

УДК 001.89:005:658  
№ держреєстрації 0120U104991  
Шифр 3-21-22 Б  
Инв. №

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
вул. Алчевських, 44, м. Харків, 61002  
тел. +38(057) 7003888 [http:// btu.kharkov.ua](http://btu.kharkov.ua), [info@btu.kharkov.ua](mailto:info@btu.kharkov.ua)



ЗВІТ  
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ  
«УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»  
(остаточний)

Керівник НДР  
д-р екон. наук, професор















Вікторія ГРОСУЛ

Харків 2022

Рукопис закінчено 07 грудня 2022 р.

Результати роботи розглянуто Науково-технічною радою факультету економічних відносин та фінансів, протокол № 3 від 21.12.2022 р.

## СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР, зав. кафедри економіки та бізнесу, д-р екон. наук, професор		В.А. Гросул (загальне керівництво, реферат, вступ, висновки)
професор кафедри економіки та бізнесу, д-р екон. наук, професор		С.О. Зубков (підрозділ 1.3)
професор кафедри економіки та бізнесу, канд. екон. наук, професор		О.А. Круглова (підрозділ 1.1)
професор кафедри економіки та бізнесу, канд. екон. наук, доцент		О.М. Филипенко (підрозділ 2.1)
доцент кафедри економіки та бізнесу, д-р. екон. наук, доцент		Р.М. Бугріменко (підрозділ 1.3)
доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, канд. екон. наук, доцент		Г.А. Синицина (підрозділ 2.1)
доцент кафедри економіки та бізнесу, канд. екон. наук, доцент		С.М. Сукачова (підрозділ 2.2)
доцент кафедри економіки та бізнесу, канд. екон. наук, доцент		П.В. Смірнова (підрозділ 1.1)
доцент кафедри економіки та бізнесу, канд. екон. наук		О.В. Михайлова (підрозділ 1.2)
доцент кафедри економіки та бізнесу, канд. екон. наук		Г.С. Баламут (підрозділ 1.2)
доцент кафедри економіки та бізнесу		А.М. Волосов (підрозділ 2.3)
		О. Д. Тімченко (підрозділ 2.3, додатки А, Б,)

старш. викладач  
кафедри економіки та  
бізнесу

Л.М. Смокова (додатки В, Д, Ж, З)

докторант  
аспірант  
аспірант  
аспірант  
аспірант  
студент

А.О. Колеснік (підрозділ 2.2)  
В.О. Олім (підрозділ 2.2)  
М.О. Усова (підрозділ 2.2)  
А.С. Маслова (підрозділ 2.2)  
І.А. Шинкаренко (підрозділ 2.2)  
С.А. Горбенко (збір інформації за  
підрозділом 1.2)

студент

Д.П. Поліщук (збір інформації за  
підрозділом 1.3)

студент

О.С. Міненко (збір інформації за  
підрозділом 1.1)

студент

Є.С. Сунцов (збір інформації за  
підрозділом 2.3)

студент

А.Д. Рудавін (збір інформації за  
підрозділом 2.3)

студент

В.А. Лалабекян (збір інформації за  
підрозділом 2.2)

студент

О.А. Бочарова (збір інформації за  
підрозділом 2.2)

студент

Д.В. Кононенко (збір інформації за  
підрозділом 2.1)

студент

О.В. Дядечко (збір інформації за  
підрозділом 2.1)

## РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 167 с., 15 табл., 19 рис., 6 дод., 148 джерел.

ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, АДАПТАЦІЯ, АДАПТАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РІВЕНЬ АДАПТОВАНОСТІ, АДАПТАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ, АДАПТАЦІЙНИЙ ПРОСТІР, СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ

Об'єкт дослідження – процес управління адаптаційним потенціалом підприємств.

Мета роботи – обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка науково-методичного інструментарію щодо управління адаптаційним потенціалом підприємства.

Одержаний науковий результат: узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності поняття «адаптація», систематизовано видові прояви адаптації підприємств, визначено переваги та недоліки методичних підходів до оцінки адаптаційного потенціалу підприємств, запропоновано підхід до формування динамічної системи управління адаптацією підприємства, запропоновано механізм адаптації підприємства до чинників зовнішнього середовища, удосконалено модель динамічної системи управління адаптацією підприємства, розроблена система показників та науково-методичний підхід до оцінки рівня адаптованості підприємств до дії чинників зовнішнього середовища на основі теорії нечіткої множини, запропоновано ієрархічний граф взаємозв'язків домінантних потенціалів у складі адаптаційного потенціалу підприємств, обґрунтовано систему показників та науково-методичний підхід до оцінки рівня адаптаційного потенціалу підприємств, обґрунтовано методичний інструментарій визначення оптимального типу стратегії адаптації підприємств.

Новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних положень та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо управління адаптаційним потенціалом підприємств.

Науковий рівень одержаних результатів: результати дослідження відповідають сучасному рівню.

Значимість та практичне застосування отриманих результатів полягає у розвитку теорії адаптації підприємств і у можливості використання підприємствами методичного інструментарію управління адаптаційним потенціалом підприємств.

За темою видано 2 монографії, 3 навчальних посібника; опубліковано 9 статей, 27 тез доповідей.

Результати досліджень впроваджено в освітній процес (2 акти впровадження від 10.11.22 р., 16.11.22 р.) і практичну діяльність (ТОВ «Маяк ВВВ», 1 акт впровадження від 01.12.22 р. та ТОВ «Сократ» 1 акт впровадження від 05.12.22 р.).

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1 Теоретичні основи управління адаптаційним потенціалом підприємств.....	8
1.1 Економічна сутність управління адаптаційним потенціалом підприємства .....	8
1.2 Систематизація класифікаційних ознак і видових проявів адаптації підприємства .....	21
1.3 Методичні підходи до оцінки адаптаційного потенціалу підприємств.	35
Розділ 2 Розробка науково-методичного інструментарію щодо управління адаптаційним потенціалом підприємств.....	46
2.1 Оцінка адаптованості підприємств до дії чинників зовнішнього середовища .....	46
2.2 Комплексна оцінка адаптаційного потенціалу підприємства .....	74
2.3 Обґрунтування оптимальної стратегії адаптації підприємств .....	89
Висновки... ..	103
Перелік джерел посилання.....	107
Додатки.....	122
Акти впровадження результатів дослідження в навчальний процес і практичну діяльність підприємств.....	

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки супроводжується складними, багатоаспектними, різноспрямованими процесами, серед яких: глобалізація економіки, формування нового технологічного укладу, наростаючий дефіцит доступних ресурсів, зміна споживчих запитів і переваг. У зв'язку з цим, стійкий та ефективний розвиток підприємств здебільшого зумовлюється їх здатністю швидко й адекватно адаптуватися до змін, що генерується зовнішнім середовищем. Усвідомлення цих обставин призвело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики управління адаптаційним потенціалом підприємств.

Розвитку теорії та методології управління адаптаційним потенціалом підприємств присвячено праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів: Р. Акоффа, І. Ансоффа, О. Безручко, Т. Васильців, Ф. Гіяра, Н. Гонтової, Е. Гроува, Т. Гринько, Є. Ждамірова, Т. Гринько, Н. Коваленко, О. Колодіної, Є. Кузькіна, А. Мельника, Г. Мінцберга, К. Орлової, В. Отенко, О. Петренко, Л. Соколової, М. Турко та багатьох інших авторів.

Аналіз наукових публікацій з обраної теми, свідчить, про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із теоретико-методичним забезпеченням процесу управління адаптаційним потенціалом підприємств, застосуванням сучасних методів оцінки адаптаційного потенціалу, оцінки рівня адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища, оцінки адаптаційних можливостей, визначення типу стратегії адаптації, оцінки якості стратегічної програми адаптації. Тому, поряд з високою важливістю проведених раніше досліджень у даній галузі щодо питань формування адекватної сучасним реаліям системи управління адаптаційним потенціалом підприємств та оцінки рівня їх адаптованості до дій чинників зовнішнього середовища, все ще залишається значна кількість невирішених проблем у даній

області, які потребують негайного обґрунтованого вирішення як на теоретичному, так і методичному рівні.

Актуальність досліджуваної проблеми, недостатня розробленість теоретичних питань, нерозв'язаність концептуальних, теоретико-методичних, та практичних положень обумовили вибір теми науково-дослідної роботи, її зміст, мету і завдання дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка науково-методичного інструментарію щодо управління адаптаційним потенціалом підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

– узагальнити теоретичні положення та систематизувати основні підходи визначення сутності поняття «адаптація»;

- систематизувати видові прояви адаптації підприємств;

- визначити переваги та недоліки методичних підходів до оцінки адаптаційного потенціалу підприємств;

- сформулювати систему показників та оцінити рівень адаптованості підприємств до змін зовнішнього середовища;

- розробити систему показників та обґрунтувати науково-методичний підхід до оцінки адаптаційного потенціалу підприємств;

- обґрунтувати методичний інструментарій визначення оптимального типу стратегії адаптації підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління адаптаційним потенціалом підприємств.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні, методологічні та прикладні аспекти управління адаптаційним потенціалом підприємства.

Теоретичною та методологічною базою дослідження є нормативно-законодавча база України; фундаментальні положення економічної теорії, наукові розробки сучасних вчених з проблем менеджменту, стратегічного управління в сфері управління адаптаційним потенціалом підприємств.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Економічна сутність управління адаптаційним потенціалом підприємства

В сучасних умовах господарювання ефективність та стійкість підприємств в Україні повністю залежать від таких характеристик, як: гнучкість, мобільність, адаптивність, здатність швидко реагувати та прогнозувати зміни ринку. Разом з тим, непередбаченість та динамізм зовнішнього середовища постійно ускладнюють умови діяльності підприємств. Вважаючи на це гостро постає задача оперативного реагування на різного роду зміни, оскільки ефективна адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища може забезпечити йому довгостроковий стійкий розвиток. Ключовим чинником, що стримує розвиток вітчизняних підприємств, є низький рівень їх адаптаційного потенціалу до динамічних змін зовнішнього середовища. Підвищення рівня адаптованості підприємств до вимог його оточення сприятиме підвищенню загального рівня ефективності їх діяльності.

В означеному аспекті актуалізується питання дослідження сутності категорії «адаптація», визначення особливостей адаптації для підприємств та визначення місця адаптації в системі управління адаптаційним потенціалом підприємства.

Питання процесів адаптації управління функціонуванням підприємства до умов ринку на сучасному етапі є предметом досліджень багатьох вчених-економістів. Це, перш за все, обумовлено, стратегічною орієнтацією підприємств на утримання значної ринкової ніші. Сучасні наукові розробки містять комплекс інструментів і методів адаптивного управління підприємством. Водночас, незважаючи на всю багатогранність наявних досліджень, у дослідженнях вчених існує поляризація думок стосовно змістовного наповнення самої категорії «адаптація підприємства», що значно



ускладнює практичні питання оцінювання стану адаптивності підприємства як основи вибору раціонального типу адаптації до умов зовнішнього середовища.

За умов високого рівня непередбаченості та складності зовнішнього середовища тільки адаптація може забезпечити підприємству можливість нівелювати дію негативних чинників впливу середовища та забезпечити довгостроковий розвиток у перспективі. Оскільки, як досить доречно зазначають Д. Нельсон, В. Єдгер та К. Браун «... для підприємств, що функціонують в умовах високого рівня нестабільності та загострення конкурентної боротьби, ключовими стратегічними орієнтирами мають бути не просто виживання, але й забезпечення неперервного розвитку» [1, с.397 ].

В літературі зазначається, що багато підприємств витрачають великі зусилля на приведення рівня управління до науково обґрунтованого і досягають у цьому визначних успіхів. Проте значна частина із них досить часто зазнає невдач у досягненні бажаних результатів через невідповідну реакцію на зміну вимог зовнішнього оточення [2, с.76]. Це може свідчити про те, що питання управління процесом адаптації та пристосування підприємств до змін зовнішнього оточення розкриті неповністю, що в свою чергу ускладнює процес прийняття зваженого рішення в момент виникнення непередбаченої ситуації на ринку. За таких умов менеджмент з питань адаптаційного управління повинен чітко розуміти, що зміни зовнішнього середовища можуть відкривати для підприємств нові потенційні можливості, за умови гнучкого нівелювання впливом негативних чинників середовища на фінансову діяльність.

Для формування міцного адаптаційного потенціалу підприємств перш за все необхідно чітко розуміння сутності його базового поняття – «адаптація».

Поняття адаптація підприємства є доволі новою економічною категорією і не зовсім зрозумілою для підприємств оскільки досвід їх роботи в умовах ринку є незначним. Якщо проаналізувати досвід розвитку підприємств України можна дійти до висновку, що в момент настання фінансово-економічної кризи підприємства діють безсистемно, доволі часто знижують значний обсяг реалізації та втрачають ресурси до тих пір поки, не визначать інструменти, що

дозволять чинити опір негативному впливу кризових явищ, проте на це вони витрачають значний час і частка ринку падає значнішими темпами, ніж її нарощували у попередньому періоді.

Враховуючи на те, що поняття «адаптація» має статус загальнонаукової категорії, яка застосовується у різних галузях знань, таких, як економіка, менеджмент, психологія, соціологія, фізіологія, медицина, біологія, філософія, кібернетика, інформаційні технології, екологія, дослідження її особливостей та проблем перетинаються у наукових розробках.

Розглядаючи економіку як складну адаптивну систему, що еволюціонує, К. Мейер та С. Девіс цитують думку американського економіста, Нобелівського лауреата Джозефа Кеннета Ерроу: «...якщо ми зрозуміємо, яким чином вбудована адаптація в біологічні системи, а потім розширимо ці знання до загальної теорії еволюції, то зможемо ефективно докласти цю теорію до безлічі складних систем, зокрема й до бізнесу» [3, с.220].

Кауфман С.А. зазначає: «...про що б ми не говорили, про живі організми або про економіку, процеси адаптації підпорядковуються схожим закономірностям» [4, с.59].

Становлення теорії адаптації почалось з 90-х років ХХ ст., коли домінуючою ідеєю теорії менеджменту стала «адаптація як засіб забезпечення стійкого функціонування». Передумовою зародження теорії адаптивного управління, як зазначено у роботі [5] стало «складність, невизначеність та рухливість зовнішнього середовища, що висуває на перший план проблеми пристосування підприємств до таких умов. Активно ведуться наукові пошуки у сфері організації взаємодії підприємства з середовищем. Вагома роль міжнародних чинників середовища, як з точки зору конкуренції, так і з точки зору кооперації. Проявляються неочікувані та нові зміни у середовищі. Підприємство представлено як відкрита соціально-економічна система, що повсякчас перебуває під дією факторів зовнішнього середовища, внаслідок чого компоненти такої системи цілеспрямовано змінюються. Зростає роль інформаційного забезпечення рішень [6].

Таким чином, динамізм, складність та турбулентність середовища функціонування стали об'єктивною умовою становлення та розвитку теорії адаптивного управління, яка сьогодні є домінуючою, оскільки орієнтована на забезпечення ефективності розвитку економічної системи підприємства. Ключова роль у даній теорії належить адаптаційному потенціалу підприємства та його спроможності пристосуватись до умов зовнішнього середовища.

Обов'язковою передумовою адаптації є взаємодія організму/системи із середовищем. Під середовищем в цьому випадку розуміють певні фактори (зовнішні і внутрішні) та умови, що впливають безпосередньо чи опосередковано на стан, функціонування та розвиток організму/системи. Різні види адаптації мають свою конкретну форму прояву, тобто спосіб взаємозв'язку між організмом/системою та навколишнім середовищем [7].

Філософський підхід до визначення сутності поняття «адаптація» надається у роботі [8]. При визначенні сутності поняття «адаптація» А.Б. Георгієвський акцентує увагу на необхідності забезпечення динамічної рівноваги та стійкості систем внутрішнього та зовнішнього середовища та зазначає, що «...адаптація це форма відображення системами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, яка передбачає встановлення з ним динамічної рівноваги та стійкості» [8, с. 173]. У даному визначенні виділено декілька суттєвих ознак, що характеризують адаптацію з більш загальних позицій. В даній трактовці прослідковується декілька акцентів: 1) спрямованість системи до самозбереження; 2) гармонічності системи із середовищем функціонування (внутрішнім та зовнішнім); 3) ефективності процесу адаптації, що має відображення на динаміці результативних показників діяльності підприємства [9, с. 173]. Таке визначення акцентує увагу на взаємозв'язку поняття адаптація з кібернетичними категоріями управління.

Значення адаптації для забезпечення життєздатності та розвитку підприємств важко переоцінити. Так, один з найвидатніших теоретиків маркетингу Ф. Котлер акцентуючи увагу на необхідності своєчасного пристосування підприємства до зміни факторів зовнішнього середовища

зазначає: «...суб'єкти ринку мають приділяти пильну увагу тенденціям та особливостям розвитку факторів зовнішнього середовища та своєчасно пристосовувати до них маркетингові стратегії» [10, с.33]. Даний підхід створює можливість розглядати адаптацію в якості ключового фактору досягнення успіху підприємства на ринку.

Враховуючи динамізм зовнішнього середовища, наукові пошуки у сфері адаптаційного управління набувають актуальності, що підтверджується активізацією досліджень серед вітчизняних науковців (Додаток А, табл. А. )

У роботі [11] під «адаптацією господарських суб'єктів» розуміється «... процес пристосування параметрів до невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування на протязі усього життєвого циклу» [11, с.130]. З нашої точки зору таке визначення є недостатньо конкретним для розуміння сутності процесу адаптації підприємств.

Т. В. Горохова, М. І. Лукаш розглядають особливості металургійних підприємств України в умовах євроінтеграційних процесів [12]. В межах проведеного дослідження вчена визначає послідовність етапів обґрунтування процесу адаптації, а саме [12]:

- 1) діагностика відповідності стану внутрішнього середовища підприємства його зовнішньому середовищу;
- 2) реалізація системи моніторингу середовища;
- 3) впровадження заходів щодо адаптації суб'єктів підприємницької діяльності.

Погоджуючись з виділеними вченими етапами, зазначимо, що з нашої точки зору, реалізація системи моніторингу середовища повинна передувати етапу діагностики відповідності внутрішнього середовища підприємства його зовнішньому, оскільки першочергова задача адаптаційного управління полягає в виявленні параметрів зовнішнього оточення підприємства.

К.В. Кривобок розглядає процеси адаптації крізь призму забезпечення виробничо-технічної стійкості в умовах нестійкого зовнішнього середовища

[13]. У даному трактуванні поняття «адаптація» увага акцентується на зв'язку та залежності поведінкових стратегій підприємства з адаптаційними процесами. Запропонована в роботі [14] методика оцінки рівня адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища заснована на сукупності показників, що мають суттєвий вплив на його діяльність. Проте виділені індикатори оцінки переважно враховують лише фінансовий аспект діяльності підприємства, що на наш погляд обмежує як сам процес адаптації підприємства до умов ринкового середовища.

Заслуговує на увагу позиція запропонована С. Б. Алексєєвим, який досліджує процес адаптації через призму чотирьох управлінських підходів, а саме: маркетингового, системного, ситуаційного та стратегічного. Дослідник наголошує на тому, що «...адаптація не є рисою, що притаманна підприємству як відкритій соціально-економічній системі, а представляє собою процес реалізації управлінських рішень, спрямованих на зміну внутрішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності» [15, с. 5-6]. Проте, адаптація являє собою не лише процес пристосування підприємства до змін внутрішнього середовища. Здатність підприємства до адаптації є вирішальним чинником його виживання за умови зміни зовнішніх умов діяльності. Заслуговує на увагу запропонована вченим система показників адаптивності, в якій індикатори оцінки згруповані у функціональні блоки, що створює можливість всебічної оцінки як внутрішньої (виробничої, фінансової, технологічної), так і зовнішньої адаптивності підприємства.

Комплексний аналіз еволюції теорії адаптації наведено у роботі [16]. Автором запропонований адаптивний підхід, відповідно якому забезпечення мережевої структури взаємодії між підприємством та зовнішнім середовищем забезпечується на основі розроблення та реалізації ефективної стратегії. Основними заходами адаптивного управління визначено: забезпечення високої маневреності й гнучкості цілей стратегії розвитку підприємства за рахунок процесів активної й пасивної адаптації в управлінні підприємством, оптимізацію рівні ризику ухвалення рішення, маневрування ресурсами [17,

с.34]. В.І. Отенко та О.М. Колодіною запропоновано модель діагностики процесів адаптації механізму функціонування підприємств [18]. Вважаємо, що проведені дослідження є обґрунтованими та мають значний внесок щодо забезпечення формування механізму адаптації українських підприємств до умов ринкового середовища.

Враховуючи поживлений інтерес дослідників у сфері адаптації підприємств слід також виділити роботи М.О. Турко, який здійснює аналіз макросередовища вітчизняних підприємств і пропонує такі напрями підвищення рівня пристосованості до ринкової економіки: активізація зовнішньоекономічної діяльності; перехід на нові форми організаційного управління; формування промислово-фінансових груп для підвищення стійкості до зовнішніх коливань [19]; В.Ф. Стукач та М.Є. Дауешова, які визначають механізм адаптації як ступінь участі підприємства у ринкових формах функціонування з метою реалізації системи моніторингу середовища існування підприємства та процесів адаптації [20, с.68]; В.Г. Воронкової та О.М. Венгер, які розглядають концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін [21, с.38]; Т.В. Гринько, який визначає передумови управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства [22, с. 95]; Козаченко Г. В., Пономарьова В. П., Ляшенко О. М., якій в своїй роботі особливу увагу приділяють фінансовому та інформаційному забезпеченню процесу адаптації, а також процесу планування адаптивних заходів [23,с.179-214]; С.В. Кудлаєнко, який акцентує увагу на тому, що однією з основних умов досягнення стійкості функціонування є врахування дії чинників ринкового середовища, та пропонують методичний інструментарій для управління підприємством за умов нестабільності середовища [24]; В. С.Пономаренко, М. О. Кизим, О.М. Тищенко доволі вміло запропоновано системні адаптивні моделі, що можуть використовуватись у процесі прийняття управлінських рішень на різних рівнях [25, с.78.]; цікавою є позиція А.О. Мельник, який обґрунтовує становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства» [26] та визначає місце та ключове

значення економічної адаптації підприємства у механізмі підвищення їх конкурентоздатності [27]; Є.Ю. Кузькін, який дуже вміло узагальнює теоретичні основи адаптації та аналізує основні структурні елементи зовнішнього середовища [28, с. 24-27].

Якщо провести порівняльний аналіз наведених вище позицій дослідників до питань адаптації стає очевидним, що розвиток підприємства не можливий без врахування чинників зовнішнього середовища і його спроможності оперативно адаптуватись до змін турбулентного середовища. Вважаючи на це, «...адаптація підприємства до зовнішніх умов вимагає своєчасності, гнучкості та економності, тобто має бути адекватною тому стану економіки, що має місце в конкретний проміжок часу» [29, с. 144]. Тобто підприємство пристосовується до зовнішнього середовища шляхом адаптації, а результатом такої взаємодії стає підвищення рівня конкурентоспроможності діяльності підприємства та зміцнення його потенціалу.

Узагальнення результатів дослідження змістовного наповнення поняття «адаптація» дозволило здійснити систематизацію етапів розвитку теорії адаптаційного управління у вітчизняній науці (рис.1.1).

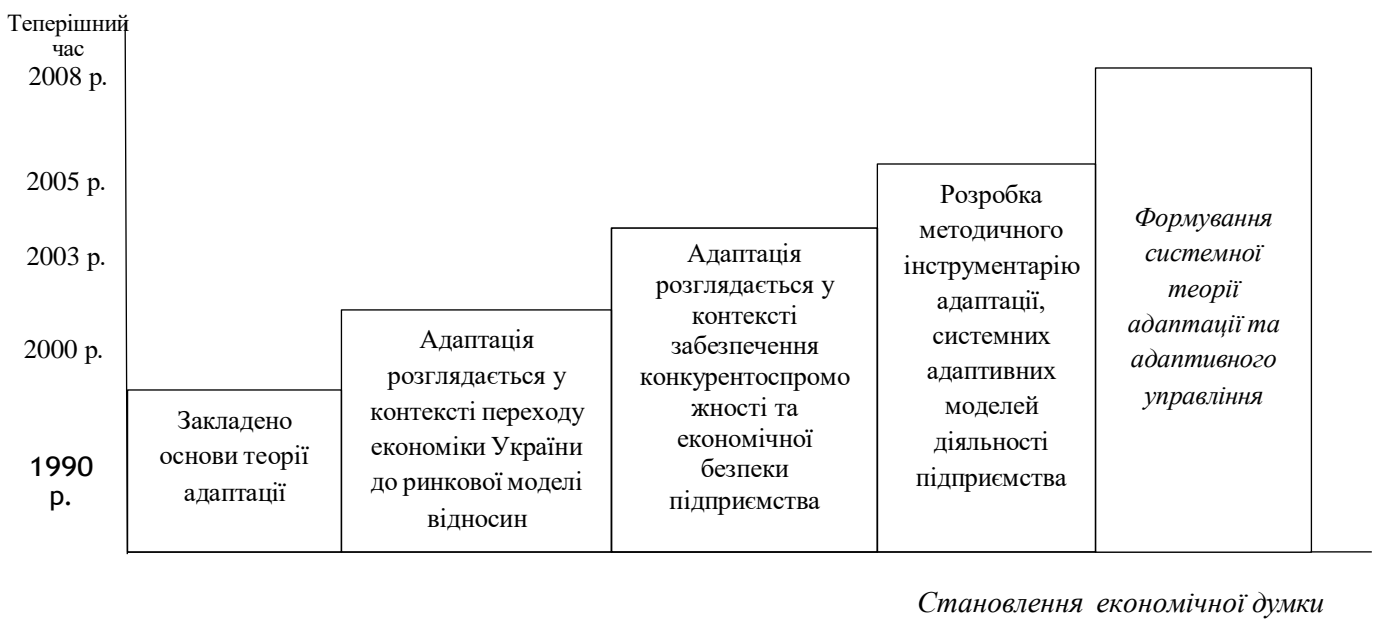


Рис. 1.1. Еволюція етапів теорії адаптаційного управління

*Джерело:* складено на основі [1-29]

Відповідно до результатів проведеного аналізу можна стверджувати, що змістовне навантаження теорії адаптації упродовж 1990-2008 рр. набувало певних трансформаційних змін, що відповідно вплинуло на становлення вітчизняної наукової думки. Так якщо на етапі становлення адаптація розглядається у контексті переходу економіки України до ринкової моделі відносин, то на сучасному етапі розвитку адаптація розглядається як головний критерій ефективності господарської діяльності в умовах непередбаченого зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що сьогодні сформовано значний внесок у теорію адаптації, проте окремі питання залишаються дискусійними та потребують подальших досліджень. Відповідно до результатів проведеного аналізу встановлено, що серед дослідників не існує погодженості думок стосовно визначення сутності, закономірностей та особливостей процесу адаптації для підприємств. Враховуючи на те, що досі існують окремі відмінності у трактуванні категорії «адаптація підприємства», вважаємо доцільним висвітлити сутність обраної категорії як основоположного елементу системи управління адаптаційний потенціалом підприємства.

Грунтуючись на результатах проведеного теоретичного дослідження можна стверджувати, що в економічній літературі під «адаптацією» найчастіше розуміють «процес пристосування системи та її окремих елементів до змінних умов життєдіяльності» [30, с.22]; «пристосування в процесі еволюції будови, функцій, поведінки організмів до певних умов існування» [17, с.9]; «пристосування функціональних підсистем економічної системи підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища шляхом узгодження цілей, завдань, принципів» [13,с.417]; «здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища» [3, с. 39]. Узагальнюючи наведені визначення можна констатувати, що у широкому розумінні адаптація представляє собою процес пристосування до змінних умов.



Для повного розуміння змісту поняття «адаптація», з позиції управління підприємством, проведено аналіз наукових джерел. Визначено, що в науковій літературі присутнє широке різноманіття підходів до тлумачення змісту досліджуваної категорії. У контексті нашого дослідження здійснено систематизацію позицій дослідників за згрупованими ознаками та визначено три базові підходи (процесний, системний, цільовий) до тлумачення сутності поняття «адаптації» (рис. 1.2).

В рамках цільового підходу вчені (В.І. Отенко, О. М. Колодіна [18], Г. В. Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко, [23]. Н. В. Янченко [30], С.Б. Алексєєв [15], Т.В. Гринько [22]) трактують адаптацію як інструмент досягнення певної стратегічної мети – стійкості, економічної безпеки, конкурентоспроможності потенціалу підприємства тощо. Така точка зору формується у рамках досліджень, суміжних з проблемами адаптації. Зазначимо, що цільовий підхід надає зміст процесу адаптації, тобто визначає його кінцеву мету та вектор спрямованості, однак не розкриває сутності самого процесу.

В той же час представники системного підходу (О. М.Семенів, І. І. Грибик, С. О. Буняк [2], Т.В. Горохова, М.І. Лукаш [12], М.О. Турко [19], Ж. Крисько, О. А. Пастухова, М. В. Калінчик, Пономаренко, В. С., Кизим, М. О., Тищенко, О. М. [25], А. О. Мельник [26], Галушко, Е.С., Галушко, С.А. [31]) визначають адаптацію як властивість підприємства як соціально-економічної системи до розвитку та самовдосконалення. Відповідно до системного підходу адаптація виступає у трьох аспектах: адаптація як властивість системи пристосовуватися до можливих змін функціонування; адаптація як сам процес пристосування адаптивної системи; адаптація як метод, заснований на накопиченні й обробці інформації та пристосований для досягнення деякого критерію оптимізації. Вважаємо, що позицію дослідників потрібно розширити в напрямі цільового спрямування та визначенні сутності самого процесу адаптації.

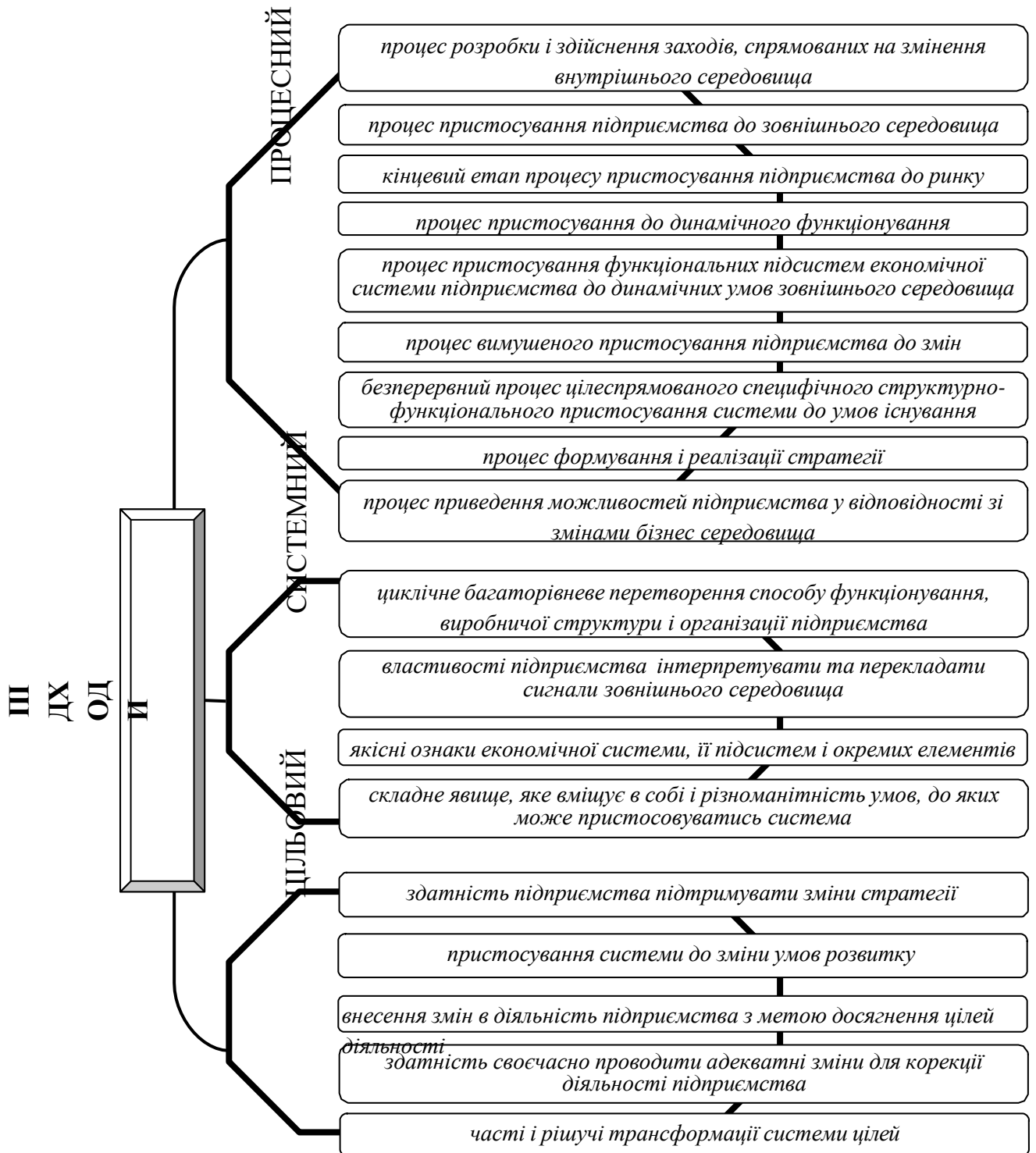


Рис. 1.2. Систематизація позицій, з яких визначається сутність поняття «адаптація» в сучасній науковій літературі

Джерело: Складено на основі [1-32]

Узагальнюючи результати проведеного вище аналізу позицій вчених щодо питань адаптації можна стверджувати, що забезпечення успішного розвитку підприємств різних галузей економічної діяльності не можливо без врахування чинників зовнішнього середовища та оперативної адаптації до його змін. Тобто підприємство пристосовується до зовнішнього середовища шляхом адаптації, а результатом такої взаємодії стає підвищення рівня конкурентоспроможності діяльності підприємства та зміцнення його потенціалу.

Представники процесного підходу (Єфімова, Г.В., Пащенко, О.В.[5], С.В. Кудлаєнко [9], В.В. Шевченко [16], Т.В. Гринько [22], О.Л. Герасимова, М.В. Подоляну, А.В. Чачкова [29], В.К. Губенко, И.В. Николаенко, А.В. Тарасенко [32]) трактують адаптацію не як характеристику системи, а як процес, що відбувається у ході функціонування підприємства та взаємодії його із середовищем. Вважаємо такий підхід змістовним, оскільки він надає можливість визначити причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблем підприємства з метою найкращої адаптації до змін мінливого зовнішнього середовища. Даний підхід дозволяє звернути увагу на взаємодію між бізнес-процесів підприємства, оскільки через їх невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації, ресурсів і часу, що безпосередньо ведуть до фінансових втрат.

Узагальнюючи розглянуті підходи до визначення сутності категорії «адаптація», пропонуємо розуміти під даною категорією процес своєчасного пристосування до зовнішніх умов діяльності шляхом визначення негативних наслідків відхилень системи управління підприємством, з метою забезпечення стійкості його функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі. Отже, узагальнюючи результати проведеного дослідження зазначимо, що управління адаптацією являє собою процес корегування структури управління адаптаційним потенціалом підприємством, його ресурсів, резервів, можливостей у відповідь на дію чинників зовнішнього середовища (рис. 1.3).

Підприємство це складна відкрита економічна система яка функціонує у певному середовищі, а отже, саме підприємство та його бізнес-процеси знаходяться під впливом дії широкого спектру чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Процес адаптації забезпечує нівелювання негативного впливу факторів зовнішнього середовища та використання внутрішніх можливостей для реалізації ефективного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Кільце гомеостазису підтримує стан динамічної рівноваги системи, завдяки якому зберігається стабільність її внутрішнього середовища при зміні умов функціонування зовнішнього середовища. Неспроможність забезпечити своєчасну та адекватну реакцію на зміни факторів зовнішнього середовища може призвести до втрати частки ринку та зниження вартості акціонерного капіталу. За таких умов адаптація стає дієвим інструментом підвищення рівня стійкості та ефективності функціонування підприємства.

