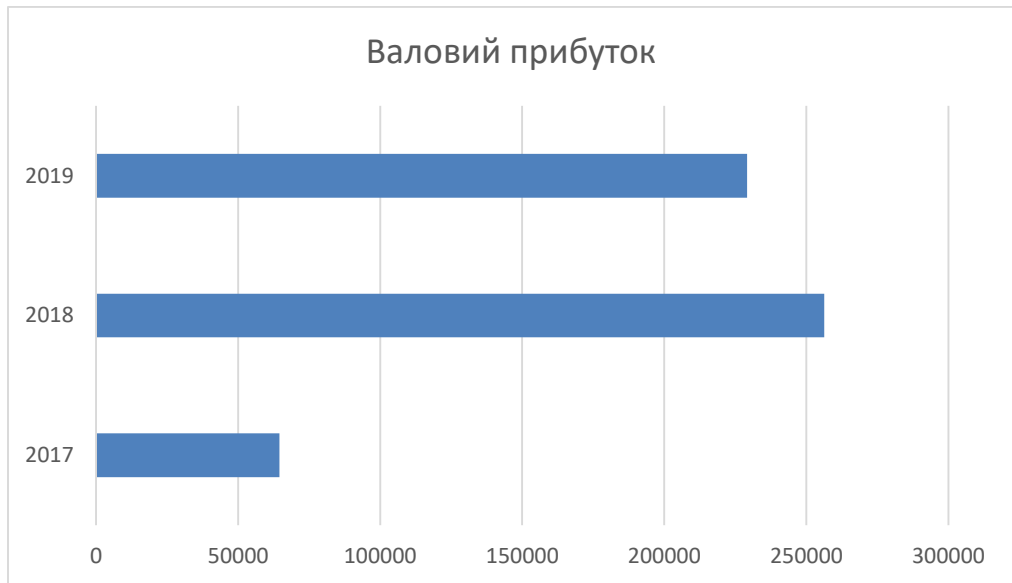


Рис. 2.3 Зміна показників валового прибутку ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019рр., тис. грн

3. Покращення показників обсягів реалізації продукції та собівартості продукції призвели до зменшення витрат на 1 грн доходу від реалізації продукції (рис.2.4) маже на 8% за досліджуваний період.



Рис. 2.4 Зміна витрати на 1 грн. доходу від реалізації ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр.

4. Найкращі показники рентабельності витрат та продажу спостерігалися (рис.2.5) у 2018р, коли підприємству вдалося оптимізувати виробництво та продаж продукції. Не дивлячись на зниження цих показників у 2019р, слід визнати, що фактично у цьому році підприємство працювало більш ефективно, але значну частину прибутку спрямувало на виробничий та соціальний розвиток.

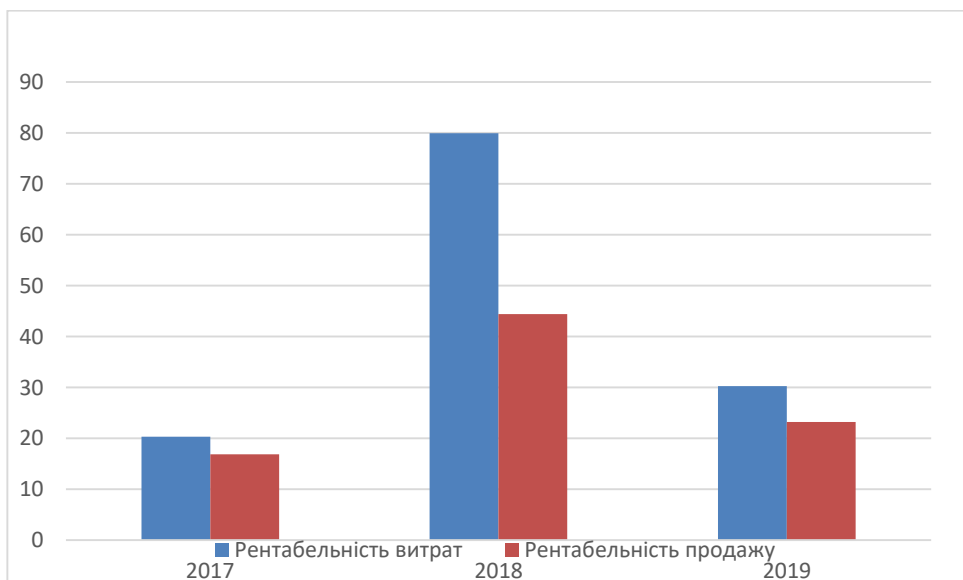


Рис. 2.5 Зміна рентабельності продажу та витрат ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр.

5. На початок досліджуваного періоду підприємство мало частково застарілі основні фонди. За період 2017-2019 рр ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» змогли покращити основні фонди, збільшив їх середньорічну вартість (рис.2.6) більш ніж на 19% за рахунок придання сучасного устаткування як то:

- верстат для намотки фольгових обмоток "L.A.E.";
- верстати для намотки обмоток "L.A.E." з емаль проводу;
- інструмент на обробляючий центр для обробки деталей та сталі;
- сепаратор для очистки трансформатного масла;
- промисловий шредер;
- верстат стрічко-відрізний Мить-1-01 ПА;
- газові пальники FBR GAS; піч для плавки алюмінію;
- підлогомийна машина (для основного виробництва).

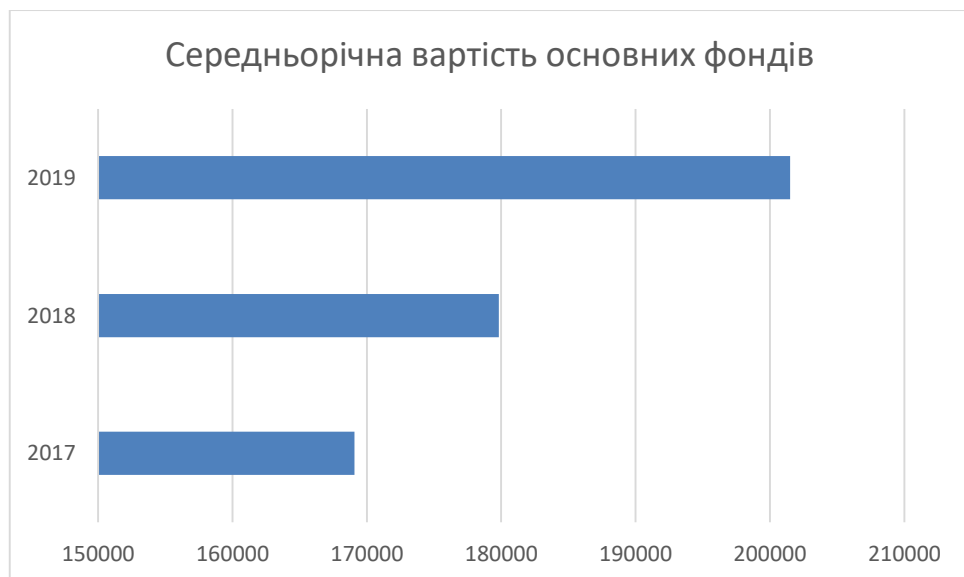


Рис. 2.6 Зміна вартості основних фондів ПАТ

«УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр., тис. грн

6. На фоні перевищення приростів обсягів реалізації продукції над приростом вартості основних виробничих фондів, збільшення фондівддачі (рис.2.7) є очікувано закономірним. За період дослідження цей показник виріс на 116%.



Рис. 2.7 Зміна фондовіддачі ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр., грн/грн

7. На протязі досліджуваного періоду чисельність працівників (рис.2.8) постійно знижується, і це падіння складає майже 9%, що пояснюється підприємством як приведення чисельності у відповідність до обсягів виробництва.



Рис. 2.8 Зміна середньооблікової кількості працівників ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр., осіб

8. Не зважаючи на скорочення чисельності персоналу, показники продуктивності праці демонструють щорічне стабільне зростання

(рис.2.9), що відбувається на фоні збільшення обсягів реалізації продукції та падіння чисельності персоналу.



Рис. 2.9 Зміна продуктивності праці ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр (тис. грн/ос)

9. Значне збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення валового прибутку, прагнення зберегти висококваліфікований персонал, змусили підприємство суттєво збільшити фонд заробітної плати (рис.2.10), що за досліджуваний період склало 101%.



Рис. 2.10 Зміна фонду оплати праці ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр. (тис. грн)

10. Це дало можливість підприємству суттєво підняти рівень оплати праці працівників (рис.2.11), за останній рік дослідження майже на 62%, що значно вище у порівнянні з підвищенням минулих років.



Рис. 2.11 Зміна середньомісячної заробітної плати на 1 працівника ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр. (грн/ос)

Підсумовуючі отримані результати можна зробити висновок, що ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за досліджуваний період проводить ефективну економічну діяльність, навіть не заважаючи на складнощі за збутом продукції знаходить шляхи вирішення проблем та постійно адаптується до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

2.3 Аналіз товарообігу та витрат ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр.

Для виконання аналізу витрат ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» та товарообігу інформація взята з сайту підприємства. Результати аналізу зведено в табл.2.4

Таблиця 2.4

Аналіз витрат ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр.

Елементи витрат	2017		2018		2019		Відхилення 18/17		Відхилення 19/18		Відхилення 19/17	
	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
Матеріали	225439,2	71	230554,5	72	598896,1	79	5115,3	2,26	368341,6	159,76	373456,9	165,65
Витрати на оплату праці	51076,2	16	65225,1	20,3	102863,7	13,5	14148,9	27,70	37638,6	57,71	51787,5	101,39
Амортизація	17463,6	5,5	10895,45	3,4	26480,65	3,5	-6568,15	-37,61	15585,2	143,04	9017,05	51,63
Інші витрати	23814	7,5	13779,55	4,3	29349,5	4	-10034,5	-42,13	15569,95	112,99	5535,5	23,24
Разом	317520	100	320454,6	100	757590	100						

Як видно (рис.2.12), матеріали, до яких віднесені сировина та енергетичні витрати, складають від 71 до 78% по роках дослідження. Для підприємств цієї галузі така картина є типовою, оскільки вони матеріало- та енергомісткими, і як наслідок, їх вага у структурі витрат сягає до майже 80%. На жаль, ця проблема не є тільки проблемою окремо взятих підприємств, тому суттєвих змін у структурі на користь зменшення цих витрат окувати не слід.

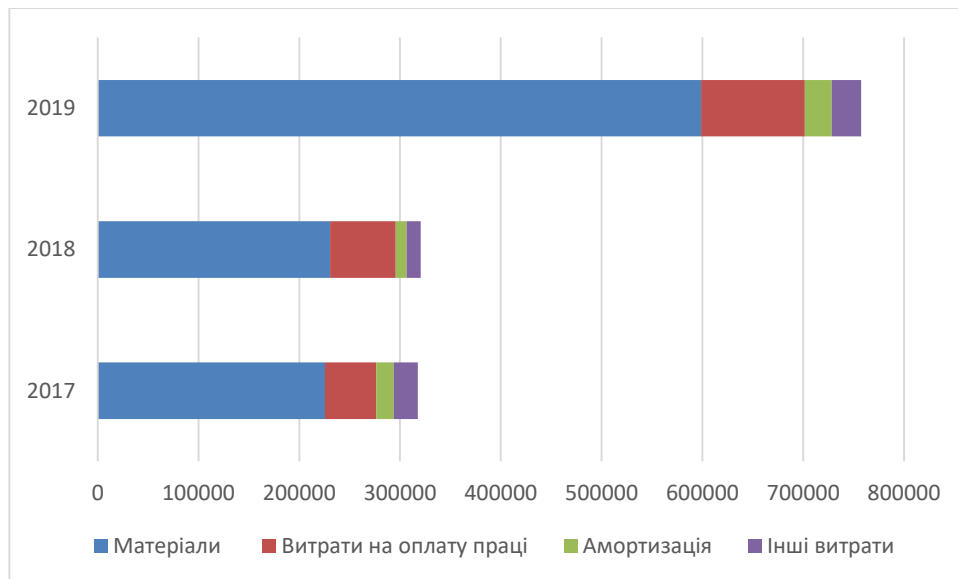


Рис. 2.12 Зміна витрат ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр. , тис. грн

Другу позицію за обсягом займають витрати на оплату праці, і очікувано вони будуть демонструвати зростання у грошовому виразі, оскільки згідно законодавства, повинне відбуватися збільшення заробітної плати, і цю вимогу підприємство сумлінно виконує.