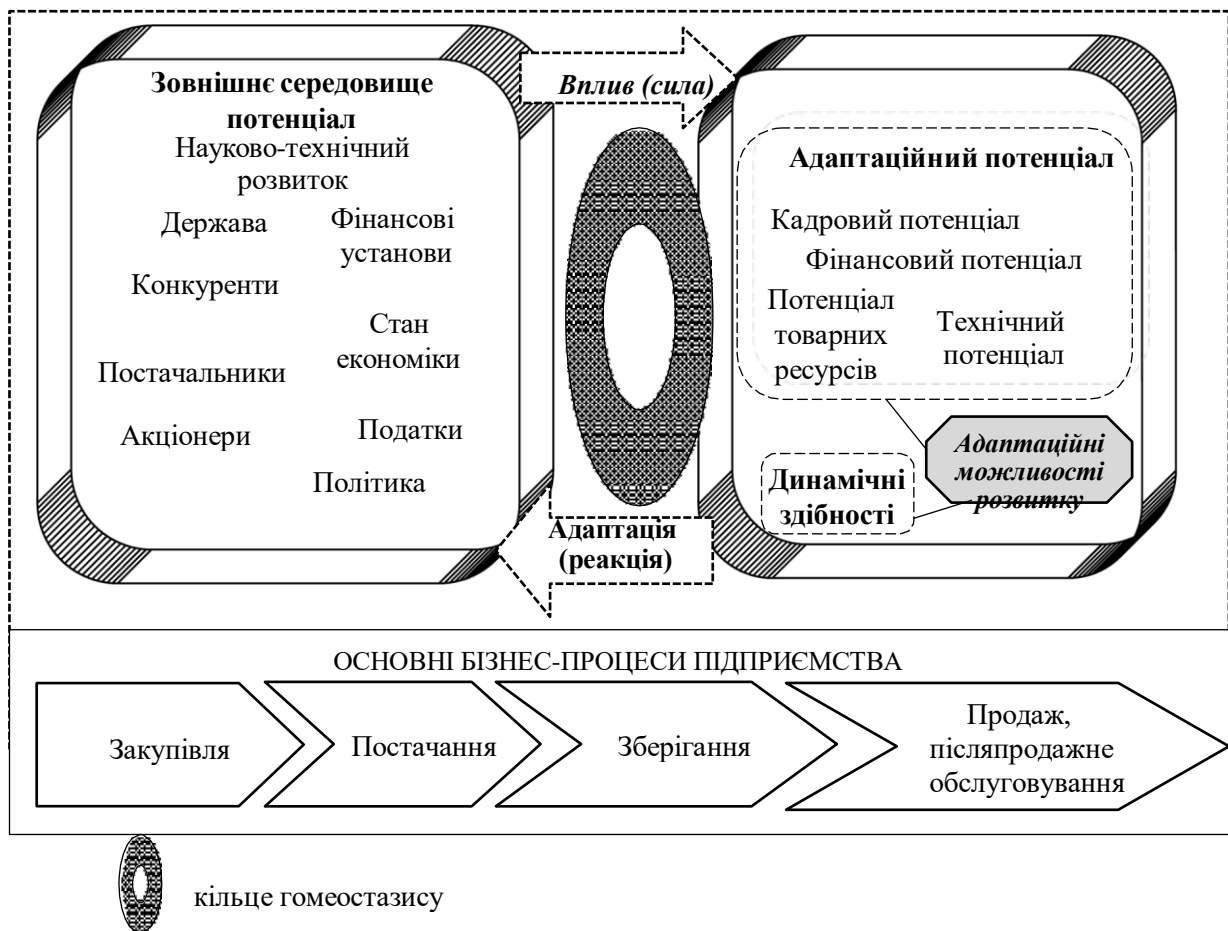


Рис. 1.3. Модель адаптаційного управління підприємством

*Джерело:* Складено на основі [1]

Результати проведеного теоретичного дослідження дозволяють зробити висновок, що адаптація підприємства є керованим процесом, оскільки реалізація адаптаційного потенціалу підприємства відбувається через систему управління підприємством шляхом забезпечення адаптивних реакцій підприємства на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на його розвиток.

Запропонована модель адаптаційного управління підприємством, інтегрує взаємозв'язки між елементами зовнішнього середовища, адаптаційним потенціалом та динамічними здібностями, та, дозволяє на основі кільця гомеостазису зберігати стабільність внутрішнього середовища, підтримувати стан динамічної рівноваги елементів системи при зміні умов функціонування зовнішнього середовища.

## 1.2 Систематизація класифікаційних ознак і видових проявів адаптації підприємства

Забезпечення ефективності функціонування та розвитку підприємств в умовах агресивності впливу чинників зовнішнього середовища можливо шляхом відповідної адекватної реакції. При цьому воно змушено відшуковувати додаткові зусилля сфери використання ресурсів, враховуючи виникнення нових потреб ринкову та забезпечуючи стійкість адаптаційного потенціалу. Враховуючи різного роду стратегічні несподіванки, які можуть виникати в діяльності підприємства, особливо актуалізуються питання забезпечення адаптованості до проактивних змін зовнішнього оточення. Надзвичайної важливості адаптивність набуває в кризові періоди та періоди стратегічних несподіванок, коли для збереження власної присутності на ринку та утримання споживчої цінності виникає необхідність впровадження нестандартних підходів (наприклад, організація діяльності в період пандемії та

її рецесії). В означених умовах, адаптаційні дії підприємства повинні бути певним чином обґрунтовані, оскільки ґрунтуються на результатах всебічної оцінки загроз негативного прояву впливу чинників зовнішнього середовища.

Тому дослідження проблем, пов'язаних з визначенням видових проявів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища є вкрай важливим завданням, вирішення якого дозволить підприємству сформувати міцний адаптаційний потенціал, який буде протистояти впливу факторів динамічного зовнішнього середовища.

Питання видової класифікації адаптації займають вагоме місце у дослідженнях вчених-економістів, що пояснюється актуальністю проблем визначення виду адаптації з метою організації належного управління. Так, класифікації видів адаптації розглянуто у працях: С.Б. Алексеева [15], В.К. Губенко [32], В.В. Дорофєєвої [34], Г. В. Козаченко [23], О.М. Колодіної [35], С.В. Кудлаєнко [9], Є.Ю. Кузькіна [28], А.О. Мельник [26-27], В.І. Отенко, О.М. Колодіної [18], О.О. Петренко [36], О.В. Раєвневої, О.М. Кучерук Е.Н. [37], Л.В. Соколової, Г.М. Верясової, О.Є. Соколово [38], М.О. Турко [19], Н.С. Краснокутської, П.М. Фоцій [38] та інших.

Слід зауважити, що існуючі підходи до класифікація видових проявів адаптації не мають системного характеру та потребують відповідного наукового пошуку. Велике різноманіття запропонованих класифікаційних ознак та видових проявів пристосування до змін значно ускладнює налагодження процесу адаптації підприємств та його управління. У той же час, у дослідженнях учених існує поляризація думок стосовно змістовного наповнення класифікаційних ознак та видових проявів адаптації підприємства.

Сучасні підприємства змушені пристосовуватись до змін середовища для того, щоб слідувати поставленим цілям, стратегії розвитку і, врешті-решт, щоб виживати в умовах нестабільності. Забезпечення збалансованості внутрішнього та зовнішнього середовища вимагає відповідної трансформації всіх елементів системи. При цьому, підвищення інтенсивності впливу чинників зовнішнього середовища призводить до розширення діапазону змін, що потребує відповідних адаптаційних ресурсів.

У цьому випадку упушення навіть незначних змін у зовнішньому оточенні або внутрішній системі управління підприємством здатне значним чином знизити ефективність процесу адаптації. Підприємство, як будь-яка система, має свої бізнес-процеси, кожен бізнес-процес має свою особливу модель адаптації до змін зовнішнього середовища, яка пропорційна їх гнучкості.

Переходячи на більш високі етапи розвитку або, навпаки, опиняючись в кризових ситуаціях, бізнес-процеси підприємства потребують зміни цілей, стратегій і способів їх реалізації. Визначення типу адаптації підприємства дозволить керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення в майбутньому.

Вибір типу адаптації для підприємств торгівлі необхідно здійснювати на основі співвідношення комплексних показників зовнішнього та внутрішнього середовища, що дасть можливість визначити місце підприємства у адаптаційному просторі та обґрунтувати його адаптивну реакцію на зміни турбулентного середовища.

Складність процесу адаптації пояснюється тим, що кожен об'єкт в різні моменти часу може перебувати в різних станах:  $S_1, S_2, S_3, \dots, S_n$ . Відповідно, для зовнішнього середовища в різні моменти часу також характерні різні стани:  $G_1, G_2, G_3, \dots, G_n$ . Кожний із станів  $S$  та  $G$  можна охарактеризувати через систему окремих приватних показників:  $S_i = f(a_i, b_i, c_i, \dots)$  та  $G_i = f(\alpha_i, \beta_i, \gamma_i, \dots)$ . Як об'єкт, так і зовнішнє середовище можуть бути охарактеризовані з двох точок зору:

- стан системи на певний момент часу;
- зміни, які відбулися в системі за певний проміжок часу.

Відмінність управління адаптаційним потенціалом підприємства полягає в його спрямованості на конкретне підприємство та мінливості вхідних ресурсів [40, с. 201], оскільки модель управління підприємством дуже часто є одноразовою, оскільки торгівля швидше, ніж інші галузі економіки реагує на зміну кон'юнктури споживчого ринку. Тому, управлінню адаптаційним

потенціалом підприємства притаманний високий рівень динамізму, який повинен враховувати всі параметри системи його функціонування.

Врахування всіх параметричних ознак є підґрунтям для оцінки адаптаційного потенціалу та формуванні стратегії розвитку підприємств, оскільки дозволить комплексно отримати уявлення про об'єкт дослідження, провести аналіз, здійснити контроль та розробити план заходів у разі появи кризових явищ.

Одним з дієвих способів поглибленого дослідження сутності будь-якого економічного явища є детальна класифікація ознак його прояву. Під класифікацією у довідковій літературі розуміється «розподіл множини об'єктів на підмножини за їх схожістю або відмінністю відповідно до прийнятих методів; спосіб розподілу предметів чи їх відносин на основі найбільш суттєвих ознак, притаманних цим предметам чи відносинам, що відрізняють їх від інших предметів чи відносин» [14, с. 292].

Аналіз економічної літератури дозволяє стверджувати, що існує значне різноманіття точок зору науковців щодо класифікації видів адаптації підприємства. Проведений аналіз наукових джерел [17;19;22;24;26;29;34-40] свідчить про відсутність чіткого уявлення про види адаптації суб'єктів господарювання. Тому виникає необхідність в узагальненні існуючих класифікаційних ознак видових проявів адаптації підприємства, що запропоновані окремими дослідниками.

Спираючись на критичний аналіз наукової літератури, а також власні спостереження, у роботі систематизовано та доповнено класифікаційні ознаки адаптації підприємства (табл. 1.1)

В залежності від сфери реалізації дослідники В.В. Шевченко [16], В.В. Дорофєєва [17], С.Б. Алексєєв [15] пропонують виділяти економічну, організаційно-управлінську, соціально-трудова і техніко-технологічну адаптацію. Зазначимо, що Дорофєєва В. В. наголошує на тому, що «управлінська адаптація базується на аналізі організаційної структури управління підприємством і приведенням її у відповідність до визначених



стратегічних цілей і завдань» [17, с.33]. В свою чергу, економічна адаптація передбачає пристосування внутрішніх бізнес-процесів підприємства до зміни умов зовнішнього середовища. Так, В.І. Отенко, О.М. Колодіна визначають економічну адаптивність підприємства як його здатність реагувати на мінливість умов функціонування та розвитку і забезпечувати пристосованість у процесах з метою досягнення такого фінансово-економічного стану, що дозволяє зберегти економічну безпеку підприємства [18, с.44]. Науковці наголошують на тому, що економічна адаптивність охоплює всі ключові процеси діяльності підприємства, як наслідок, якщо процеси адаптації підприємства здійснюються ефективно, то підприємство розвивається динамічно, якщо ні має місце погіршення показників його фінансово-економічного стану. Техніко-технологічна адаптація передбачає пристосування техніко-технологічних бізнес-процесів підприємства до впливу чинників зовнішнього середовища. Соціально-трудова адаптація орієнтована на організацію процесу взаємодії працівника і підприємства, що ґрунтується на пристосуванні до нових умов праці та відпочинку. Організаційно-управлінська адаптація передбачає побудову оптимальної організаційної структури управління підприємством у відповідності від змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1 – Систематизація класифікаційних ознак адаптації підприємства

№ п/п	Класифікаційна ознака	Видові прояви адаптації підприємства
1	2	3
1	За сферою реалізації	економічна; організаційно-управлінська; техніко-технологічна; соціально-трудова; комплексна; локальна
2	За функціональною спрямованістю	виробнича; маркетингова; логістична; фінансова; науково-технічна; адаптація персоналу
3	За часовою характеристикою	постійна, циклічна, періодична, одномоментна; довгострокова, короткострокова; оперативна; стратегічна; тактична
4	За способом дії	статична, динамічна
5	За мірою охоплення	комплексна; локальна
6	За ефективністю	інтенсивна; екстенсивна; інтегрована
7	За характером зміни параметрів	параметрична; ресурсна; алгоритмічна; структурна
8	За типом адаптивної реакції	пружна; гнучка; пластична
9	За рівнем управління	вищого рівня управління; середнього рівня управління; низового рівня управління
10	За засобами адаптації	кількісна; якісна; модуляційна

11	Залежно від факторів зовнішнього середовища	адаптація до інновацій; адаптація до зміни кон'юнктури ринку; адаптація до соціально-економічних умов; адаптація до політичних умов
12	За рівнем адаптації	первинна; вторинна
13	За ступенем прогнозованості змін зовнішнього середовища	вимушена; запланована; попереджувальна
14	За стратегічною спрямованістю	спрямована на виживання; спрямована на збереження стабільного стану; спрямована на стійкий розвиток; конструктивна, деструктивна
15	За характером змін, що вносяться	пасивна; активна; превентивна; компенсаційна
16	За необхідністю інвестиційної підтримки	капіталоємка; некапіталоємка
17	За ступенем окупності витрат	витратна адаптація; прибуткова
18	За рівнем планування	запланована; спонтанна
19	За результативністю здійснення	задовільнена; незадовільнена

*Джерело:* Складено на основі [17;19;22;24;26;29;34-40]

В залежності від сфери функціонування підприємства дослідники В.В. Дорофєєва [17], М.О. Турко [19], В.В. Шевченко [16], С.А. Мехович, Н.Г. Сікетіна [43], Є. Ю. Ждаміров [40], та ін. виділяють наступні види адаптивності, а саме виробнича; маркетингова; логістична; фінансова; науково-технічна; адаптація персоналу. При цьому, дослідники підкреслюють, що кожен з видів адаптивності характеризує здатність підприємства пристосовуватись до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі в площині конкретної сфери його функціонування. Зважаючи на цілковиту обґрунтованість думки науковців, ми також підтримуємо їх точку зору.

Так, виробнича адаптація представляє собою процес включення працівника в нове для нього виробниче середовище, засвоєнні ним виробничих умов, норм трудової діяльності, встановленні та розширенні взаємозв'язків між працівником і виробничим середовищем. У своїй роботі Турко М. О. акцентує увагу на тому, що виробнича адаптація «...охоплює сферу безпосереднього виробництва товарів, робіт і послуг» [19, с.40], проте вважаємо, що виділений дослідником вид адаптації є характерним не лише для виробничих підприємств, а й для підприємств будь-якої галузевої приналежності, оскільки він визначає процес взаємного пристосування працівника і господарського суб'єкта.

Маркетингова адаптація спирається на аналізі маркетингового середовища, моніторингу ринкової ситуації, діагностики результатів маркетингової діяльності з метою визначення рівня її ефективності, відповідності отриманих результатів запланованим, що дозволить отримати достовірну інформацію яка є необхідна для корегування адаптивних заходів.

Логістична адаптація ґрунтується на інтеграції зусиль усіх учасників процесу фізичного переміщення товарів з метою пристосування до невизначеності зовнішнього середовища його функціонування.

Фінансова адаптація базується на встановленні відповідності фінансової структури, фінансової політики і фінансових інструментів цілям і завданням адаптації підприємства [17, с.87]. Тобто, фінансова адаптація представляє собою основу для утримання конкурентних переваг підприємства на ринку.

Адаптація персоналу представляє собою процес зміни знайомства співробітника з діяльністю та організацією і зміною власної поведінки відповідно з вимогами середовища. Механізми адаптації персоналу покликані полегшити пристосування нових співробітників у життя підприємства.

Науково-технічна адаптація ґрунтується на пристосуванні досягнень НТП в області нових технологій, організації та методів управління, підготовки кадрів до нових науково-технічних змін в зовнішньому середовищі. Вважає, що вона є основою формування науково-технічного потенціалу підприємства та резервом для його зміцнення шляхом виготовлення і реалізації товарів які мають найкращу споживчу цінність для споживачів, а ніж у конкурентів.

Заслуговує на увагу точка зору дослідників Т. В. Гринько [22], С. В. Кудлаєнко [24], А. О. Мельник [27], І.Б. Гурков [33] які пропонують розглядати адаптацію в залежності від часової характеристики. Згідно даної класифікаційної ознаки, автори розрізняють стратегічну, тактичну, оперативну, постійну, циклічну, періодичну, одномоментну, довгострокову, короткострокову.

У випадку, коли підприємство змушене постійно використовувати засоби адаптації у процесі управління мова йде про постійну адаптацію. Ураховуючи,

що неможливо розробити універсальні адаптаційні заходи в умовах нестационарного середовища функціонування підприємства, в залежності від часової характеристики має місце постійна адаптація. Циклічна адаптація, зазвичай, пов'язана з діяльністю підприємств сезонного характеру виробництва і спрямована на створення фінансового та/або матеріального запасу. Тимчасова адаптація застосовується у певні часові періоди для вирішення будь-якої назрілої проблеми. Адаптаційні заходи є специфічними та тимчасово застосовуються для вирішення даного лише даної проблеми. При вирішенні інших проблем потрібні нові адаптаційні заходи. Періодична адаптація передбачає використання відповідних механізмів лише за потреби. Вибір виду адаптації обумовлений такою характеристикою середовища, як мінливість, тобто чим вищий темп змін, тим частіше змушене підприємство звертатись до механізму адаптації [24; 27]. З метою забезпечення узгодженості структури елементів внутрішньої системи відповідно до змін, які відбуваються у зовнішньому оточенні застосовується періодична адаптація. Засоби такої адаптації мають періодичний характер та спрямовані на своєчасну ідентифікацію та нивелювання негативного впливу чинників. Доцільним вважаємо виділення додатково короткострокової адаптації із терміном до 1 року, довгострокової – від 1 до 2 років реалізації та одномоментної адаптації відповідно до розглянутої класифікаційної ознаки. Оскільки строк реалізації адаптаційних заходів прямо впливає на розмір витрат на процес адаптації, що в свою чергу активізує питання щодо пошуку джерел покриття витрат на адаптацію. Зазначимо, деякі глобальні зміни зовнішнього середовища можуть бути одноразовими (криза, зміна політики, перехід до нової моделі розвитку) і підприємство змушене здійснити одноразову адаптацію до цих змін.

Також слід підкреслити, враховуючи на те, що адаптація підприємства базується на інформації про стан зовнішнього середовища, то рішення про внесення змін в тактичну, оперативну та тактичну діяльність підприємства приймаються на основі постійного аналізу цієї інформації. Тому всі рішення управління адаптацією підприємства можна поділити на три групи: стратегічні,

які стосуються загального довгострокового розвитку підприємства, тактичні, які стосуються перебудови підприємства в залежності від розвитку ринкового середовища; оперативні, які стосуються конкретизації стратегічної адаптації на більш короткому періоді часу і реалізують певну частину поставлених у стратегічній адаптації цілей. Зважаючи на обґрунтованість точки зору науковців, ми цілковито підтримуємо їх думку.

Науковий інтерес викликає позиція А.О. Мельник [27], Є.Ю. Кузькін [12], Кудлаєнко С. В. [24], які, у своїх дослідженнях зробили спробу виділити види адаптації підприємства за способом дії. За таким класифікаційним критерієм дослідники виділяють статичну і динамічну адаптацію підприємства. Так, вчені наголошують, що «статична адаптація – це результат множинних адаптивних реакцій підприємства на вплив комплексу чинників середовища функціонування, в результаті чого відбувається формування адаптаційних властивостей та нарощення адаптаційного потенціалу. Статична адаптація – передбачає існування на підприємстві вже набутих властивостей за допомогою яких підприємство адаптувалось до зовнішнього середовища» [27, с.208]. Натомість, динамічна адаптація – це процес взаємодії підприємства з чинниками зовнішнього середовища спрямований на пристосування до них у процесі здійснення підприємницької діяльності. У процесі систематичного пристосування підприємства до інваріантних змін зовнішнього середовища, основними ознаками якого є неоднорідність, ієрархічність та взаємозалежність чинників, здійснюється формування адаптаційних властивостей, реалізація яких створює можливість прискорення процесів адаптації [12, с.112]. За такого підходу стає очевидним, що у разі настання кризових явищ статична адаптація визначає спроможність підприємства протистояти негативним впливам кризи, а динамічна адаптація орієнтована на пошук шляхів пристосування і виживання підприємства у складних економічних умовах.

На нашу думку адаптацію підприємства не можна розглядати як статичну, оскільки за своєю природою адаптація представляє собою динамічний процес пристосування та розвитку. У зв'язку з цим, вважаємо

більш доречним є виокремити статичну адаптацію як базову, і динамічну адаптацію підприємства, особливості яких розкрито вище.

Група вчених, серед яких Т. В. Гринько [22], В.К. Губенко [32], С. А. Мехович, Н.Г. Сікетіна [40], В.В. Дорофєєва [17], Н.С. Краснокутська, П.М.Фощій [39], Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко [23], С.В. Кудлаєнко [24], А.О. Мельник [26], О.О. Петренко [36], О.В. Раєвнєвої, О.Н. Кучерук [37], С.А. Мехович, Н.Г. Сікетіна [40] виділяють видовий появ адаптації в залежності від міри охоплення. Відповідно, до визначеної класифікаційної ознаки вчені розрізняють локальну і комплексну адаптацію. Коли мова йде про локальну адаптацію, то мається на увазі застосування інструментів адаптаційного управління для рівня окремих підрозділів, в той же час, коли мова йде про комплексну адаптацію, то мається на увазі про адаптацію на рівні всього підприємства, яка охоплює всю функціональну багатоаспектність діяльності. Ми приєднуємося до думки вчених, при цьому хочемо зауважити, що в умовах настання кризи локальна адаптація є малоефективною, оскільки об'єкт її дослідження є вузьким.

Також ми підтримуємо точку зору С.В. Кудлаєнко [24, с.174], А.О. Мельник [27, с.209], які обґрунтовують класифікацію видів адаптації підприємства за ступенем та ефективністю використання засобів виробництва і виокремлюють інтенсивну, екстенсивну та інтегровану адаптацію. Екстенсивна адаптація передбачає зміну кількості та концентрації використовуваних засобів виробництва, що залучені до процесу адаптації. Інтенсивна враховує більш якісне та оптимальне використання наявних засобів адаптації, а інтегрована – передбачає зміни у використанні наявних на підприємстві засобів іншими шляхами з метою приведення діяльності відповідно до зовнішнього середовища [24, с.174; 27, с.207]. Зважаючи на обґрунтованість точки зору науковців, ми цілковито підтримуємо їх думку та підкреслюємо, що для сучасних мінливих умов розвитку ринку найбільш прийнятною є інтенсивна адаптація, оскільки вона дає змогу ефективно використовувати наявний потенціал підприємства.

Пожвавлений науковий інтерес викликає позиція Є.Ю. Ждамірова [36],

О.В. Раєвнєвої, О.Н. Кучерук [37], яку підтримує дослідник Петренко О.О. [36] згідно якої вчені виділяють види адаптації в залежності від характеру зміни параметрів, а саме параметричну, ресурсна, алгоритмічну та структурну. При цьому, параметрична адаптація охоплює зміни під час функціонування підприємства, що може бути реалізовано за допомогою імітаційного підходу чи нейронних мереж. Ресурсна адаптація спрямована на оптимізацію використання ресурсів господарської системи (підприємства) та її окремих складових (елементів). Алгоритмічна адаптація пов'язана з переходом від одного до іншого алгоритму управління підприємством. Структурна адаптація передбачає зміну структури системи управління чи структури об'єктів, що моделюються. У свою чергу, «структурна адаптація може бути двох видів: альтернативна, що передбачає наявність декількох альтернатив для вибору, та еволюційна, що базується на незначних поступових змінах структури» [36, с.116]. Ми цілком приєднуємося до викладеної думки науковців.

Також слід виокремити точки зору вчених, які виділяють наступні види адаптації:

1) в залежності від типу адаптивної реакції – пружну, гнучку, пластичну (пружна адаптація характеризується тим, що в результаті адаптації діючі основні характеристики підприємства зберігаються незмінними; гнучка адаптація пов'язана зі зміною на певний час структурних характеристик підприємства з подальшим поверненням їх до початкового стану; пластична адаптація спричинює до безповоротних структурних зміни на підприємстві) [16, с.78.];

2) залежно від факторів зовнішнього середовища – адаптація до нововведень, до зміни кон'юнктури ринку, адаптація до соціально-економічних і адаптація до політичних умов (адаптація підприємства до нововведень є найбільш складним і трудомістким видом, оскільки заходи, які розробляються з метою забезпечення відповідності технічного рівня підприємства досягненням науки й техніки, відзначаються широким масштабом, стосуються діяльності практично всіх підрозділів, вимагають залучення кваліфікованих фахівців,

значної інвестиційної підтримки й повинні бути проведені в стислі проміжки часу; адаптація організації до зміни кон'юнктури ринку пов'язана з необхідністю врахування попиту на продукцію підприємства та носить характер орієнтованої на споживача політики; адаптація системи до соціально-культурних і політико-правових умов полягає у врахуванні дії відповідних чинників зовнішнього середовища [23, с. 210; 37; 38 ];

3) за рівнем управління адаптацією виділяють адаптацію вищого рівня управління, адаптацію середнього рівня управління та адаптацію низового рівня управління (рівень управління адаптацією відповідає організаційній структурі підприємства) Шевченко В. В. [16] і Дорофєєва В. В. [17];

4) за ступенем прогнозованості змін зовнішнього середовища виділяють вимушену, заплановану, попереджувальну адаптація підприємства (вимушена адаптація відбувається, коли зміни в зовнішньому середовищі є неочікуваними для підприємства; запланована адаптація відбувається, коли підприємство завчасно має інформацію й очікує на певні зміни у зовнішньому середовищі; попереджувальна адаптація здійснюється підприємством, що має за мету стійкий розвиток [31; 40];

5) за засобами адаптації адаптацію поділяють на кількісну, якісну та модуляційну (кількісна адаптація – передбачає зміну концентрації використання засобів адаптації, що спрямовані на пристосування підприємства; якісна адаптація – передбачає використання нових та новітніх засобів, які б сприяли процесу пристосування підприємства до зовнішнього середовища; модуляційна адаптація – передбачає зміни у використанні вже існуючих на підприємстві засобів та інструментів пристосування до середовища) (А.О. Мельник [37], С.В. Кудлаєнко [9] і Петренко О. О. [36]);

б) За кінцевим результатом виділяють спрямовану на виживання; спрямовану на збереження стабільного стану; спрямовану на стійкий розвиток; конструктивну, деструктивну [9, с.174.].

У цілому погоджуючись із наведеним вище переліком видів адаптації виділимо ще одну класифікаційну ознаку «за характером змін, що вносяться».



Так, науковці Р.Л. Акофф [42], Н. Савицька [41], В.В. Дорофеева [17], М.К. Евдокимова [43], О.М. Колодіна [35], А.А. Охтень [44], О.О. Петренко [36], Е.В. Раєвнева [37], С.А. Мехович, Н.Г. Сікетіна [40], В.В. Шевченко [16], пропонують розрізняти пасивну, активну, помірно-активну, превентивну, компенсаційну. Зазначимо, що виділена класифікаційна ознака є найбільш поширеною в економічній літературі (89% від всієї кількості досліджуваної літератури у галузі адаптивного управління свідчить, що найчастіше дослідники виділяють зазначений тип адаптації та пропонують методичні підходи до його визначення).

Слід відзначити, що адаптаційний потенціал підприємств різних сфер економічної діяльності має свої певні особливості. Існуючі підходи до класифікації видових проявів адаптації здебільшого носять загальний характер та не враховують характерні галузеві особливості діяльності підприємств окремих сфер економічної діяльності .

Як визначає С.В. Кудлаєнко: «...в умовах, коли суб'єкти господарювання повинні пристосуватися до фіксованого середовища (наприклад, в умовах обмежень, які викликані світовими процесами), вони застосовують пасивну адаптацію, Першорядним завданням пасивної адаптації є виконання підприємством своїх функцій у даному середовищі найкращим чином [9, с.173]. Кузькін Є. Ю. наголошує на тому, що активною адаптація є у тому випадку, коли внутрішнє середовище підприємства залишається відносно стійким під впливом факторів оточення, одночасно менеджмент суб'єкта господарювання намагається видозмінити окремі елементи середовища, у якому функціонує, з метою забезпечення більш ефективних умов існування.

Пасивна адаптація передбачає зміну поведінки соціально-економічної системи для більш ефективного функціонування у середовищі [28, с. 46]. Л.В.Соколова, Г.М. Верясова, О.Є. Соколов виділяють у своєму дослідженні превентивну адаптацію, яка «представляє собою зміну процесів функціонування підприємств на основі прогнозів щодо зміни середовища та інтуїтивних міркувань топ-менеджерів з приводу перспективних напрямів

діяльності [38, с.35-36]. Компенсаційна (від лат. *compensatio* – відшкодування) адаптація, на думку Харитонової А.В., являє собою «... найбільш дієві форми пристосування до умов зовнішнього середовища, що відшкодовуються за рахунок зміни (переключення) імпульсів адаптаційного впливу з одного об'єкту адаптації на інший» [45]. На нашу думку, для сучасних умов розвитку підприємств України найбільш обґрунтованим є активний та превентивний тип адаптації, проте, враховуючи на те, що підприємства не мають можливості прямого впливу на зовнішнє середовище, пасивний спосіб адаптації є найбільш широко використовуваним менеджментом підприємств. Характеристика п'яти виокремлених типів адаптації наведено у табл.1.2

Таблиця 1.2 – Характеристика типів адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища

Тип адаптації	Змістовна характеристика
Активний	Менеджмент суб'єкта господарювання намагається видозмінити окремі елементи зовнішнього середовища
Помірно-активний	Обмежені заходи щодо впливу на елементи зовнішнього середовища
Превентивний	Зміна процесів функціонування підприємств на основі прогнозів щодо зміни середовища та інтуїтивних міркувань топ-менеджерів
Компенсаційний	Пристосування за рахунок механізму перемикання взаємодоповнюючих режимів функціонування суб'єкту адаптації
Пасивний	Зміна поведінки соціально-економічної системи для більш ефективного функціонування у зовнішньому середовищі

*Джерело:* Складено на основі [18;19;24;27;33;36;37;40;44;44]

Зважаючи на обґрунтованість точки зору науковців, ми цілковито підтримуємо їх думку щодо виділених типів адаптації. Такий поживлений інтерес дослідників можна обґрунтувати тим, що зазначені типи адаптації є базовими для формування адаптаційного потенціалу підприємства, оскільки охоплюють всі ключові бізнес-процеси його діяльності. Ми також, у свою чергу, будемо в рамках дослідження використовувати цей тип адаптації для визначення рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Проте вважаємо доцільним також уведення додаткових класифікаційних ознак адаптації підприємства, а саме за рівнем і ступенем планування (запланована адаптація, коли на підприємстві існує модель адаптації і вона йде за планом; спонтанна адаптація що здійснюється стихійно та не за попередньо

спланованими етапами); за необхідністю інвестиційної підтримки (капіталомістка адаптація, яка потребує інвестиційної підтримки для повного завершення; некапіталомістка адаптація, яка відбувається за рахунок поточних витрат підприємства); за ступенем окупності витрат (витратна адаптація, коли існує вірогідність того що адаптація не окупиться або не принесе прибутку; прибуткова адаптація, яка свідчить про можливе отримання прибутку в результаті пристосування до змін зовнішнього середовища).

Зазначимо, що на сьогодні не існує єдиного підходу до визначення та застосування окремо відділених класифікаційних ознак, оскільки вибір типу адаптації в повній мірі залежить від об'єкту дослідження та мети, яку перед собою встановлюють дослідники.

Таким чином, комплексне дослідження наукових підходів до класифікації видових проявів адаптації надало змогу систематизувати 15 існуючих і введення 3 додаткових класифікаційних ознак. До основних класифікаційних ознак віднесено за сферою реалізації, за функціональною сферою, за часовою характеристикою, за способом дії, за мірою охоплення, за ступенем та ефективністю використання засобів виробництва, за характером зміни параметрів, за типом адаптивної реакції, за рівнем управління, за засобами адаптації, залежно від факторів зовнішнього середовища, за рівнем адаптації, за ступенем прогнозованості змін зовнішнього середовища, за кінцевим результатом, за характером змін, що вносяться. До додаткових класифікаційних ознак автором виділено за рівнем і ступенем планування, за необхідністю інвестиційної підтримки та за ступенем окупності витрат на адаптацію.

### 1.3 Методичні підходи до оцінки адаптаційного потенціалу підприємств

В сучасних умовах господарювання досить актуальною проблемою є розробка теорії та методології адаптивного управління підприємствами, галузями, комплексами промисловості, їх поживлення і підйом як основи економічного зростання. У зв'язку з цим перед українською економічною

наукою гостро постає питання щодо узгодженості функціонування підприємств умовам зовнішнього середовища, сприйняття, реагування і пристосування до змін зовнішнього середовища і їх наслідків. Це можливо за умови забезпечення відповідного рівня адаптивності, який створює можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та їх наслідки, ефективно пристосовуватися до них.

Проблеми оцінки адаптаційного потенціалу підприємства розглянуті в працях багатьох учених, зокрема: В.А. Гросул [46], Т. В.Олійник, І. П. Отенко [18], Н.С. Краснокурської [48], С. О. Зубкова [50], О. Круглова [51], Н. В. Зяблицької [52], О. О. Безручко [53], М.С. Старикова, Ю.Л. Растопчина, А.И. Шацкий [54], Л. О. Лігоненко [55], К.Є. Орлової [46], О.Д. Рачкован [47], Т.В. Шталь [56], С.М. Ілляшенко [57], Н.Г. Міщенко, М.Р. Мудрий [58], П.П. Лутовинов, М.С. Попов [59], С.Н. Глаголев [60], Л.В.Семерунь, Т.І. Носова [61] та багатьох інших. Разом із тим, проблема комплексного оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства залишається майже не вивченою.

Однією з основних передумов, що дозволяє зробити відчутний крок у напрямку підвищення дієвості управління адаптаційним потенціалом підприємства у частині обґрунтування рішень, є вдосконалення методичних основ оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства, що базуються на інструментарії комплексної оцінки.

Адаптаційний потенціал підприємств є доволі складною системою для дослідження, цим пояснюється основне обмеження оцінки його ефективності, а саме можливість самостійного формування цілей і здатність до самоорганізації, необхідність врахування в процесі численних факторів, висока невизначеність вихідних даних, що впливають на процеси управління, суб'єктивність при прийнятті рішення, велике число і різноманітність зав'язків і відносин в системі, відсутність чітких взаємовідносин між системою управління потенціалом і його локальними складовими. Авторська позиція, щодо визначення ефективної методики оцінки адаптаційного потенціалу, базується на тому, що ефективність управління адаптаційним потенціалом підприємства

тісно пов'язано з рівнем його адаптивності. Згідно з проведеними дослідженнями визначено, ті підприємства які максимально адаптовані до нових умов (тобто мають міцний адаптаційний потенціал), є також найбільш ефективно функціонуючими на ринку.

Аналізуючи економічну літературу на предмет визначення оптимальної етапності проведення аналізу підприємства, дійшли до висновку, що оцінка діяльності підприємства має бути комплексною, оскільки специфіка комплексної оцінки полягає в гармонізації результатів комплексного економічного аналізу. Така оцінка дає можливість отримати узагальнені висновки про діяльність об'єкта дослідження, які базуються на принципах системності.

Забезпечення і підвищення загальної економічної ефективності функціонування підприємств як однієї з можливих стратегій їх розвитку, залежить від об'єктивності аналізу адаптаційного потенціалу підприємства та оцінки ефективності розвитку потенціалу. Серйозною проблемою в даному випадку виступає необхідність комплексного підходу до оцінки адаптаційного потенціалу. Виникає потреба формування такої системи показників і критеріїв, які в повній мірі будуть давати кількісну і якісну оцінку адаптаційного потенціалу, оскільки на його основі базується вироблення обґрунтованих управлінських рішень в рамках вдосконалення системи адаптивного управління підприємствами.

Однією з центральних проблем визначення характеру адаптивного управління є отримання відносної оцінки адаптаційного потенціалу в сучасних ринкових умовах господарювання.

Ключовим аспектом оцінювання адаптаційного потенціалу загалом є дотримання певного методичного підходу. В залежності від різних трактувань адаптаційного потенціалу підприємства та підходів до визначення його структури, науковці застосовують різні системи діагностики адаптаційного потенціалу, що відрізняються методами, складом та методикою розрахунку показників. Встановлено, що у загальному вигляді для оцінювання

адаптаційного потенціалу загалом та окремих його локальних складових використовують методичний інструментарій, який ґрунтується на засадах системного, процесного або функціонального підходів та реалізується з використанням різних методів (експертної, бальної, рейтингової, порівняльної оцінки, імітаційного моделювання, графоаналітичного методу) і показників (одиничних та узагальнюючи; абсолютних та відносних) [18;46;52;54;58;61].

В сучасних умовах активних трансформацій у зовнішньому середовищі всі можливості, які забезпечують підприємству адаптивність, є основою його виживання, ефективної діяльності та довгострокового розвитку.

Доволі вміло М.С. Старікова у своїй роботі [54, с.110] підкреслює, що «існуючі методичні підходи до оцінки рівня адаптаційного потенціалу розглядають у якості об'єкта дослідження в основному підприємства, для яких пристосованість визначається ступенем відповідності внутрішніх параметрів зовнішнім».

Провести порівняльну характеристику вже існуючих методик оцінки потенціалу підприємств доволі складно, так як на даний час не існує єдиного узагальнюючого підходу щодо оцінки серед дослідників, оскільки в залежності від напрямку дослідження, інформаційної бази у визначений проміжок часу, галузі і сфери діяльності об'єкт оцінки буде різним і тому не може оцінюватися за універсальною методикою. Зазначимо, що мета проведення оцінки рівня адаптаційного потенціалу в різних дослідженнях відрізняється - вона може бути пов'язана з адаптацією до змін, підвищенням конкурентоспроможності, стійкості на ринку або розширенням сфери діяльності.

В рамках дослідження узагальнено методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу підприємства (рис.1.4).