Разом з тим, слід зазначити не однотипну динаміку зміни витрат (рис.2.13) . Якщо матеріали демонструють щорічне зростання в структурі собівартості, то амортизація та інші витрати зменшують свою долю в структурі. Щодо оплати праці, то вага цієї групи спочатку зростає, а потім падає. Це пов'язано із значним зростанням обсягів реалізації продукції, темпи зростання цієї складової вище ніж зростання складової щодо оплати праці.

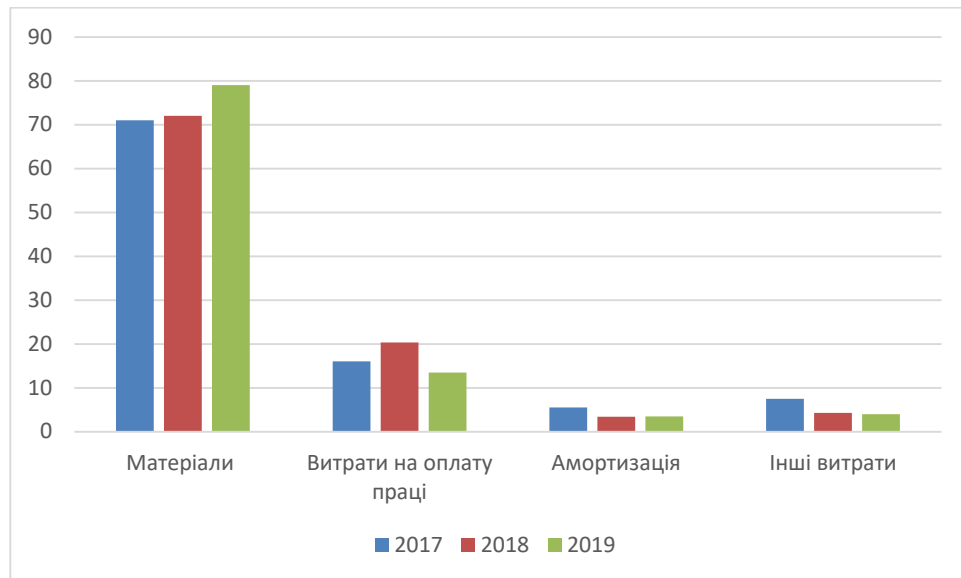


Рис. 2.13 Зміна витрат ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр. , %

Наступним кроком виконаємо аналіз структури асортименту продукції ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ», власно цю структуру та її зміни представимо в табл. 2.5.

В структурі відображені чотири основні продукти ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ», а саме трансформатори електричні, комплектна трансформаторна підстанція, камери стаціонарного обслуговування, щити одностороннього обслуговування.

На рис. 2.14 наочно відображено випуск продукції ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» по роках дослідження.

Не дивлячись на те, що випуск основної продукції підприємства (трансформаторів електричних) демонстрував спочатку зростання, а потім падіння, це не вплинуло на обсяги продажу продукції у грошовому виразі із-за суттєвого збільшення цін на продукцію, що компенсувало фізичне зменшення обсягів виробництва.

В цілому по трьох позиціях спостерігається зменшення фізичних обсягів виробництва.

Зростання демонструє тільки вироблення щитів одностороннього обслуговування, що пов'язано із зменшенням пропозицій цієї продукції від

Таблиця 2.5

Динаміка оптового товарообігу ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»

Групи	2017	2018	2019	Відхилення 18/17		Відхилення 19/18		Відхилення 19/17	
	шт	шт.	шт	шт	%	шт	%	шт.	%
Трансформатори електричні	2225	2722	2092	497	22,33	-630	-23,14	-133	-5,97
КТП	286	198	257	-88	-30,76	59	29,79	-29	-10,14
Камери стаціонарного обслуговування	126	53	47	-73	-57,93	-6	-11,32	-79	-62,69
Щити одностороннього обслуговування	71	58	84	-13	-18,31	26	44,82	13	18,31

конкуренції.



Рис.2.14 Випуск продукції ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019рр, шт

Оскільки продукція товариства випускається поштучно, розглянемо структуру випуску у натуральному виразі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз структури товарообороту ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за 2017-2019рр

Товари і товарні групи	Структура, %			Структурні зрушення, %		
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2019/2017
Трансформатори електричні	85,8	86,6	87,1	0,8	0,5	1,3
КТП	11,7	11,3	11,5	-0,4	0,2	-0,2
Камери стаціонарного обслуговування	1,9	1,5	1,1	-0,4	-0,4	-0,8
Щити одностороннього обслуговування	0,6	0,6	0,3	0	-0,3	-0,3
разом	100	100	100			

Як видно (рис.2.15), коливання структури випуску продукції по роках коливаються у межах 1%, що можна вважати сталою структурою асортименту.

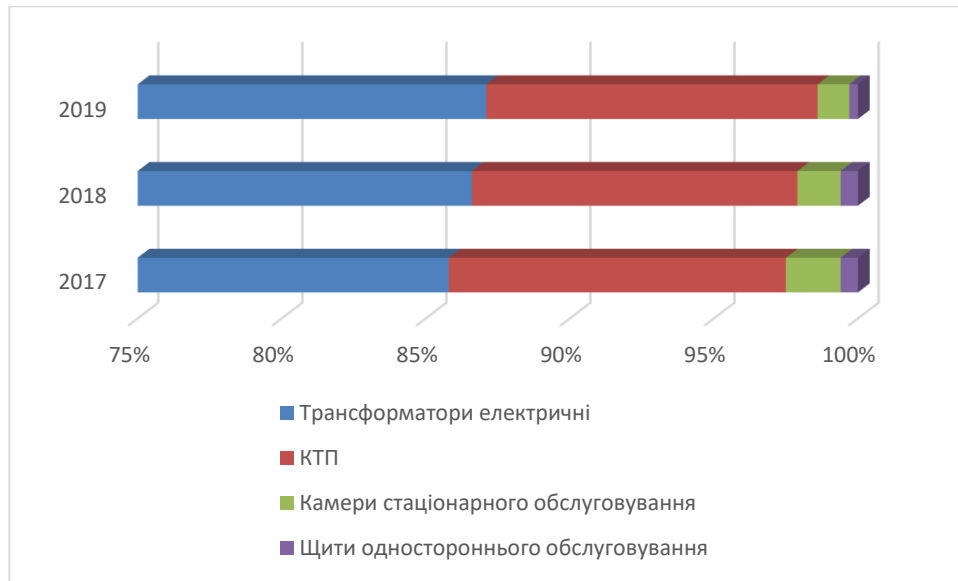


Рис.2.15 Зміна структури випуску продукції ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр.

Підприємство не демонструє намагання впровадження випуску нової продукції, або відмови від продукції, що вже випускається.

Підприємство знайшло свою нішу на ринку та достатньо успішно триває її на протязі багатьох років, хоча і постійно стикається в проблемами, що генерує зовнішнє середовище.

Висновок до розділу 2

ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» спеціалізується на виготовленні 22 типів та біля 850 типовиконань трансформаторів, комплектних трансформаторних підстанцій потужністю від 10 до 8000 кіловольт ампер класами напруги від 3 до 35 кіловат (саме 3; 6;10;15;20;27,5;35), які використовуються у комунальному господарстві, аграрному комплексі, на залізничному транспорті, нафтових та газових родовищах, промисловості,

облаштуванні міських новобудов, ліній метро, промислового котельного устаткування, а також газорегуляторних пунктів блочних конструкцій.

Асортимент продукції налічує більш як 600 типів трансформаторів та КТП.

Основними підприємствами, що споживають продукцію підприємства є:

- енергогенеруючі компанії;
- енергопостачальні компанії.

Продукція підприємства використовується:

- будівництва електровозів (тягові трансформатори та дроселі);
- для електрифікації інфраструктури залізничних доріг;
- для газових та нафтодобувних компаній;
- в електростанціях з альтернативними джерелами енергії (вітрова, біогазові та сонячна енергетика);
- для живлення малих та великих промислових об'єктів;
- для будівництва та сільського господарства.

Споживачами продукції підприємства є генеруючі компанії, енергопостачальні компанії, електровозобудування, залізниця, нафтова та газова промисловість.

Виробничі площі підприємства складають понад 60000 м² та забезпечують потреби розташування повного замкнутого циклу по виробництву силових трансформаторів та КТП, у 9 окремих цехах.

Управління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» має розгалужену дивізіональну структуру.

Розрахунки та аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності товариства дозволяють зробити наступні висновки:

Товариство має щорічний позитивний приріст обсягів реалізації готової продукції (за весь період дослідження на 158%, що на 20% випереджає темп приросту обсягів собівартості, які зросли за відповідний період на 138%). Перевищення темпів зростання реалізації готової продукції над темпами зростання собівартості продукції призвели до збільшення валового прибутку.

Покращення показників обсягів реалізації продукції та собівартості продукції призвели до зменшення витрат на 1 грн доходу від реалізації продукції маже на 8% за досліджуваний період.

Найкращі показники рентабельності витрат та продажу спостерігалися у 2018р, коли підприємству вдалося оптимізувати виробництво та продаж продукції.

За період 2017-2019 рр. ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» змогли покращити основні фонди, збільшив їх середньорічну вартість більш ніж на 19%.

На протязі досліджуваного періоду чисельність працівників постійно знижується, і це падіння складає майже 9%, що пояснюється підприємством як приведення чисельності у відповідність до обсягів виробництва.

Значне збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення валового прибутку, прагнення зберегти висококваліфікований персонал, змусили підприємство суттєво збільшити фонд заробітної плати, що за досліджуваний період склало 101%.

Таким чином, проведений аналіз доводить економічну ефективність діяльності ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»

3.1 Основні напрями та шляхи використання адаптаційного потенціалу в системі антикризового управління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»

В умовах розширення самостійності підприємства та зниження ступеня централізації управління економікою роль антикризового управління підприємством суттєво зросла. Антикризове управління зайняло належне місце у загальній системі внутрішньофірмового планування.

Спектр антикризових рішень в умовах господарської самостійності фірм, які стали на рейки ринкових відносин, дуже широкий.

Це – номенклатура та обсяги випуску продукції; система взаємозв'язків з постачальниками та споживачами; сфери оплати праці та ціноутворення; галузь інтеграційної політики підприємства; маркетинг та перспективи впровадження нових досягнень науки та техніки; фінансові та кредитно-інвестиційні питання тощо [18, 53].

Особливо важлива роль антикризових стратегічних рішень в умовах нестабільності зовнішнього середовища, спричиненої ходом економічних реформ та процесами трансформації соціально-економічного життя суспільства.

Поняття антикризового управління пов'язане з іншим фундаментальним поняттям – адаптаційним потенціалом підприємства. Хоча така важлива економічна категорія, як потенціал підприємства, не є сталою і тут є різні точки зору, ясно, що стратегії та стратегічні рішення істотно впливають на величину цього потенціалу.

У найзагальнішому розумінні під адаптаційним потенціалом розуміється можливість сукупності всіх ресурсів пристосовуватися до функціонування підприємства в наявних умовах.