Результати проведеного дослідження свідчать, що дослідниками використовуються різні методи і підходи до оцінки рівня адаптаційного потенціалу, а релевантність результатів оцінки визначається кваліфікацією і об'єктивним підходом експертів до процедури оцінювання. Слід також підкреслити, що наведені методи оцінки адаптаційного потенціалу

підприємства не дозволяють повністю враховувати причино-наслідкові зв'язки між чинниками зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства, що

<b>МЕТОД</b>	<b>ХАРАКТЕРИСТИКА</b>	<b>НЕДОЛІКИ</b>
<b>Експертний</b>	Дозволяє отримати якісну характеристику адаптаційного потенціалу. Доцільний під час визначення альтернатив	Суб'єктивність (відсутність чіткої фіксації результату)
<b>Рейтинговий</b>	Передбачає використання рейтингової шкали оцінок і спирається на кількісні показники. Доцільний під час узагальнення різноякісних характеристик адаптаційного потенціалу	Суб'єктивність (під час визначення бальної шкали)
<b>Метод відстаней</b>	Передбачає нормування фактичних значень показників відносно їх еталонного рівня та побудову адитивних моделей; використовується з метою максимального врахування розбіжностей у рівні адаптаційного потенціалу	Складність визначення еталонного рівня
<b>Інтегральний</b>	Полягає у побудові адитивної моделі адаптаційного потенціалу (за нормованими значеннями показників); використовується з метою агрегування проміжних результатів оцінки	Висновки мають орієнтовний характер
<b>Графоаналітичний</b>	Передбачає побудову графічної моделі адаптаційного потенціалу; використовується для наочного узагальнення результатів описового або розрахункових методів	Не є самостійним; невисока розрахункова точність
<b>Матричний</b>	Передбачає розробку матриці оцінок адаптаційного потенціалу за декількома критеріями; орієнтований на визначення позиції адаптаційного потенціалу	Суб'єктивність вибору меж для класифікації результатів оцінки
<b>Індикативний</b>	Дозволяє розрахувати відхилення фактичних значень показників від нормативних, тобто оцінити структурні зміни адаптаційного потенціалу	Суб'єктивність вибору індикаторів оцінки
<b>Адитивного згортання</b>	Дозволяє оцінити вплив кожної окремої складової на загальний рівень адаптаційного потенціалу	Суб'єктивність визначення рівнів значимості

Рис. 1.4. Методи комплексної оцінки адаптаційного потенціалу підприємства

*Джерело:* Складено на основі [18,46-48,51-561]

впливають на формування адаптаційного потенціалу. Враховуючи на те, що адаптаційний потенціал представляє собою базис для формування стратегії адаптації, оцінка адаптаційного потенціалу підприємства повинна носити комплексний характер.

Комплексна оцінка адаптаційного потенціалу підприємства здійснюється у певній послідовності та передбачає такі основні етапи, як: визначення об'єкта й мети оцінювання, обґрунтування системи часткових показників, методики їх розрахунку та джерел інформації, розрахунок інтегральних показників за обраною методикою й аналіз результатів. Основним етапом комплексного оцінювання є визначення узагальненої характеристики досліджуваного об'єкта. Для цього використовують два підходи, відповідно до яких висновок щодо об'єкта дослідження базується на результатах розрахунку сукупності показників або єдиного узагальненого показника. Вибір на користь будь-якого із зазначених підходів визначається об'єктом і цільовими настановами комплексного оцінювання [47, с.214].

Аналіз економічної літератури надав можливість визначити, що залежно від об'єкта оцінювання, характеру показників і джерел їх формування потенціал оцінюється за даними фінансової та управлінської звітності, а також експертного опитування, із використанням методів порівняльного оцінювання, індексного методу, адитивного чи мультиплікативного згортання, матричного методу, реляційних матриць, стратегічного аналізу та ін. [47;48;57;58-62], що дозволяють отримати узагальнений висновок щодо рівня розвитку та збалансованості локальних складових потенціалу підприємства.

У найбільш систематизованому вигляді методичні підходи та класифікація методів оцінювання потенціалу підприємства наведено у роботі [48, с.143]. Автор зробив систематизацію методів оцінювання потенціалу за такими класифікаційними ознаками: характер оціночних показників; зв'язок з



об'єктом оцінки; універсальність застосування; методика дослідження оціночних показників; спосіб узагальнення результатів оцінки [48, с.142].

Конкретні моделі для комплексної оцінки окремих видів потенціалу підприємства представлено у працях [47;48;57;58-62] та ін. Так, Л.О. Лігоненко у праці [55, с.416-506] визначає послідовність оцінювання певного виду потенціалу, а саме потенціалу виживання підприємства. Базуючись на засадах комплексної оцінки, автор зазначає, що рівень потенціалу виживання є комплексним показником, який розраховується за даними експертної оцінки його окремих складових [63, с. 45]. Для уникнення суб'єктивізму під час розробки методичних підходів на базі експертного методу, вважаємо, що потрібно розробляти деталізовану анкету, відповіді якої мають бути однозначними та незалежними від сприйняття респондента. Беручи до уваги, наприклад, характеристику «структура адаптаційного потенціалу» неможливо визначити її однозначно, тому що адаптаційний потенціал – це узагальнена характеристика, яка за одним напрямом може визначатися як стабільна, а за іншим – збалансована.

Досить часто для оцінки рівня адаптивності діяльності підприємства застосовується метод експертних оцінок і отримані під час опитування оцінки представляються у вигляді інтегрального показника. В одних випадках він розраховується як твір вхідних показників, в інших – як сума добутків вхідних показників і їх вагових коефіцієнтів. У деяких дослідженнях метод експертних оцінок виступає в якості основного методу оцінки [48, с.167].

Доволі цікавим є підхід В.Б. Горбунової [64], яка пропонує здійснювати комплексне оцінювання економічного потенціалу підприємства шляхом використання теорії кореляції. Вважаємо, що такий підхід має практичне застосування, оскільки ураховує векторність та ступінь зв'язку показників, які застосовуються для дослідження процесу управління адаптаційним потенціалом підприємства. Використання теорії кореляції дозволяє здійснювати всебічний і глибокий аналіз адаптаційного потенціалу, визначити

«корисність» факторних ознак та системно оцінювати ступінь впливу кожної з них.

Для оцінки ефективності використання складових елементів потенціалу С.О. Зубков [50, с.148] пропонує використовувати динамічний коефіцієнт, що враховує динаміку витрат і результатів, а саме коефіцієнт відповідності темпів зростання товарообороту, темпам зростання потенціалу, який в свою чергу дозволяє визначити наскільки ефективно було збільшено вартість потенціалу. Автор акцентує увагу на виборі товарообороту як результуючого показника оцінки потенціалу підприємства, оскільки товарооборот характеризує ефективність діяльності підприємства. Вважаємо, що такий підхід є доцільним коли мова йде про оцінку ресурсного потенціалу, тоді оцінка темпів зростання товарообороту над темпами зростання окремих складових потенціалу підприємства характеризує ефективність використання ресурсів підприємства.

Доцільність застосування індикативного методу, що базується на розрахунку одиничних, групових показників та на їх базі комплексного індексу стану адаптивності підприємства відзначено у публікаціях Орлової К.Є. Дослідниця наголошує на тому, що «...виявлення стану адаптивності промислового підприємства на основі використання індикативного методу виступає важливим етапом процесу адаптації підприємства, оскільки формує інформаційний базис для визначення можливостей суб'єкта підприємницької діяльності у сфері впровадження адаптаційних заходів, а методика розрахунку інтегрального показника оцінки адаптаційного потенціалу передбачає співставлення індивідуальних показників діяльності підприємства, що визначають чотири ключові сфери: виробництво; маркетинг; фінанси; трудовий потенціал» [66, с.12].

Процесно-системного підходу дотримується С.В. Артеменко, яка наводить методику комплексної оцінки маркетингового потенціалу торговельного підприємства, яка базується на основі тривимірної моделі, що передбачає побудову тетраедра, розрахованого за даними щодо ефективності взаємодії управління маркетинговими ресурсами та маркетинговим

інструментарієм, маркетинговим інструментарієм та організацією маркетингової діяльності, а також маркетинговою діяльністю та маркетинговими ресурсами [62].

Методика оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства, розроблена Н.В. Зяблицькою, ґрунтується на інтеграції окремих характеристик адаптаційних можливостей підприємства до єдиного комплексного показника. В основі розрахунку – модель адитивного згортання, компонентами якої є показники впливу певної групи умов на діяльність підприємства, а також відповідності виробничо-господарської політики та умов діяльності господарюючого суб'єкта. Особливістю авторського підходу є дотримання багатокритеріального підходу та оцінювання адаптаційного потенціалу з урахуванням критеріїв організаційної, соціальної, виробничо-технологічної та економічної єдності, ранжованих відповідно їх пріоритетності щодо ефективності розвитку підприємства. Методичний підхід, розроблений Н.В. Зяблицькою передбачає етапи розрахунку критеріїв ефективності організаційної структури підприємства, його трудового потенціалу, виробничо-технологічних резервів та фінансової стійкості з урахуванням коефіцієнтів впливу кожного критерію на адаптаційний потенціал загалом визначених на основі методу пріоритетів [52, с. 21-24].

Комплексного підходу до оцінки потенціалу підприємства дотримується С.М. Ілляшенко і рекомендує застосовувати метод відстаней. В основі запропонованої методики лежить оцінка якісні і кількісні показники інформаційних ресурсів і здатностей до їх реалізації. Згідно авторської позиції, кількісні оцінки показників слід порівнювати безпосередньо, а якісні оцінки доцільно переводити у бальні. Узагальнений рівень інформаційного потенціалу підприємства визначається за результатами порівняння фактичних та бажаних параметрів [57, с.12]. Основна проблема такого підходу полягає у обґрунтованому визначенні еталону для порівняння. Вважаємо, що використання такого підходу дозволить окремо визначити як ресурсну

оснащеність підприємства, так і здатність до її реалізації, та визначити на цій основі конкретні заходи з розвитку потенціалу.

Для розрахунку комплексного показника адаптивності С.М. Глаголев пропонує також використання методу відстаней [60, с.19]. Відповідно до цього методу значення обраних показників адаптивності нормуються, тобто визначається їх співвідношення з нормативними значеннями. У якості нормативів автор пропонує обирати найбільші або найменші значення з встановленої межі.

Заслуговує на увагу запропонована в роботі [17] модель адаптаційного потенціалу, відповідно якої адаптаційний потенціал оцінюється за сукупністю характеристик, які відображають гнучкість, надійність, мобільність та ефективність управління підприємством. У результаті формується інтегральний показник адаптаційного потенціалу підприємства, який розраховується як сума узагальнюючих показників за вказаними критеріями, скорегованих з огляду коефіцієнта їх значущості, отриманих методом експертних оцінок

Слід зазначити, що для цілей комплексної оцінки адаптаційного потенціалу підприємств також можуть бути використані графоаналітичні методи, які потребують побудови профілю об'єкта оцінки на основі фактичних даних і відрізняються наочністю результатів. На нашу думку, дані методи не можуть бути самостійними для оцінки адаптаційного потенціалу, оскільки для їх використання спочатку повинні бути обґрунтовані та розраховані показники адаптаційного потенціалу, а потім визначені еталонні рівні цих показників.

Таким чином, дослідження комплексних підходів до оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства дало можливість встановити основні вимоги до організації процесу оцінки, а саме: вибір критеріїв для оцінки повинен бути обґрунтованим, щоб не виникало сумнів у їх надійності під час ухвалення управлінських рішень щодо ефективності адаптаційного потенціалу підприємства; необхідно періодично здійснювати моніторинг стану обраної системи показників оцінки в динаміці; система показників оцінки повинна бути оптимальною, потрібно уникати мільтиколінеарності між показниками;

необхідно обрати лише найвагомші показники оцінки, що максимально відобразатимуть рівень адаптаційного потенціалу підприємства.

Розглянуті вище методичні підходи до комплексної оцінки адаптаційного потенціалу мають певні обмеження та переваги і не можуть бути застосовані ізольовано. Враховуючи комплексність категорії «адаптаційний потенціал», необхідно застосовувати одночасно декілька методів, які забезпечать отримання результату, найбільш релевантного цілям оцінки.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження слід зазначити, що наукові позиції вчених і фахівців з інтерпретації, кількісного визначення та оцінки рівня адаптивності діяльності підприємства є доволі різними. Кожна з існуючих методик безумовно має певне практичне значення, оскільки спрямована на реалізацію цілей, дозволяє здійснити оцінку в межах конкретного предмета дослідження. Більшість з досліджених методик оцінки рівня адаптивності діяльності підприємства може використовуватися в практичній діяльності. Єдиною умовою є правильний вибір тієї чи іншої методики щодо масштабу і виду діяльності підприємства, рівень адаптивності якого планується оцінювати. До сучасного моменту не існує єдиної думки щодо визначення системи показників оцінки адаптаційного потенціалу. У цьому плані постає актуальним питання розробки узагальнюючого інтегрального показника адаптаційного потенціалу підприємства. Спираючись на результати проведеного дослідження, в подальших наших дослідженнях буде обґрунтовано методичний інструментарій комплексної оцінки адаптаційного потенціалу підприємства.

## РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЩОДО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1 Оцінка адаптованості підприємств до дії чинників зовнішнього середовища

Сучасні тенденції розвитку ринку України характеризуються високим рівнем невизначеності і мінливості зовнішнього середовища, постійним зростанням кількості факторів і сили їх впливу на розвиток підприємств [76, с. 97], посиленням рівня міжнародної конкуренції і політичної нестабільності, появою нових форматів діяльності. За таких умов гостро постає питання відповідності діяльності підприємств умовам зовнішнього середовища, сприйнятті, реагуванні і адаптації до змін зовнішнього середовища і їх наслідкам. Це можливо лише за умови, якщо підприємство матиме відповідний рівень адаптованості, який зможе надати йому можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища і їх наслідки і ефективно адаптуватись до них, оскільки адаптованість визначає рівень готовності реакції підприємства на потреби його зовнішнього середовища.

Оцінка рівня адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища повинна будуватися з урахуванням ступеня забезпеченості підприємства ресурсами та резервами ресурсів. Саме забезпеченість ресурсами необхідної кількості і належної якості дозволить підприємству оперативно сприймати, реагувати і адаптуватися до зміни зовнішнього середовища. Особлива роль при цьому належить системі менеджменту якості діяльності підприємства та його ключових бізнес-процесів [77], оскільки в умовах високо динамічного гетерогенного зовнішнього середовища система управління та бізнес-процеси сучасного підприємства повинні забезпечувати максимальну гнучкість і

корелювати з даними, які оперативно надають інформацію про стан ринку. Тобто саме від вдало побудованої системи управління буде залежати яким чином і з якою силою чинники зовнішнього середовища зможуть чинити опір на подальший розвиток підприємства.

Будь-який суб'єкт господарювання, як досить доречно зазначається в роботі [78] в процесі свого розвитку постійно перебуває між станом прагнення до прогресу і регресивними зупинками та відхиленнями, які можуть бути викликані як внутрішніми, так і зовнішніми деструктивними перешкодами. Це обумовлено наступним: кожна соціально-економічна система (якою є підприємство роздрібною торгівлі) має бути певним чином внутрішньо структурована і відкрита, що характеризує здатність здійснювати обмін із зовнішнім середовищем. Обмін окремих частин системи між із зовнішнім середовищем характеризує метаболізм (від грецьк. *metabole* - зміна, перетворення [79, с. 89]). У даному контексті заслуговує на увагу погляд українського вченого Л.Г. Мельника, який відзначає: «... відкритість системи та її метаболізм формують енергетичний базис процесів розвитку» [80, с. 138]. Низька здатність підприємства своєчасно здійснювати адаптацію діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища може призвести до дезінтеграції існуючої системи управління. В даних умовах першочергове значення для підприємств має забезпечення високого адаптивності до зміни чинників зовнішнього середовища, оскільки як досить доречно зазначається в роботі [81, с. 208]: «...будь-які адаптивні реакції підприємства, які формуються через механізми адаптивного управління, підпорядковані досягненню внутрішньої стабільності підприємства». Вважаючи на це, висока якість системи управління адаптацією визначає спроможність забезпечення балансу між впливом зовнішніх факторів та можливостями підприємства.

Вважаючи на це, система управління підприємством повинна бути адаптованою до зміни станів зовнішнього середовища, оскільки для здійснення метаболізму необхідно подолання адаптаційних бар'єрів, що потребує певних втрат енергії. Відповідно, однією із важливих проблем з якою зіштовхується

підприємство роздрібної торгівлі, є вирішення питання пошуку джерел поповнення його енергетичного базису розвитку. Такий «прилив» енергії може бути забезпечений при наявності на підприємстві відповідної якісної системи адаптації. В процесі адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища «...створюються необхідні умови для встановлення станів поточної динамічної рівноваги між суб'єктом адаптації (підприємством роздрібної торгівлі) та зовнішнім середовищем для підтримання суттєво важливих гомеостатичних параметрів на належному рівні задля забезпечення функціонально-параметричної та структурно-організаційної стійкості і внутрішньої стабільності підприємства (явище гомеостазису), та одночасно забезпечується можливість розвитку підприємства у довгостроковій перспективі» [80, с. 195].

Слід зазначити, що особливістю системи адаптації є її динамічність, оскільки зміна факторів різні «...адаптація підприємства до зовнішніх умов вимагає своєчасності, гнучкості та економності, тобто має бути адекватною тому стану економіки, що має місце в конкретний проміжок часу. Внаслідок цього виникає необхідність у належному забезпеченні об'єктивною та достовірною інформацією, відомостями з різних джерел, тому що швидкість отримання даних прямо впливає на швидкість адаптивної реакції підприємства» [29, с. 143]. Своєю чергою, для забезпечення швидкості адаптивної реакції залежить від якості системи управління адаптацією на підприємстві. Метою адаптивного управління є «...пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішення, направлено на функціонування й розвиток підприємств у конкурентному середовищі. Головне завдання адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища» [36, с. 189].

Визначення напрямків підтримки гомеостазису можливе на основі моделювання. Під терміном «модель» будемо розуміти «...умовно подану чи матеріально реалізовану систему, яка відображає чи відтворює об'єкт дослідження та може заступати його так, що її вивчення дає нам про нього нову інформацію» [84, с. 237]. Зазначимо, що при здійсненні моделювання системи



управління адаптацію в сучасних реаліях функціонування вітчизняних підприємств повинен бути врахована забезпеченість підприємства різного роду ресурсами та резервами цих ресурсів, які певним чином з'єднані і структуровані та спрямовані на поповнення енергетичного базису процесів розвитку підприємства. Саме забезпеченість ресурсами необхідної кількості і належної якості дозволить підприємству оперативно сприймати, реагувати і адаптуватися до різного роду змін зовнішнього середовища. Особлива роль при цьому належить системі менеджменту якості діяльності підприємства та його ключовим бізнес-процесам, оскільки в умовах високо динамічного гетерогенного зовнішнього середовища система управління та бізнес-процеси сучасного підприємства повинні забезпечувати максимальну гнучкість і корелювати з даними, які оперативно надають інформацію про стан ринку. Важливу роль також відіграє характер змін зовнішнього середовища, які «.. можуть бути тими, що адаптують до сформованої ситуації, так і ті, що попереджають, створюючи нові умови діяльності» [85]. На наш погляд, характер змін зовнішнього середовища визначається частотою посилення дії чинників зовнішнього середовища та визначається фазою їх зміни.

Для моделювання динамічної системи управління адаптацією підприємства на дію чинників зовнішнього середовища, використано теорію автоматичного управління [78; 81; 85; 86-90]. Для цього представимо поточну систему управління підприємством як динамічну систему першого рівня (рис. 2.1), в якій символом  $x$  позначено сигнал, що поступає на вхід об'єкта, який є функцією часу  $t$ , тобто, є функцією  $x(t)$ , а символом  $y$  позначимо вихідний сигнал об'єкта, який теж є функцією часу, тобто, є функцією  $y(t)$ .

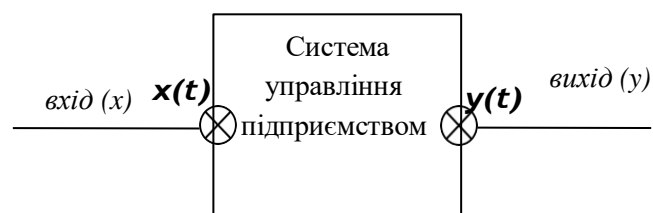


Рис. 2.1. Динамічна система управління підприємством першого рівня

*Джерело:* Складено на основі [90;91]

Приймаючи до уваги, що у динамічній системі перехідний процес здійснюється під впливом дії значної кількості зовнішніх факторів, які змінюють її стан, структуру або параметри [90], передаточна функція системи  $W(p)$  являє собою відношення зображень за Лапласом вихідної  $X_{ВИХ}(p)$  і вхідної  $X_{ВХ}(p)$  величин за нульових початкових умов:

$$W_{(p)} = \frac{X_{ВИХ}(p)}{X_{ВХ}(p)} \quad (2.1)$$

Для диференціального рівняння в операційній формі у випадку нульових початкових умов ( ) передаточна функція може бути представлена формулою [93, с. 249.]:

$$W_{(p)} = \frac{k}{T(w_j)+1} \quad (2.2)$$

де,  $W(p)$  – частотна передаточна функція;

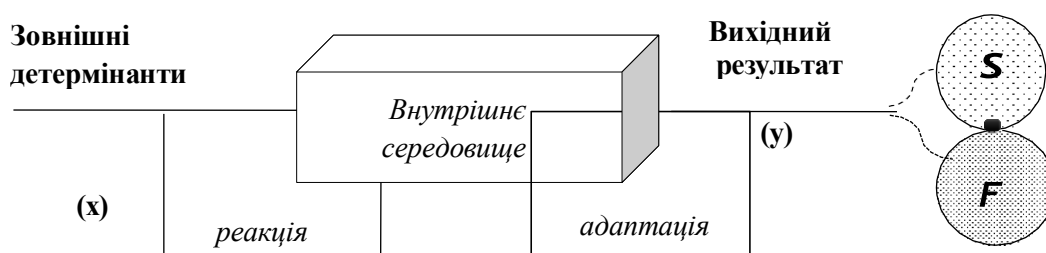
$T(w_j)$  – стала часу;

$p$  – реакція підприємства на зміну чинників зовнішнього середовища;

$w_j$  – кругова частота дії чинників зовнішнього середовища;

$k$  – дія чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Ураховуючи наведений вище підхід, динамічна система управління адаптацією підприємства може бути представлена наступним чином (рис. 2.2).



**Умовні позначення:**

$S$  – стійка система адаптації;

$F$  – нестійка система адаптації;

■ – гранична межа стійкості.

Рис. 2.2. Динамічна система управління адаптацією підприємства

*Джерело:* Складено на основі [86-93]

Зміна станів стійкості системи може бути графічно представлена на основі годографів (рис. 2.3), які побудовано з урахуванням критерію Найквіста, відповідно якого: для стійкості замкнутої системи необхідно і достатньо щоб амплітудно-фазова характеристика стійкої розімкненої системи ( $w$ ) при зміні від 0 до  $\infty$  не охоплювала точку з координатами  $\{-1, 0\}$  [86, с. 71]. Для кожної частоти  $\omega$  значення  $W(p)$  - це комплексне число, яке можна зобразити точкою на комплексній площині. При зміні частоти від 0 до  $\infty$  з цих точок складається годограф Найквіста - деяка крива, яка починається в точці (D) на дійсній осі і закінчується на початку координат. Можна довести, що система стійка тоді і тільки тоді, коли годограф не охоплює точку з координатами  $\{-1; 0\}$ . На рис. 2.3 годограф (а) не охоплює цю точку (замкнута система є стійкою), годограф (б) - охоплює (система нестійка), «система на межі стійкості» представлена на рис. 2.3 (в), на якому годограф проходить через точку з координатами  $\{-1; 0\}$ .

Таким чином, адаптивна система управління підприємством роздрібної торгівлі на вході є стійкою до дії чинників зовнішнього середовища у всіх діапазонах  $k$  та  $w$ , де  $k$  - посилення впливу, а  $w$  - кругова частота.

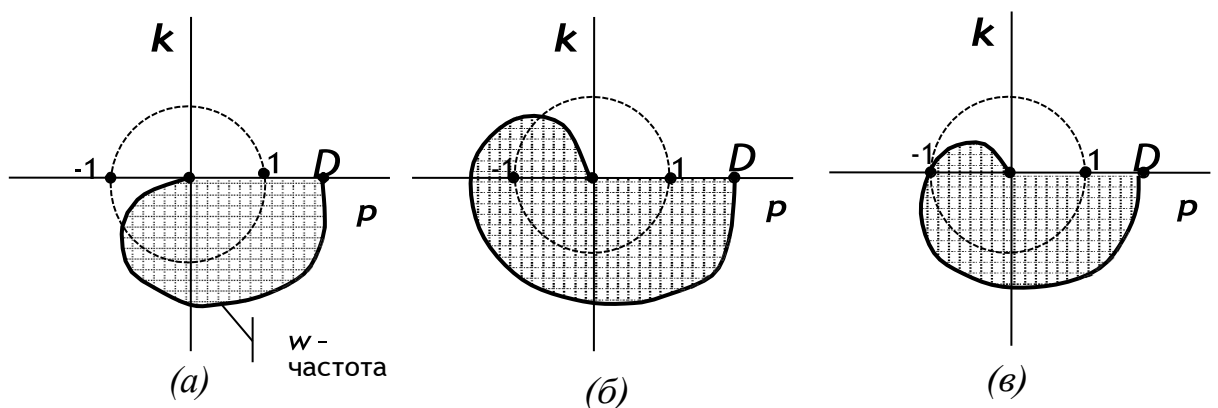


Рис. 2.3. Годорграфи Найквіста для стійкої (а), нестійкої (б) та системи адаптації підприємства на грані стійкості (в)

*Джерело:* Побудовано на основі [86]

Якщо припустити, що підприємство, передаточна функція яка визначається рівнянням (формула 2.2), допускає вхідний сигнал (реакцію) без помилок, але затримується з обробкою інформації та прийняттям рішення, то

рівняння матиме наступний вид (формула 2.3), а передаточна функція матиме наступне відношення (формула 2.4):

$$\text{---} \quad (2.3)$$

де  $\tau$  – час запізнення.

$$(2.4)$$

де  $M$  – модуль частотної передаточної функції;

$\varphi$  – фаза частотної передаточної функції без запізнення.

Наведені вище рівняння підтверджують припущення про те, що чисте запізнення адаптаційної реакції не змінює модуль системи управління підприємством, проте вносить допоміжний фазовий зсув, який негативно впливає на стійкість системи адаптації до зовнішнього середовища:

$$(2.5)$$

$$(2.6)$$

За умови  $\dots$  система управління підприємством знаходиться на межі

стійкості,  $\dots$ , де  $\dots$  – фаза і частота одиничного посилення дії чинників зовнішнього середовища ( $x$ ).

Стан стійкості системи адаптації підприємства до дії чинників зовнішнього середовища (стійка, нестійка, на грані стійкості) визначається на основі побудови логарифмічних амплітудних і фазових характеристик [91]. Для підтвердження висновків здійснено наступні аналітичні розрахунки, а саме:

взята перехідна частотна функція  $\dots$  та прирівнявши модуль до

одиниці, отримаємо:  $-\frac{1}{\omega}$ . Фазовий здвиг на цій частоті:  
 тоді як:  $\frac{1}{\omega}$ . Знайдемо  
 $\frac{1}{\omega}$   $\frac{1}{\omega}$ .

Таким чином, запізнення реакції на дію чинників зовнішнього середовища підприємства призводить до зростання фази посилення впливу зовнішніх чинників та призводить до втрати системи адаптації стійкості, що наочно представлено на графік, представлені на рис. 2.4.

Відповідно до розроблених положень, чим більшою та тривалою є фаза дії чинників зовнішнього середовища, а частота зміна чинників зовнішнього середовища є підвищеною, тим більш швидшою повинна бути реакція з боку підприємства. Запізнення реакція підприємства на зміну стану зовнішнього середовища у часі призводить до переходу системи адаптації від стану стійкості (підприємство максимально продуктивно використовує адаптаційні можливості пристосування до дії чинників зовнішнього середовища) у повністю нестійкі стан (підприємство не здатне активно пристосовуватись до зміни чинників зовнішнього середовища, показники адаптації мають низькі значення, при цьому зберігається стійка тенденція до зниження обсягу товарообороту та повна втрата потенціалу розвитку).

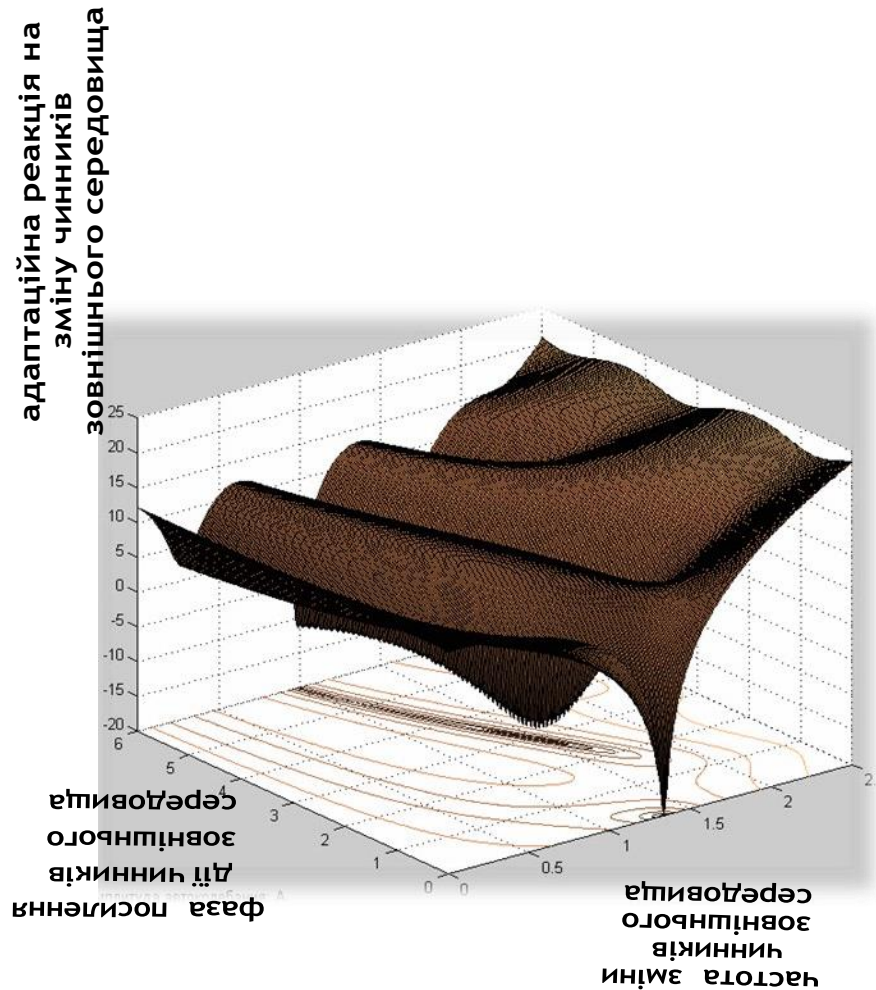


Рис. 2.4. Поверхня втрати системою адаптації підприємства стійкості при запізненні реакції

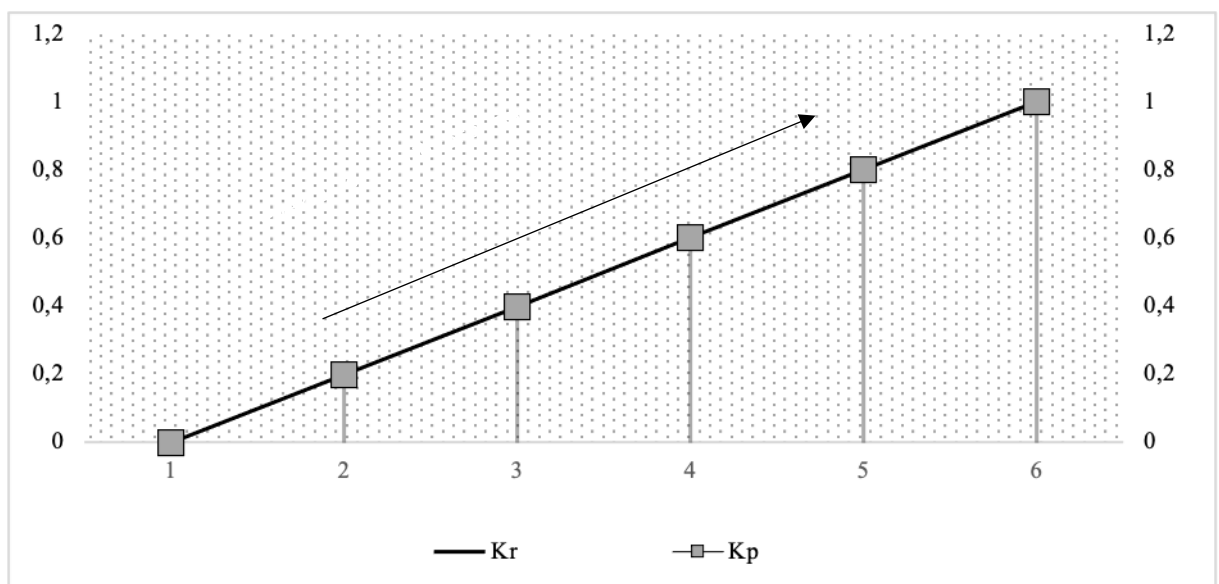
*Джерело:* Побудовано авторами

Встановлено, що запізнення і відсутність відповідної адаптаційної реакції з боку підприємства негативно впливає на його діяльність. Тобто система управління адаптацією підприємства повинна реагувати на чинники зовнішнього середовища зі швидкістю не менше, ніж частота посилення дії та фаза зміни чинників зовнішнього середовища, що можна підтвердити рівнянням наступним рівнянням

(2.7)

На основі наведеного рівняння побудована зона стійкості адаптації підприємства до дії чинників зовнішнього середовища на його діяльність у координатах: посилення дії чинників зовнішнього середовища ( $K_p$ ) – запізнення реакції ( $K_r$ ) (рис.2.5).

На наш погляд, на сучасному етапі розвитку економіки України така умова є ефективною для сучасних відкритих до ринку підприємств, оскільки підвищення гнучкості, адаптованості та інтегрованості створює для підприємства таку властивість як стійкість до кризових явищ.



**Умовні позначення**

$K_p$  - посилення дії чинників зовнішнього середовища;  $K_r$  – запізнення реакції

Рис. 2.5. Зона стійкості адаптації підприємства до дії чинників зовнішнього середовища

*Джерело: розробка авторів*

Аналізуючи дані наведені на рис. 2.5 можна зробити висновок, що запізнена реакція підприємства на зміну зовнішнього середовища у часі призводить до переходу підприємства від стану стійкості у повністю нестійкі стан, і тим скоріше здійснюється перехід, чим довшим є запізнення і відсутність відповідної реакції. Тобто система управління адаптацією підприємства повинна реагувати на чинники зовнішнього середовища зі

швидкістю не менше, ніж та, з якою змінюються ці фактори впливу, що можна підтвердити рівнянням (рис. 2.5):  $\frac{dX}{dt} = \dots$ .

Вважаємо, що сьогодні така умова є ефективною для сучасних відкритих до ринку підприємств, оскільки підвищення гнучкості, адаптованості та інтегрованості створює для підприємства таку властивість як стійкість до кризових явищ.

Запропонований підхід до моделювання динамічної системи управління адаптацією підприємства створює можливість (на основі оцінок сили впливу чинників зовнішнього середовища та реакції з боку підприємства на їх дію) оцінити фактичний стан системи адаптації (стійка ( $S$ ), гранична ( $G$ ), нестійка ( $F$ )), що створює відповідне підґрунтя для формування оптимальної стратегії адаптації підприємства до змін чинників зовнішнього середовища.

Результати аналізу особливостей розвитку сучасного зовнішнього середовища свідчать, що поточне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамізму та складності. Вважаючи на це, будь-яке підприємство не зважаючи на стратегічні цілі розвитку (забезпечення стійкості, розвиток, скорочення або виживання) повинно здійснювати адаптацію внутрішнього середовища відповідно до чинників зовнішнього середовища (рис. 2.6).

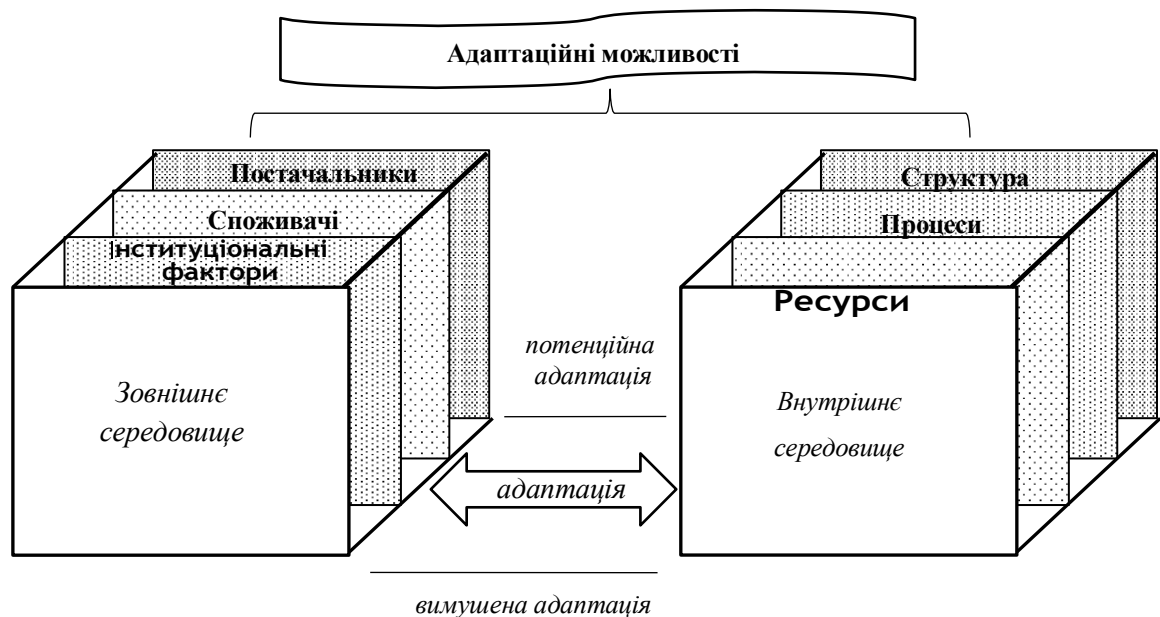




Рис. 2.6. Механізм адаптації підприємства до чинників зовнішнього середовища

*Джерело: розробка авторів*

Слід зазначити, що стан зовнішнього середовища формує умови до яких підприємство повинно адаптуватись, для того щоб забезпечити собі належний рівень конкурентоспроможності на ринку, а внутрішнє середовище підприємства визначає можливості до мобілізації необхідних ресурсів за для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Проведене дослідження показало, що в сучасній економічній літературі відсутній загально прийнятий методичний інструментарій щодо оцінки рівня адаптованості підприємства який б враховував такі складові зовнішнього середовища як складність, невизначеність, динамізм, що в свою чергу знижує рівень достовірності отриманих результатів. Одним з найбільш оптимальних підходів до оцінки рівня адаптованості підприємства до чинників зовнішнього середовища, який, на наш погляд, дозволяє виключити цей недолік, є застосування системи показників оцінювання, які повинні відповідати критеріям адаптації, а саме гнучкість, мобільність (реакція), стійкість. Вважаємо, що такий підхід до формування системи показників інтегрує ключові характеристики зовнішнього середовища (динамізм, невизначеність, складність) та дозволяє на основі детермінантних властивостей адаптації (гнучкість, мобільність і стійкість) визначати стан рівноваги підприємства в умовах постійних змін середовища (рис. 2.7).

Відповідно до рис. 2.7, для підтримки цільового рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах високого рівня невизначеності та складності зовнішнього середовища пріоритетне значення має спроможність гнучко адаптуватися до ситуації. За таких умов рівень адаптованості підприємства визначається ключовими властивостями зовнішнього середовища та адаптацією підприємства.

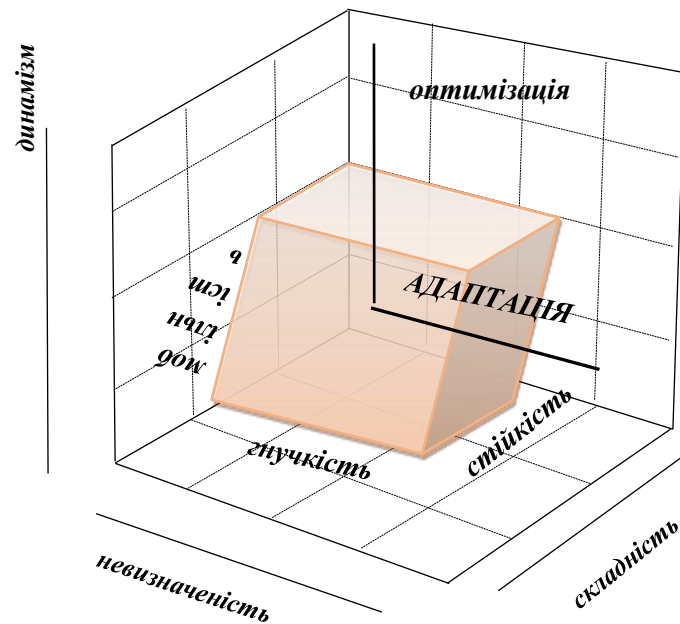


Рис. 2.7. Простір детермінантних властивостей адаптації підприємства для оптимізації взаємодії з чинниками зовнішнього середовища

*Джерело: розробка авторів*

Вважаючи на запропонований підхід, під час формування системи показників оцінки рівня адаптованості підприємств актуалізується питання дотримання критеріїв адаптації (гнучкості, мобільності, стійкості) до змін зовнішнього середовища в умовах постійної складності, невизначеності, динамізму. Гнучкість надає можливість оцінити реакцію підприємства на внутрішні та зовнішні зміни, підвищує рівень захищеності підприємства, наділяє підприємство вагомими конкурентними перевагами, оскільки гнучке підприємство повинно пропонувати споживачам широкий асортиментний ряд, щоб охопити якомога більше потенційних споживачів у своєму сегменті ринку та намагатись повністю задовольнити їх потреби; мобільність (реакція) виступає однією з головних властивостей адаптованості підприємства, оскільки досвід та кваліфікація управлінського персоналу визначають у який саме час будуть прийняті заходи щодо реагування на зовнішні чинники і те, наскільки детально буде проводитись моніторинг факторів складного зовнішнього оточення; стійкість є невід'ємною частиною адаптації підприємства, оскільки

ефективність процесу пристосування до зміни чинників зовнішнього середовища залежить від того наскільки підприємство спроможне зберігати свій рівноважний стан під впливом критеріїв динамізму та невизначеності

З урахуванням зазначених вимог розроблена система показників оцінки рівня адаптованості підприємств до змін зовнішнього середовища (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Система показників оцінки рівня адаптованості підприємств до змін зовнішнього середовища

Критеріальні вимоги	Умовні позначення
1	2
<b>Гнучкість</b>	
коефіцієнт диверсифікації основної товарної продукції	G <sub>1</sub>
коефіцієнт диверсифікації основних ринків збуту	G <sub>2</sub>
показник потенціалу мобілізації фінансових ресурсів	G <sub>3</sub>
коефіцієнт реінвестування доходу	G <sub>4</sub>
коефіцієнт структурної гнучкості	G <sub>5</sub>
рівень оновлення продуктового ряду	G <sub>6</sub>
рівень конкурентоспроможності	G <sub>7</sub>
коефіцієнт повторних звернень споживачів	G <sub>8</sub>
рівень інформованості споживачів	G <sub>9</sub>
коефіцієнт ефективності каналів збуту	G <sub>10</sub>
рівень постійності постачальників	G <sub>11</sub>
<b>Мобільність (реакція)</b>	
показник виробничої ефективності управлінських витрат	M <sub>1</sub>
показник економічної ефективності управлінських витрат	M <sub>2</sub>
рівень ініціативної активності персоналу	M <sub>3</sub>
рівень здатності до проактивного бачення та планування	M <sub>4</sub>
рівень здатності удосконалювати торговельні бізнес-процеси на принципах ощадливого виробництва	M <sub>5</sub>
рівень інноваційної орієнтації підприємства	M <sub>6</sub>
коефіцієнт економічної ефективності інструментів комунікації з просування товарів / послуг	M <sub>7</sub>
рівень кваліфікації управлінського персоналу	M <sub>8</sub>
рівень ефективності маркетингових комунікацій	M <sub>9</sub>
коефіцієнт заговореності готовою продукцією	M <sub>10</sub>
<b>Стійкість</b>	
коефіцієнт автономії	S <sub>1</sub>
коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами	S <sub>2</sub>
коефіцієнт фінансової стабільності	S <sub>3</sub>
коефіцієнт фінансової напруги	S <sub>4</sub>
відношення коливань фінансової стійкості і організаційної структури	S <sub>5</sub>

Продовження таблиці 2.1

1	2
коефіцієнт реінвестування чистого прибутку у розвиток	S <sub>6</sub>
коефіцієнт маневреності власного капіталу	S <sub>7</sub>
коефіцієнт поточної ліквідності	S <sub>8</sub>
темп зростання економічної вартості підприємства	S <sub>9</sub>

*Джерело: розробка авторів*

\*Розраховується для кожного досліджуваного підприємства за результатами щорічної фінансової, та бухгалтерської звітності, маркетингових спостережень та опитування керівників підприємств за формулами, наведеними у Додатку Б, табл. Б.1.

За результатами висунутих вимог сформована система показників оцінки рівня адаптованості підприємств до змін зовнішнього середовища (табл. 2.1), яка, на відміну від існуючих, комплексно інтегрує три групи показників, які враховують ключові властивості адаптації (гнучкість, мобільність, стійкість) до дії чинників зовнішнього середовища з врахуванням особливостей розвитку підприємства та дозволяє на основі встановленого рівня адаптованості визначити можливі зони стану адаптації з урахуванням властивостей невизначеність, складність, динамізм.

Проведене дослідження показало, що в сучасній економічній теорії та практиці не існує універсального інструменту для оцінки рівня адаптованості підприємств до змін зовнішнього середовища. Враховуючи на те, що власники підприємств постійно потребують інформацію не тільки про ступінь адаптованості до зовнішнього середовища у порівнянні з конкурентами, але й про свій реальний фактичний рівень адаптованості, виникає необхідність до визначення інтегрального показника, розрахунок якого був би незалежним від порівняння кількісних параметрів з еталонними значеннями по галузі або серед конкурентів. Також зазначимо, що крім факторів невизначеності, специфіка розрахунку інтегрального показника оцінки рівня адаптованості полягає в тому, що вона базується на кількісних і якісних показниках, що демонструють стан ефективного розвитку підприємства.

Існуючі в сучасній економічній літературі підходи до оцінки рівня адаптованості до чинників зовнішнього середовища на основі експертних оцінок або не враховують повну різноманітність видів невизначеності, або усувають її з технології оцінки цілком. Однак такі дії призводять до ступеня неточності оцінки, недоречного в сучасному ринковому середовищі.

Вважаємо, що для дослідження процесів адаптації в підприємствах найбільш дієвими є теорія нечітких систем, застосування якої дозволяє сформувати інформаційний базис для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо ключових аспектів адаптаційного управління на основі вхідних даних і правил, заснованих на знаннях. В рамках даної теорії допустимо порівняння різних моделей, а також можливість кількісної оцінки понять «очікуваний», «високий», «низький», «напевно», «малоймовірно». Для формалізації подібних оцінок вводиться так звана лінгвістична змінна, кожному

значенню якої відповідає нечітка множина зі своєю функцією приналежності фактору даній множині [94].

Нечітко-множинне моделювання актуально в тих випадках, коли необхідно отримання максимально повних даних при відсутності точної інформації про явище [94]. Враховуючи основні характеристики і властивості зовнішнього середовища (складність, рухливість, невизначеність, взаємозалежність факторів), вважаємо, що за таких умов, для розв'язання задачі оцінки рівня адаптованості підприємств роздрібної торгівлі до чинників зовнішнього середовища, обґрунтованим є застосування підходу із використанням апарату нечіткої логіки та нечітких множин.

Спираючись на визначення категорій «адаптація», «адаптаційний потенціал» та узагальнення їх головних властивостей, нами обґрунтовано методичний підхід до оцінки рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища здійснюється, який базується на використанні апарату нечіткої логіки, що дозволяє визначити готовність підприємства до успішної реалізації стратегії адаптації в умовах динамічних змін, а також оцінити ступінь впливу властивостей адаптації на загальний рівень стійкості підприємства. Відповідно до розробленого методичного підходу, оцінювання рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища, здійснюється послідовно відповідно до визначених детермінантних властивостей адаптації (гучність, мобільність, стійкість). Для визначення рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища на основі теорії нечіткої логіки розроблено алгоритм (рис.2.8).

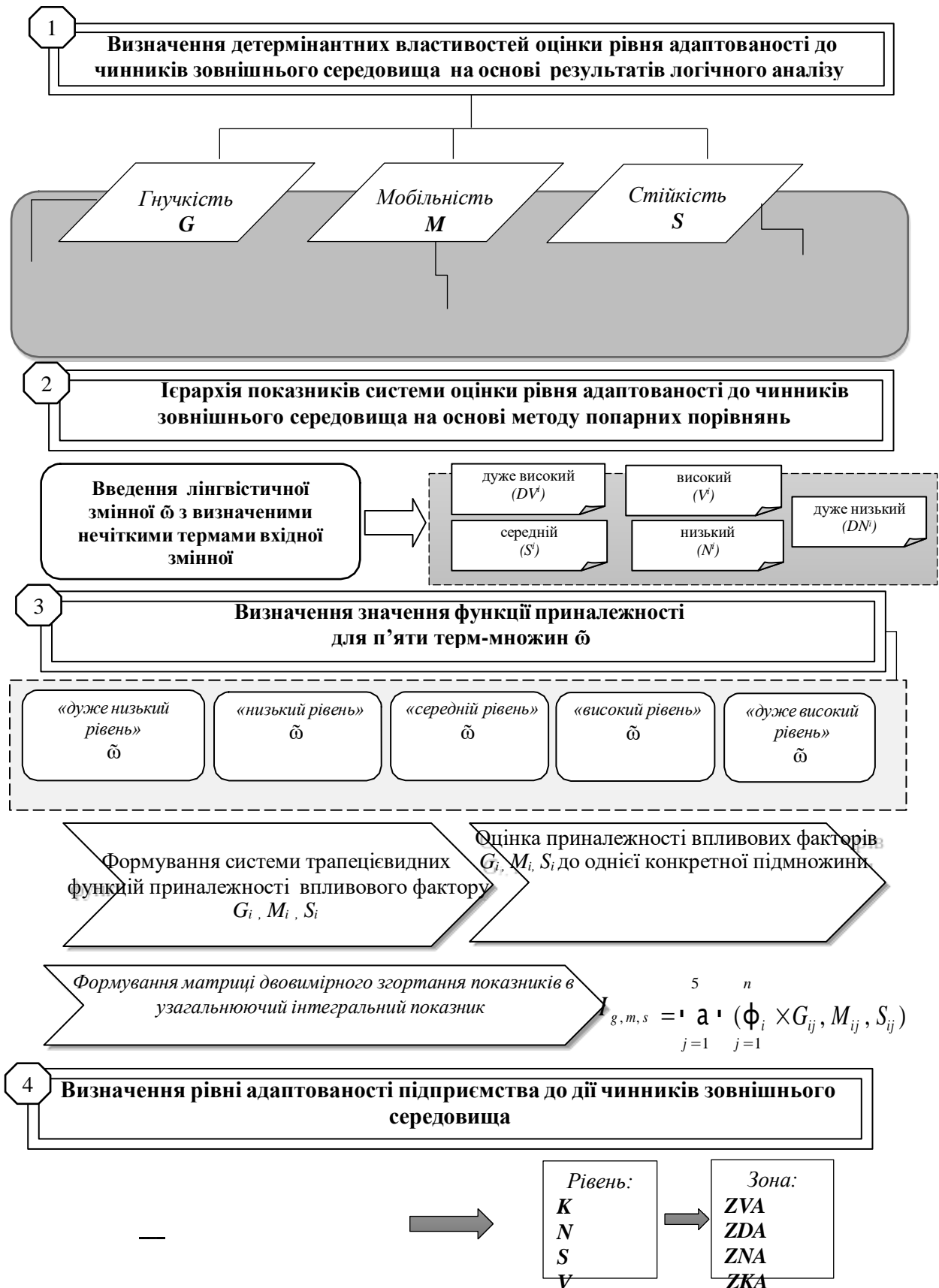


Рис. 2.8. Алгоритм оцінки рівня адаптованості підприємства до чинників зовнішнього середовища на основі використання теорії нечіткої логіки

Джерело: розробка авторів

Для практичної апробації запропонованого методичного інструментарію обрано підприємства, які функціонують у сегменті реалізації продовольчих товарів. Для визначення рівня адаптованості підприємств до дії чинників зовнішнього середовища було досліджено 29 господарюючих суб'єктів.

На основі фінансової звітності, а також надісланої анкети щодо оцінювання адаптації підприємства до дії чинників зовнішнього середовища було оброблено інформацію за період 2017-2021 рр. [95]. В результаті проведеного аналізу отриманої інформації, її повноти і достовірності, до подальшого дослідження було включено 12 підприємств, які найбільш повно та комплексно надали інформацію за аналізований період. Вибіркову сукупність було поділено на 2 групи, до першої групи увійшли підприємства які відповідають критеріям мережевих структур, до другої групи – підприємства, які не відносяться до мережевих структур, але які за обсягом обороту відносяться до великих підприємств [96]. Вихідна інформація вибіркової сукупності підприємств наведена у додатку Б, табл. Б.1.

Відповідно до розробленого алгоритму (рис. 2.8) перший етап передбачає формування системи показників оцінки рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища. Дана система показників (рис.2.9) сформована на основі проведеного логічного аналізу і відповідає властивостям адаптації підприємства, а саме гнучкість, мобільність, стійкість. Вихідні дані для оцінки рівня адаптованості підприємства до чинників зовнішнього середовища наведено в Додатку Б, табл. Б.2.

На наступному етапі визначається ієрархія для кожного показника системи оцінки рівня адаптованості підприємства до чинників зовнішнього середовища  $G_i, M_i, S_i$  визначається рівень його значущості  $\varphi_i \in \{0;1\}$  таким чином, щоб виконувалося наступне правило Фішберна [97]:

$$\varphi_1 \geq \varphi_2 \geq \dots \geq \varphi_k \quad (2.8)$$

Зазначимо, якщо показники системи оцінки рівня адаптованості підприємства до чинників зовнішнього середовища мають різну спрямованість, то пріоритетність  $G_i, M_i, S_i$  показника визначається за формулою [98]:

$$\varphi_i = \frac{2(l - i + 1)}{(l + 1)l} \quad (2.9)$$

де  $l$  – кількість показників в ранжируваному ряді.

Значущість  $G_i$ ,  $M_i$ ,  $S_i$  індикаторів оцінки рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища ( $\varphi_i$ ) розрахована на основі методу ранжирування наведена у Додатку Д, табл. Д.1 – Д.3.

Третій етап передбачає побудову трапецієвидної функції приналежності (рис. 2.15) і визначення підмножин для терм-множини на основі п'ятирівневого класифікатору наведеного у роботі Недосекінім А.О. [99] (формула 2.10).

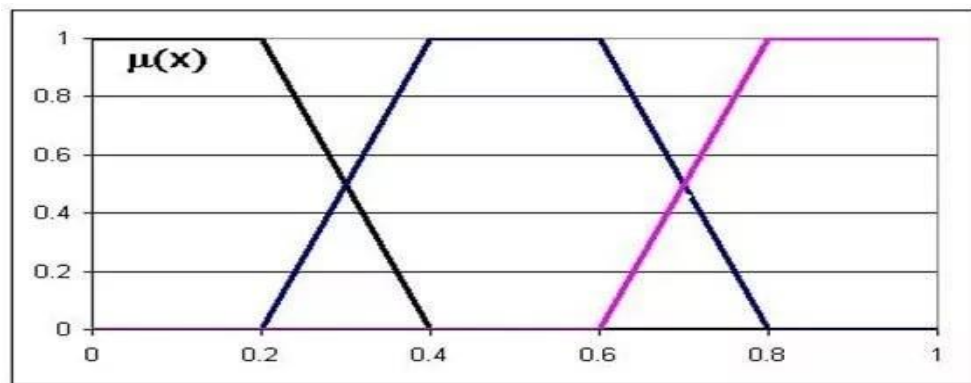


Рис. 2.9. Система трапецієвидної функцій приналежності впливових чинників 01-носія

Джерело: [99]

$$\mu_A(x; a, b, c, d) = \begin{cases} 0, & x \leq a, \\ \frac{x - a}{b - a}, & a \leq x \leq b, \\ 1, & b \leq x \leq c, \\ \frac{d - x}{d - c}, & c \leq x \leq d, \\ 0, & x \geq d. \end{cases} \quad (2.10)$$

де  $a, d$  - носій нечіткої множини, що містить песимістичну оцінку значень змінної;

$b, c$  - ядро нечіткої множини, що містить оптимістичну оцінку значень змінної.



Верхня підстава трапеції відповідає повній впевненості експерта в приналежності відповідно введеної нечіткої підмножини  $G_i, M_i, S_i$ , а нижня - впевненість в тому, що жодне зі значень інтервалу  $[0, 1]$  не влучає у вибрану нечітку підмножину.

На наступному етапі вводиться лінгвістична змінна  $\tilde{\omega}$  з визначеними терм-множинами властивостей поділених на п'ять рівнів: «дуже низький рівень показника  $G_i, M_i, S_i$  ( $DN^i$ )», «низький рівень показника  $G_i, M_i, S_i$  ( $N^i$ )», «середній рівень показника  $G_i, M_i, S_i$  ( $S^i$ )», «високий рівень показника  $G_i, M_i, S_i$  ( $V^i$ )» та «дуже високий рівень показника  $G_i, M_i, S_i$  ( $DV^i$ )», таким чином сукупність виділених характеристик  $\tilde{\omega}$  має наступний вид:

$$\tilde{\omega} = \{ G_i^{DN}, G_i^N, G_i^S, G_i^V, G_i^{DV} \}$$

$$\tilde{\omega} = \{ M_i^{DN}, M_i^N, M_i^S, M_i^V, M_i^{DV} \}$$

$$\tilde{\omega} = \{ S_i^{DN}, S_i^N, S_i^S, S_i^V, S_i^{DV} \}$$

Для кожного показника оцінки рівня адаптованості підприємства до чинників зовнішнього середовища розраховується п'ятирівневий класифікатор (табл. 2.2).

Відповідно до визначеного лінгвістичного п'ятирівневого діапазону здійснюється формування матриці згортання, де здійснюється співставлення значення показника  $G_i, M_i, S_i$  функції приналежності тій чи іншій нечіткій підмножині, відповідно до трапецевидної приналежності, якщо отримане значення  $G_i, M_i, S_i$  задовольняє діапазону, то в матриці ставиться «1», якщо ні, то «0». Узагальнені результати розрахунку наведено у Додатку Ж, табл. Ж.1-Ж.3.

Таблиця 2.2 - Лінгвістичний п'ятирівневий діапазон рівнів оцінки рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища за критеріями «гнучкість, мобільність, стійкість»

Впливовий фактор $\underline{1}$	Критерій розмежування показників в за підмножинами $\tilde{\omega}$				
	DN	N	S	V	DV
	2	3	4	5	6
$\underline{G}_1$	$\leq 0,30$	$0,31 > i < 0,47$	$0,48 > i < 0,64$	$0,65 > i < 0,79$	$> 0,8$
$\underline{G}_2$	$\leq 0,30$	$0,31 > i < 0,47$	$0,48 > i < 0,64$	$0,65 > i < 0,79$	$> 0,8$
$\underline{G}_3$	$\leq 0$	$0,01 > i < 0,4$	$0,41 > i < 0,62$	$0,63 > i < 0,98$	$> 0,99$
$\underline{G}_4$	$\leq 0,08$	$0,09 > i < 1,67$	$1,68 > i < 3,35$	$3,36 > i < 4,85$	$> 4,84$
$\underline{G}_5$	$\leq 0,3$	$0,31 > i < 0,51$	$0,52 > i < 0,72$	$0,73 > i < 0,89$	$> 0,9$
$\underline{G}_6$	$\leq 0,4$	$0,41 > i < 0,54$	$0,55 > i < 0,68$	$0,69 > i < 0,79$	$> 0,8$

Продовження таблиці 2.2

<u>1</u>	2	3	4	5	6
<u>G<sub>7</sub></u>	≤0,5	0,51> i <0,61	0,62> i <0,70	0,71> i <0,79	>0,8
<u>G<sub>8</sub></u>	≤0,5	0,51> i <0,64	0,65> i <0,78	0,79> i <0,89	0,9
<u>G<sub>9</sub></u>	≤0,4	0,41> i <0,57	0,58> i <0,74	0,75> i <0,89	0,9
<u>G<sub>10</sub></u>	≤0,5	0,51> i <0,64	0,65> i <0,78	0,79> i <0,89	0,9
<u>G<sub>11</sub></u>	≤0,5	0,51> i <0,64	0,65> i <0,78	0,79> i <0,89	0,9
<u>M<sub>1</sub></u>	≤0,5	0,51> i <0,6	0,61> i <0,70	0,71> i <0,79	>0,8
<u>M<sub>2</sub></u>	≤0,30	0,31> i <0,48	0,49> i <0,66	0,67> i <0,79	>0,8
<u>M<sub>3</sub></u>	≤0,30	0,31> i <0,51	0,52> i <0,72	0,73> i <0,89	>0,9
<u>M<sub>4</sub></u>	≤0,5	0,51> i <0,6	0,61> i <0,70	0,71> i <0,79	>0,8
<u>M<sub>5</sub></u>	≤0,5	0,51> i <0,64	0,65> i <0,78	0,79> i <0,89	>0,9
<u>M<sub>6</sub></u>	≤0,3	0,31> i <0,51	0,52> i <0,72	0,73> i <0,89	>0,9
<u>M<sub>7</sub></u>	≤0,4	0,41> i <0,54	0,55> i <0,68	0,69> i <0,79	>0,8
<u>M<sub>8</sub></u>	≤0,5	0,51> i <0,64	0,65> i <0,78	0,79> i <0,89	>0,9
<u>M<sub>9</sub></u>	≤0,4	0,41> i <0,54	0,55> i <0,68	0,69> i <0,79	>0,8
<u>M<sub>10</sub></u>	≤0,3	0,31> i <0,44	0,45> i <0,58	0,59> i <0,69	>0,7
<u>S<sub>1</sub></u>	≤0	0,01> i <0,31	0,32> i <0,66	0,67> i <0,97	>0,98
<u>S<sub>2</sub></u>	≤0,13	0,14> i <0,40	0,41> i <0,681	0,682> i <0,970	>0,981
<u>S<sub>3</sub></u>	≤0	0,01> i <0,32	0,33> i <0,67	0,68> i <0,98	>0,99
<u>S<sub>4</sub></u>	≤0	0,01> i <0,27	0,28> i <0,55	0,56> i <0,87	>0,98
<u>S<sub>5</sub></u>	≤0,5	0,51> i <0,6	0,61> i <0,70	0,71> i <0,79	>0,8
<u>S<sub>6</sub></u>	≤0	0,01> i <0,48	0,49> i <0,97	0,98> i <1,44	>1,45
<u>S<sub>7</sub></u>	≤0	0,01> i <0,3	0,31> i <0,6	0,61> i <0,89	>0,9
<u>S<sub>8</sub></u>	≤0,07	0,08> i <0,15	0,16> i <0,31	0,32> i <0,51	>0,52
<u>S<sub>9</sub></u>	≤0,01	0,02> i <0,45	0,46> i <0,91	0,92> i <1,37	>1,38

Джерело: розрахунки авторів

Наступний етап передбачає проведення процедури агрегації показників які визначають рівень гнучкості, мобільності, стійкості у один комплексний інтегральний показник, який визначається за формулою подвійної згортки:

$$I_{g,m,s} = \sum_{j=1}^5 \varpi \sum_{i=1}^n (\varphi_i \times G_{ij}, M_{ij}, S_{ij}) \quad (2.12)$$

$$(j = \overline{1, N})$$

де  $\varpi$  - значимість стану лінгвістичної підмножини в двовимірному згортанні;

$G_i, M_i, S_i$  – поточне значення  $i$ -го показника графіку трапецієвидної приналежності оцінки рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища;

$\varphi_i$  – значимість  $i$ -го показника  $G_i, M_i, S_i$  оцінки рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища.

Для наступного лінгвістичного розпізнавання необхідно обґрунтувати граничні значення розрахованих показників для визначення узагальненого

рівня гнучкості, мобільності, стійкості на основі застосування правила «трьох сигм» враховуючи праву та лівобічну асиметрію розподілу і коефіцієнт коригування  $k$ , запропонованим Притулою Н.І. [100]. Враховуючи наведені вище умови, діапазон значень інтегрального показника буде наступний:  $[0; M - 3\sigma k]$ ;  $(M - 3\sigma k ; M + 3\sigma(k+1)]$ ;  $(M + 3\sigma(k+1); 1]$ , що стає підґрунтям для визначення шкали та рівнів інтегральних показників оцінки рівня гнучкості, мобільності, стійкості та узагальненого інтегрованого показника оцінки рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища. Таким чином, в результаті шкалювання та функції розподілу, сформовано наступну шкалу значень для інтегрального показника  $I_{g,m,s}$  (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Граничні значення інтегрального показника для оцінка рівня гнучкості, мобільності, стійкості підприємства

Лінгвістична оцінка рівня	Шкала розподілу	Інтервал значення
низький	$[0; M - 3\sigma k]$	$[0; 0,35]$
середній	$(M - 3\sigma k ; M + 3\sigma(k+1)]$	$(0,36; 0,71]$
високий	$(M + 3\sigma(k+1); 1]$	$(0,72; 1]$

*Джерело: розробка авторів*

Завершальний етап оцінки рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища передбачає розрахунок комплексного інтегрального показника за наступною формулою:

$$- \quad (2.13)$$

Ранжирування отриманого значення інтегрального показника здійснюється на основі методу аналітичного групування за Стерджерссом [101], результати шкалювання наведено у таблиці 2.4.

$$\text{-----} \quad (2.14)$$

$n$  – кількість спостережень.

Таблиця 2.4 – Граничні значення рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища

Інтегральний показник оцінки рівня адаптованості підприємства	Рівень адаптованості	Зона адаптації до дії чинників зовнішнього середовища	Якісна характеристика
$0,82 \leq p \leq 1$	<i>Високий (V)</i>	Зона високого стану адаптації (ZVA)	підприємство максимально продуктивно використовує адаптаційні можливості пристосування до дії чинників зовнішнього середовища
$0,61 \leq \leq 0,81$	<i>Середній (S)</i>	Зона нормального стану адаптації (ZDA)	значення одного або декількох детермінантів адаптації наблизилися до деякої межі своїх граничних можливостей, політика адаптації підприємства орієнтована на прийняття рішень попереджувального характеру
$0,31 \leq \leq 0,60$	<i>Низький (N)</i>	Зона негнучкого стану адаптації (ZNA)	підприємство не здатне активно пристосовуватись до зміні чинників зовнішнього середовища, при цьому з'являються ознаки необоротності спаду виробництва й часткового зниження потенціалу внаслідок вичерпання виробничих потужностей
$0,3 \leq$	<i>Катастрофічний (K)</i>	Зона кризового стану адаптації (ZKA)	підприємство не відповідає вимогам зовнішнього середовища, показники адаптації мають низькі значення, при цьому наявні спад реалізації й повна втрата потенціалу

*Джерело: розробка авторів*

Для оцінки рівня адаптованості підприємств до дії чинників зовнішнього середовища у роботі сформовано вихідну інформаційну базу (Додаток В, табл. В.1-В.3), здійснено ієрархію показників системи оцінки рівня адаптованості до чинників зовнішнього середовища на основі методу попарних порівнянь та розраховано значимість кожного часткового показника (Додаток Д, табл.Д.1-Д.3), здійснено оцінку приналежності впливових факторів за критерієм «гнучкість», «мобільність», «стійкість» (Додаток Ж, табл. Ж.1-Ж.3), визначено граничні значення інтегрального показника для оцінки рівня гнучкості, мобільності, стійкості підприємств (табл. 2.4), запропоновано шкалу довірчого інтервалу для інтегрального показника оцінки рівня адаптованості до дії чинників зовнішнього середовища, а також визначено можливі зони адаптації підприємства.

Ураховуючи вище наведені розрахунки, результати визначення інтегрального показника оцінки рівня гнучкості, мобільності, стійкості підприємств та їх якісні оцінки наведено у табл.2.5-2.7, рис.2.10.

Таблиця 2.5 – Значення інтегральних показників підприємств за критерієм «гнучкість» у 2017-2021 рр.

Підприємство	I <sub>g</sub> 2017	I <sub>g</sub> 2018	I <sub>g</sub> 2019	I <sub>g</sub> 2020	I <sub>g</sub> 2021	Темп змін, % 2021р. до 2017р.	Темп змін, % 2021р. до 2020р.		2018	2019		2021	Вектор змін
<b>Супермаркети</b>													
ТОВ «Сучасний модерн»	0,78	0,89	0,86	0,96	0,86	111,24	89,81	V*	V	V	V	V	→→→→→
ТОВ «Таврія-В»	0,90	0,92	0,60	0,50	0,42	46,35	82,53	V	V	S	S	S	→→→→→
ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,74	0,98	0,89	0,89	0,97	131,49	109,73	V	V	V	V	V	→→→→→
ПАТ «Базис»	0,93	0,96	0,74	0,54	0,54	58,21	100,00	V	V	V	S	S	→→←→→
ПАТ «Рітейл Груп»	0,83	0,97	0,96	0,97	0,96	115,58	98,87	V	V	V	V	V	→→→→→
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,57	0,46	0,97	0,97	0,97	171,83	100,48	S	S	V	V	V	→↑→→→
<i>Середнє значення</i>	<i>0,79</i>	<i>0,86</i>	<i>0,83</i>	<i>0,81</i>	<i>0,79</i>	<i>105,78</i>	<i>96,90</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	
<b>Підприємства</b>													
ПАТ «Оптвиробторг»	0,86	0,98	0,86	0,98	0,95	110,11	96,21	V	V	V	V	V	→→→→→
ПАТ Універсам № 20	0,64	0,99	0,85	0,64	0,88	137,52	138,47	S	V	V	S	V	↑→←↑
ПрАТ «Торгсервіс»	0,76	0,67	0,85	0,75	0,66	86,71	87,96	V	S	V	V	S	↓↑→↓
ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,75	0,88	0,76	0,69	0,57	75,97	82,36	V	V	V	S	S	→→↓→
ТОВ «Таврія В»	0,68	0,78	0,78	0,64	0,44	64,39	68,10	S	V	V	S	S	↑→↓→
ПрАТ «Берегиня»	0,82	0,85	0,42	0,21	0,33	40,07	155,56	V	V	S	N	N	↑↓↓→
<i>Середнє значення</i>	<i>0,75</i>	<i>0,86</i>	<i>0,75</i>	<i>0,65</i>	<i>0,64</i>	<i>85,79</i>	<i>104,78</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>S</i>	<i>S</i>	

*Джерело: розрахунки авторів*

\* відповідно якісні рівні (табл. 2.4)

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні висновки: загальний рівень гнучкості у супермаркетів за період 2017-2021 рр. знаходився на високому рівні (середній коефіцієнт складає 0,82), підприємства навпаки за 2020-2021 рр. період знизили рівень своєї гнучкості і зараз характеризуються «середнім рівнем», якщо у 2017р. інтегральний показник

становив 0,75, то у 2021р. вже 0,64; рівень мобільності супермаркетів за аналізований період можна охарактеризувати як середній (узагальнене значення коефіцієнта складає 0,72), для підприємств рівень мобільності також визначено як середній (узагальнене значення коефіцієнта складає 0,64); позитивною є тенденція підтримки високого рівня стійкості до дії чинників зовнішнього середовища як у торговельних мереж так і у торговельних підприємством (середнє значення відповідно становило 0,88 і 0,85). Узагальнюючи результати можна сказати, що супермаркети більш гнучкі, мобільні та стійкі до дії факторів зовнішнього оточення у порівнянні з підприємства приблизно на 15%.

Детальний аналіз значення інтегральних показників підприємств за критерієм «гнучкість», дозволив визначити підприємства які період 2017-2021 рр. підтримували свій високий рівень гнучкості або стали більш гнучкими, а саме ТОВ «Сучасний модерн» (значення інтегрального показника за період 2017-2021 рр. складає 0,87), ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл) (значення інтегрального показника за аналізований період – 0,89), ПАТ «Рітейл Груп» (значення інтегрального показника за період 2017-2021 рр. – 0,94), в той же час ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан» за період з 2017 р. по 2019р. підвищив рівень гнучкості на 71,1%, що свідчить про зміну системи стратегічного управління підприємством. Аналізуючи результати рівня за критерієм «гнучкість» серед підприємств можна зробити висновок, що лише одно підприємство, а саме ПАТ «Оптвиробторг» за період 2017-2021 рр. підтримувало високий рівень гнучкості (значення інтегрального показника за період 2017-2021 рр. – 0,93), також слід виділити підприємство ПрАТ «Берегиня, яке з 2017 р. знизило рівень гнучкості на 59,2% відповідно до 2021р. і характеризується низьким рівнем. Така тенденція до поступового зниження рівня гнучкості підприємства свідчить про неспроможність менеджменту оперативно адаптуватись до нових умов розвитку.

Таблиця 2.6 – Значення інтегральних показників підприємств за критерієм «мобільність» у 2017-2021 рр.

Підприємство	I <sub>m20</sub> 17	I <sub>m20</sub> 18	I <sub>m20</sub> 19	I <sub>m20</sub> 20	I <sub>m20</sub> 21	Темп змін, %2021р. до 2017р.	Темп змін,% 2021р. до 2020р.	2017	2018	2019	2020	2021	Вектор змін
<b>Супермаркети</b>													
ТОВ «Сучасний модерн»	0,7 3	0,8 5	0,8 5	0,8 5	0,8 5	115,42	100,00	V	V	V	V	V	→→→ →
ТОВ «Таврія-В»	0,7 6	0,9 4	0,2 8	0,3 8	0,3 8	49,60	100,00	V	V	N	S	S	→↓↑→
ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,7 6	0,7 6	0,5 6	0,7 4	0,9 5	126,06	128,36	V	V	S	V	V	→↓↑→
ПАТ «Базис»	0,9 6	0,6 3	0,7 2	0,6 1	0,5 1	52,99	82,87	V	S	S	S	S	↓→→→
ПАТ «Рітейл Груп»	0,8 5	0,6 5	0,8 5	0,9 5	0,7 4	87,58	77,90	V	S	V	V	V	↓→→→
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,5 4	0,5 4	0,8 7	0,8 7	0,7 7	141,39	87,65	S	S	V	V	V	→↑→→
<i>Середнє значення</i>	<i>0,7 7</i>	<i>0,7 3</i>	<i>0,6 9</i>	<i>0,7 3</i>	<i>0,7 0</i>	<i>95,50</i>	<i>96,13</i>	<i>V</i>	<i>S</i>	<i>S</i>	<i>S</i>	<i>S</i>	<i>↓→→→</i>
<b>Підприємства</b>													
ПАТ «Оптвиробторг»	0,7 4	0,9 5	0,6 3	0,6 4	0,6 5	87,78	101,29	V	V	S	S	S	↑↓→→
ПАТ Універсам № 20	0,9 5	0,7 5	0,7 4	0,6 4	0,7 4	77,34	114,88	V	V	V	S	V	→→↓↑
ПрАТ «Торгсервіс»	0,6 3	0,4 3	0,7 6	0,7 5	0,6 4	102,12	85,29	S	S	V	V	S	→↑→↓
ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,8 7	0,8 7	0,6 6	0,6 5	0,6 5	74,66	100,83	V	V	S	S	S	↑↓→→
ТОВ «Таврія В»	0,6 4	0,7 4	0,7 5	0,4 1	0,2 1	32,82	50,99	S	V	V	S	N	↑→↓↓
ПрАТ «Берегиня»	0,8 6	0,5 2	0,2 0	0,2 9	0,2 9	33,54	100,00	V	S	N	N	N	↓↓→→
<i>Середнє значення</i>	<i>0,7 8</i>	<i>0,7 1</i>	<i>0,6 2</i>	<i>0,5 6</i>	<i>0,5 3</i>	<i>68,04</i>	<i>92,21</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>S</i>	<i>S</i>	<i>S</i>	<i>↑↓→→</i>

Джерело: розрахунки авторів

\* відповідно якісні рівні (табл. 2.4)

Узагальнені результати розрахунку інтегральних показників підприємств за критерієм «мобільність» свідчать, що за період 2017-2021 рр. 66,6% супермаркетів характеризувались високим рівнем, а саме ТОВ «Сучасний модерн» (значення інтегрального показника за період 2017-2021 рр. – 0,83), ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл) (значення інтегрального показника за період 2017-2021 рр.- 0,75), ПАТ «Рітейл Груп» (значення інтегрального показника за період 2017-2021 рр. – 0,81), ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан» – 0,72), середній рівень мобільності було визначено для ТОВ «Таврія-В» і ПАТ «Базис» відповідно 0,38 і 0,51 у 2021р. Результати аналізу свідчать, що підприємства

менш мобільні і тому 50% досліджуваних підприємств характеризуються середнім рівнем мобільності (усереднене значення інтегрального показника складає за період 2017-2021 рр. – 0,70), 33% підприємств (ТОВ «Таврія В», ПрАТ «Берегиня») характеризуються низьким рівнем.