До таких ресурсів належать, зокрема, ті з них, які забезпечують підприємству конкурентні переваги: нова технологія, прогресивне обладнання, інтелектуальні ресурси, патенти тощо.

Саме в такому аспекті розуміється потенціал підприємства в теорії «п'яти сил конкуренції» М. Портера, і саме в цьому значенні це поняття використовується далі в роботі.

Будучи величиною змінної, адаптаційний потенціал підприємства може нарощуватися (у разі прийнятих ефективних стратегічних рішень) і падати або не використовуватися повністю (у разі нераціональних стратегічних рішень).

Адаптаційний потенціал підприємства, на відміну інших його характеристик (обсягів випуску, чисельності працюючих тощо) є інерційною величиною, тобто змінюється досить повільно. Проте особливість його динамічних характеристик полягає в тому, що нарощування його йде значно повільніше, ніж його зниження. Більше того, у низці негативних ситуацій (які можуть бути наслідком як катастроф, форс-мажору і т.д., так і нераціональних стратегічних рішень) він може різко зменшитися до нульових позначок.

Саме тому основними завданнями антикризового управління на основі адаптивного потенціалу підприємстві є:

по-перше, максимальне використання рівня соціально-економічного потенціалу, що склався;

по-друге – його збереження та інтенсивне нарощування.

Це пов'язано з тим, що впровадження комплексного антикризового управління дозволяє здійснити узгоджене та збалансоване використання всіх ресурсів підприємства у процесі його функціонування. Як зазначається у роботі [57], адаптаційний потенціал «визначається не стільки високопродуктивним або високотехнологічним обладнанням,

неперевершеною кваліфікацією персоналу або використанням таких інтелектуальних цінностей, як унікальні винаходи або відкриття, скільки системною єдністю всіх компонентів виробництва – від сировини та матеріалів до робочої сили. Застосування антикризового управління означає створення системи, за якої ті чи інші приватні рішення приймаються керівництвом підприємства до реалізації лише в тому у разі, коли вони, відповідаючи загальній стратегії, дозволяють забезпечити збалансований розвиток усіх компонентів діяльності підприємства, включаючи ринкові». Крім того, саме антикризового управління забезпечує органічне поєднання короткострокових та довгострокових цілей фірми та її ефективне зростання.

Комплексне антикризового управління передбачає розробку семи основних видів стратегій [76]:

1. Товарно-ринкова стратегія – сукупність стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, обсяг і якість продукції, що випускається, та способи поведінки підприємства на товарному ринку.

2. Ресурсно-ринкова стратегія - сукупність стратегічних рішень, що визначають поведінку підприємства на ринку виробничо фінансових та інших факторів та ресурсів виробництва.

3. Технологічна стратегія – стратегічні рішення, що визначають динаміку технології підприємства та вплив на неї ринкових факторів.

4. Інвестиційно-фінансова стратегія – сукупність рішень, визначальних способи залучення, накопичення та витрачання фінансових ресурсів.

5. Інтеграційна стратегія – сукупність рішень, що визначають інтеграційні функціонально-управлінські взаємодії підприємства із іншими підприємствами.

6. Соціальна стратегія – сукупність рішень, визначальних тип та структуру колективу працівників підприємства, а також характер взаємодії із його акціонерами.

7. Стратегія управління – сукупність рішень, визначальних характер управління підприємством під час реалізації обраної стратегії.

При цьому кожна зі стратегій може бути реалізована в різних напрямках, що характеризують її види (різновиди).

Перелічені стратегії тісно взаємопов'язані і використовуються в різних комбінаціях. Так, товарно-ринкова стратегія, орієнтована оновлення номенклатури випуску продукції, може вимагати прийняття відповідних рішень у рамках інших стратегій: ресурсно-ринкової (зміна постачальників), технологічної (впровадження нової технології), інвестиційної (залучення кредитів), інтеграційної (входження до системи франчайзингу), соціальної (набір кадрів) тощо. Дуже значна концентрація взаємозв'язків, що виходять з управлінської стратегії, оскільки вона орієнтована на ефективну реалізацію будь-якої стратегії.

Антикризове управління - це функція системи, орієнтована або на збереження її основної якості (тобто сукупності властивостей, втрата яких тягне руйнування системи) в умовах зміни зовнішнього середовища, або виконання певної програми, що забезпечує стійкість функціонування, гомеостаз, досягнення певної мети.

Існують різні варіанти класифікації прийнятого управлінського антикризового рішення:

- стратегічне, тактичне, оперативне;
- лінійне, функціональне та лінійно функціональне;
- прямого (жорсткого) та непрямого (м'якого) управління;
- наявність прямих зв'язків, а також від'ємних та позитивних зворотних зв'язків.

Далі в центрі уваги будуть головним чином антикризові управлінські рішення стратегічного типу, структуровані за функціональною ознакою і засновані на принципах регулювання та адаптації, тобто організовані з використанням контуру, що має прямі та зворотні зв'язки.

При цьому розглядається економічна система, а саме - підприємство, а під керуючою програмою, що забезпечує стійкість його функціонування – обрана сукупність стратегій, обумовлених впливом довкілля.

Оскільки система, що вивчається (підприємство) функціонує в складному середовищі, що характеризується невизначеністю (особливо велика невизначеність у сучасних умовах реформування економіки), механізми управління значною мірою повинні будуватися на принципах адаптації, тобто далі в центрі уваги буде знаходитись адаптаційна стратегія підприємства.

Під адаптацією розуміється:

- 1) здатність системи здійснювати цілеспрямоване пристосування до складного зовнішнього середовища;
- 2) власне процес пристосування.

Адаптація до середовища, що характеризується високою невизначеністю, дозволяє системі забезпечувати досягнення не якихось істотних цілей в умовах недостатньої інформації про середовище. У процесі адаптації можуть змінюватися кількісні та якісні характеристики системи, а також її структура. Чим суттєвіші зміни зовнішнього середовища, тим істотніша трансформація системи, яка відбувається в результаті адаптації. Різноманітність умов, до яких може адаптуватися система, характеризує ступінь її адаптивності [43, 76, 88].

За рівнем адаптивності системи поділяються на такі, що:

- а) самоналаштовуються (внаслідок змін довкілля відбувається зміна способу функціонування виробничої структури без зміни її структури; наприклад, у зв'язку зі зміною попиту змінюється обсяг випуску продукції);
- б) самоорганізуються (тобто мають здатність до перебудови внутрішньої структури, організації її роботи; наприклад, створення нових підрозділів, впровадження нових технологій, реструктуризація підприємств тощо);
- в) є креативними (високоорганізовані адаптивні системи, які мають, крім високої адаптивності, здатність змінювати зовнішнє середовище таким чином, щоб зміна власної поведінки не було необхідним: такі системи спроможні адаптувати зовнішні умови для досягнення власних цілей. Так, на

рівні підприємства можливо в ряді випадків здійснювати вплив на ринкову кон'юнктуру, зокрема, встановлюватиме монопольні ціни; керувати в відомих межах попитом на продукцію і т.д.).

Слід зазначити, що використання принципу адаптивності в умовах невизначеності забезпечує досягнення ефективного компромісу між якістю управління та стійкістю системи. Добре відомо, що в умовах значних флуктуацій зовнішнього середовища, з одного боку, бажана однозначна і сильна реакція керуючої системи на відхилення функціонування керованої системи (підприємства) від необхідного значення спостережуваної характеристики. З іншого боку, жорстке управління може призводити до нестійкості системи загалом (наприклад, якщо не враховується самоорганізація окремих елементів керованої системи та їх власні мети).

Звичайно, якість адаптивного управління в умовах невизначеності нижча, ніж якість оптимального управління, при якому керуюча система має повну інформацію про об'єкт управління та суттєві характеристики середовища [17, 76]. Однак в умовах стаціонарності адаптивна керуюча система накопичує необхідну інформацію, частково усуває невизначеність, і якість адаптивного управління наближається до якості управління в умовах повної інформації.

Слід зазначити, що адаптивна стратегія підприємства є ефективним інструментом не тільки найбільш повної реалізації потенціалу підприємства, але і його виживання в періоди криз та депресій.

Адаптація підприємств, що відбувається в сучасних умовах – не що інше, як пристосування підприємств до вимог ринку.

У найзагальнішому вигляді адаптивне управління може бути представлене схемою, в якій керованою системою виступає підприємство, що має вхідні і вихідні параметри і перебуває у певному стані. Керуюча система здійснює моніторинг зовнішнього середовища та стану підприємства, виявляє величину відхилення фактичного стану від наміченого чи бажаного і формує керуючі впливи, спрямовані цільовим чином на відповідну зміну вхідних

параметрів та стану підприємства, а також (якщо це допустимо умовами завдання) на зміну зовнішнього середовища.

Реалізація адаптивного управління вимагає переробки значних обсягів інформації та виявлення тенденцій розвитку об'єкта та закономірностей поведінки зовнішнього середовища, що дозволяє обґрунтовано формувати так звані компенсаційні ланцюги та виробляти ефективне управління. Велику роль процесі адаптації грає людський чинник – особа, яка приймає рішення. Саме тому адаптивне управління будується на основі людино-машинних систем, що дозволяють поєднувати формальні та неформальні процедури.

З поняттями адаптивної стратегії та адаптивного управління підприємства пов'язане поняття його адаптивного потенціалу. Як уже зазначалося, поняття потенціалу підприємства відноситься до числа багатоаспектних і не суворо певних категорій економічної науки. Те саме стосується і поняття адаптивного потенціалу фірми (підприємства).

Під адаптивним потенціалом фірми розуміється її здатність розвиватися із стійкими темпами зростання за умови наявності зовнішніх негативних впливів на неї у діапазоні їх можливих змін.

З точки зору вище наведеного, дамо характеристику системи антикризового управління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ».

Система антикризового управління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ», згідно проведеного дослідження, має наступні характеристики:

Прийняті вимоги: гнучкість, адаптивність, пошук найбільш ефективних шляхів управління, концентрація зусиль для більш ефективного використання потенціалу.

Для механізму управління характерні: мотивація, орієнтація на кризові ситуації, установка на досягнення стабільності, ініціативність, формування корпоративної відповідальності.

Для процесу управління характерні: мобільність та динамічність наявних ресурсів, реалізація інноваційних програм, пріоритет програмно-

цільових підходів, розробка та оцінка наслідків рішень та альтернатив, вибір критеріїв якості.

Для процесу управління притаманні наступні риси: цілеспрямованість, професіоналізм, селекція персоналу, аналіз альтернатив, відповідальність, особистий приклад.

Розглянемо, через які ресурси доцільно розглядати якість адаптаційного потенціалу ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»:

- виробничі фонди, до яких належать виробничі будівлі та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, передавальні пристрої, дорогий інструмент та інвентар тощо;

- матеріальна складова – оборотні кошти, до складу яких входять запаси сировини, матеріалів, готової продукції, кошти в незавершеному виробництві, фонди обігу, такі як дебіторська заборгованість та кошти на виробничі потреби тощо.

- кадрова складова – трудові ресурси, до яких слід віднести персонал, що володіє фізичними можливостями та розумовими здібностями здійснення трудової (виробничої) діяльності.

Розглянемо можливі напрями діяльності в межах цих складових.