Таблиця 2.7 – Значення інтегральних показників підприємств за критерієм «стійкість» у 2017-2021 рр.

Підприємство	I <sub>s2017</sub>	I <sub>s2018</sub>	I <sub>s2019</sub>	I <sub>s2020</sub>	I <sub>s2021</sub>	Темп змін, %2021р. до 2017р.	Темп змін, %2021р. до 2020р.	2017	2018	2019	2020	2021	Вектор змін
<b>Супермаркети</b>													
ТОВ «Сучасний модерн»	0,88	0,88	0,88	0,88	0,77	87,00	87,00	V	V	V	V	V	→→→→ →
ТОВ «Таврія-В»	0,64	0,88	0,88	0,88	0,58	91,10	65,87	S	V	V	V	S	↑→→↓
ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	100,00	100,00	V	V	V	V	V	→→→→ →
ПАТ «Базис»	0,88	0,88	0,88	0,88	0,83	94,00	94,00	V	V	V	V	V	→→→→ →
ПАТ «Рітейл Груп»	0,99	0,99	0,88	0,88	0,70	70,45	79,28	V	V	V	V	S	→→→→↓
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,88	0,78	0,99	0,99	0,88	100,00	88,87	V	V	V	V	V	→→→→ →
<i>Середнє значення</i>	<i>0,88</i>	<i>0,90</i>	<i>0,92</i>	<i>0,92</i>	<i>0,79</i>	<i>90,43</i>	<i>85,84</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>→→→→ →</i>
<b>Підприємства</b>													
ПАТ «Оптвиробгорг»	0,88	0,88	0,78	0,65	0,88	100,00	135,82	V	V	V	S	V	→→→↓→
ПАТ Універсам № 20	0,77	0,88	0,88	0,64	0,88	115,26	138,31	V	V	V	S	V	→→→↓→
ПрАТ «Торгсервіс»	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	100,00	100,00	V	V	V	V	V	→→→→ →
ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,93	0,96	0,95	0,88	0,79	84,92	89,20	V	V	V	V	V	→→→→ →
ТОВ «Таврія В»	0,88	0,88	0,88	0,88	0,76	86,15	86,15	V	V	V	V	V	→→→→ →
ПрАТ «Берегиня»	0,77	0,99	0,99	0,75	0,59	77,41	79,17	V	V	V	V	S	→→→→↓
<i>Середнє значення</i>	<i>0,85</i>	<i>0,92</i>	<i>0,90</i>	<i>0,78</i>	<i>0,80</i>	<i>93,96</i>	<i>104,77</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>→→→→ →</i>

Джерело: розрахунки авторів

\* відповідно якісні рівні (табл. 2.4)

Дослідження динаміки інтегральних показників підприємств за критерієм «стійкість» у 2017-2021 рр. встановлено деякі тенденції, а саме рівень стійкості визначено високим для супермаркетів і підприємств, проте якщо у 2017р. рівень стійкості становив для супермаркетів – 0,88, то у 2021р. інтегральний показник знизився на 9,57% відповідно до 2017р., аналогічна тенденція



характерна і для підприємств (значення інтегрального показника у 2017 р. становило – 0,85, а у 2021р. – 0,8, що на 6,04% менше ніж у 2017р. ). Така тенденція свідчить про те, що менеджменту в умовах політичної та економічної кризи дуже складно підтримувати рівень своєї стійкості, що негайно вимагає запровадження антикризових заходів. В ході дослідження встановлено, що найвищий рівень стійкості серед супермаркетів мають 66,6% підприємств, а саме ТОВ «Сучасний модерн», ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл), ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан», а серед підприємств наступні 83,4%: ПАТ «Оптвиробторг», ПАТ Універсам № 20, ПрАТ «Торгсервіс», ТОВ «Таврія В».

Таким чином, розраховані значення інтегральних показників рівня адаптованості підприємств за критеріями «гнучкість», «мобільність», «стійкість» формують аналітичну базу для подальшого визначення комплексного інтегрального показника оцінки рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища (табл.2.8), а також дозволили зробити висновки щодо його якісного рівня.

Таблиця 2.8 – Узагальнені результати розрахунку інтегрального показника оцінки рівня адаптованості підприємств до дії чинників зовнішнього середовища

№ з/п	Підприємство	I <sup>AZ</sup> <sub>2017</sub>	I <sup>AZ</sup> <sub>2018</sub>	I <sup>AZ</sup> <sub>2019</sub>	I <sup>AZ</sup> <sub>2020</sub>	I <sup>AZ</sup> <sub>2021</sub>	Темп змін, % 2021р. до 2017р.	Темп змін, %2021р. до 2020р.
<b>Супермаркети</b>								
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,70	0,76	0,75	0,78	0,72	103,57	92,09
2	ТОВ «Таврія-В»	0,67	0,80	0,51	0,51	0,40	59,90	77,89
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,72	0,79	0,71	0,76	0,85	117,27	111,31
4	ПАТ «Базис»	0,81	0,72	0,68	0,59	0,55	67,79	92,25
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,78	0,76	0,78	0,82	0,84	107,93	102,73
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,58	0,52	0,82	0,82	0,76	131,67	92,46
	<i>Середнє значення</i>	<i>0,71</i>	<i>0,72</i>	<i>0,71</i>	<i>0,71</i>	<i>0,69</i>	<i>98,02</i>	<i>94,79</i>
<b>Підприємства</b>								
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,72	0,82	0,66	0,66	0,72	99,88	108,99
2	ПАТ Універсам № 20	0,69	0,76	0,72	0,56	0,73	105,99	130,52
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,66	0,58	0,72	0,69	0,63	96,15	91,58
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,74	0,79	0,69	0,65	0,58	78,77	90,45
5	ТОВ «Таврія В»	0,64	0,70	0,70	0,56	0,41	63,93	72,68
6	ПрАТ «Берегиня	0,71	0,69	0,47	0,36	0,35	49,51	96,86
	<i>Середнє значення</i>	<i>0,69</i>	<i>0,72</i>	<i>0,66</i>	<i>0,58</i>	<i>0,57</i>	<i>82,37</i>	<i>98,51</i>

*Джерело: розрахунки авторів*

Аналізуючи загальні тенденції динаміки інтегрального показника оцінки рівня адаптованості до дії чинників зовнішнього середовища (табл. 2.8) можна зробити узагальнюючі висновки, а саме упродовж 2017-2021рр. значення інтегрального показника визначеного для супермаркетів складає 0,69 у 2021р., що на 1,98% більше ніж у 2017р. та на 5,21% ніж у 2020р. Результати розрахунку свідчать, що для 50% досліджуваних супермаркетів (ТОВ «Сучасний модерн», ТОВ «Таврія-В», ПАТ «Базис») значення інтегрального показника за період 2017-2021рр. поступово знизилось на 9,29%.

Незважаючи на тенденцію до зниження рівня адаптованості до дії чинників зовнішнього середовища, 33,33% підприємств з досліджуваної групи мають високий рівень адаптованості (ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл) - інтегральний показник становив 0,85 у 2021р., що на 17,2% більше ніж у 2017р.; ПАТ «Рітейл Груп» - інтегральний показник становив 0,84 у 2021р., що на 7,93% більше ніж у 2017р.).

Аналогічна тенденція зниження рівня адаптованості до дії чинників зовнішнього середовища буда визначення і для підприємств. За період 2017-2021рр. інтегральний показник знизився на 17,06% і становив у 2021р. – 0,58. Результати аналізу свідчать, що для 64% підприємств характерним є середній рівень адаптованості (ПАТ «Оптвиробторг», ПАТ Універсам № 20, ПрАТ «Торгсервіс», ПрАТ «ТД ЦУМ»), а для 36 % (ТОВ «Таврія В», ПрАТ «Берегиня) - низьким.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, слід зазначити, що проведений аналіз визначення рівня адаптованості є основою для розробки заходів з управління підприємствами на основі врахування дії чинників зовнішнього середовища. В той же час, можливості підприємств до впровадження адаптаційних змін відіграють важливу роль при оцінці адаптаційного потенціалу та реалізації стратегії адаптації, що обумовлює доцільність оцінювання стану їх адаптивності.

Запропонований науково-методичний підхід до оцінки рівня адаптованості підприємств до дії чинників зовнішнього середовища на основі

теорії нечіткої множини, дозволяє не тільки визначити рівень адаптованості у чисельній формі, але й надає отримати якісну оцінку з лінгвістичним описом, що в свою чергу підвищує обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

## 2.2 Комплексна оцінка адаптаційного потенціалу підприємства

Сучасні українські підприємства функціонують в постійно мінливих умовах турбулентного зовнішнього середовища. Це супроводжується постійними трансформаційними перетвореннями і зміною елементів внутрішнього середовища підприємства в процесі його адаптації. Тому актуальним постає питання визначення рівня адаптаційного потенціалу підприємства, як одного з інструментів стійкого розвитку в сучасних умовах господарювання.

За одних і тих же умов розвитку різні підприємства адаптуються по-різному і з різним ступенем успішності. Ці факти свідчать про те, що повинна існувати здатність до адаптації, або адаптивність, і за рівнем володіння цією здатністю є індивідуальні відмінності управління потенціалом.

Оскільки підприємства постійно опиняються в умовах складного швидко мінливого зовнішнього середовища і повинні пристосовуватись до цих змін, постає актуальним визначити ступінь адаптації існуючої системи. Оцінка рівня адаптаційного потенціалу дає можливість визначити інтегральну ефективність діяльності підприємства за всіма його ключовими бізнес-процесами, оскільки оцінюючи ступінь адаптивності потенціалу підприємства, ми комплексно визначаємо рівень його гнучкості, ефективності, стійкості і спроможності протистояти конкуренції.

На наш погляд, Н.В. Зяблицька у своєму дослідженні [102, с.47] досить обґрунтованого наголошує на тому, що «...рівень адаптивності системи визначається в основному з урахуванням кількості, залишаючи поза увагою якісні умови, до яких необхідно адаптуватися». Вчена підкреслює важливість при визначенні ступеня адаптивності потенціалу акцентувати уваги не тільки на

кількості змін до яких необхідно адаптуватись, але й на глибину здійснення необхідних адаптаційних змін. За такого підходу рівень адаптаційного потенціалу підприємства можна представити як кількісне і якісне різноманіття умов, до яких підприємство може пристосуватися при даному рівні адаптаційних можливостей.

Адаптаційний потенціал підприємства (як було визначено у п.1.1) розглядається нами як цілісна система, яка складається з основних домінантних потенціалів. Визначені домінантні потенціали, а саме: інноваційний ( $I^P$ ), фінансовий ( $F^P$ ), торговельний ( $T^P$ ), товарний ( $R^P$ ), кадровий ( $H^P$ ), маркетинговий ( $M^P$ ), логістичний ( $L^P$ ), матеріально-технічний ( $N^P$ ), інтелектуальний ( $Q^P$ ), компетентнісний ( $K^P$ ), знаходяться у постійному взаємозв'язку та визначають внутрішній стан системи управління підприємством. Аналізуючи зміст складових адаптаційного потенціалу з позиції дотримання балансу між зовнішнім середовищем та внутрішніми ресурсами підприємства, нами було побудовано ієрархічний граф взаємозв'язків (рис. 2.11). Зазначимо, що в залежності від ролі домінантного потенціалу у складі адаптаційного потенціалу, запропонований граф виділяє три групи індикаторів, а саме: індикатор «прискорювач» (цей потенціал має безліч зв'язків, які впливають на рівень іншого потенціалу; домінантний структуроутворюючий потенціал має більший вплив на інші потенціали, ніж вплив на нього, цей потенціал виступає відправною точкою пошуку проблем при зниженні загального адаптаційного потенціалу підприємства, оскільки потенціал - прискорювач створює рівень інших потенціалів); індикатор «результат» (цей потенціал вказує на щось, як на результат дії прискорювача здібностей); індикатор «синхронізатор» (цей потенціал виступає одночасно і перетворювачем ресурсів і результатом для іншого потенціалу, тобто даний потенціал є проміжним результатом, має однакову кількість вхідних і вихідних ресурсів).

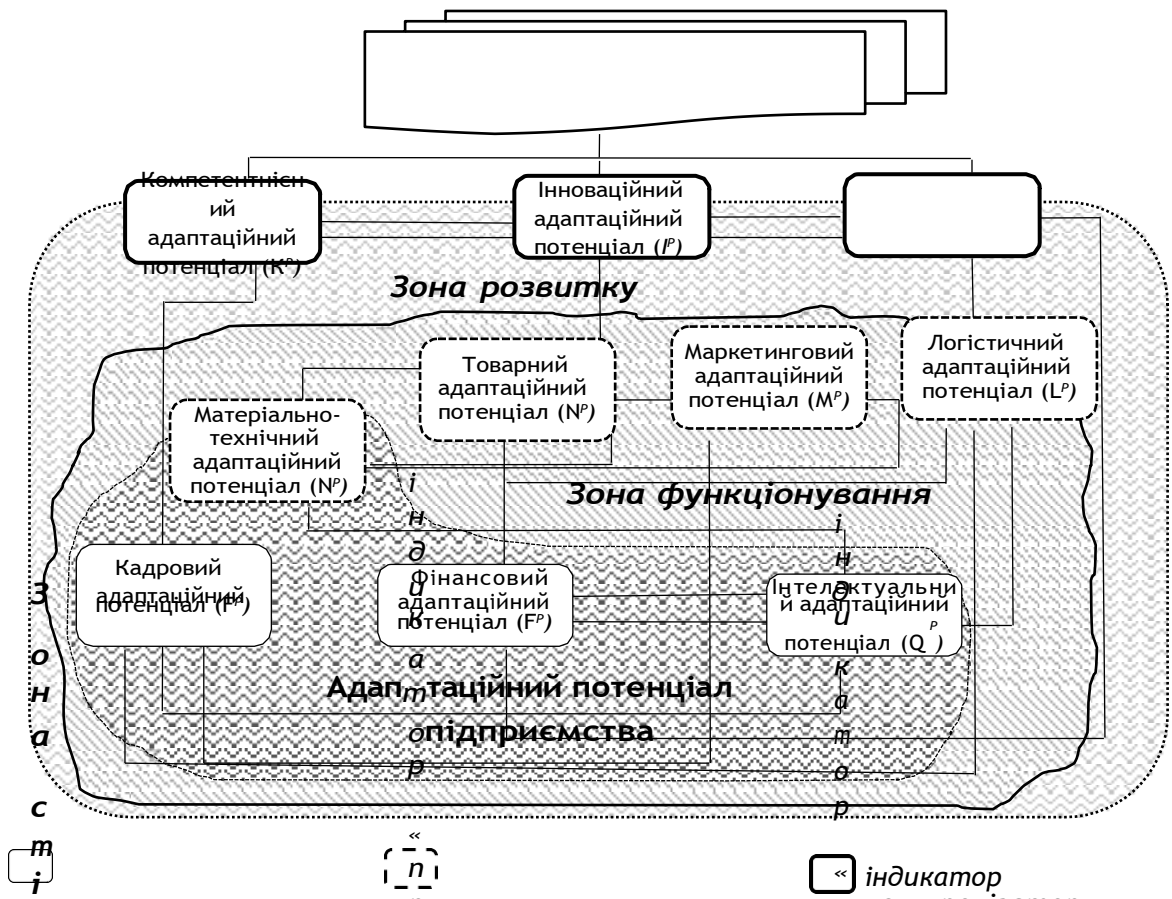


Рис. 2.11. Ієрархічний граф взаємозв'язків домінуючих потенціалів у складі адаптаційного потенціалу підприємств

Джерело: розробка авторів

З метою ідентифікації зв'язків якісного графа системи оцінки адаптаційного потенціалу підприємств побудовано табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Лінгвістичний взаємозв'язок якісного графу оцінки адаптаційного потенціалу підприємств

Домінуючі елементи адаптаційного потенціалу	Умовні позн.	Вхідний зв'язок	Вихідний зв'язок	Індикатор
Інноваційний	$I^p$	$N^p; Q^p$	$AP$	Результат
Фінансовий	$F^p$	$H^p$	$T^p; N^p; M^p$	Прискорювач
Торговельний	$T^p$	$N^p; L^p; M^p; R^p$	$K^p$	Синхронізатор
Товарний	$R^p$	$F^p; L^p$	$M^p; T^p$	Синхронізатор
Кадровий	$H^p$	$M^p; F^p; K^p$	$F^p$	Прискорювач
Маркетинговий	$M^p$	$Q^p; T^p; R^p; H^p$	$R^p$	Синхронізатор
Логістичний	$L^p$	$N^p; T^p; R^p$	$N^p$	Синхронізатор
Матеріально-технічний	$N^p$	$F^p; I^p; T^p$	$F^p$	Прискорювач
Інтелектуальний	$Q^p$	$M^p; K^p; I^p$	$AP$	Результат
Компетентнісний	$K^p$	$H^p$	$AP$	Результат

Джерело: розробка авторів

Запропонований ієрархічний граф взаємозв'язків домінантних потенціалів у складі адаптаційного потенціалу підприємств (рис. 2.11) надає можливість визначити, що основними прискорювачами адаптаційного потенціалу є фінансовий, матеріально-технічний, кадровий потенціали; основним синхронізатором адаптаційного потенціалу є такі його домінантні елементи як: торговельний, товарний, маркетинговий, логістичний потенціали; основними результуючими потенціалами, які виступають основними джерелами формування та нарощуванню адаптаційного потенціалу є інноваційний, інтелектуальний та компетентнісний потенціали.

З метою подальшого дослідження адаптаційного потенціалу підприємств визначено найважливіші характеристики системи управління, що дозволяють у формалізованому вигляді описати стан його домінантних складових, обрати оптимальні варіанти функціонування системи і визначити найкращі орієнтири розвитку. Слід зазначити, що система показників оцінки рівня адаптаційного потенціалу (рис. 2.12) була сформована з урахуванням особливості ресурсного та результативного підходів до виміру потенціалу підприємств [2, 3, 4 ].

Для оцінки рівня адаптаційного потенціалу підприємства було залучено 33 експерти Харківської області, рівень групової компетенції яких оцінено як 0,84, що свідчить про надійність їх висновків. відібрано показники. За результатами обробки анкетних даних були відібрані показники, які характеризують різні аспекти використання та відтворення адаптаційного потенціалу підприємства: 1) показники, які відображають забезпеченість підприємства ресурсами (маркетингові, торговельні, фінансові, кадрові, інтелектуальні), від якісного та кількісного стану яких безпосередньо залежать потенційні адаптаційні можливості підприємства; 2) показники, які відображають продуктивність використання ресурсів (тобто показники результативності та ефективності), що характеризують потенційні можливості підприємства до відтворення своєї стійкості. В результаті експертного відбору, було обрано показники, розрахунок яких ґрунтується на даних фінансової звітності та результатах маркетингових досліджень.



### Умовні позначення:

$I^p_1$  - коефіцієнт освоєння нової техніки (технології торгівлі);  $I^p_2$  - частка працівників зайнятих управлінською та інтелектуальною діяльністю;  $I^p_3$  - коефіцієнт інноваційної активності;  $Q^p_1$  - коефіцієнт впливу кадрових змін на загальний рівень інтелектуального потенціалу компанії;  $Q^p_2$  - рівень новизни реалізації продукції;  $Q^p_3$  - коефіцієнт раціоналізаторської активності;  $K^p_1$  - коефіцієнт рівня кваліфікаційного розвитку;  $K^p_2$  - рівень компетентності персоналу;  $K^p_3$  - рівень компетентності стратегічного мислення;  $R^p_1$  - коефіцієнт широти асортименту;  $R^p_2$  - коефіцієнт оновлення товарного асортименту;  $R^p_3$  - рентабельність реалізації потенціалу товарних ресурсів;  $M^p_1$  - коефіцієнт ефективності витрат на маркетинг;  $M^p_2$  - коефіцієнт стабілізації складу споживачів, які відносяться до постійних;  $M^p_3$  - рівень розвитку системи комунікації;  $L^p_1$  - коефіцієнт оборотності товарних запасів;  $L^p_2$  - рівень автоматизації логістичних операцій;  $L^p_3$  - коефіцієнт продуктивності логістичних витрат;  $T^p_1$  - коефіцієнт дотримання торгово-технологічного процесу;  $T^p_2$  - рівень витрат обігу до товарообороту;  $T^p_3$  - коефіцієнт підтримки торговельним підприємством конкурентного статусу;  $N^p_1$  - коефіцієнт оновлення основних засобів;  $N^p_2$  - рентабельність використання основних засобів;  $N^p_3$  - коефіцієнт раціонального використання торговельних площ;  $H^p_1$  - коефіцієнт ефективності навчання персоналу;  $H^p_2$  - коефіцієнт розвитку кадрового потенціалу;  $H^p_3$  - рентабельність реалізації кадрового потенціалу;  $F^p_1$  - коефіцієнт загальної ліквідності;  $F^p_2$  - рівень рентабельності реалізації;  $F^p_3$  - коефіцієнт фінансової стійкості.

Рис. 2.12. Система показників оцінки адаптаційного потенціалу підприємств

Джерело: розробка авторів

Адаптаційний потенціал підприємств є доволі складною системою для дослідження, цим пояснюється основне обмеження оцінки його ефективності, а саме можливість самостійного формування цілей і здатність до самоорганізації, необхідність врахування в процесі численних факторів, висока невизначеність вихідних даних, що впливають на процеси управління, суб'єктивність при прийнятті рішення, велике число і різноманітність зав'язків і відносин в системі, відсутність чітких взаємовідносин між системою управління потенціалом і його локальними складовими. Авторська позиція, щодо

визначення ефективної методики оцінки адаптаційного потенціалу, базується на тому, що ефективність управління адаптаційним потенціалом підприємства тісно пов'язано з рівнем його адаптивності. Згідно з проведеними дослідженнями визначено, ті підприємства які максимально адаптовані до нових умов (тобто мають міцний адаптаційний потенціал), є також найбільш ефективно функціонуючими на ринку. Адаптаційна можливість створює вектор розвитку для підприємства шляхом мобілізації ресурсів під час управління його потенціалом.

Розвиток характеризується певними змінами (кількісними і якісними) та акомпанується позитивною динамікою показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому розвиток адаптаційного потенціалу підприємств (AP) потрібно розглядати в статиці та динаміці. Статика дозволяє визначити фактичний стан потенціалу, а динаміка (перехід від фактичного до нормативного (бажаного) визначає можливі і кращі траєкторії розвитку. Фактичний рівень адаптаційного потенціалу ( $F^{AP}$ ) – це кількісне і якісні умови розвитку до яких вже підприємство пристосувалось, а нормативний (бажаний) рівень адаптаційного потенціалу ( $N^{AP}$ ) – це кількісне і якісні умови розвитку до яких підприємство повинно пристосуватись, щоб досягти своєї мети. Вважаємо, що в основі аналізу рівня адаптаційного потенціалу підприємства лежить поняття траєкторія розвитку. Траєкторія описує вектор змін адаптаційного потенціалу за певний проміжок часу у просторі, та може бути представлений функцією виду:

$$AP = AP(t), t \in [0, T] \quad (2.15)$$

де  $[0, T]$  – відрізок, на якому визначена траєкторія досягнення бажаного стану у момент часу  $t$ .

Вважаючи на це,  $AP = AP(t), t \in [0, T]$  – це динамічна траєкторія досягнення бажаного стану розвитку підприємства шляхом адаптації до теперішніх змін середовища.



Таким чином, коли підприємство знайшло можливості адаптуватись до бажаного стану  $t$ , перший цикл його розвитку замикається і воно переходить на новий рівень розвитку, а враховуючи на те, що розвиток – це безперервний процес, відповідно і циклів нескінченна кількість, що наочно демонструє рис. 2.13.

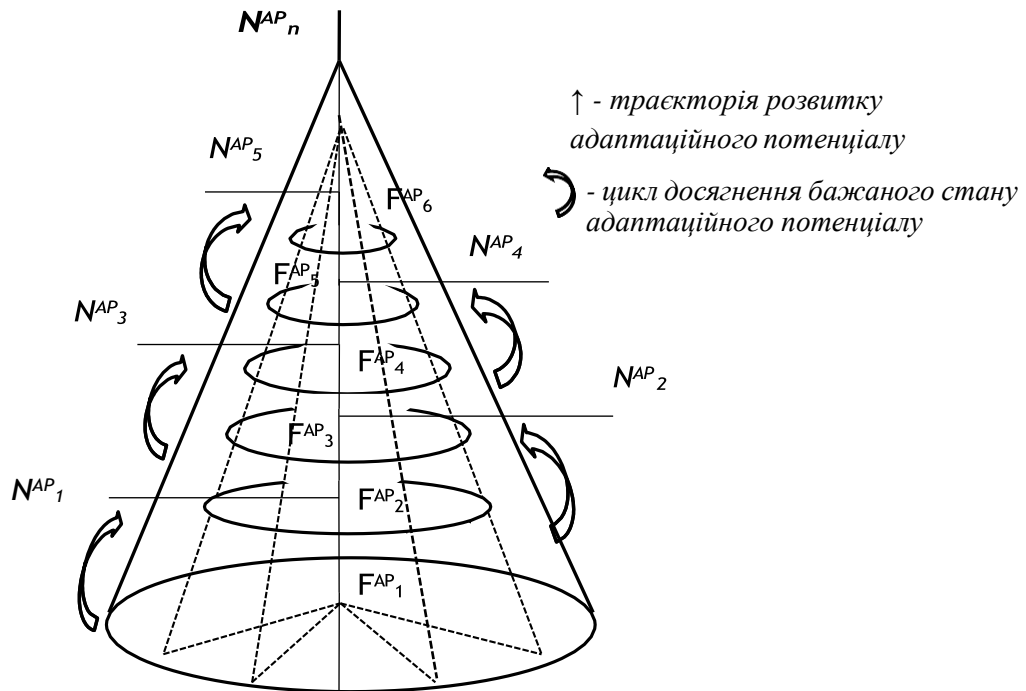


Рис. 2.13. Конус відповідності рівня адаптаційного потенціалу траєкторії розвитку підприємства

*Джерело: розробка авторів*

В ході проведених теоретичних досліджень (розділ 1) було встановлено, що ключовим аспектом оцінювання адаптаційного потенціалу є дотримання певного методичного підходу. Результати проведеного дослідження підтверджують, що дослідниками використовуються різні методи і підходи до оцінки рівня адаптаційного потенціалу, а релевантність результатів оцінки визначається кваліфікацією і об'єктивним підходом експертів до процедури оцінювання. Слід також підкреслити, що розглянуті методи оцінки адаптаційного потенціалу підприємства (п.п.1.2) не дозволяють повністю враховувати причинно-наслідкові зв'язки між чинниками зовнішнього та

внутрішнього оточення підприємства, що впливають на формування адаптаційного потенціалу. Враховуючи на те, що адаптаційний потенціал представляє собою базис для формування стратегії адаптації, оцінка адаптаційного потенціалу підприємства повинна носити комплексний характер.

Для комплексної оцінки кожної  $i$ -ої групи домінантного потенціалу ( $P^p, F^p, T^p, R^p, H^p, M^p, L^p, N^p, Q^p, K^p$ ), запропоновано використовувати наступну формулу:

$$Y^j = \frac{1}{\beta} \sum_{i=1}^{l_j} (Y_{ij} \times \chi_{ij}) \quad (2.16)$$

$$j = \overline{1, l} \quad (2.17)$$

де  $Y^j$  – комплексний показник оцінки  $i$ -ої групи домінантного потенціалу;

$Y_{ij}$  – кількісна оцінка  $i$ -го індикатору оцінки рівня адаптаційного потенціалу в  $j$ -й групі домінантного потенціалу;

$l_j$  – кількість показників, що враховуються в  $j$ -й групі домінантного потенціалу;

$\beta$  – інтервал бальної шкали, у межах якої здійснюється оцінка рівня адаптаційного потенціалу;

$\chi_{ij}$  – вага  $j$ -го індикатора оцінки рівня адаптаційного потенціалу.

Слід зазначити, що значимість  $\chi_{ij}$   $j$ -го індикатора оцінки рівня адаптаційного потенціалу розраховується на основі методу аналізу ієрархій Т. Сааті, який є систематичною процедурою для ієрархічного представлення елементів, які визначають суть проблеми [103]. Сутність методу передбачає попарне порівняння експертами домінантних потенціалів та їх показників, після порівняння визначаються коефіцієнти їх ваги. Оцінка значущості показників оцінки рівня адаптаційного потенціалу підприємства здійснюється на основі формування матриці попарних порівнянь [75], значення елементів якої встановлюється на основі застосування експертного методу шляхом попарного співвідношення між показниками оцінки адаптаційного потенціалу підприємства, порядок якої визначається кількістю домінантних потенціалів. Елементами цієї матриці виступають попарні відношення важливості  $i$ -го та  $j$ -го показників оцінки адаптаційного потенціалу підприємства, які визначаються

експертами. Зазначимо, що значення 1 експерт ставь у випадку, коли однакова значущість між домінантними потенціалами, 5 – істотна значущість, 9 – абсолютна значущість.

На основі обробки даних експертів побудовано матрицю попарних порівнянь домінантних потенціалів для оцінки рівня адаптаційного потенціалу підприємства:

Таблиця 2.10 – Матриця попарних порівнянь домінантних потенціалів для оцінки рівня адаптаційного потенціалу підприємства

(бали)

Показники	$I^p$	$F^p$	$T^p$	$R^p$	$H^p$	$M^p$	$L^p$	$N^p$	$Q^p$	$K^p$	Значеннявл асного вектору	Вага і-ї складової	Значення вектору пріоритетів
$P^*$	1,0	5,0	5,0	7,0	7,0	5,0	5,0	7,0	7,0	7,0	4,35	0,19	5,25
$F^p$	0,2	1,0	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,1	7,0	8,0	0,62	0,03	2,58
$T^p$	0,2	5,0	1,0	0,5	0,3	0,2	0,3	0,3	7,0	7,0	0,94	0,04	2,60
$R^p$	0,1	5,0	2,0	1,0	0,3	0,3	0,5	4,0	8,0	8,0	1,53	0,07	3,27
$H^p$	0,1	3,0	4,0	4,0	1,0	0,1	0,3	0,3	4,0	4,0	1,22	0,05	1,97
$M^p$	0,2	4,0	5,0	3,0	7,0	1,0	0,5	5,0	4,0	3,0	2,36	0,11	2,58
$L^p$	0,2	5,0	3,0	2,0	3,0	2,0	1,0	4,0	8,0	8,0	2,65	0,12	3,78
$N^p$	0,1	7,0	4,0	0,3	4,0	0,2	0,3	1,0	8,0	8,0	1,50	0,07	3,32
$Q^p$	8,0	7,0	5,0	7,0	0,3	7,0	8,0	8,0	8,0	8,0	3,70	0,16	7,25
$K^p$	5,0	8,0	7,0	7,0	8,0	8,0	6,0	8,0	0,1	7,0	3,53	0,16	5,61
Сума											22,40	1,00	38,22
Випадковий індекс												1,12	
Індекс узгодженості												0,154	
Відношення узгодженості												0,137	

Джерело: розрахунки авторів

\*домінантні елементи адаптаційного потенціалу:  $P$  – інноваційний,  $F^p$  – фінансовий,  $T^p$  – торговельний,  $R^p$  – товарний,  $H^p$  – кадровий,  $M^p$  – маркетинговий,  $L^p$  – логістичний,  $N^p$  – матеріально-технічний,  $Q^p$  – інтелектуальний,  $K^p$  – компетентнісний

В результаті проведених розрахунків отримано вагу кожної  $i$ -ї складової адаптаційного потенціалу. Слід зазначити, що отримана значимість вагових коефіцієнтів повністю підтверджує висунуту вище гіпотезу про важливість таких потенціалів як інтелектуальний, інноваційний та компетентнісний.

Вихідні дані для розрахунку домінантних складових адаптаційного потенціалу наведено у Додатку 3, табл. 3.1. Результати значень комплексних оцінок домінантних складових адаптаційного потенціалу для досліджуваної сукупності підприємств наведено у Додатку 3, табл. 3.2. Узагальнені результати за досліджуваними групами наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Узагальнені значення комплексних оцінок домінантних складових адаптаційного потенціалу для підприємств за період 2017-2021 рр.

Домінантні елементи адаптаційного потенціалу	Рік	Торговельні мережі і супермаркети	Якісна оцінка	Напрямок розвитку*	Торговельні підприємства	Якісна оцінка	Напрямок розвитку
Інноваційний (І <sup>р</sup> )	2017	0,37	C		0,23	D	
	2018	0,54	C	↔	0,33	C	↑
	2019	0,59	B	↑	0,41	C	↔
	2020	0,68	B	↔	0,47	C	↔
	2021	0,77	B	↔	0,59	C	↔
Фінансовий (Ф <sup>р</sup> )	2017	0,55	C		0,34	C	
	2018	0,67	B	↑	0,42	C	↔
	2019	0,75	B	↔	0,47	C	↔
	2020	0,71	B	↔	0,53	C	↔
	2021	0,71	B	↔	0,56	C	↔
Торговельний (Т <sup>р</sup> )	2017	0,47	C		0,40	C	
	2018	0,56	C	↔	0,48	C	↔
	2019	0,68	B	↑	0,54	C	↔
	2020	0,73	B	↔	0,60	B	↑
	2021	0,76	B	↔	0,64	B	↔
Товарний (Т <sup>р</sup> )	2017	0,49	C		0,39	C	
	2018	0,58	C	↔	0,48	C	↔
	2019	0,62	B	↑	0,49	C	↔
	2020	0,70	B	↔	0,52	C	↔
	2021	0,76	B	↔	0,57	C	↔
Кадровий (К <sup>р</sup> )	2017	0,43	C		0,30	C	
	2018	0,57	C	↔	0,38	C	↔
	2019	0,66	B	↑	0,46	C	↔
	2020	0,73	B	↔	0,56	C	↔
	2021	0,77	B	↔	0,60	B	↑
Маркетинговий (М <sup>р</sup> )	2017	0,44	C		0,32	C	
	2018	0,60	B	↑	0,42	C	↔
	2019	0,67	B	↔	0,50	C	↔
	2020	0,74	B	↔	0,57	C	↔
	2021	0,82	B	↔	0,62	B	↑
Логістичний (Л <sup>р</sup> )	2017	0,48	C		0,34	C	
	2018	0,64	B	↑	0,45	C	↔
	2019	0,62	B	↔	0,53	C	↔
	2020	0,71	B	↔	0,57	C	↔
	2021	0,79	B	↔	0,60	B	↑
Матеріально-технічний (М <sup>р</sup> )	2017	0,61	B		0,31	C	
	2018	0,65	B	↔	0,43	C	↔
	2019	0,71	B	↔	0,51	C	↔
	2020	0,76	B	↔	0,54	C	↔
	2021	0,78	B	↔	0,58	C	↔
Інтелектуальний (І <sup>р</sup> )	2017	0,52	C		0,30	C	
	2018	0,56	C	↔	0,41	C	↔
	2019	0,66	B	↑	0,48	C	↔
	2020	0,72	B	↔	0,56	C	↑
	2021	0,80	B	↔	0,59	B	↑
Компетентнісний (К <sup>р</sup> )	2017	0,55	C		0,31	C	
	2018	0,63	B	↑	0,32	C	↔
	2019	0,72	B	↔	0,41	C	↔
	2020	0,74	B	↔	0,53	C	↔
	2021	0,80	B	↔	0,58	C	↔

↑- зростання; ↓- зниження; ↔ - стабільність, A-високий, B – середній, C-допустимий, D - низький

Результати проведених розрахунків (табл. 2.11) надали можливість сформулювати наступні висновки. Аналіз всіх досліджуваних складових показав, що розраховані інтегральні показники мають тенденцію до зростання, також встановлено, що супермаркети в середньому у 2017 р. характеризувались зниження функціональних можливостей адаптаційного потенціалу (розраховане значення інтегрального показника становило – 0,49), проте за 4

роки підприємства покращили результати своєї діяльності та адаптувались до нових умов розвитку (розраховане значення інтегрального показника становило – 0,78); аналогічна ситуація прослідковується і в діяльності підприємств, а саме розраховане значення інтегрального показника у 2017р. становило – 0,32, а у 2021р. – 0,59. Узагальнені розрахунки свідчать, що за період 2017-2021 рр. супермаркети стали більш гнучкими до запровадження адаптаційних змін і мають достатні функціональні можливості, які забезпечуються за рахунок функціональних резервів адаптаційного потенціалу, а підприємства мають зниженні функціональні можливості адаптаційного потенціалу. Отримані значення комплексної оцінки адаптаційного потенціалу за домінантною складовою інноваційного потенціалу свідчать, що в середньому його значення для супермаркетів фіксується на рівні 0,37 у 2017р. і 0,77 у 2021р. (темп зростання 205,5%), для підприємств фіксується на рівні 0,23 у 2017р. і 0,59 у 2021р. (темп зростання 259,3%). Результати розрахунку за домінантною фінансового потенціалу свідчать, що у 2017р. значення інтегрального показника для супермаркетів становило 0,55, а у 2021р. в 1,29 рази більше, аналогічна тенденція біла визначена для підприємств (інтегральний показник у 2017р. становив – 0,34, а у 2021р. – 0,56). Інтегральний показник оцінки торговельного потенціалу для супермаркетів у 2017р. було визначено на рівні 0,47, а у 2021р. на рівні – 0,76, для підприємств відповідно 0,40 і 0,64. Аналізуючи отримані значення інтегрального показника оцінки товарного потенціалу підтвердили, що супермаркети більш мобільні щодо оновлення товарного асортименту та ефективності управління товарними ресурсами, оскільки у 2017р. інтегральний показник становив – 0,49, а у 2021р. вже 0,76, що стосуються підприємств, то значення показника у 2017р. становило 0,39, а у 2021р. – 0,57. Результати оцінки рівня кадрового потенціалу свідчать, що у 2017р. рівень було визначено як допустимий (розраховане значення для супермаркетів – 0,43, підприємств – 0,3), а у 2021р. було визначено як середній (розраховане значення для супермаркетів – 0,77, підприємств – 0,6). Аналізуючи отримані значення інтегрального показника оцінки маркетингового

потенціалу підтвердили, що рівень управління на торговельних мережах перевищує рівень управління на підприємствах у середньому у 2017р. на 139,1%, а у 2021р. на 133,7%. Аналогічна тенденція була визначення і для рівня ефективності управління логістичним потенціалом, а саме значення інтегрального показника у 2017р. більше на 142,7%, а у 2021р. на 131,3%. Оцінюючи матеріально-технічний потенціал було визначено, що супермаркети більше витрачають коштів на оновлення основних засобів, а ніж підприємства (інтегральний показник у 2017р. становив 0,31, а у 2021р. – 0,58), так якщо у 2017р. значення інтегрального показника для них становило – 0,61, то вже у 2021р. – 0,78. Результати розрахунку за домінантою інтелектуального потенціалу свідчать, що у 2017р. значення інтегрального показника для супермаркетів становило 0,52, а у 2021р. – 0,8, для підприємств відповідно 0,3 і 0,59. Рівень управління компетентнісним потенціалом характеризувався достатнім рівнем у 2017р. для супермаркетів (розраховане значення – 0,55) та підприємств (розраховане значення – 0,31), а у 2021р. значення інтегрального показника для супермаркетів можна охарактеризувати як середній рівень (0,8), а у торговельних мереж рівень залишився достатнім (0,58), що свідчить про відчутність розуміння серед керівників, щодо необхідності запровадження адаптаційних заходів з метою гнучкого пристосування до мінливого ринку.