Так, при адаптації виробничої складової, можна виділити 6 напрямів підвищення ефективності використання основних виробничих фондів. До цих напрямів належать такі [3]:

- підвищення якості сировини, маючи на увазі збільшення вмісту корисних речовин у сировині та її технологічність, можливості вилучення продукту. З урахуванням досягнень вітчизняної та зарубіжної практики це дозволяє збільшити фондівіддачу на 20—25%;
- зменшення втрат корисних речовин у відходах та викидах. Промислова утилізація відходів та викидів на місці їх виникнення дозволяє збільшити обсяги продукції до 20%, а фондівіддачу на 10—15%;

- впровадження досягнень сучасного науково-технічного прогресу і в першу чергу безвідходних, маловідходних, ресурсозберігаючих технологій та техніки для їх здійснення. Це збільшує вихід продукції з того ж обсягу переробленої сировини та фондівіддачу;
- заміна діючого застарілого обладнання на нове, більш продуктивне та економічне;
- підвищення рівня концентрації виробництва до оптимальних розмірів;
- створення економічних стимулів підвищення ефективності використання основних фондів.

Для покращення використання кадрового потенціалу слід переглянути структуру кадрового ресурсу, розглянути та впровадити заходи щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу загалом. Особливу увагу слід приділити:

- професійному підбору кадрів;
- створенні сприятливої трудової обстановки;
- вдосконалення системи адаптації персоналу;
- організації навчання співробітників;
- удосконалення системи оплати праці та матеріального стимулювання;
- вдосконалення системи оцінки персоналу [86].

Отже, ефективне використання трудових ресурсів підприємства впливає на адаптаційний потенціал [34,53]. Кваліфікований робочий персонал більшою мірою дозволяє підвищити продуктивність праці, а, отже, і адаптаційний потенціал [34,51].

Організаційний забезпечення використання адаптаційного потенціалу може включати такі напрями:

- чітке диспетчування виробництва;

- своєчасне виявлення незавантаженого обладнання та виробничих площ;
- розширення обсягу виробництва на наявних виробничих потужностях та площах;
- застосування сучасної оргтехніки, яка дозволить вести облік руху продукції та всіх основних фондів у реальному режимі часу.

3.2. Пропозиції щодо формування антикризової системи управління підприємством шляхом використання адаптаційного потенціалу

В проектованому періоді підприємство, як ніколи, потребує антикризового управління шляхом використання адаптаційного потенціалу. Це пов'язано з до сих пір невідомим підприємствам введенням воєнного стану. Окрім того, російська військова агресія проти України загострила наявні причини, бо вчинила додаткові кризові ситуації для українських підприємств.

Для досліджуваного підприємства кризовими ситуаціями, що потребують антикризового управління, виявлено:

- виробничі: перебої в постачанні електроенергії, води, частково застаріле енергомістке устаткування, мала доля автоматизованого та роботизованого устаткування;
- кадрові: збільшена плинність персоналу за рахунок міграційних процесів, викликаних війною;
- маркетингові: порушення каналів збуту продукції, зниження купівельної спроможності клієнтів та споживачів,
- управлінські: повільна реакція на зміни, стратегічні прорахунки.

Складну кризову ситуацію підприємство за останній рік змогло подолати, навіть збільшити прибуток, але це збільшення відбулося не за рахунок максимального обсягу продажів. А за рахунок збільшення ціни на

продукцію, що випускається. В такому випадку підприємство не вийшло на максимально можливий показник прибутку.

Нова, надзвичайно складна кризова ситуація, що обумовлена воєнним станом, підприємством навіть не розглядалася як потенційна можлива, тому підприємство, як і переважна більшість інших українських виробників, виявилось не готовим швидко реагувати на сучасні виклики.

Тому, першочерговими напрями, яких буде потребуватиме підприємство в період адаптації до тривалої роботи в період воєнного та поствоєнного стану та збереженню ефективності діяльності стануть кадровий та виробничий напрямки.

Кадрові питання в умовах підвищеної вимушеної міграції населення є першочерговими, які потребують вирішення, бо зможуть стати майже головною причиною зупинки виробництва, оскільки спостерігається відтік населення не тільки такого, що безпосередньо опинилося з зоні бойових дій, а й з територій, які знаходяться під контролем України.

За різними оцінками, навіть на підприємствах, які мали можливість не припиняти свою діяльність через воєнну агресію, відтік працівників в середньому доходить до 25%.

ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» розташовано на території Хмельницької області, але також потерпає від відтоку працівників. Тому одним із першочергових невідкладних заходів є термінове забезпечення штатними працівниками підприємство.

Розглядаючи можливі варіанти, слід зазначити, що їх може бути два:

1. збереження власного персоналу, але від підприємства, на жаль в умовах форс-мажорних обставин, це залежати не може, оскільки: а) збільшення заробітної плати ситуацію не змінить, оскільки працівники рятують від війни свої родини, б) підняття заробітної плати, враховуючи фінансове становище підприємства, не є доцільним, оскільки може привести до банкрутства;

2. забезпечення персоналом з числа внутрішньо переміщених за рахунок залучення через центри зайнятості, ЗМП, сайт підприємства, вищі та професійні навчальні заклади тощо.

Саме цей варіант потрібно рекомендувати підприємству, оскільки міграція населення відбувається не тільки в інші країни, а й в середині країни.

Досліджуване підприємство є високотехнологічним виробничим комплексом та потребує фахівців інженерних спеціальностей. На жаль, у більшості регіонів спостерігається дефіцит таких фахівців. Східна Україна навпаки, мала певний інженерний потенціал за рахунок великого скупчення промислових підприємств та наявності трудового потенціалу саме фахівців інженерних спеціальностей. Зараз переважна більшість таких фахівців є вимушено переміщеними особами та мають працевлаштовуватися в інших місцях проживання. І в цьому виборі (з високою вагою вірогідності) переважну роль буде мати забезпеченням житлом.

Тому, з метою залучення таких фахівців до роботи на підприємстві, рекомендовано зафрахтувати житлові приміщення різного типу та розміру з метою забезпечення проживання переміщених осіб, які потенційно можуть бути корисними для підприємства. Причому забезпечення житлом повинно відбуватися за принципом службового користування або «користуєшся житлом, поки працюєш на підприємстві».

Враховуючи середньостатистичні дані, такої підтримки будуть потребувати 150 працівників.

Слід враховувати, що влада м. Хмельницький виділила будівлі на Кам'янецькій, 74, та Інститутській, 12/1 та за допомогою Північної екологічної фінансової корпорації, також відомої як НЕФКО, розпочала їх доробку до проживання ВПО.

У такому випадку, досліджуване підприємство мало би укласти договір на 150 приміщення як службових в цих будинках та задекларувати своє прагнення надати роботу фахівцям з наданням приміщення для проживання.

Для підприємства впровадження цього заходу не несе фінансового навантаження, оскільки цей захід фінансується міжнародною грантовою програмою. Але наявність або тільки житла або тільки роботи не є бажаним варіантом для ВПО, тому долучення ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» в якості працедавця дозволить вирішити не тільки проблеми підприємства, але й продемонструвати соціальну відповідальність перед громадськістю.

Другий напрям – виробничий. В цьому напрямку ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» має вирішити в цілому значну кількість питань, як то:

- заміна застарілого устаткування,
- автоматизація,
- роботизація,
- сталість системи енергозабезпечення;
- оптимізація технологічних перерв.

В напрямку використання адаптаційного виробничого потенціалу задачі автоматизації та роботизації повинні бути визначені як стратегічні у середньостроковій перспективі, сталість системи енергозабезпечення відноситься до завдань найближчої перспективи, але виконання цієї задачі потрібен час та значні фінансові ресурси. Найбільш швидким, що можна швидко виконати з урахуванням наявності ресурсів – це часткова заміна застарілого устаткування.

Для цього необхідно замінити існуючі верстати з намотки обмотки на верстати для намотки фольгових обмоток фірми «L.A.E.».

Для здійснення намотки фольгової обмотки у діючому виробництві застосовується таке окреме устаткування як верстати та як зварювальні апарати, замість яких пропонується купівля 3х верстатів для намотки фольгових обмоток компанії «L.A.E.» (рис.3.1) характерною особливістю яких є:

- призначення верстатів для намотки котушок низьковольтних трансформаторів від 10кВт до 40МВт;

- намотка на висоту від 200 до 1600 мм;
- використання 1 або 2 фольги з меді;
- використання 1 до 3 розмотувачів ізоляції з обрізанням паперу;
- наявність системи аргонного або холодного зварювання, які в верстатах інших фірм є окремим устаткуванням;
- можливість зварювання алюміній з міддю;
- застосування для прямих, круглих для прямокутних намоток;
- високоточне регулювання натяжіння фольги;
- низька потреба в технічному обслуговуванні;
- економія енерговитрат на %;
- збільшення продуктивності на %.

Приклади зовнішнього вигляду верстатів для намотки фольгових обмоток фірми «L.A.E. надано на рис.3.1 та 3.2.



Рис.3.1 Верстат для намотки фольгових обмоток компанії «L.A.E.»
(загальний вигляд)

На рис.3.2 добре видно можливості намотування котушок різної висоти. За потребою, можна робити одночасну намотку декількох котушок за умови однакової довжини намотки обмотки.



Рис.3.2 Верстат для намотки фольгових обмоток компанії «L.A.E.»

Ціна 1 верстату 2280 дол, що на момент обґрунтування за курсом 30.00грн_дол складатиме 68400 грн/од.

Потреба підприємства в 3 одиницях, що складає
 $68400 \cdot 3 = 205200$ грн або 205,2 тис грн.

Оцінимо економічні переваги використання верстатів. Згідно декларації виробника використання верстатів надасть економію витрат енергії на 15% та дозволить збільшити кількості виготовлення трансформаторів електричних на 10% за рахунок збільшення ширини намотки (1600 мм замість 700мм)

Проведемо розрахунок економії енерговитрат у грошовому виразі та співставимо з можливістю збільшення обсягів виробництва.

Застосуємо індексний метод розрахунку зміни собівартості:

По змінним статтям витрат зниження повної собівартості визначається за формулою:

$$\Delta C = 100 \cdot (I_i^p \cdot I_i^H - 1) \cdot d_i \cdot d_{cm}, \%$$

де: I_i^p - індекс зміни розходу;

I_i^u - індекс зміни ціни;

d_i - питома вага складової статті, що змінюється;

d_{cm} - питома вага статті витрат.

$$\Delta C = 100 \cdot (I_i^p \cdot I_i^u - 1) \cdot d_i \cdot d_{cm} = 100 \cdot (1 \cdot 0,9 - 1) \cdot 0,6 \cdot 0,79 = - 4,74\%$$

що в грошовому виразі складає:

$$C1 = 757590 \cdot 4,74 / 100 = - 35909,766 \text{ тис грн}$$

Новий обсяг виробництва трансформаторів електричних на 10%:

$$\text{У натуральному виразі} \quad 2092 \cdot 1,1 = 2301 \text{ од}$$

У вартісному виразі (85,5% від обсягу продажів за даними підприємства) новий обсяг витрат на виготовлення продукції складе $757590 \cdot 0,855 \cdot 1,1$ (нові витрати на трансформатори) + 105517,1 (інші, не змінний показник) = 818030,495 тис.грн.

3.3. Обґрунтування запропонованих заходів

На підставі визначених у п.3.2 переваг, здійснимо розрахунки техніко економічних показників у плановому періоді та порівняємо їх з показниками базового періоду (табл.3.1).

Як видно впровадження запропонованого заходу при вкладенні 205,2 тис. грн дозволить отримати вже у плановому періоді наступні показники:

1. Збільшення обсягів реалізації продукції(рис.3.3) на 8,55 % при збільшенні витрат на її випуск на 7,99%.
2. Отримати валовий прибуток (рис.3.4) на 10,44% вище, ніж у базовому періоді.
3. Зменшити витрати на 1 грн (рис.3.5) продукції, що реалізована

Таблиця 3.1

Основні техніко-економічні показники ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» у
дійсному та планованому періоді

Показник	Одн. вим	дійсний	плановий	Відхилення	
				абсолютне	відносне
Обсяг реалізованих товарів, робіт (послуг)	тис.грн	986800	1071171,4	84371,4	8,55
Собівартість реалізованих товарів, робіт (послуг)	тис грн	757590	818030,5	60440,5	7,97
Валовий прибуток	тис грн.	229210	253140,91	23930,9	10,44
Витрати на 1 грн. доходу від реалізації	грн.	0,767	0,763	-0,004	-0,52
Рентабельність витрат	%	30,25	30,94	0,69	
Рентабельність продажу	%	23,22	23,63	0,40	
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	201499	201704,2	205,2	0,10
Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	4,89	5,31	0,420605	8,60
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	774	774	0	0
Продуктивність праці	тис грн./ос	1274,93	1383,94	109,01	8,55
Фонд оплати праці працівників	тис. грн	102 863,70	102 863,70	0	0
Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	тис грн/ос.	11,0749031	11,0749031	0	0

4. В середньому на 0,5% покращити показники рентабельності (рис.3.6) витрат та продажу

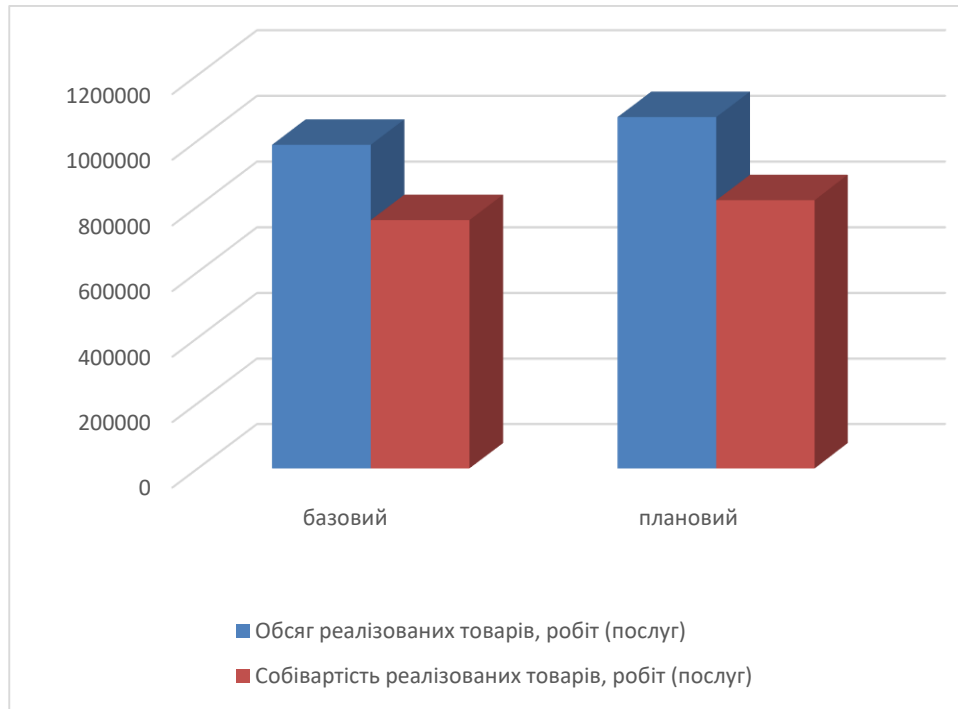


Рис.3.3 Вплив пропонованих заходів на зміну обсягу та собівартості реалізованої продукції ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» , тис грн

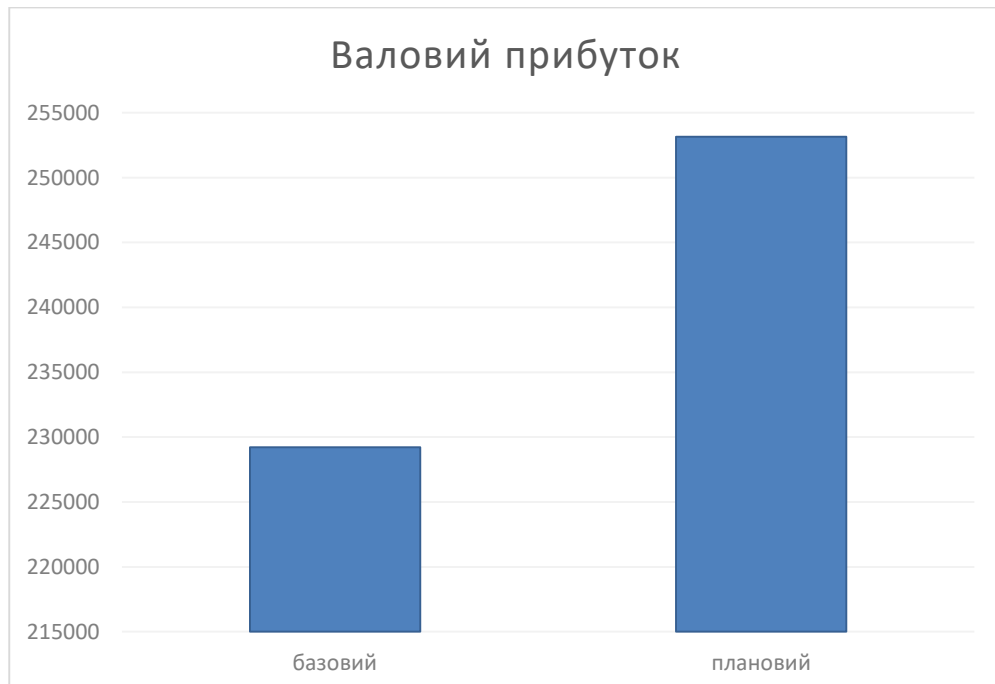


Рис. 3.4 Вплив пропонованих заходів на зміну показників валового прибутку ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ», тис. грн

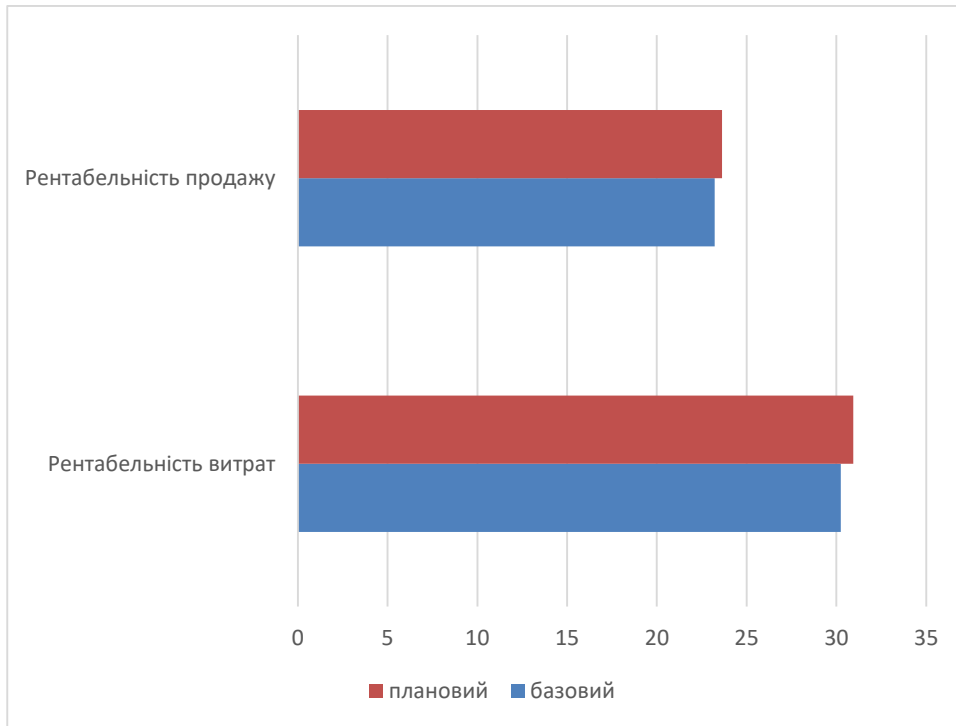


Рис. 3.6 Вплив пропонованих заходів на зміну рентабельності продажу та витрат ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ», %

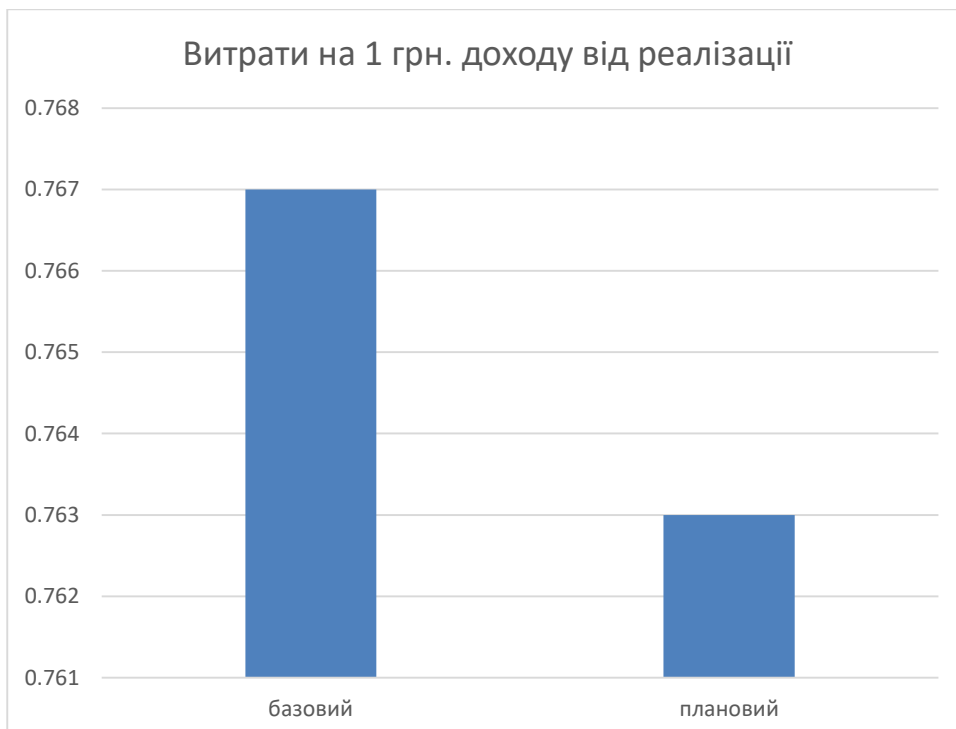


Рис. 3.7 Вплив пропонованих заходів на зміну витрати на 1 грн. доходу від реалізації ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»

5. Збільшення вартості основних фондів (рис.3.8) за рахунок пропонованих заходів призведе до покращення показника фондівіддачі (рис.3.9) на 8,6% .