Для формування загального висновку відносно рівня адаптаційного потенціалу запропонований інтегральний коефіцієнт його оцінки (формула 2.18), використання такого підходу до розрахунку інтегрального показника дозволить оптимізувати їх, тобто обирати такий рівень кожного з них, який відповідає найбільшому ефекту від використання. Це дозволить мінімізувати неефективні витрати ресурсів на підвищення рівня адаптаційного потенціалу підприємства.

$$(2.18)$$

де  $\alpha$  – інтегральний коефіцієнт оцінки рівня адаптаційного потенціалу підприємства;

$n$  - кількість груп показників адаптаційного потенціалу підприємства;  
 відносна оцінка  $i$ -ї домінантної складової адаптаційного потенціалу;

$\chi_i$  - вагомість  $i$ -го показника.

При цьому розраховується за наступним правилом:

1) якщо більше значення показника краще:

$$\text{---} \quad (2.19)$$

Якщо  $0 < \dots$ ,  $\dots$ ,  $\dots > 1$

де  $\dots$  - оптимальне значення показника для підприємств на основі галузевих значень.

2) якщо менше значення показника краще:

$$\text{---} \quad (2.20)$$

Якщо  $\dots > 1$ ,  $\dots$ ,  $0 < \dots$ ,

При застосуванні такого підходу до оцінки адаптаційного потенціалу показники, що перевищують оптимальний його рівень, не будуть штучно завищувати інтегральний показник адаптаційного потенціалу підприємств.

Для формування висновків стосовно рівня адаптаційного потенціалу розроблено шкалу, яка характеризує рівень адаптаційного потенціалу підприємства та одночасно визначає його кількісні та якісні характеристики (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Оціночна вербально-числова шкала рівня адаптаційного потенціалу підприємства

Інтервал $R^{AP}$	Характер адаптації	Якісний рівень оцінки потенціалу	Характеристика рівня адаптації
$0,85 < R^{AP}$	задовільнена адаптація	(А)	високі або достатні функціональні можливості адаптаційного потенціалу
$0,6 < R^{AP} < 0,84$	напряга механізму адаптації	(В)	достатні функціональні можливості забезпечуються за рахунок функціональних резервів адаптаційного потенціалу
$0,3 < R^{AP} < 0,59$	незадовільна адаптація	(С)	зниження функціональних можливостей адаптаційного потенціалу
$0,29 < R^{AP}$	зрив адаптації	(D)	стрімке зниження функціональних можливостей адаптаційного потенціалу

Джерело: розробка авторів

Розраховані значення інтегрального коефіцієнта оцінки рівня адаптаційного потенціалу для досліджуваних підприємств наведені у табл. 2.13, динаміка їх зміни за 2017-2021 рр. наведена на рис. 2.14.

Таблиця 2.13 – Значення інтегрального коефіцієнта оцінки рівня адаптаційного потенціалу для підприємств за 2017-2021рр.

Підприємство	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення, +/-		Темп зміни, %	
						2021 р. від 2017 р.	2021 р. від 2020 р.	2021 р. у % до 2017 р.	2021 р. у % до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Супермаркети</b>									
ТОВ «Сучасний модерн»	0,46	0,58	0,66	0,70	0,74	0,28	0,04	161,18	105,90
ТОВ «Таврія-В»	0,39	0,49	0,54	0,60	0,64	0,25	0,04	163,32	106,82
ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,58	0,72	0,81	0,89	0,97	0,39	0,08	166,99	109,16
ПАТ «Базис»	0,36	0,49	0,56	0,60	0,64	0,27	0,03	175,67	105,40
ПАТ «Рітейл Груп»	0,66	0,71	0,80	0,85	0,95	0,29	0,10	144,10	111,50
ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,42	0,55	0,58	0,66	0,76	0,34	0,10	181,77	115,83
<i>Середнє значення</i>	<i>0,48</i>	<i>0,59</i>	<i>0,66</i>	<i>0,72</i>	<i>0,78</i>	<i>0,30</i>	<i>0,07</i>	<i>165,51</i>	<i>109,10</i>
<i>Максимальне значення</i>	<i>0,66</i>	<i>0,72</i>	<i>0,81</i>	<i>0,89</i>	<i>0,97</i>	<i>0,39</i>	<i>0,10</i>	<i>181,77</i>	<i>115,83</i>
<i>Мінімальне значення</i>	<i>0,36</i>	<i>0,49</i>	<i>0,54</i>	<i>0,60</i>	<i>0,64</i>	<i>0,25</i>	<i>0,03</i>	<i>144,10</i>	<i>105,40</i>
<b>Підприємства</b>									
ПАТ «Оптвиробторг»	0,31	0,42	0,51	0,58	0,64	0,33	0,06	206,14	110,25
ПАТ Універсам № 20	0,32	0,38	0,46	0,56	0,61	0,29	0,05	190,20	108,87
ПрАТ «Торгсервіс»	0,27	0,37	0,44	0,51	0,57	0,29	0,06	207,73	111,91
ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,29	0,41	0,46	0,51	0,55	0,25	0,04	185,39	107,52
ТОВ «Таврія В»	0,31	0,38	0,46	0,54	0,61	0,30	0,07	197,95	113,48
ПрАТ «Берегиня»	0,33	0,41	0,47	0,52	0,57	0,25	0,05	176,58	109,62
<i>Середнє значення</i>	<i>0,31</i>	<i>0,39</i>	<i>0,47</i>	<i>0,54</i>	<i>0,59</i>	<i>0,29</i>	<i>0,06</i>	<i>194,00</i>	<i>110,28</i>
<i>Максимальне значення</i>	<i>0,33</i>	<i>0,42</i>	<i>0,51</i>	<i>0,58</i>	<i>0,64</i>	<i>0,33</i>	<i>0,07</i>	<i>207,73</i>	<i>113,48</i>
<i>Мінімальне значення</i>	<i>0,27</i>	<i>0,37</i>	<i>0,44</i>	<i>0,51</i>	<i>0,55</i>	<i>0,25</i>	<i>0,04</i>	<i>176,58</i>	<i>107,52</i>



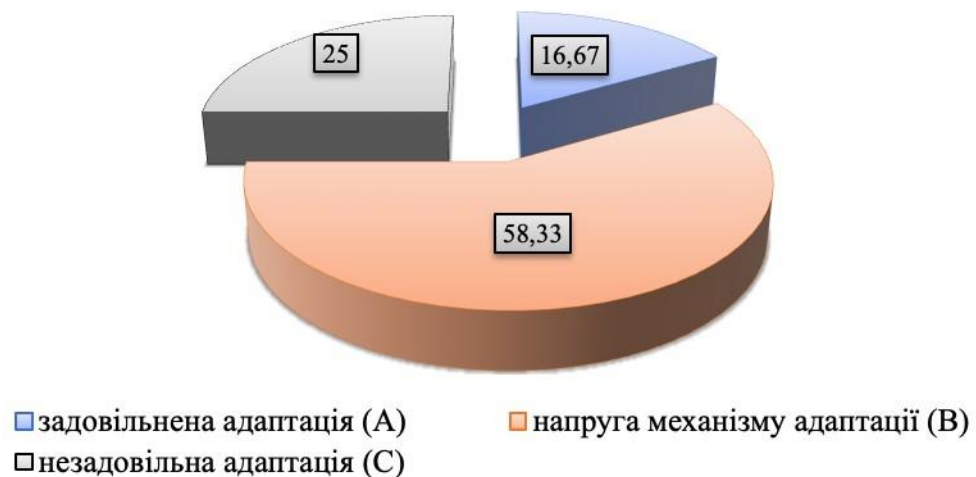


Рис. 2.14. Структура підприємств за рівнем адаптаційного потенціалу у 2021 році

За результатами проведених розрахунків (табл. 2.13, рис. 2.14) визначено значення інтегрального коефіцієнта оцінки рівня адаптаційного потенціалу для кожного досліджуваного підприємства. Звертає на себе увагу значне зростання рівня управління адаптаційним потенціалом за період 2017-2021 рр. таких супермаркетів як: ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл) (темп зростання 166,9%), ПАТ «Рітейл Груп» (на 144,09%), ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан» (на 181,7%). Слід зазначити, що якщо значення інтегрального показника у 2017р. характеризувалось допустимим рівнем і незадовільним характером адаптації, то вже у 2021р. підприємства мають високі або достатні функціональні можливості адаптаційного потенціалу. Інші підприємства досліджуваної групи (ТОВ «Сучасний модерн», ТОВ «Таврія-В», ПАТ «Базис») за період 2017-2021рр. покращили рівень адаптаційного потенціалу і у 2021р. у середньому він становив – 0,72, що свідчить, що підприємства мають резерви до зростання адаптаційного потенціалу

В середньому за супермаркетами значення інтегрального коефіцієнта оцінки рівня адаптаційного потенціалу у 2021 році склало 0,78, що на 165,51 більш ніж у 2017 році і на 109,1% ніж у 2020 році. При цьому найбільш високе значення у 2021р. було зафіксовано у ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл) - 0,97,

а найнижче у ТОВ «Таврія-В» – 0,64.

Розраховане значення інтегрального коефіцієнта оцінки рівня адаптаційного потенціалу супермаркетів характеризується більш високим рівнем порівняно із підприємствами, про що свідчить низькі значення інтегральних показників. Значення інтегрального коефіцієнта для підприємств знаходиться в діапазоні від 0,31 до 0,59 (достатній рівень). Серед підприємств даної групи найвище значення інтегрального коефіцієнта зафіксовано у 2021 році у ПАТ «Оптвиробторг» - 0,64, а найнижче у ПрАТ «ТД ЦУМ» – 0,55. Проте слід також зазначити, що за період аналізованого періоду всі підприємства цієї групи підвищили рівень ефективності управління адаптаційним потенціалом в середньому на 176,58% у порівнянні з 2017р. та на 107,52% у порівнянні з 2020р.

Таким чином, розроблена модель оцінки адаптаційного потенціалу підприємства, проаналізовано та уточнено складові структуроутворюючі домінуючі елементи та визначено ступінь їх участі у формуванні адаптаційного потенціалу підприємства в умовах зовнішньої складності середовища. Запропонована модель відображає процесно-системний підхід, дає можливість визначити ієрархію локальних складових домінуючих адаптаційного потенціалу, встановити взаємозв'язок між елементами та позицію по відношенню до моделі в цілому.

### 2.3 Обґрунтування оптимальної стратегії адаптації підприємств

В діяльності багатьох підприємств в умовах сучасної політичної та економічної кризи виникла ситуація різкого погіршення економічного потенціалу, оскільки підприємства виявилися неспроможними динамічно адаптуватись до нових реалій ринку. Проте, у період 2014-2020рр. частка підприємств поступово долає труднощі, відновлює свої позиції на ринку, продовжує функціонувати використовуючи свій потенціал по максимуму. Несвоєчасність реагування на зміну зовнішнього середовища викликає

відставання з відповідною реакцією, що в свою чергу визначає ефективність діяльності підприємства.

Будь-яке підприємство функціонує у певному середовищі, а, отже, його ізоляція від нього не можлива. Адаптаційний потенціал характеризує можливість підприємства забезпечувати відповідне протистояння негативним впливам середовища. Низький адаптаційний потенціал призводить до втрати можливостей адаптації, результатом відсутності необхідної реакції є запуск механізмів «руйнування системи» - дезорганізація підприємства [130, 131].

В результаті проведених розрахунків було встановлено взаємозалежність між потенційними резервами зростання підприємств та можливістю оперативно досягати стратегічні цілі підприємства. В ході проведеного дослідження було встановлено, що процес стратегічного управління адаптацією підприємства орієнтований на досягнення наступних пріоритетних цілей шляхом постійного корегування (в залежності від стадії розвитку підприємства), а саме забезпечення виживання ( $Q_1$ ), стійкого положення на ринку ( $Q_2$ ), стабільного зростання та ефективного функціонування у стратегічній перспективі ( $Q_3$ ). На рис. 2.15 наведено графічна інтерпретація висунутої вище гіпотези.

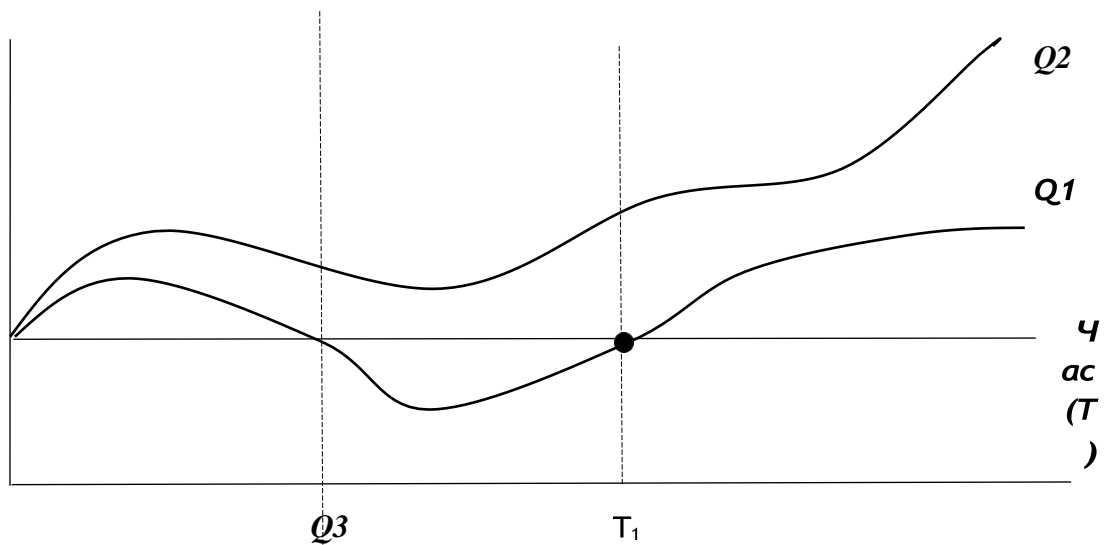


Рис. 2.15. Графічна інтерпретація досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах адаптації до дії чинників зовнішнього середовища

*Джерело: розробка авторів*

В п.п.1.1 роботи було визначено, що адаптація являє собою процес

своєчасного пристосування до зовнішніх нестабільних умов шляхом визначення негативних наслідків відхилень системи управління підприємством, з метою забезпечення стійкості його функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі. Отже, узагальнюючи, адаптація представляє собою процес корегування структури управління адаптаційним потенціалом підприємством, його ресурсів, резервів, можливостей у відповідь на дію чинників зовнішнього середовища. У п.2.1 роботи було визначено основні властивості адаптації, а саме гнучкість, мобільність (реакція), стійкість. Тобто можна зробити висновок, що критична межа адаптаційного розвитку підприємства (Q1) відповідає стратегічній цілі діяльності підприємства – забезпечення виживання, з цього витікає, що це мінімальний поріг безпеки, і якщо діяльність підприємства у наступному періоді потрапить до діапазону  $\{T_1; T_2\}$ , то це буде свідчити, про порушення балансу між підприємством та зовнішнім середовищем. Якщо ж підприємство зможе адаптуватись своєчасно, до умов ринку, то його рівень адаптаційної стійкості повністю буде відповідати цілям (Q2). Утримання стійкої позиції, ефективне використання виявлених потенційних резервів буде сприяти досягненню цілі вищого рівня (Q3).

Стратегія адаптації проявляється у спроможності підприємства перетворювати внутрішні бізнес-процеси під дією впливу факторів зовнішнього середовища на основі використання його адаптаційного потенціалу та адаптаційних можливостей.

Таким чином, виникає необхідність в організації процесу досягнення стратегічних цілей та забезпеченні виконання задач адаптації підприємства, що реалізується на основі розробки та впровадження системи стратегічного адаптаційного менеджменту. Розробка та впровадження відповідної системи стратегічного адаптаційного менеджменту на підприємстві буде сприяти скороченню підприємства до адаптації у зовнішньому середовищі [133].

Розробка стратегій розвитку підприємств є аксіомою в країнах з розвиненою ринковою економікою, оскільки вмiле використання концептуальних підходів до стратегічного управління забезпечує ефективність

діяльності підприємств [134]. Однак, розробки зарубіжних вчених не можуть бути в повній мірі застосовані в українських умовах, оскільки вони не враховують особливості розвитку вітчизняних підприємств. Разом з тим, існуючі в зарубіжній практиці стратегічного менеджменту методологічні та методичні підходи до формування стратегії управління адаптаційним потенціалом підприємства потребують модифікації стосовно специфіки розвитку сфери торгівлі в Україні [135]. Їх розробка повинна базуватись на відповідній теоретичній та аналітичній платформі.

За для ефективної адаптації підприємств до сучасних умов розвитку важливим є вибір стратегії. Вибір стратегії адаптації підприємства залежить, як досить доречно зазначається у роботах [30; 39; 85; 112; 136-137], від безлічі факторів і без врахування дії чинників зовнішнього середовища та адаптаційних можливостей обрати вид стратегії дуже важко.

Досліджуючи дефініцію «стратегія адаптації» Д.В. Максименко зроблено висновок про те, що стратегія адаптації представляє собою цілісну сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрями діє для активного пристосування соціальних перетворень до змін середовища [138]. Підготовка та написання стратегії підприємства, відповідно погляду вчених [136] являє собою план дій з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики та майбутньої ефективності реалізації товарів або послуг.

В той же час І.П. Сірик під поняттям «стратегія адаптації», розуміє систематичний план дій щодо вироблення загальної концепції, конкретних способів та методів захисту від потенційних загроз та/або активного впливу на найближче оточення на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення в умовах неповної визначеності середовища господарювання з метою забезпечення стабільного розвитку [139].

К.Є. Орлова також наголошує, що стратегія адаптації є довгостроковим планом дій і заходів організації щодо забезпечення пристосування її до

факторів оточення, а також забезпечення балансу стану внутрішнього і зовнішнього середовища [140].

Заслуговує на увагу погляд О.Ю. Капытанець, яка зазначає, що: «... необхідною умовою реалізації адаптивного зв'язку між зовнішнім середовищем підприємства і його стратегічним управлінням є такі способи роботи з інформацією, як сканування зовнішнього середовища і моніторинг. Призначенням сканування зовнішнього середовища є збір, оцінка і прогноз значущості для підприємства важливих змін у зовнішньому середовищі. Моніторинг спрямований на постійне відстеження поточної і нової інформації, розкриття причин зміни стану досліджуваних факторів і передбачення трендів їх розвитку» [141].

Такий деталізований аналіз обумовлений тим, що стратегічна адаптація є сучасним інструментом розвитку підприємницької діяльності [136, с.352; 142-144]. А, отже, стратегічний вектор розвитку підприємств залежить від таких факторів як: мета підприємства, стан ринку, динамізм ринкового середовища, ресурси підприємства, лояльності споживачів, компетенції керівників, спроможність протистояти зовнішньому середовищу та потенціалу.

Розуміючи під стратегією адаптації сукупність способів та дій довгострокового характеру, спрямованих на адаптацію підприємства в умовах неповної визначеності середовища господарювання з метою досягнення встановлених ключових цілей та задач. Результати проведеного дослідження надали можливість зробити висновок, що більшість дослідників виокремлює наступні види стратегій адаптації (рис.2.16), які повністю розкривають усі альтернативні стратегічні аспекти адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього непередбачуваного середовища і будуть визначені в нашому дослідженні.

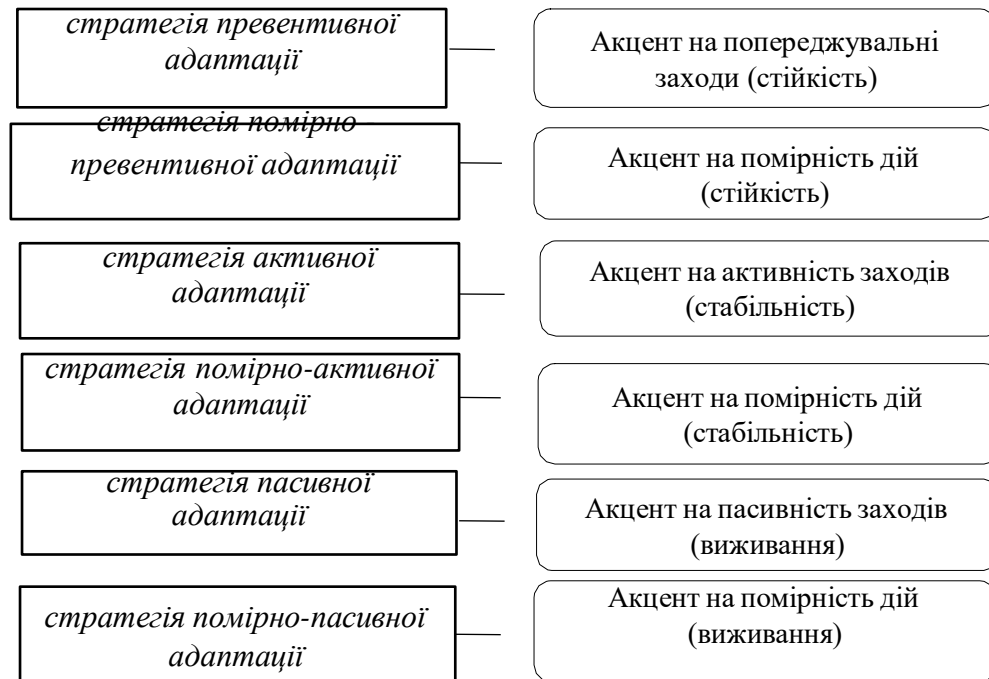


Рис. 2.16 Види стратегії адаптації підприємств

Джерело: Складено на основі [17; 30; 39; 85; 112; 130-145]

Узагальнюючи дослідження провідних вчених [30; 39; 85; 112; 130-145] щодо формування основ теорії та методології стратегічного управління адаптацією підприємства, виокремлено основні змістовні характеристики основних видів стратегії адаптації. Під стратегією превентивної адаптації визначають адаптаційні заходи, що мають попереджувальний характер на виклики, яких ще не існує, але які передбачено у прогнозах підприємства щодо можливості прояву та інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства на основі постійного моніторингу бізнес-середовища. Підприємство готово до інновацій, у тому числі й організаційного плану, пов'язаних зі змінами структури та системи управління. Процес адаптації носить системний характер [17; 85; 140]. Під стратегією активної адаптації розуміють, що підприємство готове до адаптації та темп адаптаційних змін є досить високим. Стратегія активної адаптації передбачає системну адаптацію всіх елементів системи (функціональних сфер підприємства) відповідно до найбільш принципових стратегічних орієнтирів розвитку. При

цьому, підприємства шукають нові господарські зв'язки, розширюють ринки збуту, використовують сучасні технології, перебудовують бізнес-процеси та організаційну структуру, застосовує ринкову модель ціноутворення, дії спрямовані на активний пошук і ефективне використання існуючих та створення нових можливостей і т. ін. Дана стратегія відповідає групі процесів розвитку – процесам якісних прогресивних змін системи [17; 85; 140]. Під стратегією пасивної адаптації розуміють, що підприємство є консервативним (екстенсивний розвиток в рамках завойованої ніші), його поведінка за багатьма аспектами є інерційною. При цьому підприємство не вживає активних кроків на ринку щодо розширення масштабів діяльності, вирішує проблеми традиційно, зберігає неефективні господарські зв'язки, не веде пошуку нових постачальників та споживачів, застосовує затратну модель ціноутворення, дії спрямовані на використання існуючих можливостей в передбачуваному середовищі та ін. В межах даної стратегії процеси функціонування підприємства як системи ведуть до простого відтворення його основних економічних характеристик [17; 85; 146].

В той же час три базові стратегії адаптації поділяються на наступні підвиди, а саме помірною-активна стратегія адаптації, помірною-превентивна стратегія адаптації, помірною-пасивна стратегія адаптації. Наявність трьох підвидів стратегій адаптації обумовлена типом реакції керівників підприємств на зміну зовнішнього середовища, їх пріоритністю щодо досягнення стратегічних цілей та утримання стійких позицій на ринку (рис. 2.17).

Перш ніж обрати вид стратегії адаптації для підприємства, необхідно провести аналіз його системи управління, бізнес-процесів, наявності ресурсів. Це в свою чергу надає можливість визначити потребу підприємства до адаптації, обрати відповідні способи її проведення, виявити потенційні резерви зростання та досягнення стратегічних цілей.

Процес формування стратегії адаптації підприємств до ринкових умов повинен включати наступні етапи [17; 30; 39; 85; 112; 146]: оцінка адаптованості підприємства до чинників зовнішнього середовища; оцінка рівня



адаптаційного потенціалу; оцінка адаптаційних можливостей підприємства; визначення резервів для досягнення встановлених стратегічних цілей і завдань; вибір стратегії адаптації; моніторинг та контроль за реалізацією стратегії адаптації.

Формування системи стратегічної адаптації підприємств являє собою зміст процесу адаптивного стратегічного планування, що являє собою інтегровану систему обґрунтування пристосованих до особливостей зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей об'єкта моделей стратегічного управління, які формують методологічний базис реалізації встановлених стратегічних цілей та ефективних напрямів стратегічного розвитку на шляху досягнення організацією цільового стану і положення на ринку [147].

Вважаємо, що обґрунтування стратегії адаптації повинно базуватися на детальному аналізі впливу чинників зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та можливостях підприємства.

Аналізуючи літератури с питань формування процесу стратегічного управління на підприємстві можна дійти до висновку, що автори виділяють різну кількість етапів розробки стратегії адаптації та її змістовного наповнення. Така варіативність залежить від специфіки діяльності підприємства, галузевої приналежності, кваліфікації персоналу, розмірів самого підприємства та складності його бізнес-процесів, проте алгоритм формування стратегії адаптації є універсальним.

Для побудови системи стратегічного управління підприємством відповідної умовам сучасного зовнішнього середовища вважаємо доцільним у якості методологічної платформи застосувати концепцію адаптивного управління. Запропонований методичний інструментарій щодо формування процесу вибору стратегії адаптації підприємств, орієнтований на послідовне виконання дій у існуючому адаптаційному просторі підприємства, враховуючи вплив зовнішніх флуктацій і включає наступні етапи (рис. 2.17).

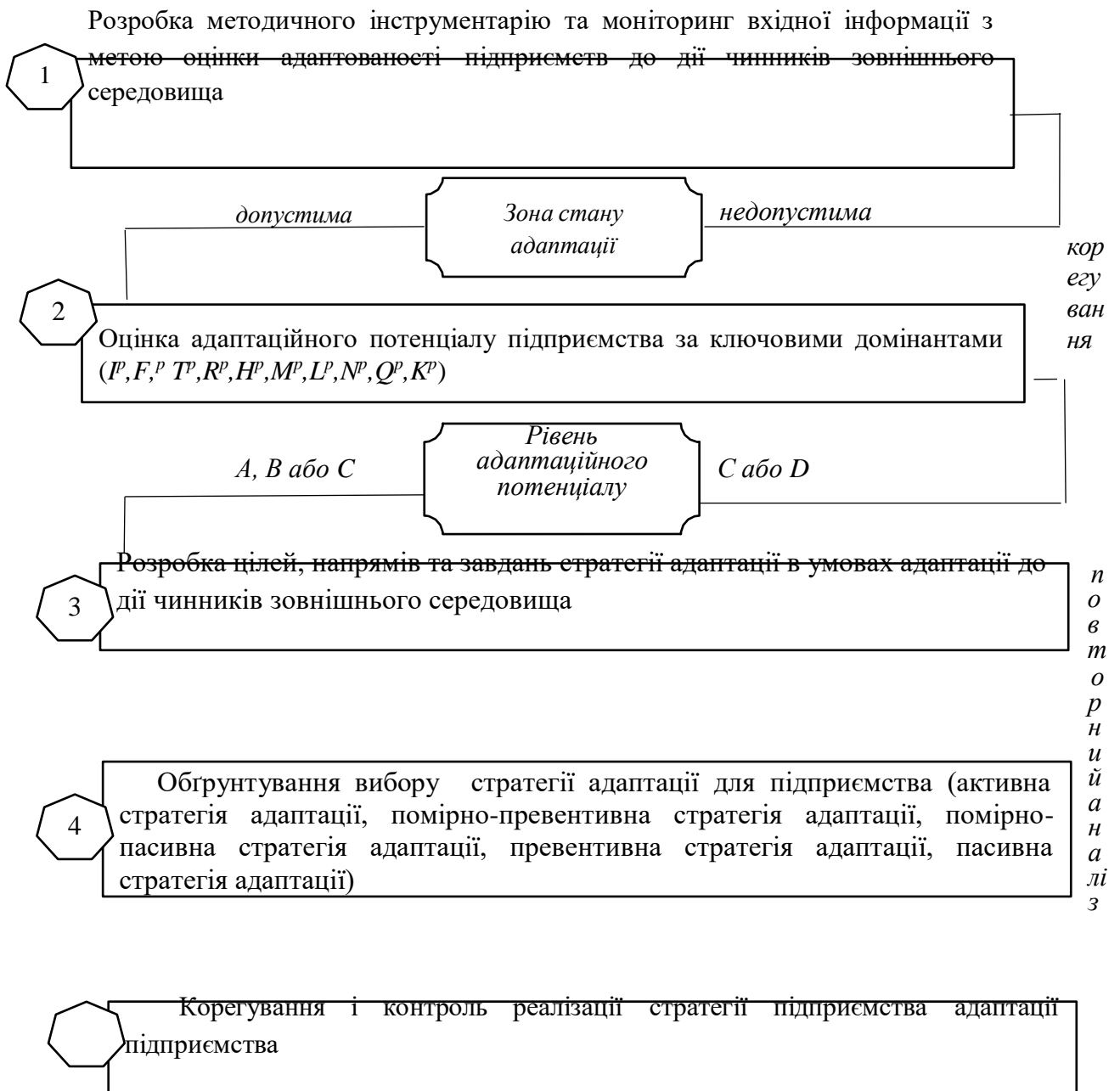


Рис. 2.17. Алгоритм процесу формування стратегії адаптації підприємств

Джерело: розробка авторів

Перший етап передбачає вибір методичного інструментарію та моніторинг вхідної інформації з метою оцінки адаптованості підприємств до дії чинників зовнішнього середовища (п.2.1). Метою оцінки є визначення чинників, які можуть прямо вплинути на формування стратегії адаптації.

Другий етап передбачає оцінку адаптаційного потенціалу підприємства. Оцінку адаптаційного потенціалу запропоновано здійснювати на основі використання комплексної моделі (п.2.2). Запропонована модель відображає процесно-системний підхід, дає можливість визначити ієрархію локальних складових домінантів адаптаційного потенціалу, встановити взаємозв'язок між елементами та позицію по відношенню до моделі в цілому, тобто визначається фактичний рівень управління адаптаційним потенціалом підприємства. Третій етап передбачає розробку цілей, напрямів та завдань стратегії адаптації до дії чинників зовнішнього середовища. На цьому етапі формуються пріоритетні стратегічні цілі підприємства, а також визначається можливість їх реалізації на основі проведених розрахунків у п.п.2.1.

Третій етап передбачає розробку цілей, напрямів та завдань стратегії адаптації до дії чинників зовнішнього середовища. На цьому етапі формуються пріоритетні стратегічні цілі підприємства, а також визначається можливість їх реалізації на основі проведених розрахунків у п.п.2.2.

Четвертий етап передбачає вибір стратегії адаптації підприємства на плановий період в залежності від умов зовнішнього середовища, його сили впливу на діяльність підприємства, уразливості самого підприємства від чинників його оточення, від наявності ресурсів і їх ефективності використання, від спроможності застосувати невикористанні резерви за для зростання підприємства.

П'ятий етап передбачає корегування і контроль реалізації стратегії підприємства адаптації підприємства. На цьому етапі здійснюється постійний моніторинг ефективності реалізації стратегії адаптації підприємства, а також контролюється ступінь досягнення стратегічної мети. Якщо вектор розвитку не відповідає встановленим орієнтирам діяльності, менеджмент оперативно повинен реагувати на виявленні невідповідності та корегувати поточну діяльність підприємства.

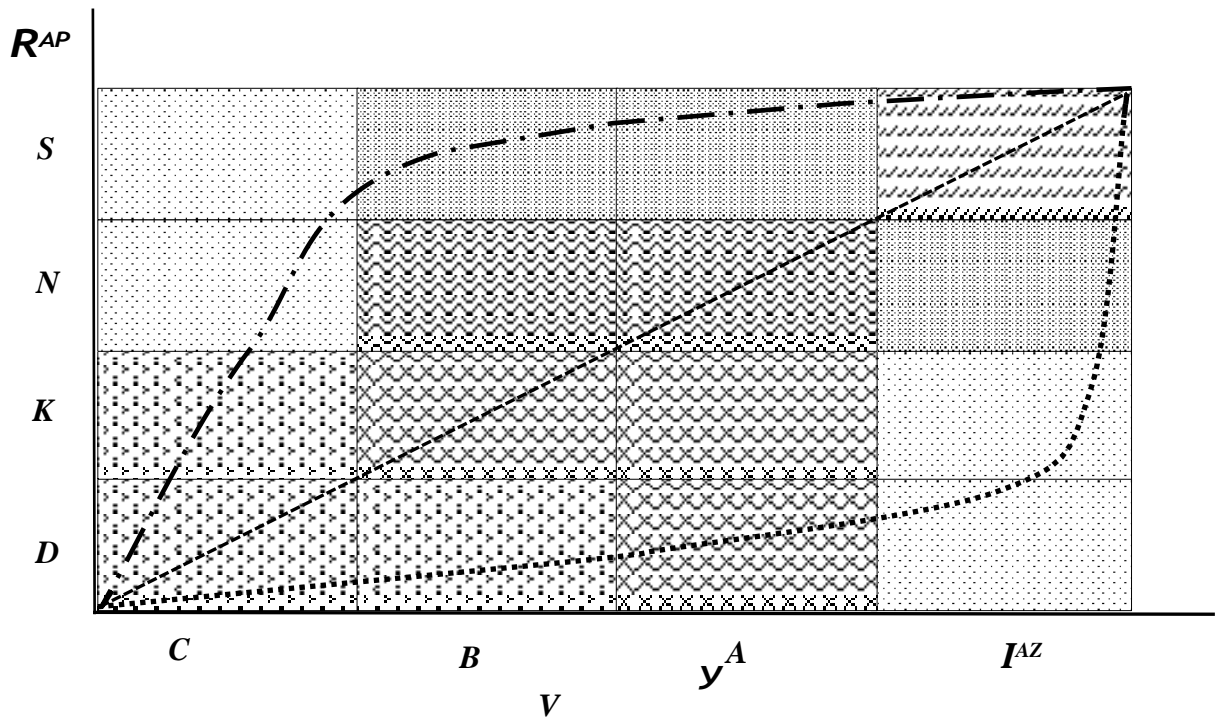
Запропонований алгоритм стратегії адаптації діяльності підприємств дозволяє більш ефективно аналізувати і вибирати стратегії підприємства,

спрямовані на досягнення основної стратегічної мети збереження і підвищення конкурентоспроможності в умовах мінливості навколишнього середовища, а також пов'язати зміну факторів навколишнього середовища з прийняттям рішення про перегляд стратегії підприємства на основі постійного моніторингу навколишнього середовища та потенційних адаптаційних можливостей зростання.

Результати проведеного аналізу надали змогу підтвердити висунуті у п.2.1 гіпотези, що стратегія адаптації підприємства повинна базуватись на врахуванні дії чинників зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей.

Обґрунтування вибору стратегії адаптації для підприємства запропоновано здійснювати на основі поєднання двох інтегрованих показників, а саме рівня адаптаційного потенціалу ( $R^{AP}$ ) та його спроможності адаптуватись до дії чинників зовнішнього середовища ( $I^{AZ}$ ). Вважаємо, що найбільш ефективним способом для поєднання двох інтегрованих показників є застосування матричного підходу. Таким чином, вибір стратегії адаптації в роботі запропоновано здійснювати на основі побудови матриці «стратегічного адаптаційного простору» підприємства (розмірністю  $4 \times 4$ ), що дозволить визначити місце підприємства в адаптаційному просторі і обґрунтувати стратегію, яка наведена рис. 2.18.

Вважаємо, що розроблена матриця виступає дієвим інструментом для застосування на сучасних підприємствах, оскільки вона надає можливість визначити який стратегічний вибір повинен бути здійснений на підприємстві при співставленні двох чинників, які прямо впливають на його фінансовий результат.



- у
- с
- р
- стратегія пасивної адаптації
- вектор на внутрішній розвиток
- с
- р
- р
- вектор на збалансований розвиток

Рис. 2.18. Матриця стратегічного адаптаційного простору підприємства

Джерело: розробка авторів

Запропонований підхід щодо визначення виду стратегії адаптації апробовано на досліджуваній сукупності підприємств і наведено на матриці стратегічного адаптаційного простору (рис. 2.19).

ТО  
В  
"Тав  
рія-  
В",  
3-  
ТО  
В  
"Фо  
ззі-  
Фуд  
"  
(Сіл  
ьно-

адаптаційного простору

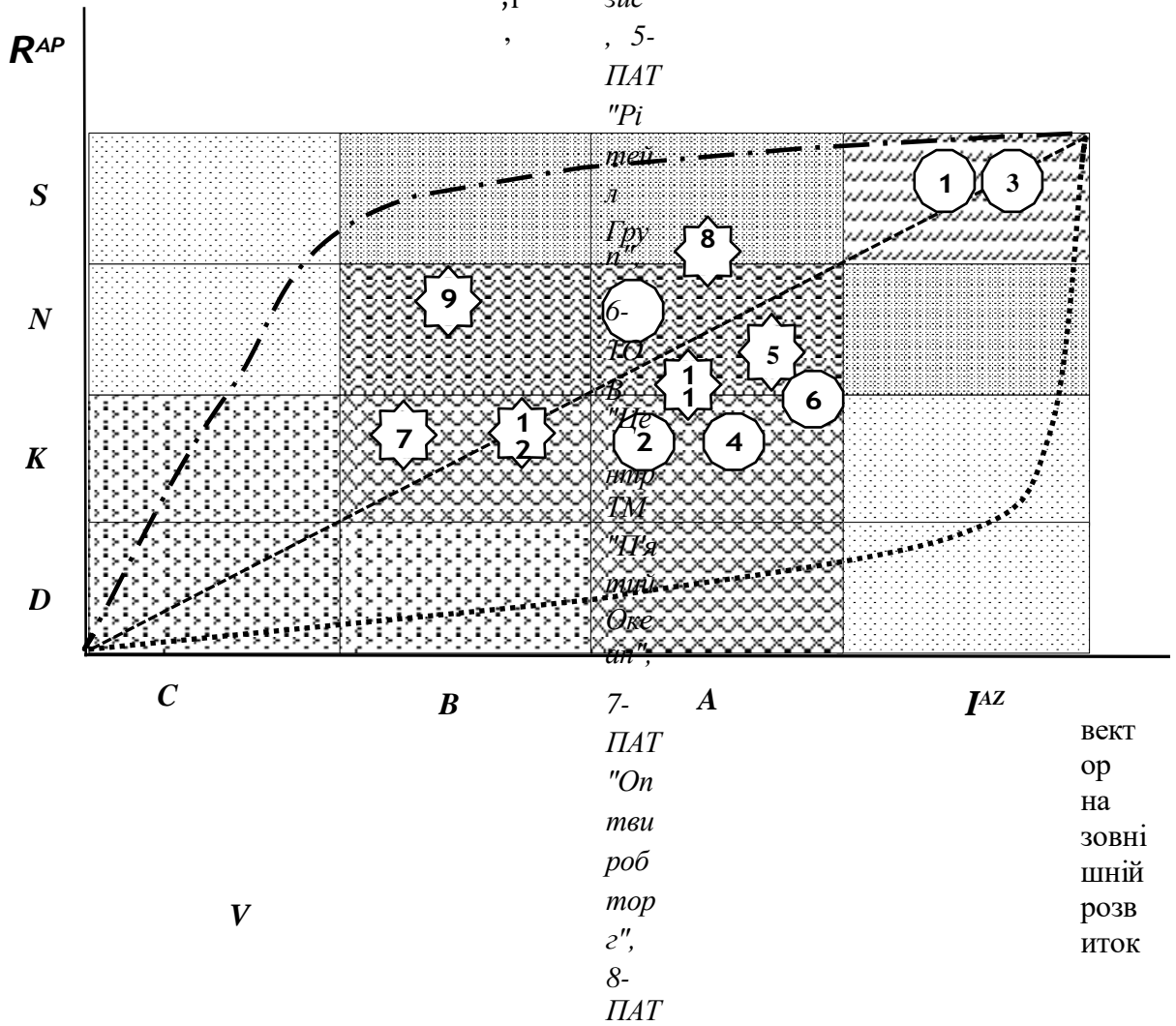


Рис. 2.19. Матриця стратегічного адаптаційного простору для

досліджуваної сукупності підприємств

Джерело: розробка авторів

Позиціонування підприємств у матриці стратегічного адаптаційного

простору (рис. 2.19) свідчить про те, що для 33,33% супермаркетів

рекомендованою стратегією адаптації визначено – стратегію превентивної

адаптації, оскільки ці підприємства дуже вміло підтримують баланс між

внутрішніми можливостями і зовнішнім середовищем, а саме ПАТ «Рітейл

Груп» та ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл); для 50% досліджуваних

супермаркетів рекомендованою є стратегія помірної пасивної адаптації з

акцентом на виживання і вектором на корегування внутрішніх процесів (ТОВ

Н  
а  
а  
д  
ак  
п  
а  
д  
ре  
я  
'  
D  
вн  
р  
ко  
в  
ак  
д  
вп  
п  
а  
ц  
і  
а  
д  
та,  
в  
мо  
с  
ме  
и  
'  
S  
с  
е  
р  
е  
д  
н  
і

акцентом на стабільність і вектором на корегування взаємодії з зовнішнім середовищем (ТОВ «Сучасний модерн»). Аналізуючи отримані результати для підприємств можна зробити висновок, що для 34% підприємств рекомендованою є стратегія активної адаптації орієнтована на стабільність, проте для ПАТ Універсам № 20 ПАТ з вектором на корегування взаємодії з зовнішнім середовищем, а для «Оптвиробторг» вектором на корегування внутрішніх процесів; для 50% підприємств рекомендованою є стратегія помірно-пасивної адаптації з акцентом на виживання та корегуванням внутрішніх процесів (ТОВ «Таврія В», ПрАТ «Берегиня) та з акцентом на корегування взаємовідносин з зовнішнім турбулентним середовищем (ПрАТ «ГД ЦУМ»); для 16% рекомендованою є стратегія активної адаптації з акцентом на стійкість та першочерговим орієнтиром на корегування сили впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства (ПрАТ «Форгсервіс»).

Підводячи підсумки проведеного дослідження, зазначимо, що запропонований науково-методичний підхід до обґрунтування стратегії адаптації, який, на відміну від існуючих, враховує адаптаційний потенціал підприємства та його можливості протистояти впливу зовнішнього середовища, та, на основі побудови матриці стратегічного адаптаційного простору дозволяє визначити оптимальний тип стратегії адаптації (помірно-активна, помірно-пасивна, превентивна, помірно-превентивна, активна, пасивна), що створює можливість окреслення стратегічної лінії поведінки підприємства у адаптаційному просторі. Практичне застосування запропонованого методичного підходу до обґрунтування стратегії адаптації для підприємств має безперечно переваги, оскільки враховує як внутрішню силу підприємства (адаптаційний потенціал), так і вплив зовнішніх факторів (можливість протистояти впливу зовнішнього середовища).

## ВИСНОВКИ

В науково-дослідній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано рішення наукового завдання, що виявляється в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо управління адаптаційним потенціалом підприємств. Результати дослідження надали змогу зробити наступні наукові та практичні висновки

1. На основі узагальнення теоретичних положень розкрито сутність поняття «адаптація» та виділено його основні характеристики (пристосування системи та її окремих елементів до змінних умов життєдіяльності; пристосування в процесі еволюції будови, функцій, поведінки суб'єкта господарювання до певних умов; пристосування функціональних підсистем економічної системи підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища шляхом узгодження цілей, завдань, принципів; здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища). Виявлено наявність різноманітних підходів до визначення сутності терміну «адаптація», а саме: процесного, системного та цільового.

2. На основі систематизації основних критеріальних ознак (за сферою реалізації, функціональною спрямованістю, часовою характеристикою, способом дії, мірою охоплення, ефективністю, характером зміни параметрів, типом адаптивної реакції, рівнем управління, засобами адаптації, рівнем адаптації, залежно від факторів зовнішнього середовища, за ступенем прогнозованості змін внутрішнього середовища, стратегічною спрямованістю, характером змін, необхідністю інвестиційної підтримки, ступенем окупності витрат, рівнем планування) та введення додаткових: за результативністю здійснення (задовільнена на та незадовільнена), розвинуто класифікацію видових проявів адаптації підприємств. Врахування критеріальних ознак є підґрунтям для оцінки адаптаційного потенціалу і формування стратегії адаптації підприємств, оскільки дозволяє з позицій системного і комплексного підходів отримати уявлення про об'єкт дослідження.



3. На основі аналізу існуючих методичних розробках охарактеризовано основні методи оцінки адаптаційного потенціалу підприємств (експертний, рейтинговий, метод відстаней, інтегральний, графоаналітичний, матричний, індикативний та метод адитивного згортання), визначено їх переваги та недоліки. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до оцінки адаптаційного потенціалу підприємств. Визначено перелік основних вимог до організації процесу оцінки адаптаційного потенціалу торгівлі, а саме: адекватність цілям адаптивного управління; обґрунтований вибір критеріїв оцінки та можливість їх інтеграції на різних етапах прийняття управлінських рішень; оптимальність та взаємоузгодженість з цілями адаптивного управління; уникнення мільтиколінеарності між індикаторами оцінки. Врахування вимог до оцінки адаптаційного потенціалу є підґрунтям для об'єктивної оцінки рівня адаптованості до умов зовнішнього середовища, визначення адаптаційних можливостей, визначення напрямків розширення адаптаційного простору та обґрунтованого вибору оптимального виду стратегії адаптації на підприємствах.

4. З метою здійснення своєчасної адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, розроблено науково-методичний підхід, який дозволяє на основі теорії нечітких множин агрегувати індикатори оцінки рівня адаптованості підприємства за критеріями «гнучкість», «мобільність» і «стійкість», встановити рівень адаптованості (високий, середній, низький, катастрофічний) та визначити відповідну зону стану адаптації до дії чинників зовнішнього середовища (високу, нормальну, негнучку, кризову). Імплементація розробленого науково-методичного підходу на підприємствах дозволила визначити, що тільки 16,66% підприємств мають високий рівень адаптації до дії чинників зовнішнього середовища, 41,6% підприємств мають середній рівень адаптації, 41,6% підприємств мають низький рівень адаптації до дії чинників зовнішнього середовища.

5. З огляду на необхідність кількісної оцінки адаптаційного потенціалу підприємств, розроблено систему показників оцінки його детермінантних

складових та побудовано ієрархічний граф взаємозв'язків домінантних потенціалів у складі адаптаційного потенціалу підприємств, на основі якого систематизовані домінантні елементи адаптаційного потенціалу за параметрами: «прискорювач адаптації», «синхронізатор адаптації» та «результат адаптації». З метою отримання узагальнюючої характеристики адаптаційного потенціалу підприємств обґрунтовано науково-методичний підхід до його оцінки, що враховує комплексні оцінки його домінантних елементів (інноваційного, фінансового, торговельного, товарного, кадрового, маркетингового, логістичного, матеріально-технічного, інтелектуального, компетентнісного) та дозволяє на основі теорії нечітких множин визначити характер адаптації (задовільнена, напруга механізму адаптації, незадовільна, зрив адаптації). Під час апробації розробленого підходу встановлено, що рівень адаптаційного потенціалу тільки 16,67% підприємств оцінюється як задовільнений, для 58,33% підприємств характерна напруга механізму адаптації, на 25% підприємств відмічено зниження функціональних можливостей адаптаційного потенціалу.

6. Для аргументованого вибору напрямків стратегічної адаптації підвищення рівня адаптованості підприємств запропоновано методичний підхід до обґрунтування стратегії адаптації, який враховує адаптаційний потенціал підприємства та його можливості щодо протистояння впливу зовнішнього середовища та дозволяє на основі побудови матриці стратегічного адаптаційного простору визначити оптимальний тип стратегії адаптації (помірно-активна, помірно-пасивна, превентивна, помірно-превентивна, активна та пасивна), що створює можливість окреслення стратегічної лінії поведінки підприємства у адаптаційному просторі. Для визначення оптимального типу стратегії адаптації розроблено матрицю стратегічного адаптаційного простору. За результатами позиціонування підприємств у матриці встановлено, що для 50% досліджуваних підприємств рекомендовано стратегію активної адаптації; для 33,33% підприємств оптимальною є стратегія

помірно-пасивної адаптації; для 16,67% підприємств в якості оптимальної рекомендовано стратегію превентивної адаптації.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Nelson, D.R. (2007). Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework. *Annual Review of Environment and Resources*, 32, 395–419
2. Семенів, О. М., Грибик, І. І., Буняк, С. О. (2004). Формування адаптаційного потенціалу організації в сучасних умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління*, 507, 70-75.
3. Мейер, К., Девіс, С. (2007). *Живая организация: Компания как живой организм: Грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса*. М.: „Добрая книга”
4. Кауфман, С.А. (1991). Антихаос и приспособление. *В мире науки*, 10, 58-65.
5. Вербицька, Г.Л. (2020). Еволюція економічних теорій національної економіки. Взято з: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7833/1/38.pdf>.
6. Харчишина, О.В. (2020, 15 серпня). Вплив наукових шкіл менеджменту на формування теорії організаційної структури. *Економіка. Управління. Інновації*. Взято з: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2010\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_1_23).
7. Єфімова, Г.В., Пащенко, О.В. (2021). Адаптація організаційно-управлінської системи підприємства до змін у ринковому середовищі . *Бізнес Інформ*, 1, 403-408. Взято з : [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-1\\_0-pages-403\\_408.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-403_408.pdf)
8. Георгиевский, А. Б., Петленко, В. П., Сахно, А. В. & Царегородцев, Г. И. (1975). *Философские проблемы адаптации*. М. : Мысль
9. Кудлаєнко, С.В. (2009). Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*, 5, 172-174
10. Kotler, P., Keller, K. (2012). *Marketing Management*. Retrieved from: [http://eprints.stiperdharmawacana.ac.id/24/1/%5BPhillip\\_Kotler\\_%5D\\_Marketing\\_Management\\_14th\\_Edition%28BookFi%29.pdf](http://eprints.stiperdharmawacana.ac.id/24/1/%5BPhillip_Kotler_%5D_Marketing_Management_14th_Edition%28BookFi%29.pdf)

11. Онисько, С.М. (2003). Адаптація сільськогосподарських товаровиробників до ринкового середовища. *Економіка АПК*, 28-132
12. Горохова, Т.В., Лукаш М.І. (2014). Визначення тактичних проблем адаптації металургійних підприємств України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економічний аналіз*, 18(2), 127-133. Взято з: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2014\\_18%282%29\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_18%282%29_18)
13. Кривобок, К. В. (2020). Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство*, 14, 412–420.
14. Мочерний, С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.В. & Юрій С. І. (2005). *Економічний енциклопедичний словник : У 2 т. ; Т.1*. Львів : Світ
15. Алексеев, С.Б. (2007). *Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: монография*. Донецк : ДонНУЭТ
16. Шевченко, В.В. (2017). Место адаптации в системе экономических понятий. *Научные труды ДонНТУ. Серия : Экономическая*, 1, 78-88
17. Дорофеева, В.В. (2012). *Практика адаптации предприятий к условиям изменяющейся внешней среды : монография*. OmniScriptum GmbH & Co. KG, Saarbrucken, Germany.
18. Отенко, В.І., Колодіна, О.М. (2009). Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей. *Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету*, 3(2), 43-47.
19. Турко, М.О. (2014). Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*, 6(1), 38-41.
20. Stukach, V, Daueshov, M. (2002). Adaptation of economic entities of the agrarian sphere: opportunistic study, state regulation, information base. Retrieved from: [https://mpr.ub.uni-muenchen.de/79120/1/MPRA\\_paper\\_79120.pdf](https://mpr.ub.uni-muenchen.de/79120/1/MPRA_paper_79120.pdf)
21. Воронкова, В.Г. та Венгер, О.М. (2020). Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities Studies*, 3(80), 159-177. Взято з:

<http://humstudies.com.ua/article/view/207438/208373>

22. Гринько, Т.В. (2011). Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки*, 3, 94-97.

23. Козаченко, Г.В., Пономарьов, В.П., Ляшенко, О.М. (2003). *Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення*. Київ : Лібра.

24. Кудлаєнко, С.В. (2009). Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*, 5(2), 172-174.

25. Пономаренко, В. С., Кизим, М. О., Тищенко, О. М. (2010). *Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики*. Храків: ФОП Александрова К. М.

26. Мельник, А.О. (2004). Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*, 2 (1(2)), 135-138.

27. Мельник, А.О. (2004). Економічна адаптація підприємств у механізмі підвищення їх конкурентоздатності. *Вісник Технологічного університету Поділля*, 6, 206–210.

28. Кузькін, Є.Ю. (2008). Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища. Київ : Зовнішня торгівля

29. Герасимова, О.Л., Подоляну, М.В., Чачкова, А.В. (2019). Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі як засіб забезпечення його економічної безпеки. *Інфраструктура ринку*, 6, 141-146.

30. Янченко Н.В. (2012). Стратегія адаптації підприємств залізничного транспорту в умовах нестабільності . [Вісник економіки транспорту і промисловості](#), 38, 142. Взято з: доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2012\\_38\\_177](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2012_38_177)

31. Галушко, Е.С., Галушко, С.А. (2012). Обоснование организационно-экономического механизма адаптации предприятия, *Вестник СевНТУ. Сер. Экономика и финансы*, 130, 43-47. Взято з: [http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5515/1/130\\_07.pdf/](http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5515/1/130_07.pdf/).

32. Губенко, В.К., Николаенко, И.В., Тарасенко, А.В. (2009). *Адаптация транспорта металлопотокaм к изменяющейся экономической среде*. Донецк :

Вебер.

33. Гурков, И.Б. (2004). Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы. *ЭКО*, 5, 67-72.

34. Дорофеева, В.В. (2014). Формирование системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности. (Дис. докт. экон. наук). ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права», Иркутск.

35. Колодіна, О.М. (2010). Економічний зміст адаптації підприємства. *Вісник СумДУ. Серія : Економіка*, 1, 200-210.

36. Петренко, О.О. (2011). Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства. *Управління розвитком*, 4 (101), 115-117.

37. Раевнева, Е.В., Кучерук, Е.Н. (2007). Адаптивное управление поведением предприятия: категориальный базис. *Бизнес-Информ*, 6, 122–130.

38. Соколова, Л. В., Верясова, Г. М., Соколов, О. Є. (2012). *Управління підприємством в умовах ринку: теоретичні та практичні аспекти*. Харків: «Компанія СМІТ».

39. Краснокутська, Н.С., Фоцій, П.М. (2020). Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від впливу на результативність. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 6(17), 217-222. Взято з: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1969>

40. Мехович, С. А., Сікетіна, Н. Г. (2021). Особливості системи адаптації мережевих структур промислових підприємств. *Приазовський економічний вісник: електрон. наук. журн.*, 3(14), 200-204. Взято з: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/3\\_14\\_uk/35.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/3_14_uk/35.pdf)

36. Ждаміров, Є. Ю. (2010). Види адаптації сільськогосподарських підприємств до умов ринку. *Економіка підприємств*. Взято з: [http://rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/12\\_57844.doc.htm](http://rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/12_57844.doc.htm).

37. Васильців, Т.Г., Бойкевич, О.Р. (2009). Організація планування адаптації торговельного підприємства як засіб зміцнення його економічної безпеки. *Торгівля, комерція, підприємництво*, 10, 31-35.

38. Хайман, Д. Н. (1992). *Современная микроэкономика: анализ и применение*. Москва: Финансы и статистика.

40. Степанова, Ю.Л. (2010). Класифікація адаптації підприємства в залежності від прогнозованості виникнення змін у зовнішньому середовищі підприємства. Взято з:

[http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/VSUNU/2010\\_2\\_2/Stepanova.pdf/](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSUNU/2010_2_2/Stepanova.pdf/).

41. Savytska, N., Chmi, I. H., Hrabylnikova, O., Pushkina, O., Vakulich, M. (2021). Behavioral models for ensuring the security of functioning and organizational sustainability of the enterprise. *Journal of security and sustainability issues*, 9(1), 63-76.

42. Акофф, Р. (2002). *Акофф о менеджменте*. СПб. : Питер.

43. Евдокимова, М.К. (2014). Институциональная адаптация организаций торговли. *Управленческое консультирование*, 12, 159-165.

44. Охтенъ, А.А., Виноградова, О.Р. (2009). Теоретические основы адаптивного планирования производства. *Науковий вісник ЧДІЕУ*, 3(4), 101-107.

45. Харитоновна, А.В. (2011). Основные направления механизма адаптации на металлургическом предприятии. *Теория и практика общественного развития*, 7, 292-295. Взято з: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-mehanizma-adaptatsii-na-metallurgicheskom-predpriyatii>

46. Орлова, К.Є. (2017). Формування організаційно-економічного механізму адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 2, 238-250. Взято з: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo\\_2017\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2017_2_20)

47. Гросул, В.А. Круглова, О.А., Рачкован О.Д. (2019). Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 213-222.

48. Краснокутська, Н.С. (2010). *Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження*. Харків : ХДУХТ.

49. Краснокутська, Н.С. (2012). *Управління потенціалом торговельного*



*підприємства: монографія.* Харків, ХДУХТ.

50. Зубков, С. О. (2014). Показники оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1, 147-158.

51. Hrosul, V., Kruhlova, O. (2020). Adaptive management of trade enterprises: theory and practice: monograph. Riga: RISEBA. Retrieved from: [https://www.riseba.lv/sites/default/files/2020-12/Monografija\\_Adaptive\\_Management\\_up.pdf](https://www.riseba.lv/sites/default/files/2020-12/Monografija_Adaptive_Management_up.pdf)

52. Зяблицкая, Н. В. (2012). Адаптационный потенциал как экономическая категория. *Научный журнал СПбГУНиПТ. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*. Взято с: // <http://economics.open-mechanics.com/articles/444.pdf>.

53. Безручко, О. О. (2014). Особливості управління економічним потенціалом підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Серія «Економічні науки»*, 1 (3), 96-107.

54. Старикова, М.С., Растопчина, Ю.Л., Шацкий, А.И. (2013). *Управление рыночной устойчивостью и адаптивностью промышленного предприятия на основе развития его маркетингового потенциала*. Белгород: Изд-во БГТУ.

55. Лігоненко, Л. О. (2005). *Антикризове управління підприємством*. Київ: КНТЕУ.

56. Шталь, Т. С. (2004). Комплексне оцінювання стану й ефективності використання ресурсного потенціалу торговельного підприємства. *Держава та регіони*, 4, 269–273.

57. Ілляшенко, С. М. (2004). Інформаційний потенціал підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*, 9(68), 11-18.

58. Міценко, Н.Г., Мудрий М.Р. (2012). Методичні підходи до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ*, 22.7, 213-220.

59. Лутовинов, П.П., Попов М.С. (2010). Комплексная оценка и управление потенциалом промышленного предприятия в условиях нестабильности. *Вестник Челябинского государственного университета*, 14

(195), 133-141.

60. Глаголев, С. Н. (2009). Организационно-экономический механизм адаптации промышленных предприятий на современном этапе. *Экономический анализ: теория и практика*, 23 (152), 31-33.

61. Семерунь, Л.В., Носова Т.І. (2021). Методичний інструментарій формування політики управління економічним потенціалом торговельного підприємства. *Науковий економічний журнал «ІНТЕЛЕКТ XXI»*, 2, 62-69.

62. Артеменко, В. С. (2013). Методика тривимірної оцінки маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2(2), 149-157.

63. Дёжина, И.П., Поташева, Г.А. (2008). Комплексная оценка организационного потенциала промышленного предприятия. *ИнвестРегион*, 2, 43-47.

64. Горбунова, В.Б. (2014). Методика оценки экономического потенциала предприятия с использованием теории корреляции. *Управление экономическими системами*. Взято с: <http://uecs.ru/uecs62-622014/item/2762-2014-02-18-07-23-18>

65. Гросул, В. А., Аскеров, Т.Т. (2021). Сутність та ключові аспекти адаптації підприємств роздрібної торгівлі. *Інтелект XXI*, 2, 158-162.

66. Grosul, V., Askerov, T. (2021). Research and systematization of specific expressions of the adaptation of retail trade enterprise. *Technology audit and production reserves*, 1(4(45)), 38-43.

67. Гросул, В. А., Аскеров, Т.Т. (2021). Методи оцінки адаптаційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі. *Причорноморські економічні студії*, 43, 93-99.

68. Аскеров, Т.Т. (2021). Теоретичний дискус становлення теорії адаптації та адаптивного управління підприємством. *Зовнішні та внутрішні фактори впливу на розвиток міжнародних економічних відносин : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет конференції, 27 квітня 2021р., Львів*, 95-99.

69. Аскеров, Т.Т. (2021) Принципи оцінки адаптаційного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 2 серпня 2021 р., Полтава, 20–22.

70. Чорна, М.В. Шуміло О.С. (2017). Сучасні тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2, 51-64. Взято з: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/741/1/sec2-e-2017-2-2.pdf>

71. Швестко, В.О. (2017). Тенденції та пріоритети провідних торговельних мереж в управлінні продажем товарів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 15(5), 83-86. Взято з: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_15/5/24.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/5/24.pdf)

72. Державний комітет статистики України (2020). *Статистична інформація*. Взято з: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

73. Національний банк України (2020). *Статистика*. Взято з: <https://bank.gov.ua/>

74. Drake P. Sustainable growth. Notes on the concept and estimation of sustainable growth rates. Retrieved from: <http://educ.jmu.edu/~drakepp/FIN362/resources/sgr.pdf>

75. Цал-Цалко, Ю.С. *Фінансовий аналіз*. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. –574 с

76. Олійник, Т. В., Отенко, І. П. (2011). Валідизація адаптивності процесів розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*, 215, 96–99.

77. Орлова, К. Є. (2017). Система забезпечення організаційно-економічного механізму адаптації добувних підприємств до умов зовнішнього середовища. *Статистика України*, 3(70), 32–36.

78. Жегус, О.В., Афанасьєва, О.П., Парцирна, Т.М. (2020). Особливості розвитку роздрібною торгівлі України в умовах діджиталізації. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр.*, 1 (27),. 209–220.

79. Юнін, О. С., Круглова О. О., Савельєва М. О. (2020). *Фінансово-економічний словник : словник-довідник*. Дніпро : Видавець Біла К. О.
80. Мельник Л.Г. (2017). *Триалектические основы управления развитием экономических систем*. Сумы: Универсальная книга.
81. Chorna, M.V., Androsova, T.V., Kushnir, T.B., Smolnyakova, N.N., Zhegus, O.V. (2021). *Formation and development of corporate advantages of domestic retail enterprises under European integration: conceptual framework: monograph*. New York, USA: Yunona Publishing,
82. Коваленко, Н., Гонтова, Н. (2013). Взаємозв'язок між механізмами забезпечення стійкості та адаптації в контексті інноваційного розвитку підприємств. *Економічний аналіз*, 12(3), 93-196.
83. Грінченко, Р.В. (2020). Модернізація теоретичних компонент управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Проблеми економіки*, 1, 251-256.
84. Штофф, В. А. (1966). *Моделирование и философия*. Москва.: Наука.
85. Рачкован, О. Д. (2017). Формування стратегії адаптації підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*, 5, 274-278. Взято з: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-5\\_0-pages-274\\_278.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-5_0-pages-274_278.pdf)
86. Гоголюк, П.Ф., Гречин, Т.М. (2008). *Теорія автоматичного керування*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
87. Гринько, Т.В. (2011). Теоретико-методологічні засади адаптивного інноваційного розвитку. *Економіка промисловості*, 2-3 (54-55), 207-210.
88. Гудвин, Г.К., Гребє, С. Ф., Сальгадо М. Э. (2004). *Проектирование систем управления*. Москва: БИНОМ.
89. Ждаміров, Є. Ю. (2011). Адаптивна система управління підприємством. *Вісн. Полтав. держ. аграр. акад.*, 4, 189-192.
90. Захарчук, О.Б., Маркіна, Л.М., Смолянкін, О.О. (2013). Дослідження перехідних характеристик та регуляторів за допомогою апаратних комплексів. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*, 13, 87-91.

Взято з: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kitonv\\_2013\\_13\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kitonv_2013_13_16).

91. Прокофьев, А.Б., Сафонов, С.В. (2018). Исследование устойчивости в пространстве коэффициентов характеристического уравнения системы третьего порядка. *Динамика и виброакустика*, 3, 39-46. Взято с:

<https://journals.ssau.ru/index.php/dynvibro/article/view/2972/4177>

92. Попович, М. Г., Ковальчук, О. В. (2007). *Теорія автоматичного керування*. Київ : Либідь.

93. Репнікова, Н.Б. (2011). *Теорія автоматичного керування: класика і сучасність*. Київ: НТУУ «КПІ».

94. Гетманцев, А.А., Сомина И.В. (2013). Теория нечетких множеств как математический аппарат для оценки инновационного потенциала предприятия. *Современные проблемы науки и образования*, 5. Взято с: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=10643>

95. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (2020). *Інформаційна база даних*. Взято з: <http://smida.gov.ua/about>

96. Верховна рада України. *Господарський кодекс України*. Взято з : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-1>

97. Карчева, Г.Т., Смовженко, Т.С., Міщенко, В.І. (2018). *Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України*. Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи».

98. Лисенок, О. В. (2013). Оцінка ефективності кредитної діяльності вітчизняних банків. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, 3(65), 101-106.

99. Недосекин, А.О. (2000). Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами. *Аудит и финансовый анализ*, 2, 10-18.

100. Притула, Н.І. (2007). Розроблення способу шкального виміру оцінки фінансового стану підприємств-емітентів. *Економіка розвитку*, 3, 87-89.

101. Єріна, А. М. (2013). *Економічна статистика*. Київ : КНЕУ.

102. Зяблицкая, Н.В. (2017). Основные характеристики процесса

адаптации предприятий к современным условиям. *Теория и практика общественного развития*, 24. Взято с: <http://teoria-practica.ru/vipusk-24-2017/>

103. Saaty, T.L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *Int. J. Services Sciences*, 1(1), 83-98. Retrieved from: <http://www.rafikulislam.com/uploads/resources/197245512559a37aadea6d.pdf>

104. Grosul, V., Zubkov, S., Kalenik, K., Askerov, T. (2020). Assessment of level of adaptability to external environment factors of ukrainian retail trade enterprises. *Revista ESPACIOS*, 1(29),34-44.

105. Гросул, В. А., Аскеров, Т.Т. (2021). Моделювання динамічної системи адаптації підприємства роздрібної торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 30 (69), 4(1), 56-62.

106. Аскеров Т.Т. Розвиток роздрібної торгівлі в Україні як результат адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища. *Методи та форми управління соціально-економічним розвитком держави : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 23 серпня, Дніпро, 2021, 56–59.

107. Аскеров Т.Т. Питання оцінки економічного стану підприємств роздрібної торгівлі при формуванні системи адаптаційного управління. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 23-24 травня, Одеса, 2021, 168–170.

108. Аскеров Т.Т. Особливості визначення рівня адаптаційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі. *Розвиток науки та бізнесу в умовах глобалізації: матеріали Всеук. науково-практичної конференції студентів і молодих вчених*, 15 травня, Тернопіль, 2021, 7–14.

109. Лапін, Є. В. (2006). *Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління*. Харків: ХНЄУ.

110. Krasnokutska, N. et al. (2021). Transparency of the enterprise: from theory to practice of evaluation (on the example of retail networks). *Economic Annals-XXI*, 1-2, 58-62.

111. Грінченко, Р.В. (2020). Управління бізнес-процесами як основа

формування бізнес-моделей адаптації діяльності підприємств. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», 9(37(1)), 251-256.

112. Вороніна, А.В., Зєніна-Біліченко, А.С. (2018). Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 11, 294-299.

113. Єрмаченко, Є.В. (2020). Системно-динамічне моделювання в управлінні бізнес-процесами торговельного підприємства. Пономаренко В.С., Клебанова Т.С. (Ред.). *Информационная экономика: Этапы развития, методы управления, модели* X.: ВШЭМ-ХНЕУ им. С.Кузнеця

114. Лепейко, Т.І., Кривобок, К.В. (2017). Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз*, 20, 245-250.

115. Геворкян А.Ю. (2011). Теоретико-методологічна сутність категорії «адаптація» підприємств. *Збірник наукових праць «Вісник НТУ «ХПІ» : Актуальні проблеми управління*, 4. Взято з: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/Актуальні\\_проблеми\\_управління/2011/14/5\\_14\\_2011.html](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Актуальні_проблеми_управління/2011/14/5_14_2011.html)

116. Білошкурська Н. В. (2010). Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 12 (114),101–104.

117. Ігнат'єва, І.А. (2005). *Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика*. Київ.: Знання України.

118. Смирнов, Є.М. (2010). Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*, 2 (9), 190-198

119. Krasnokutska, N., Kruglova, O. (2018). Particularities of formation and use of resource potential of trade enterprises in Ukraine. *Economic Annals–XXI*, 162, 11-12.

120. Semerun, L., Horodetska, T. Ivanchuk, K., Niekrasova, L., Zaychenko, K. (2021). Food enterprises innovative activity organizing. *Journal of Hygienic*

*Engineering and Design*, 27., 145-151. Retrieved from:  
<http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/10234/1/12.%20Full%20paper%20-%20Tetyana%20Horodetska.pdf>

121. Савицька, Н.Л., Жегус, О.В., Михайлова, М.В. (2017). Концептуальні засади контролю маркетингової діяльності в системі адаптаційного управління підприємством. *Економічний простір: Збірник наукових праць*, 100, 149-160.

122. Зяблицкая, Н.В. (2011). Оценка адаптационного потенциала предприятий нефтегазовой отрасли. Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманитар. ун-та.

123. [Власова, Н.О., Колчкова О.В. \(2012\) Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку. Харків : ХДУХТ.](#)

124. Ильїн, В.Ю. (2018). Реалізація стратегії розвитку аграрних підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 3(75), 46-82.

125. Шершньова, З. Є. (2019). Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2(2), 99-103.

126. Сагалакова, Н.О. (2010). Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2(2), 19-24.

127. Фроленко О.М. (2012). бізнес-середовище підприємства: методичні підходи до його стратегічного аналізу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 9., 145–150.

128. Ортіна, Г.В. (2010). Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. Взято з: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_4_24)

129. Кара, Н.І. (2018). Види стратегій та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*, 847,



97-102.

131. Сидорин, А. В., Сидорин, В.В. (2018). Процессный подход к разработке адаптивной стратегии организации на основе анализа ее внешней и внутренней среды. *Организатор производства*, 70(3), 28-42.

132. Виханский, О.С. (2014). *Стратегическое управление*. Москва: Издательство МГУ.

133. Вороніна, А.В., Зеніна-Біліченко, А.С. (2018). Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 11, 294-299.

134. Матвійчук, А. В. (2010). Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінаційного аналізу. *Вісник НАН України*, 9, 24-46.

135. Ансофф, И. (2011). *Стратегическое управление*. Москва: Прогресс.

136. Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О. (2020). Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес-Інформ*, 3, 348-353.

137. Крисько Ж. Л. (2009). Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*, 2009, 38-42.

138. Максименко Д.В. (2017). Розвиток стратегічного управління на підприємствах аграрного сектору. *Молодий вчений*, 4 (19), 112-114. Взято з: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/25.pdf>

139. Сірик І.П. (2012). *Обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін ринкового середовища*. Суми: СумДУ.

140. Орлова, К.Є. (2014). Стратегія адаптації промислових підприємств до умов зовнішнього середовища: динамічний аспект. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*, 80-81. Взято з: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/213/1/80.pdf>

141. Капітанець Ю.О. (2007). *Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища*. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*, 599, 257-261.

Взято з: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35562/1/38\\_257-261.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35562/1/38_257-261.pdf)

142. Янченко Н. В. (2011). Теоретичні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 34, 133-134.

143. Калініченко, Л. Л. (2011). Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 33, 177-180.

144. Богоявленський, О.В., Местоян, А.Н. (2020). Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку Інфраструктура ринку, 19, 118–121.

Взято з: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/24\\_2020\\_ukr/23.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/24_2020_ukr/23.pdf)

145. Стец, І.І. (2019). Адаптивне управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. Випуск 18. С. 300–305

146. Crevier, L.P., Parrott, L. (2021). Synergy between adaptive management and participatory modelling: The two processes as interconnected spirals. *Ecological Informatics*. 53, 1-6.

147. Гончарук, А.М. (2005). Проблеми стратегічного управління підприємством. *Вісник КІБІТ*, 2(3), 63-64.