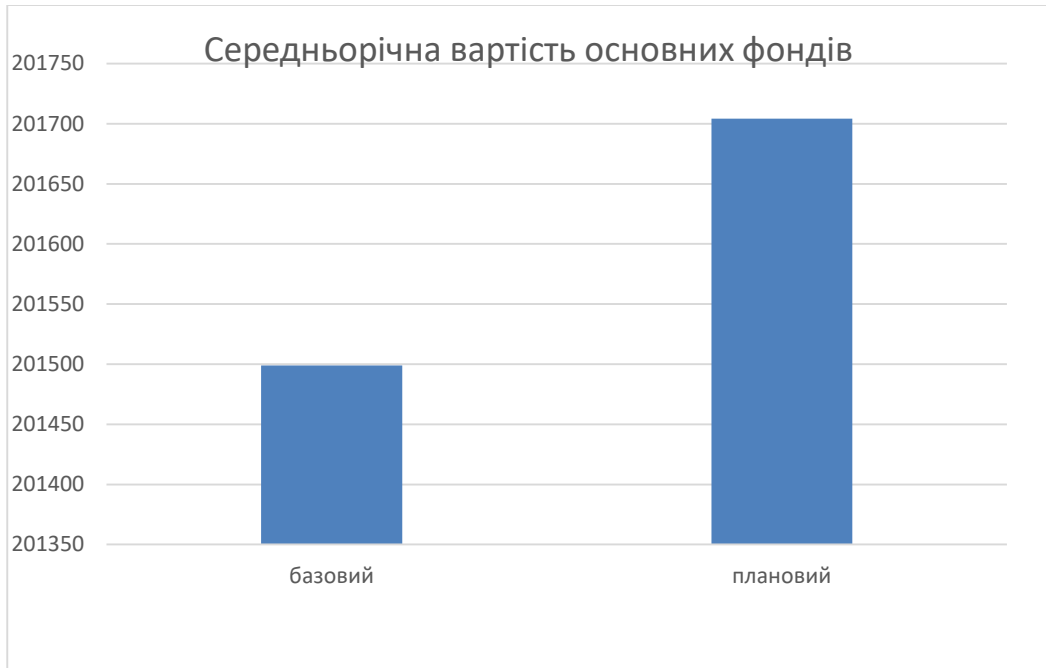


Рис. 3.8 Вплив пропонованих заходів на зміну вартості основних фондів ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» , тис. грн

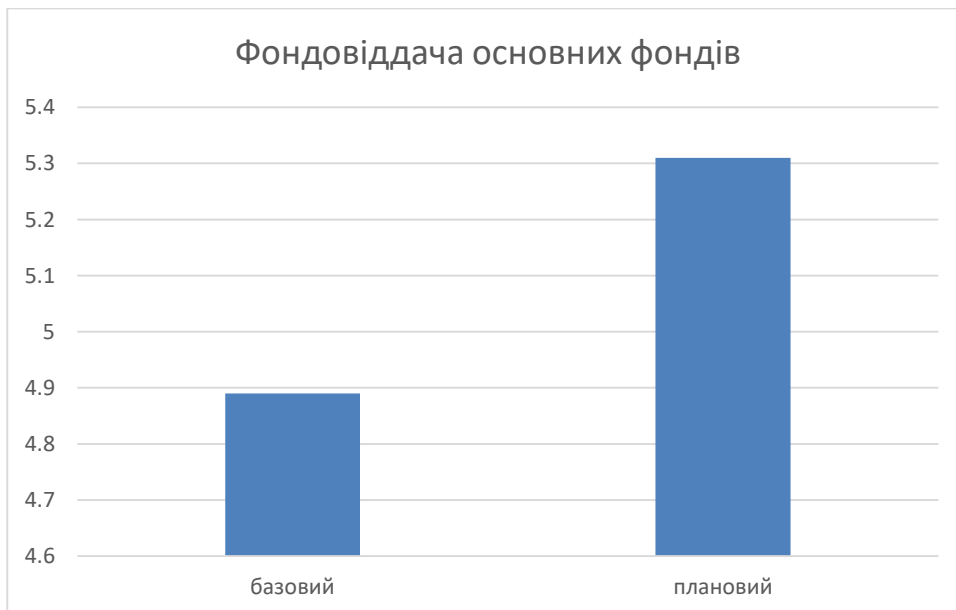


Рис. 3.9 Вплив запропонованих заходів на зміну фондівіддачі ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» , (грн/грн)

б. Збільшення обсягів реалізації продукції призведе до збільшення показника продуктивності праці (рис.3.10) на 8,55%.

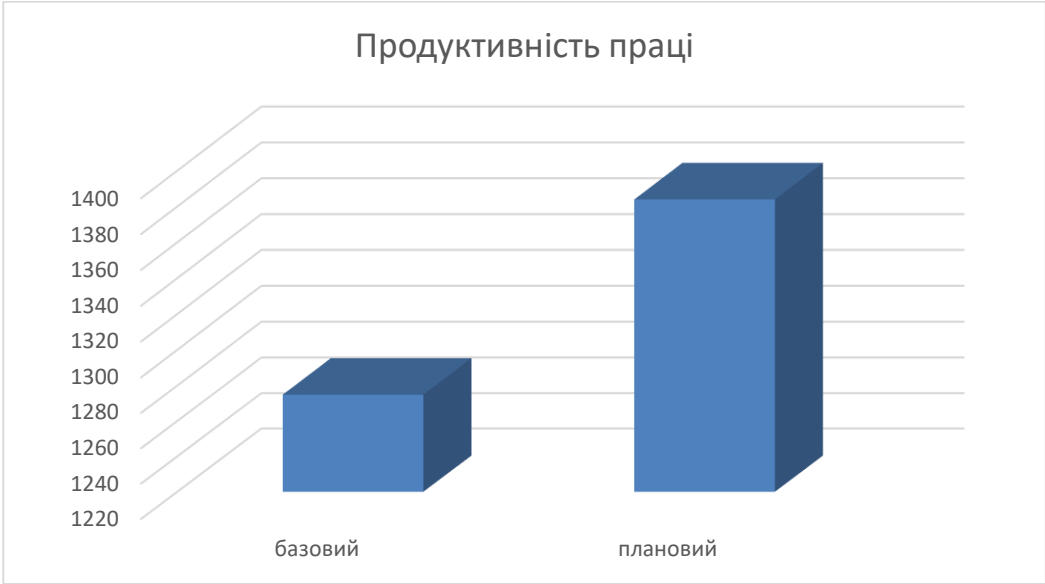


Рис. 3.10 Вплив запропонованих заходів на зміну продуктивності праці ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» , тис. грн/ос

Розрахуємо термін окупності капітальних вкладень.

$$Ток = 205,2 * 365 / 253140,91 = 1 \text{ день}$$

Вплив запропонованих заходів на зміну випуску продукції у натуральному виразі надано на рис.3.11.

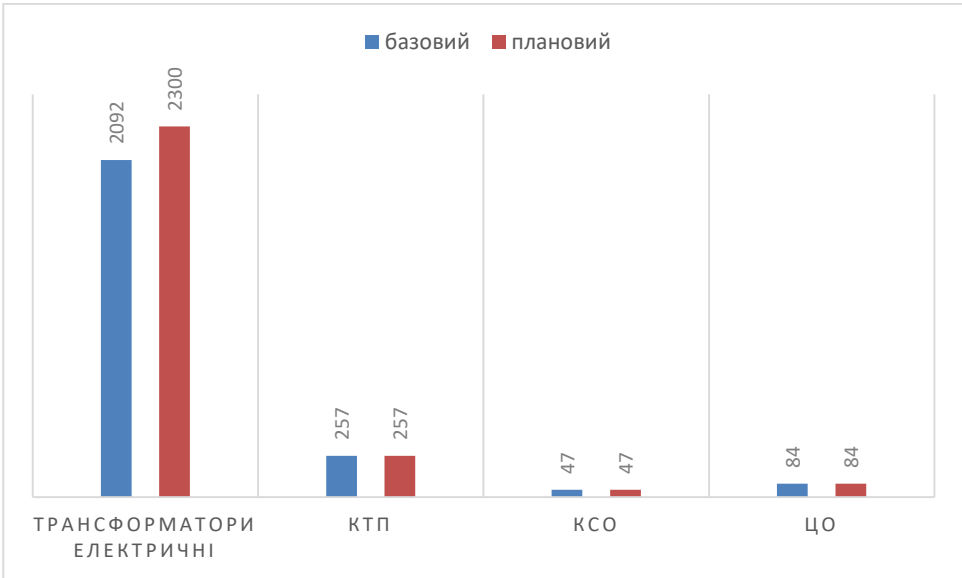


Рис. 3.11 Вплив запропонованих заходів на кількість продукції, що випускається ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ», шт.

Таким чином, розрахунки підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів в системі антикризового управління з застосуванням адаптаційного потенціалу.

Висновки до розділу 3

Система антикризового управління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ», згідно проведеного дослідження, має наступні характеристики:

Прийняті вимоги: гнучкість, адаптивність, пошук найбільш ефективних шляхів управління, концентрація зусиль для більш ефективного використання потенціалу.

Для механізму управління характерні: мотивація, орієнтація на кризові ситуації, установка на досягнення стабільності, ініціативність, формування корпоративної відповідальності.

Для процесу управління характерні: мобільність та динамічність наявних ресурсів, реалізація інноваційних програм, пріоритет програмно-цільових підходів, розробка та оцінка наслідків рішень та альтернатив, вибір критеріїв якості.

Для процесу управління притаманні наступні риси: цілеспрямованість, професіоналізм, селекція персоналу, аналіз альтернатив, відповідальність, особистий приклад.

Визначено, що якість адаптаційного потенціалу ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» слід розглядати через:

- виробничі фонди, до яких належать виробничі будівлі та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, передавальні пристрої, дорогий інструмент та інвентар тощо;

- матеріальна складова – оборотні кошти, до складу яких входять запаси сировини, матеріалів, готової продукції, кошти в незавершеному виробництві,

фонди обігу, такі як дебіторська заборгованість та кошти на виробничі потреби тощо.

- кадрова складова – трудові ресурси, до яких слід віднести персонал, що володіє фізичними можливостями та розумовими здібностями здійснення трудової (виробничої) діяльності.

Розглянуті можливі напрями діяльності в межах цих складових.

Так, при адаптації виробничої складової, можна виділити 6 напрямів підвищення ефективності використання основних виробничих фондів. До цих напрямів належать такі :

- підвищення якості сировини, маючи на увазі збільшення вмісту корисних речовин у сировині та її технологічність, можливості вилучення продукту. З урахуванням досягнень вітчизняної та зарубіжної практики це дозволяє збільшити фондівдачу на 20—25%;
- зменшення втрат корисних речовин у відходах та викидах. Промислова утилізація відходів та викидів на місці їх виникнення дозволяє збільшити обсяги продукції до 20%, а фондівдачу на 10—15%;
- впровадження досягнень сучасного науково-технічного прогресу і в першу чергу безвідходних, маловідходних, ресурсозберігаючих технологій та техніки для їх здійснення. Це збільшує вихід продукції з того ж обсягу переробленої сировини та фондівдачу;
- заміна діючого застарілого обладнання на нове, більш продуктивне та економічне;
- підвищення рівня концентрації виробництва до оптимальних розмірів;
- створення економічних стимулів підвищення ефективності використання основних фондів.

Визначено, що для покращення використання кадрового потенціалу слід переглянути структуру кадрового ресурсу, розглянути та впровадити заходи щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу загалом. Особливу увагу слід приділити:

- професійному підбору кадрів;
- створенні сприятливої трудової обстановки;
- вдосконалення системи адаптації персоналу;
- організації навчання співробітників;
- удосконалення системи оплати праці та матеріального стимулювання;
- вдосконалення системи оцінки персоналу.

Для досліджуваного підприємства кризовими ситуаціями, що потребують антикризового управління, виявлено:

- виробничі: перебої в постачанні електроенергії, води, частково застаріле енергомістке устаткування, мала доля автоматизованого та роботизованого устаткування;
- кадрові: збільшена плинність персоналу за рахунок міграційних процесів, викликаних війною;
- маркетингові: порушення каналів збуту продукції, зниження купівельної спроможності клієнтів та споживачів,
- управлінські: повільна реакція на зміни, стратегічні прорахунки..

Показано, що першочерговими напрямками, яких буде потребуватиме підприємство в період адаптації до тривалої роботи в період воєнного та поствоєнного стану та збереженню ефективності діяльності стануть кадровий та виробничий напрямки.

Тому, з метою залучення таких фахівців до роботи на підприємстві, рекомендовано зафрахтувати житлові приміщення різного типу та розміру з метою забезпечення проживання переміщених осіб, які потенційно можуть бути корисними для підприємства. Причому забезпечення житлом повинно

відбуватися за принципом службового користування або «користуєшся житлом, поки працюєш на підприємстві».

Враховуючи середньостатистичні дані, такої підтримки будуть потребувати 150 працівників.

В напрямку використання адаптаційного виробничого потенціалу задачі автоматизації та роботизації повинні бути визначені як стратегічні у середньостроковій перспективі, сталість системи енергозабезпечення відноситься до завдань найближчої перспективи, але виконання цієї задачі потрібен час та значні фінансові ресурси. Найбільш швидким, що можна швидко виконати з урахуванням наявності ресурсів – це часткова заміна застарілого устаткування.

Для цього необхідно замінити існуючі верстати з намотки обмотки на верстати для намотки фольгових обмоток фірми «L.A.E.».

Впровадження запропонованого заходу при вкладенні 205,2 тис. грн дозволить отримати вже у плановому періоді наступні показники:

1. Збільшення обсягів реалізації продукції на 8,55 % при збільшенні витрат на її випуск на 7,99%.
2. Отримати валовий прибуток на 10,44% вище, ніж у базовому періоді.
3. Зменшити витрати на 1 грн продукції, що реалізована
4. В середньому на 0,5% покращити показники рентабельності витрат та продажу
5. Збільшення вартості основних фондів за рахунок запропонованих заходів призведе до покращення показника фондівдачі на 8,6% .
6. Збільшення обсягів реалізації продукції призведе до збільшення показника продуктивності праці на 8,55%

Таким чином, розрахунки підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів в системі антикризового управління з застосуванням адаптаційного потенціалу.

ВИСНОВКИ

Успішність антикризового управління залежить від рівня адаптивного потенціалу та його відповідності антикризовим заходам, які підвищують ефективність діяльності та впливають на стабільність розвитку підприємства. Розуміння керівниками підприємства антикризових можливостей створює передумови для розроблення відповідного портфеля антикризових заходів, адекватних змінам зовнішнього середовища, що, в свою чергу, зумовлює необхідність удосконалення антикризового управління

Об'єктом дослідження даної роботи є виробнича діяльність ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ».

ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» спеціалізується на виготовленні 22 типів та біля 850 типовиконань трансформаторів, комплектних трансформаторних підстанцій потужністю від 10 до 8000 кіловольт ампер класами напруги від 3 до 35 кіловат (саме 3; 6;10;15;20;27,5;35), які використовуються у комунальному господарстві, аграрному комплексі, на залізничному транспорті, нафтових та газових родовищах, промисловості, облаштуванні міських новобудов, ліній метро, промислового котельного устаткування, а також газорегуляторних пунктів блочних конструкцій.

Асортимент продукції налічує більш як 600 типів трансформаторів та КТП.

Виробничі площі підприємства складають понад 60000 м² та забезпечують потреби розташування повного замкнутого циклу по виробництву силових трансформаторів та КТП, у 9 окремих цехах.

Розрахунки та аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності товариства дозволяють зробити наступні висновки:

- підприємство має щорічний позитивний приріст обсягів реалізації готової продукції (за весь період дослідження на 158%, що на 20% випереджає темп приросту обсягів собівартості, які зросли за відповідний період на 138%).

- перевищення темпів зростання реалізації готової продукції над темпами зростання собівартості продукції призвели до збільшення валового прибутку.
- покращення показників обсягів реалізації продукції та собівартості продукції призвели до зменшення витрат на 1 грн доходу від реалізації продукції маже на 8% за досліджуваний період.
- найкращі показники рентабельності витрат та продажу спостерігалися у 2018р, коли підприємству вдалося оптимізувати виробництво та продаж продукції.
- за період 2017-2019 рр. ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» змогли покращити основні фонди, збільшив їх середньорічну вартість більш ніж на 19%.
- на протязі досліджуваного періоду чисельність працівників постійно знижується, і це падіння складає майже 9%, що пояснюється підприємством як приведення чисельності у відповідність до обсягів виробництва.
- значне збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення валового прибутку, прагнення зберегти висококваліфікований персонал, змусили підприємство суттєво збільшити фонд заробітної плати, що за досліджуваний період склало 101%.

Таким чином, проведений аналіз доводить економічну ефективність діяльності ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» за період 2017-2019 рр.

Система антикризового управління ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ», згідно проведеного дослідження, має наступні характеристики:

Прийняті вимоги: гнучкість, адаптивність, пошук найбільш ефективних шляхів управління, концентрація зусиль для більш ефективного використання потенціалу.

Для механізму управління характерні: мотивація, орієнтація на кризові ситуації, установка на досягнення стабільності, ініціативність, формування корпоративної відповідальності.

Для процесу управління характерні: мобільність та динамічність наявних ресурсів, реалізація інноваційних програм, пріоритет програмно-цільових підходів, розробка та оцінка наслідків рішень та альтернатив, вибір критеріїв якості.

Для процесу управління притаманні наступні риси: цілеспрямованість, професіоналізм, селекція персоналу, аналіз альтернатив, відповідальність, особистий приклад.

Визначено, що якість адаптаційного потенціалу ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ» слід розглядати через:

- виробничі фонди, до яких належать виробничі будівлі та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, передавальні пристрої, дорогий інструмент та інвентар тощо;

- матеріальна складова – оборотні кошти, до складу яких входять запаси сировини, матеріалів, готової продукції, кошти в незавершеному виробництві, фонди обігу, такі як дебіторська заборгованість та кошти на виробничі потреби тощо.

- кадрова складова – трудові ресурси, до яких слід віднести персонал, що володіє фізичними можливостями та розумовими здібностями здійснення трудової (виробничої) діяльності.

Показано, що першочерговими напрямками, яких буде потребуватиме підприємство в період адаптації до тривалої роботи в період воєнного та поствоєнного стану та збереженню ефективності діяльності стануть кадровий та виробничий напрямки.

Тому, з метою залучення таких фахівців до роботи на підприємстві, рекомендовано зафрахтувати житлові приміщення різного типу та розміру з метою забезпечення проживання переміщених осіб, які потенційно можуть бути корисними для підприємства. Причому забезпечення житлом повинно

відбуватися за принципом службового користування або «користуєшся житлом, поки працюєш на підприємстві».

В напрямку використання адаптаційного виробничого потенціалу задачі автоматизації та роботизації повинні бути визначені як стратегічні у середньостроковій перспективі, сталість системи енергозабезпечення відноситься до завдань найближчої перспективи, але виконання цієї задачі потрібен час та значні фінансові ресурси. Найбільш швидким, що можна швидко виконати з урахуванням наявності ресурсів – це часткова заміна застарілого устаткування.

Для цього необхідно замінити існуючі верстати з намотки обмотки на верстати для намотки фольгових обмоток фірми «L.A.E.».

Впровадження запропонованого заходу при вкладенні 205,2 тис. грн дозволить отримати вже у плановому періоді наступні показники:

- збільшення обсягів реалізації продукції на 8,55 % при збільшенні витрат на її випуск на 7,99%;
- отримати валовий прибуток на 10,44% вище, ніж у базовому періоді;
- зменшити витрати на 1 грн продукції, що реалізована;
- в середньому на 0,5% покращити показники рентабельності витрат та продажу;
- збільшення вартості основних фондів за рахунок запропонованих заходів призведе до покращення показника фондівдачі на 8,6% ;
- збільшення обсягів реалізації продукції призведе до збільшення показника продуктивності праці на 8,55%.

Таким чином, розрахунки підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів в системі антикризового управління з застосуванням адаптаційного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова М. С. Развитие механизма управления адаптацией промышленного предприятия / М. С. Агафонова // Успехи современного естествознания. – 2011. – № 11. – С. 71-72.
2. Алексеев С.Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: Монография. - Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170 с
3. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Капіталізація як засіб модернізації суспільства // Демографія та соціальна економіка. – 2012. – № 1(17). – С. 43–50.
4. Ареф'єва О.В., Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку підприємства: монографія. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
5. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст] : монографія / В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.
6. Ареф'єва О.В. , М'яких І.М., Коршак А.О. Проблеми управління дебіторської та кредиторської заборгованості в умовах ринкових відносин // Trends in the development of national and world science: Collection of scientific articles. – Verlag SWG imex GmbH, Nurnberg, Deutschland, 2016. – С. 90-93.
7. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: УАД, 2011. – 249 с.
8. Ареф'єв С.О. Ефективність процесів антикризового управління під час перетворень // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: Економіка. – №14, Вип. 266. – С. 10-18.
9. Ареф'єв С.О. Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу// Вісник КНУТД, Випуск 1, 2019. – С. 39-48.

10. Ареф'єв С. О. Генезис основних напрямків реструктуризації підприємств // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 10. - С. 109-114.
11. Балдинюк А.Г. Стратегія управління змінами в організації // Економіка і суспільство . – 2017. – Вип. 10. – С. 155-158.
12. Бережная Е. В., Бережной В. И. Математические методы моделирования экономических систем : учебное пособие. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с. 237
13. Бондаренко А.М. Шляхи активізації інноваційної діяльності підприємств // Молодий вчений: наук. журнал, серія: Економічні науки: Видавничий дім «Гельветика», Херсон. – 2015. – Вип. 2(17). – С. 113-116.
14. Бубенко П. Т. Стратегічне планування та управління інноваційним розвитком: теорія і практика // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2016. – №1. – С. 77 – 80.
15. Булеев И. П., Коритько Т.Ю., Тельнова А. В. Управление промышленным предприятием в условиях кризиса: монографія. - Краматорск: ДГМА, 2011. 196 с.
16. Булович Т.В. Характеристика інструментів антикризового управління // Вісник Хмельницького національного університету.– 2010.–№ 4.– Т. 3. – С. 259-263.
17. Васильєва Т.А. , Афанасьєва О. Б. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія, — С.: "Ярославна", 2013. — 488 с.
18. Васюк Н.В. Формування механізму стійкого розвитку машинобудівних підприємств // Інноваційна економіка. - 2012. - № 10. - С. 125-128.
19. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві //Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. –№ 3 (19). – С. 71-75.

20. Галаз Л.В. Підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». - 2010. - № 683. - С. 178–184.
21. Галушко Є.С., Галушко С.А. Обоснование организационно–экономического механизма адаптации предприятия / Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Вип. 130/2012. Серія: Економіка і фінанси. – Севастополь, 2012. – С. 43–47.
22. Гоулман Д. Емоційний інтелект ; пер. з англ. – М. : Паблішер, 2015.- 521 с.
23. Гринько Т. В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства // Проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 94-97.
24. Гринько, Т. В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
25. Грунін О.А., Куприн А.А. Формування адаптивності систем управління організацією підприємницького типу. – СПб: «Астеріон», 2010. – 188 с.
26. Гук О.В., Дейнека О.С., Лексін Р.І. Інноваційний потенціал як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2016. — Вип. 14. — С. 348—351.
27. Дем'яненко Т.І. Вдосконалення системи адаптивного управління на промислових підприємствах // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. – 2014. – Випуск 9-1, Ч. 3.– С. 96–99.
28. Деминг Э. Выход из кризиса / Э. Деминг. – Тверь : Альба, 1994. – 497 с.

29. Дехтяренко І.В. Аналіз методичних підходів та методів оцінки трудового потенціалу підприємства / І.В. Дехтяренко // *Управління розвитком*. 2013. № 23(163). С. 164–166
30. Дикань В.Л. Методи оцінки конкурентоспроможності інтегрованих бізнесструктур // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. – Вип. 8. – 2014. – С. 11-18.
31. Побережна Н. М. Ефективність використання виробничого потенціалу: теоретичний та практичний аспекти // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2012. - № 3. - С. 212-220. 239
32. Еш С. М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування // *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. – 2015. – N1. – С. 103–107.
33. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства [Електронний ресурс] / Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. // *Економіка і суспільство*. — 2016. — Вип.2. — С. 265–269. — Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/>
34. Зарубеєва Н. Оцінка антикризового потенціалу коксохімічного підприємству на основі аналізу його стану з використанням нечіткої логіки // *Економічний аналіз*. – 2010. – № 5. – С. 95 – 99.
35. Зборовська О.М., Марков Б.М. Форми адаптації підприємств машинобудівної галузі до невизначеності ринку // *Маркетинг: теорія і практика*. – 2013.– №20. – С. 82–88.
36. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. – 2014. – N 4(28). – С. 15-27.
37. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: навч. посіб. / Н.В. Касьянова та ін. – Донецьк: Цифрова типографія, 2012. – 257 с.

38. Квасницька Р. С. Причинні чинники динаміки цільової структури капіталу підприємств як потенціал підвищення ефективності їх підприємницької діяльності // Вісн. Львів. держ. фінанс. акад. : зб. наук. ст.– 2015. – № 7. – С. 152–159.
39. Квасній Л.Г., Щербан Т.Й. Антикризове управління економічним потенціалом // Бізнес Інформ. – 2012. – №5. – С. 248–250.
40. Клейнер Г. Б. Системный менеджмент и системная оптимизация предприятия / Г. Б. Клейнер // Journal of Modern Competition / 2018. – Vol.12. No.1 (67) – С. 104-115
41. Ковалевська А.В., Федорова В.Г. Потенціал і розвиток підприємства / Харків: ХНАМГ, 2011. – 132 с.
42. Коваленко В.В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія. — Одеса:, 2013. — 381 с. 241
43. Колот А. М. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / А. М. Колот . – Київ : КНЕУ, 2010. – 348 с.
44. Коритько Т.Ю., Крук О.М. Процес формування інвестиційної політики підприємства // Вісник ДДМА. – 2016. – №3(39). – С. 86–91.
45. Коростелев В. Неумолимый императив нооменеджмента // Устойчивое развитие. – 2012. – Вып. 3. – С. 69–76.
46. Костирко Р. О. Нормативно-правове забезпечення контролю та аналізу фінансової стійкості підприємства // Экономика и право. – 2009. – № 3. – С. 172–181.
47. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы / Ф. - Москва : Альпина паблишер, 2016. - 144 с.
48. Котляр М. Л. Методи та прийоми аналізу фінансового стану підприємства // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. – 2008. – № 5. – С. 57–61.

49. Кошлата М. М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 6 (2). – С. 210–212.
50. Кравченко О. О. Принципи побудови адаптивної системи управління підприємства в умовах нестабільності економіки // Збірник наукових праць ДЕГУТ. Скрія «Економіка і управління», 2010. Випуск 15. – С. 213–218.
51. Кравченко С.А. Методи оцінки рівня адаптації економічного механізму функціонування підприємств до ринку // Університетські наукові записки. – 2012. – № 2. – С. 205–216.
52. Кривозв'язюк І. В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю // Фондовый рынок. – Київ, 2011. – № 7. – С. 20–27.
53. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 38-42.
54. Кроніковський, Д. О. Інтеграція системи контролінгу до існуючої системи менеджменту на підприємстві // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. – №36. – С. 209-213.
55. Кудлаєнко С.В. Особливості фінансової кризи на машинобудівних підприємствах Хмельниччини // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 187-190.
56. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» // Вісник ХНУ, 2009. – № 5. – С. 172-174. 242
57. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства // Актуальні проблеми економіки. – № 4 (166). – 2015. – С. 123-130
58. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С. 155–166.

59. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту // Економічний форум. - 2016. - № 1. - С. 161-170.
60. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 824 с.
61. Ліснічук, О.А. Санаційний потенціал у системі антикризового управління підприємств. // Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (15-16 березня 2018 р.). – Ірпінь-Білосток, 2018. – С.105-107.
62. Літковець Ю. Передумови управління організаційними змінами на підприємстві [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/12043/>
63. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Основні підходи до управління виробничим потенціалом підприємства // Ефективна економіка. – 2017. – № 11.
64. Матросова Л. М. , Коротіна Я.В. Аспекти антикризового управління виробничим потенціалом металургійних підприємств // Економічний вісник Донбасу. – 2008. – № 2(12). – С. 90-96.
65. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством // Всеукраїнський науково-практичний журнал Інноваційна економіка. – 2013. – № 1(39). – С. 102-105.
66. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2012. - № 1. - С. 219-225. 243
67. Мілаш І.В. Зміст поняття «адаптивне управління» в сучасних реаліях функціонування вітчизняних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5904/1/126.pdf>

68. Мороз, О. В., Шварц І. В., Лазарчук О. В. Категорія «антикризовий потенціал підприємства» в процесі аналізу ефективності функціонування машинобудівних підприємств // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2008. – № 2. – С. 9-12.
69. Мостенська Т. Л. Антикризове управління на етапі ранньої діагностики кризи // Вісник Запорізького національного університету. № 4 (8). – 2010. - С. 267- 272.
70. Мягких І.М. Оцінка використання ресурсного потенціалу підприємств України в ринкових умовах // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 199 – 203.
71. Мясников В. О. Проблеми формування інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств: шляхи їх вирішення. Режим доступу: <http://www.spilnota.net.ua/ua/articles/year-9/rozdil-44/pidrozdil-228/pidrozdil2-285/>
72. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства // Економіка. Управління. Інновації. – 2015. – № 1 (13). Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27
73. Новосад В. П., Селіверстов Р. Г. Методологія експертного оцінювання: Конспект лекцій для використання в навчальному процесі в системі підвищення кваліфікації кадрів. — К. : Вид'во НАДУ, 2007. — 56 с.
74. Олексів І.Б., Лісович Т. Ю. Теоретичні засади здійснення організаційно-економічних змін на підприємстві // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 77-82.
75. Ортіна Г. В. Антикризовий потенціал реального сектора економіки // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 18. – С. 81-84.

76. Ортіна Г. В. Виявлення та аналіз чинників формування кризових явищ в економіці в умовах глобалізації як передумова розроблення антикризових стратегій // Економіка та держава. - 2013. - № 8. - С. 40-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_8_11.
77. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // Економічний нобелівський вісник. – 2015. – № 1(8). – С. 79–84.
78. Орлова К.Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково– виробничий журнал. – 2011. – № 5. – С.174–178.
79. Панкратова Л.А. Теоретичні аспекти адаптації підприємств до ринкових умов господарювання // Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства. Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК. –2004. –Вип. 30. – С. 239–242.
80. Пащенко О.І. Сутність антикризового управління на підприємстві // Управління розвитком. – 2013. – №13. – С. 158–160.
81. Пілецька С. Т. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи // Науковий Вісник ДДМА. – 2014. – № 2 (14Е). – Режим доступу:
http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/TITUL.htm
1 245
82. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства монографія – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.
83. Погорелов Ю.С. Моделювання розвитку підприємства / Ю.С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10. – С. 51–59.
84. Погорелов Ю.С. Зміни потенціалу підприємства як рушійна сила його розвитку// Економіка і регіон № 2 (57) – 2016 – ПолтНТУ. – С. 59-66.

85. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Концептуальні основи управління потенціалом конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах контролінгу // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. - № 39- С. 99-104.
86. Прохорова В.В. , Ярмолюк В.І. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством // Економіка і управління. – 2013. - № 2. – С. 28-33.
87. Прохорова В.В. , Яценко Б. І. Забезпечення інноваційного управління конкурентним статусом машинобудівних підприємств: організаційно-економічний аспект // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 386-391.
88. Прохорова В.В. , Тарасюк Д.С. Формування економічного потенціалу підприємства: теоретичний // Економіка і регіон. – 2015. – № 4 (53). – С. 35-39.
89. Сергійчук І.І. Складові системи адаптивного управління в структурі механізму формування підприємством масштабу діяльності // Економіка і управління. – 2012. – № 3. – С. 147–153.
90. Сиротинська Н. М. Сутність інноваційного потенціалу промислових підприємств // Економічний простір. – 2011. – № 55. – С. 255-260. 246
91. Сіліна І. В. Концептуальні основи антикризового фінансового управління підприємством // АГРОСВІТ. – 2015. – № 22. – С. 45-49.
92. Смачило В.В. , Головка-Марченко І.С. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С. 61–65.
93. Соломянова-Кирильчук, К. О. Санаційний потенціал, як ключова категорія кризового менеджменту // Економіка, фінанси, право.– 2008.–№ 4.–С.20-23.
94. Степанова Ю. Л. Класифікація адаптації підприємства в залежності від прогнозованості виникнення змін у зовнішньому середовищі підприємства [Електронний ресурс]– Режим доступу :

http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VsUNU/2010_2_2/Stepanova.pdf.

95. Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (I). – С. 156–163.
96. Супрун В.О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи // Фінансовий простір. – 2015. – №2(18). – С. 399-403.
97. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства // ТНЕУ «Економічна думка», 2016. — Том 23. — № 2. — С. 187–192.
98. Ткаченко А. М. , Телін С.В. Антикризове управління як одне з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства // Економічний вісник Донбасу. — 2010. — № 3. — С. 122-124.
99. Токмакова І. В. , Литвинова Т. С. Адаптивне управління розвитком вітчизняних підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 49. - С. 212-216.
100. Толпежніков Р. О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – № 2. – Т. 1. – С. 277–282.
101. Турчак В. В., Чижинська С. Д. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання // Молодий вчений. – 2014. – № 8 (11). – С. 49–52.
102. Турчіна С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств // Вісник Сумського нац. агр.ун. – 2016. – Випуск (67). – С. 11–14.
103. Фоміних Т. О. Аналіз компонентної структури трудового потенціалу регіону // Економічний вісник Донбасу. — 2011. — № 2. – С. 58-62.

104. Фролова, Л. В., Кирієнко Д. М. Визначення сутності категорії «потенціал виживання підприємства» // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Зб. матер. всеукр. наук.-практ. конф. - В 2-х томах. – Т.2. - Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2011. – С. 155-158.
105. Харитоновна А.В. Основные направления механизма адаптации на металлургическом предприятии [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/7/ekonomika/haritonova.pdf
106. Черепанова В.А., Юнусова А.Ю. Адаптивна система управління підприємством // Вісник НТУ “ХПІ”. – 2013. – № 67 (1040). – с. 90–93.
107. Чернецька Ю. А. Детерміновані факторні моделі в управлінні рентабельністю власного капіталу підприємства // Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., Тернопіль, 29–30 квіт. 2014 р. – С. 278–279.
108. Швіндіна Г.О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції // Маркетинг та менеджмент інновацій. – 2017. – №1. – С. 180-192.
109. Швиданенко Г. О., Олесю . О. І. Сучасні технології діагностики фінансово економічної діяльності підприємства : монографія / Г. О. Швиданенко,. – Київ : КНЕУ, 2005. – 210 с.
110. Шевцова О.Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 7(4). – С. 132-236.
111. Шевчук, В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства//Бізнесінформ.–2015.–№ 5 –С.264-268.

112. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. — К.: Знання, 2007. — 335 с.
113. Штангрет А.М. , Копилук О.І.. Антикризове управління підприємством : навч. посібник,— К. : Знання, 2007. — 335 с.
114. Юрій Е. О., Баєва І. І. Методичний інструментарій антикризового управління підприємством //Кримський економічний вісник. – 2014. – N 1(08). – С. 27-30.
115. Яремко А. Д. Контекстний підхід до формування чинників антикризового управління підприємством // Управління стійким розвитком економіки: теоретичні і практичні аспекти : за ред. д.е.н., проф. В. В. Прохорової. – К. : Видавництво Іванченка І. С., 2018. – С. 205–215.