148. Saaty, T.L. and Vargas, L.G. (2006) *Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*, New York: Springer.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Сутність основних понять теорії адаптація

Таблиця А.1

## Сутність поняття «адаптація»

Автор	Змістовна характеристика поняття	Джерело
Алексеев С. Б. [с.6]	процес розробки і здійснення заходів, спрямованих на змінення внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища	Алексеев С. Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / С. Б. Алексеев. – Донецьк, 2003. – 20 с.
Білошкурська Н. В. [с. 102]	процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективне використання виробничого потенціалу	Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н. В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12. – С. 101–105.
Буднік М. М. [с. 6]	кінцевий етап процесу пристосування підприємства до ринку (досягнення тимчасової відповідності умовам середовища адаптації)	Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємством» / Буднік Марина Миколаївна. – Х., 2002. – 23 с.
Галкіна Н. В. [с.87]	циклічне багаторівневе перетворення способу функціонування, виробничої структури і організації підприємства, а також зав'язків та відносин взаємодіючих суб'єктів підприємства в процесі проектування і освоєння інновацій, відповідно до вимоги динаміки економічних параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою формування довгострокових конкурентних переваг та забезпечення лідируючих позицій підприємства на ринку	Галкіна Н. В. Социально-экономическая адаптация угледобывающего предприятия к инновационной модели технологического развития / Н. В. Галкина. – М.: Экономика, 2007. – 248 с.

Галушко Е. С., Галушко С. А. [с. 196]	комплексне явище реагування підприємства на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища для досягнення каскаду цілей (виживання, збереження досягнутого, розвитку), при цьому адаптацію підприємства запропоновано розглядати в чотирьох аспектах: як процес, як результат, як ресурс і як здатність	Галушко Е. С. Моделирование организационно-экономического механизма адаптации промышленного предприятия на основе сетей с нейроразнообразными элементами / Е. С. Галушко, С. А. Галушко // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. – 2013. – № 1. – С. 194–198.
Дафт Р. [с. 625]	властивості компанії інтерпретувати та перекладати сигнали зовнішнього середовища у нові поведінкові відповіді	Daft R. Management / R. L. Daft, P. Lane. – 9 th ed. - Cengage Learning, 2010. – 699 p.
Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. [с. 117]	здатність підприємства підтримувати зміни стратегії відповідно до цілей організації в умовах зміни зовнішнього середовища для забезпечення стратегічної стійкості	Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 115–122.
Ждамірова А. О. [с. 239]	адаптацію в широкому значенні розуміють як пристосування системи до зміни умов	Ждамірова А. О. Адаптивне управління підприємством / А. О. Ждамірова // Економічний простір. – 2011. – № 52/1. – С. 237–245.
Капітанець Ю. О. [с.11]	форму розвитку підприємства, охарактеризовану швидким реагуванням і гнучким пристосуванням внутрішніх можливостей підприємства до майбутніх змін зовнішнього середовища його функціонування	Капітанець Ю. О. Визначення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю. О. Капітанець. – Тернопіль, 2009. – 20 с.
Клунко Н. С. [с. 29]	процес пристосування до динамічного функціонування глобальної світової промисловості на засадах впровадження постійних змін (інновацій), що дозволяє підтримувати належний рівень конкурентоспроможності продукції в умовах підвищеної інноваційної активності інших суб'єктів світового ринку	Клунко Н. С. Проблеми адаптації підприємств металургійного комплексу до умов сучасного ринкового середовища / Н. С. Клунко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – № 25. – С. 27–41.
Козаченко Г. В.,	внесення змін в діяльність підприємства з метою	Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства:

Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. [с.180]	забезпечення економічної безпеки	сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с
Колодіна О. М. [с. 204]	Під адаптацією в економіці варто розуміти сукупність цілеспрямованих заходів одного суб'єкта економічних відносин щодо іншого в ході взаємо обміну ресурсами (активами, інформацією тощо) з метою здійснення повного циклу адаптивних процесів, які б забезпечили пристосованість життєзабезпечуючих елементів об'єкта адаптації в ході його функціонування та розвитку	Колодіна О. М. Економічний зміст адаптації підприємства / О. М. Колодіна // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2010. – № 1. – С. 200–210.
Крисько Ж. [с. 39]	здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища	Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 38–42.
Кузькін Є. Ю. [с. 47]	процес пристосування функціональних підсистем економічної системи підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища шляхом узгодження цілей, завдань, принципів, методів, інструментів, процесів і ресурсного забезпечення підсистем з аналогічними складовими системо утворюючих елементів зовнішнього середовища	Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища : монографія / Є. Ю. Кузькін. – К. : «Зовнішня торгівля», 2008. – 236 с.
Куліков П. М. [с.57]	певним чином упорядковану сукупність змін, внесених і в стратегію розвитку підприємства, і у внутрішні системи діяльності підприємства, реалізація яких забезпечує ефективну діяльність підприємства в умовах, що змінилися	Куліков П. М. Теоретичні основи адаптації підприємства до мінливості оточуючого середовища / П. М. Куліков // Бізнес-інформ. – 2010. – Т. 1. – № 5. – С. 56 – 58.
Мельник А. О. [с. 206]	адаптація передбачає організацію та управління підприємством, які спрямовані на внутрішню якісну перебудову, її використання дозволяє підвищити ефективність діяльності відповідно до сучасних вимог ринку та науково-технічного прогресу	Мельник А. О. Економічна адаптація підприємств у механізмі підвищення їх конкурентоздатності / А. О. Мельник // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. – № 6. – С. 206–210.

Мінко І. С., Шамина Л. К.	процес вимушеного пристосування підприємства до змін умов існування, при цьому зміни можуть відбуватися і в зовнішньому середовищі (на макро- та мікро рівнях), так і у внутрішньому середовищі підприємства	Минко И. С. Адаптивность и инновации в экономических системах [Электронный ресурс] / И. С. Минко, Л. К. Шамина // Электронный научный журнал СПбГУНИПТ. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2011 . –№ 1 . – Режим доступа: <a href="http://economics.openmechanics.com/articles/295.pdf">http://economics.openmechanics.com/articles/295.pdf</a>
Павлов С. Є. [с. 43 – 44]	безперервний процес цілеспрямованого специфічного структурно-функціонального пристосування організму до умов існування, які формуються під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що проявляється через сукупність адаптаційних реакцій (адаптаційних змін) організму на вчинений на нього вплив	Павлов С. Е. Физиологические основы подготовки квалифицированных спортсменов: учеб. пособие для студ. ВУЗов физической культуры / С. Е. Павлов. – М. : «Малаховка-МГАФК», 2009. – 54 с.
Панкратова Л. А. [с. 10]	безперервний процес сукупності активних заходів, які забезпечують зміни в режимі функціонування виробничо-господарського суб'єкта, його структурі та ресурсному потенціалі, що дасть змогу ефективно пристосовуватись до змін кон'юнктури ринку та нестабільної політики держави	Панкратова Л. А. Адаптация сельскогосподарських підприємств до ринкового середовища : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК» / Панкратова Леся Анатоліївна. – К., 2005. – 17 с.
Пастухова Е. А. [с. 79]	якісні ознаки економічної системи, її підсистем і окремих елементів, які забезпечують їхню виживання і видозміну	Пастухова Е. А. Адаптация экономической системы к изменениям окружающей среды / Е. А. Пастухова // Современные наукоемкие технологии. – 2006. – № 5. – С. 77–80.
Пастухова Є. А.	процес пристосування економічної системи, її підсистем та окремих елементів до мінливих умов зовнішнього чи внутрішнього середовища з метою забезпечення виживання системи, забезпечення стійкості та встановлення динамічної рівноваги між системою та середовищем. В результаті адаптації система (або її елементи) переходять з одного стану в інший, набуваючи при цьому нових якісних особливостей: ознак, властивостей, здібностей, характеристик	Пастухова Е. А. Адаптация экономической системы к изменениям среды [Электронный ресурс] / А. Е. Пастухова // Современные наукоемкие технологии (раздел «Российская экономика 2006: реальность и перспективы»). – 2006. – № 5. – С. 77 – 80. – Режим доступа: <a href="http://www.rae.ru/snt/pdf/2006/5/55.pdf">http://www.rae.ru/snt/pdf/2006/5/55.pdf</a>
Пашнюк Л. О.	складне явище, яке вміщує в собі і різноманітність умов, до	Пашнюк Л. О. Теоретичні аспекти адаптації

[с. 77]	яких може пристосовуватись система; і здатність до виживання, тобто міцність системи, яка полягає в збереженні в ході перебудови певних стійких характеристик; і безпосередньо сам процес пристосування	підприємства до ринкових умов господарювання / Л. О. Пашнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1(67). – С. 76–81.
Пушкар А. И., Тридед А. Н.,  Колос А. Л.  [с. 216]	процес формування і реалізації стратегії, яка передбачає концентрацію зусиль на перетворенні деяких або більшості кризо утворюючих чинників систем, щоб вони відповідали бажаної для підприємства стратегії	Пушкар А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. Научное издание / А. И. Пушкар, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.
Соколова Л. В.  [с. 5]	процес приведення можливостей підприємства у відповідності зі змінами бізнес середовища та активного впливу на нього з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення життєдіяльності і розвитку у майбутньому, справджування очікувань його власників відносно зростання ринкової вартості бізнесу та постійного підвищення якості життя його працівників	Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища : автореф. дис. на здобуття наукового ступеню доктора екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Соколова Людмила Василівна. – Д., 2006. – 34 с.
Царгородцев Г. И., Георгієвський О. Б., Петленко В. П.  [с. 42 – 43]	цілісна сукупність реакцій системи, які становлять основу механізму її пристосування до зміни умов середовища і спрямовані не тільки на підтримку динамічної рівноваги системи в даних умовах середовища, а й забезпечують можливість еволюції системи при їх зміні	Философские проблемы адаптации / А. Б. Георгиевский, В. П. Петленко, А. В. Сахно, Г. И. Царгородцев; под ред. Г. И. Царгородцева. – М.: «Мысль», 1975. – 277 с.
Швиндіна А. А.  [с. 20]	адаптація передбачає часті і рішучі трансформації системи цілей і системи навчань, навичок щодо досягнення поставлених цілей	Швиндіна А. А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям / А. А. Швиндіна // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2008. – № 1. – С. 20–25.



## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

## Система показників оцінки рівня адаптованості підприємств до змін зовнішнього середовища

Назва показника	Формула розрахунку
1	2
<b>Гнучкість</b>	
коефіцієнт диверсифікації основної товарної продукції	— де $T_v > i <$ кількість видів основної продукції, яку реалізують підприємство; $T_m$ – максимальна кількість одиниць основної товарної продукції серед конкурентів.
коефіцієнт диверсифікації основних ринків збуту	де — – питома вага доходу від реалізації по $i > i <$ му географічному сегменту до його ; $n$ – кількість географічних сегментів.
показник потенціалу мобілізації фінансових ресурсів	— де — – сума капіталу підприємства; $Z$ – сума сукупних зобов'язань та капіталу.
коефіцієнт реінвестування доходу	— де — – інвестиційні витрати на модернізацію власних обігових коштів; $Z$ – дохід від реалізації.
коефіцієнт структурної гнучкості	де — коефіцієнт фінансової спроможності підприємства до оновлення продукції; — рівень організаційно $> i <$ технологічних передумов створення гнучкого бізнес $> i <$ процесу реалізації.
рівень оновлення продуктового ряду	— де — вартість нової продукції за період; — балансова вартість всього продуктового ряду на кінець року.
рівень конкурентоспроможності	$G_7$ визначається на основі побудови моделі GE/Mc Kinsey
коефіцієнт повторних звернень споживачів	— де — кількість звернень споживачів за певний період; — $> i <$ кількість повторних звернень споживачів за певний період.
рівень інформованості споживачів	$G_9$ Експертна оцінка від 1 до 5
коефіцієнт ефективності каналів збуту	

	де коефіцієнта ефективності управління $j > i$ <тим каналом розподілу; значимість (вагомість) $i > i$ <го показника
--	--

## Продовження таблиці Б.1

1	2
рівень постійності постачальників	— де кількість постачальників у звітному періоді; кількість нових постачальників за звітний період.
<b>Мобільність (реакція)</b>	
показник виробничої ефективності управлінських витрат	— де $> i$ < темп зростання продуктивності праці; $> i$ < темп зростання управлінських витрат.
показник економічної ефективності управлінських витрат	— $> i$ < темп зростання доходу від реалізації; $> i$ < темп зростання управлінських витрат.
рівень ініціативної активності персоналу	$M_3$ Експертна оцінка від 1 до 5
рівень здатності до проактивного бачення та планування	$M_4$ Експертна оцінка від 1 до 5
рівень здатності удосконалювати торговельні бізнес-процеси на принципах ощадливого виробництва	$M_5$ Експертна оцінка від 1 до 5
рівень інноваційної орієнтації підприємства	$M_6$ Експертна оцінка від 1 до 5
коефіцієнт економічної ефективності інструментів комунікації з просування товарів / послуг	— приріст прибутку, досягнутого за рахунок реалізації комунікаційної програми; величина витрат на реалізацію комунікаційної програми.
рівень кваліфікації управлінського персоналу	— де кількість персоналу з вищою профільною освітою; $> i$ < загальна кількість найманого персоналу.
рівень ефективності маркетингових комунікацій	—

	де - приріст прибутку, отриманого в результаті рекламної кампанії; сума рекламних витрат
коефіцієнт затовареності готовою продукцією	— де обсяг нереалізованої продукції; > і < виручка від реалізації.
<b>Стійкість</b>	
коефіцієнт автономії	— де > і < власні засоби підприємства; > і < загальна сума джерел фінансування.

## Продовження таблиці Б.1

1	2
коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами	$S_2$ > і < виручка від реалізації; $Ok > i <$ середньорічний залишок обігових засобів
коефіцієнт фінансової стабільності	— де > і < власні засоби підприємства; > і < сума довгострокових і короткострокових зобов'язань
коефіцієнт фінансової напруги	— де > і < валюта балансу; > і < власні засоби підприємства.
відношення коливань фінансової стійкості і організаційної структури	$S_5$ Експертна оцінка від 1 до 5
коефіцієнт реінвестування чистого прибутку у розвиток	— де > і < сума резервного капіталу і нерозподіленого прибутку (або непокритого збитку) на кінець року; сума резервного капіталу і нерозподіленого прибутку (або непокритого збитку) на початок року); > і < чистий прибуток (збиток)
коефіцієнт маневреності власного капіталу	— де > і < власні оборотні (обігові) кошти; > і < власний капітал.

кофіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Де оборотні активи;}}{\text{> i < поточні зобов'язання.}}$
темп зростання економічної вартості підприємства	$\frac{\text{де > i < економічна вартість підприємства у звітному році;}}{\text{економічна вартість підприємства у минулому році.}}$

**Вихідна інформація та результати розрахунку рівня адаптованості підприємств  
до дії чинників зовнішнього середовища**

(тис. грн.)

№ з/п	Підприємство	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)					Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Супермаркети</b>											
1	ТОВ «Сучасний модерн»	303 175,00	534 773,00	650 667,00	492 263,00	620 459,00	289 164,00	509 539,00	608 351,00	391 595,00	500 754,00
2	ТОВ «Таврія-В»	947 908,00	1 372 646,00	1 483 119	1 565 353,00	1 408 209,00	923 988,00	1 346 418,00	1 444 863,00	1 339 723,00	1 230 897,00
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	23 553 489,00	27 408 606,00	35 022 577	34 738 968,00	492 267,00	23 553 280	27 814 836,00	36 428 486,00	27 935 424	483 992,00
4	ПАТ «Базис»	153 259,00	161 994,00	170 032,00	187 035,20	224 442,24	152 911,00	160 793,00	169 344,00	186 278,40	214 220,16
5	ПАТ «Рітейл Груп»	4 582 557,00	5 112 699,00	6 540 548	7 194 602,80	7 848 657,60	4 551 750	4 599 773,00	7 402 054,00	8 142 259,40	8 512 362,10
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Оксан»	230 017,00	268 816,00	207 837,00	13 600,00	13 790,00	197 008,00	233 725,00	177 846,00	4 449,00	7 313,00
<b>Підприємства</b>											
1	ПАТ «Опвиробторг»	3 942,00	4 459,00	4 968,00	5 812,56	6 017,00	3 857,00	4 438,00	4 661,00	5 127,10	6 408,88
2	ПАТ Універсам № 20	1 834,00	2 373,00	2 884,00	3 575,00	3 791,55	2 420,00	2 503,00	1 190,00	3 194,00	3 073,00
3	ПрАТ «Торгсервіс»	477,00	399,00	591,30	650,43	739,13	572,50	375,30	523,10	596,33	648,64
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	6 343,70	7 136,60	7 270,80	10 490,10	14 451,40	5 353,70	5 540,20	6 206,00	5 973,40	10 559,00
5	ТОВ «Таврія В»	947 908,00	1 372 646,00	1 483 119	1 565 353,00	1 408 209,00	781 228,00	1 146 222,00	1 209 882,00	1 230 897,00	1 339 723,00
6	ПрАТ «Берегиня	25 567,00	31 748,00	43 907,00	48 739,00	50 420,00	18 064,00	25 671,00	32 815,00	38 617,00	37 755,00

## Продовження таблиці Б.2

№ з/п	Підприємство	Чистий прибуток					Основні засоби				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
<b>Супермаркети</b>											
1	ТОВ «Сучасний модерн»	14 011,00	25 234,00	42 316,00	25 498,00	32 157,00	86 369,00	144 165,00	143 865,00	139 823,00	136 839,00
2	ТОВ «Таврія-В»	23 920,00	26 228,00	38 256,00	67 079,00	40 279,00	458 672,00	520 295,00	644 905,00	715 036,00	893 058,00
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	209,00	-406 230,	-1 405 909,00	138 595,00	-436 289,	680 571,00	787 670,00	1 024 968,00	1 229 961,60	1 266 860,45
4	ПАТ «Базис»	348,00	1 201,00	688,00	756,80	10 222,08	29 309,00	28 143,00	27 607,00	29 815,56	34 508,75
5	ПАТ «Рітейл Груп»	30 807,00	512 926,00	-861 506,00	-749 510,22	-599 608	962 278,00	926 223,00	764 275,00	840 702,50	966 807,88
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	9 199,00	9 815,00	9 393,00	2 423,00	682,00	5 729,00	6 842,00	27 978,00	25 870,00	24 713,00
<b>Підприємства</b>											
1	ПАТ «Оптивиробторг»	85,00	21,00	307,00	260,00	382,00	2 913,00	2 882,00	2 954,00	2 954,00	3 024,00
2	ПАТ Універсам № 20	-586,00	-130,00	2 765,00	381,00	718,55	18 861,00	18 042,00	17 183,00	18 901,30	18 334,26
3	ПрАТ «Торгсервіс»	-95,50	23,70	68,20	98,00	112,00	1 346,80	1 268,60	1 189,90	1 420,83	1 264,54
4	ПрАТ «ГД ЦУМ»	990,00	1 596,40	1 064,80	2 477,90	5 455,30	7 970,60	7 666,40	9 229,60	9 887,50	16 638,40
5	ТОВ «Таврія В»	23 920,00	26 228,00	38 256,00	67 079,00	40 279,00	458 672,00	520 295,00	715 036,00	1 553 687,00	1 499 115,00
6	ПрАТ «Берегиня	1 936,00	2 323,20	3 611,00	4 518,00	2 830,00	175,40	156,40	139,30	4 035,00	4 097,00

## Продовження таблиці Б.2

№ з/п	Підприємство	Запаси товарів					Дебіторська заборгованість				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
<b>Супермаркети</b>											
1	ТОВ «Сучасний модерн»	13 403,00	18 377,00	30 391,00	22 088,00	53 295,00	18 387,00	13 336,00	12 793,00	20 109,00	22 223,00
2	ТОВ «Таврія-В»	128 531,00	143 491,00	132 500,00	162 389,00	272 892,00	113 737,00	175 865,00	138 347,00	144 904,00	38 660,00
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	2 096 974,00	2 412 447,00	2 889 527,00	3 409 641,86	3 648 316,79	1 548 093,00	1 729 899,00	2 815 122,00	1 518 097,00	1 745 811,55
4	ПАТ «Базис»	5 413,00	6 935,00	6 995,00	8 044,25	9 093,50	10 648,00	9 242,00	5 344,00	6 412,80	6 947,20
5	ПАТ «Рітейл Груп»	423 078,00	517 194,00	674 377,00	809 252,40	842 971,25	190 584,00	255 687,00	263 314,00	337 041,92	370 746,11
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	31 408,00	23 296,00	115,00	120,75	143,75	6 228,00	2 974,00	863,00	234,00	233,00
<b>Підприємства</b>											
1	ПАТ «Оптвиробторг»	120,00	134,00	121,00	197,00	416,00	74,00	154,00	179,00	100,00	79,00
2	ПАТ Універсам № 20	63,20	65,50	68,70	79,01	81,88	173,80	127,50	75,30	178,00	214,00
3	ПрАТ «Торгсервіс»	16,50	16,30	16,10	17,71	20,00	83,30	47,10	63,80	77,00	81,00
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	75,30	357,40	157,80	149,30	138,30	452,40	765,40	968,90	775,12	891,39
5	ТОВ «Таврія В»	128 531,00	143 491,00	150 665,55	154 607,00	174 705,91	38 000,00	77 207,00	58 166,00	144 904,00	38 660,00
6	ПрАТ «Берегиня»	25,80	26,40	29,70	19,00	20,00	-3,60	9,10	26,30	993,00	160,00

## Продовження таблиці Б.2

№ з/п	Підприємство	Баланс					Власний капітал				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
<b>Супермаркети</b>											
1	ТОВ «Сучасний модерн»	45 754,00	44 746,00	40 538,00	214 538,00	236 293,00	23 768,00	49 002,00	73 318,00	98 214,00	130 371,00
2	ТОВ «Таврія-В»	177 746,00	196 606,00	204 673,00	1 977 606,00	2 274 662,00	819 284,00	849 512,00	887 768,00	1 262 154,00	1 410 703,00
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	2 089 734,00	2 276 339,00	2 507 298,00	9 884 823,00	1 004 539,00	16 033,00	-800 316,00	-2 206 225,00	-2 632 110,00	-573 299,00
4	ПАТ «Базис»	45 754,00	44 746,00	40 538,00	50 118,30	61 574,85	19 051,00	20 199,00	20 655,00	26 258,70	34 136,31
5	ПАТ «Рітейл Груп»	1 805 023,00	1 909 298,00	1 952 614,00	2 147 875,40	2 470 056,71	-189 547,00	-709 949,00	-1 304 661,00	-1 278 567,78	-1 240 210,75
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	65 884,00	71 966,00	59 666,00	56 673,00	56 206,00	26 126,00	31 641,00	41 034,00	44 157,00	45 839,00
<b>Підприємства</b>											
1	ПАТ «Оптвиробторг»	3 875,00	3 839,00	3 983,00	4 364,00	4 115,00	3 345,00	3 366,00	3 673,00	3 673,00	3 932,00
2	ПАТ Універсам № 20	19 105,00	18 268,00	17 370,00	16 542,00	16 367,00	13 462,00	13 332,00	16 097,00	16 096,00	16 100,00
3	ПрАТ «Торгсервіс»	1 654,20	1 661,60	1 731,50	1 939,28	2 268,96	1 623,70	1 647,40	1 715,60	1 887,16	2 226,85
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	8 556,30	9 504,00	11 018,70	14 700,60	21 140,50	7 042,60	8 626,90	9 595,70	12 073,60	17 528,90
5	ТОВ «Таврія В»	1 805 023,00	1 909 298,00	1 952 614,00	2 044 600,00	2 237 744,00	819 284,00	849 512,00	885 125,00	1 262 154,00	1 410 703,00
6	ПрАТ «Берегиня»	22 577,60	24 835,36	29 057,37	28 222,00	33 449,00	14 613,39	15 344,06	19 947,28	16 797,00	21 315,00



## Продовження таблиці Б.2

№ з/п	Підприємство	Позиковий капітал					Грошові кошти				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
<b>Супермаркети</b>											
1	ТОВ «Сучасний модерн»	153 978,00	147 604,00	131 355,00	31 182,00	8 584,00	14 540,00	23 512,00	16 819,00	30 890,00	21 170,00
2	ТОВ «Таврія-В»	985 739,00	1 059 786,00	1 064 846,00	715 452,00	863 959,00	89 901,00	114 909,00	189 063,00	30 536,00	31 932,00
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	7 754 807,00	9 271 102,00	12 745 723,00	10 239 318,00	1 543 372,00	8 801,00	11 517,00	13 169,00	3 667,00	9 574,00
4	ПАТ «Базис»	26 703,00	24 547,00	19 883,00	23 859,60	27 438,54	1 284,00	16 271,00	12 624,00	14 517,60	16 550,06
5	ПАТ «Рітейл Груп»	2 279 281,00	2 986 288,00	3 811 959,00	3 888 198,18	3 771 552,23	549 006,00	417 522,00	547 695,00	602 464,50	692 834,18
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	29 758,00	30 325,00	8 632,00	2 516,00	367,00	5 888,00	4 710,40	5 181,44	5 416,96	4 333,57
<b>Підприємства</b>											
1	ПАТ «Оптивиробторг»	530,00	473,00	310,00	432,00	595,00	134,00	888,00	228,00	336,00	386,40
2	ПАТ Універсам № 20	5 643,00	4 936,00	1 273,00	1 018,40	1 150,79	82,00	63,00	7,00	7,70	8,86
3	ПрАТ «Торгсервіс»	30,50	14,20	15,90	20,00	22,00	2 061,00	2 143,00	2 020,00	2 222,00	1 933,14
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	1 513,70	877,10	1 423,00	2 486,50	3 461,40	102,00	105,00	117,60	2 526,50	2 242,90
5	ТОВ «Таврія В»	754 221,00	735 377,00	656 594,00	715 452,00	863 959,00	14 540,00	23 512,00	16 819,00	30 536,00	31 932,00
6	ПрАТ «Берегиня	4 778,53	4 271,09	4 372,85	4 874,00	5 353,00	400,00	440,00	792,00	670,00	540,00

## Продовження таблиці Б.2

№ з/п	Підприємство	Середня кількість працівників					Нерозподілений прибуток				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67
<b>Супермаркети</b>											
1	ТОВ «Сучасний модерн»	350	355	400	458	504	7331,8	9821,4	13037,1	15397,8	14760,4
2	ТОВ «Таврія-В»	590	598	600	628	546	88776,8	126215,4	141070,3	98573,9	105978,6
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	32560	32610	32720	32817	42662	-220622,5	-263211	-57329,9	775480,7	927110,2
4	ПАТ «Базис»	180	197	210	220	240	2065,5	2625,87	3413,631	2670,3	2454,7
5	ПАТ «Рітейл Груп»	6512	6522	6544	6563,4	7088	-130466,1	-	-	227928,1	298628,8
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	402	324	300	310	315	4103,4	4415,7	4583,9	2975,8	3032,5
<b>Підприємства</b>											
1	ПАТ «Оптвиробторг»	20	25	30	31	39	367,3	367,3	393,2	53	47,3
2	ПАТ Універсам № 20	45	52	56	56	31	1609,7	1609,6	1610	564,3	493,6
3	ПрАТ «Торгсервіс»	14	19	21	22	28	171,56	188,716	222,68488	3,05	1,42
4	ПрАТ «ГД ЦУМ»	20	18	23	24	34	959,57	1207,36	1752,89	151,37	87,71
5	ТОВ «Таврія В»	659	671	575	628	590	88512,5	126215,4	141070,3	75422,1	73537,7
6	ПрАТ «Берегиня	190	210	223	232	237	1994,7277	1679,7	2131,5	477,8526	427,10852

Таблиця В.1

**Вихідні дані для оцінки рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища за критерієм «гнучкість»**

№ з /п	Підприємство	коефіцієнт диверсифікації основної товарної продукції					коефіцієнт диверсифікації основних ринків збуту					показник потенціалу мобілізації фінансових ресурсів				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,5	0,5	0,13	0,25	0,36	0,76	0,94
2	ТОВ «Таврія-В»	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6	0,45	0,44	0,45	0,64	0,62
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,5	0,7	0,8	0,8	0,8	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,00	-0,09	-0,21	-0,35	-
4	ПАТ «Базис»	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,42	0,45	0,51	0,52	0,55
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	-0,09	-0,31	-0,52	-0,49	-
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,47	0,51	0,83	0,95	0,99
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,86	0,88	0,92	0,89	0,87
2	ПАТ Універсам № 20	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,70	0,73	0,93	0,94	0,93
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,98	0,99	0,99	0,99	0,99
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,82	0,91	0,87	0,83	0,84
5	ТОВ «Таврія В»	0,3	0,4	0,6	0,6	0,6	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,52	0,54	0,57	0,64	0,62
6	ПрАТ «Берегиня»	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,3	0,3	0,75	0,78	0,82	0,78	0,80

## Продовження таблиці В.1

№ з /п	Підприємство	коефіцієнт реінвестування доходу					коефіцієнт структурної гнучкості					рівень оновлення продуктового ряду				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,28	0,27	0,22	0,28	0,22	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6
2	ТОВ «Таврія-В»	0,48	0,38	0,43	0,46	0,63	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,03	0,03	0,03	0,04	2,57	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8
4	ПАТ «Базис»	0,19	0,17	0,16	0,16	0,15	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,21	0,18	0,12	0,12	0,12	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,02	0,03	0,13	1,90	1,79	0,6	0,6	0,6	0,5	0,7	0,5	0,5	0,6	0,7	0,8
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,74	0,65	0,59	0,51	0,50	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
2	ПАТ Універсам № 20	10,28	7,60	5,96	5,29	4,84	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	0,3	0,3	0,4	0,6	0,6
3	ПрАТ «Торгсервіс»	2,82	3,18	2,01	2,18	1,71	0,5	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,5	0,6	0,5	0,7
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	1,26	1,07	1,27	0,94	1,15	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4
5	ТОВ «Таврія В»	0,48	0,38	0,48	0,99	1,06	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,5	0,4
6	ПрАТ «Берегиня	0,01	0,00	0,00	0,08	0,08	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5

## Продовження таблиці В.1

№ з/п	Підприємство	рівень конкурентоспроможності					коефіцієнт повторних звернень споживачів					рівень інформованості споживачів				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6
2	ТОВ «Таврія-В»	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6	0,7	0,6
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9
4	ПАТ «Базис»	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,4	0,3	0,4	0,5	0,5
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7	0,4	0,5	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,4	0,5	0,6
2	ПАТ Універсам № 20	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5
5	ТОВ «Таврія В»	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4
6	ПрАТ «Берегиня»	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5	0,5

## Продовження таблиці В.1

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт ефективності каналів збуту					рівень постійності постачальників				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
<b>Супермаркети</b>											
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,5	0,5	0,6	0,7	0,6
2	ТОВ «Таврія-В»	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,6	0,7	0,8	0,8	0,9
4	ПАТ «Базис»	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,7	0,7	0,8	0,9	0,9
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6
<b>Підприємства</b>											
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,5	0,5	0,6	0,7	0,6	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6
2	ПАТ Універсам № 20	0,6	0,4	0,6	0,5	0,6	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6	0,4	0,3	0,5	0,5	0,5
5	ТОВ «Таврія В»	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5
6	ПрАТ «Берегиня»	0,4	0,3	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6

**Вихідні дані для оцінки рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища  
за критерієм «мобільність»**

№ з/п	Підприємство	показник виробничої ефективності управлінських витрат					показник економічної ефективності управлінських витрат					рівень ініціативної активності персоналу					
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
<b>Супермаркети</b>																	
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,4	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8	
2	ТОВ «Таврія-В»	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	
4	ПАТ «Базис»	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,7
<b>Підприємства</b>																	
1	ПАТ «Оптовиробторг»	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	
2	ПАТ Універсам № 20	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7	0,6	
4	ПрАТ «ГД ЦУМ»	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	
5	ТОВ «Таврія В»	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	
6	ПрАТ «Берегиня»	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,4	0,5	0,5	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	

## Продовження таблиці В.2

№ з/п	Підприємство	рівень здатності до проактивного бачення та планування					рівень здатності удосконалити торговельні бізнес-процеси на принципах ощадливого виробництва					рівень інноваційної орієнтації підприємства				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8
2	ТОВ «Таврія-В»	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9
4	ПАТ «Базис»	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7	0,4	0,5	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,7
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4
2	ПАТ Універсам № 20	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	0,6
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
5	ТОВ «Таврія В»	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4
6	ПрАТ «Берегиня»	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3



№ з/п	Підприємство	коефіцієнт економічної ефективності інструментів комунікації з просування товарів / послуг					рівень кваліфікації управлінського персоналу					рівень ефективності маркетингових комунікацій					коефіцієнт затовареності готовою продукцією				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
<b>Супермаркети</b>																					
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8	0,5	0,5
2	ТОВ «Таврія-В»	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,5	0,5
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,6	0,7
4	ПАТ «Базис»	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8	0,5	0,5	0,6	0,7	0,7
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,5	0,5	0,6	0,7	0,8	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,6	0,5	0,7	0,7	0,6
<b>Підприємства</b>																					
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,6	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5
2	ПАТ Універсам № 20	0,3	0,3	0,4	0,6	0,6	0,6	0,4	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,4	0,5
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,5	0,5	0,6	0,5	0,7	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,5	0,7	0,6	0,7	0,6	0,4	0,4
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3
5	ТОВ «Таврія В»	0,3	0,3	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4
6	ПрАТ «Берегиня»	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,5	0,5	0,4	0,3	0,3	0,4	0,5

Таблиця В.3

**Вихідні дані для оцінки рівня адаптованості підприємства до дії чинників зовнішнього середовища  
за критерієм «стійкість»**

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт автономії					коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами					коефіцієнт фінансової стабільності				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,52	1,10	1,81	0,46	0,55	22,62	29,10	21,41	22,29	11,64	0,13	0,25	0,36	0,76	0,94
2	ТОВ «Таврія-В»	4,61	4,32	4,34	0,64	0,62	7,37	9,57	11,19	9,64	5,16	0,45	0,44	0,45	0,64	0,62
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,01	-0,35	-0,88	-0,27	-0,57	11,23	11,36	12,12	10,19	0,13	0,00	-0,09	-0,21	-0,35	-0,59
4	ПАТ «Базис»	0,42	0,45	0,51	0,52	0,55	28,31	23,36	24,31	23,25	24,68	0,42	0,45	0,51	0,52	0,55
5	ПАТ «Рітейл Груп»	-0,11	-0,37	-0,67	-0,60	-0,50	10,83	9,89	9,70	8,89	9,31	-0,09	-0,31	-0,52	-0,49	-0,49
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,40	0,44	0,69	0,78	0,82	7,32	11,54	1 807,28	112,63	95,93	0,47	0,51	0,83	0,95	0,99
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,86	0,88	0,92	0,84	0,96	32,85	33,28	41,06	29,51	14,46	0,86	0,88	0,92	0,89	0,87
2	ПАТ Універсам № 20	0,70	0,73	0,93	0,97	0,98	29,02	36,23	41,98	45,25	46,31	0,70	0,73	0,93	0,94	0,93
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,98	0,99	0,99	0,97	0,98	28,91	24,48	36,73	36,73	36,96	0,98	0,99	0,99	0,99	0,99
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,82	0,91	0,87	0,82	0,83	84,25	19,97	46,08	70,26	104,49	0,82	0,91	0,87	0,83	0,84
5	ТОВ «Таврія В»	0,45	0,44	0,45	0,62	0,63	7,37	9,57	9,84	10,12	8,06	0,52	0,54	0,57	0,64	0,62
6	ПрАТ «Берегиня	0,65	0,62	0,69	0,60	0,64	990,97	1 202,58	1 478,35	2 565,21	2 521,00	0,75	0,78	0,82	0,78	0,80

## Продовження таблиці В.3

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт фінансової напруги					відношення коливань фінансової стійкості і організаційної структури					коефіцієнт реінвестування чистого прибутку у розвиток				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
	2	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	1,93	0,91	0,55	2,18	1,81	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,52	0,39	0,31	0,60	0,46
2	ТОВ «Таврія-В»	0,22	0,23	0,23	1,57	1,61	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	3,71	4,81	3,69	1,47	2,63
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	130,34	-2,84	-1,14	-3,76	-1,75	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,55	0,65	0,04	5,60	-2,12
4	ПАТ «Базис»	2,40	2,22	1,96	1,91	1,80	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	5,94	2,19	4,96	3,53	0,24
5	ПАТ «Рітейл Груп»	-9,52	-2,69	-1,50	-1,68	-1,99	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	-4,23	-0,25	0,14	-0,30	-0,50
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	2,52	2,27	1,45	1,28	1,23	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7	0,45	0,45	0,49	1,23	4,45
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптивиробторг»	1,16	1,14	1,08	1,19	1,05	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5	4,32	17,49	1,28	0,20	0,12
2	ПАТ Універсам № 20	1,42	1,37	1,08	1,03	1,02	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	-2,75	-12,38	0,58	1,48	0,69
3	ПрАТ «Торгсервіс»	1,02	1,01	1,01	1,03	1,02	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	-1,80	7,96	3,27	0,03	0,01
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	1,21	1,10	1,15	1,22	1,21	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,97	0,76	1,65	0,06	0,02
5	ТОВ «Таврія В»	2,20	2,25	2,21	1,62	1,59	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	3,70	4,81	3,69	1,12	1,83
6	ПрАТ «Берегиня	1,54	1,62	1,46	1,68	1,57	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	1,03	0,72	0,59	0,11	0,15

## Продовження таблиці В.3

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт маневреності власного капіталу					коефіцієнт поточної ліквідності					темп зростання економічної вартості підприємства				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	1,39	0,75	0,40	0,52	0,33	0,36	0,33	0,56	2,03	2,21	1,20	1,76	1,22	0,76	1,26
2	ТОВ «Таврія-В»	0,25	0,34	0,37	0,14	0,05	0,36	0,48	0,28	0,47	0,36	1,20	1,45	1,08	1,06	0,90
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	97,11	-2,18	-1,28	-0,58	-3,06	0,47	0,45	0,45	0,48	3,52	1,15	1,16	1,28	0,99	0,01
4	ПАТ «Базис»	0,63	1,26	0,87	0,80	0,69	1,21	1,17	1,35	1,30	0,59	1,01	1,06	1,05	1,10	1,20
5	ПАТ «Рітейл Груп»	-3,90	-0,95	-0,62	-0,73	-0,86	0,45	0,44	0,40	0,47	0,32	1,15	1,12	1,28	1,10	1,09
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,46	0,24	0,15	0,13	0,10	1,42	1,04	0,74	1,86	2,12	1,10	1,17	0,77	0,07	1,01
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,06	0,31	0,11	0,12	0,12	2,04	1,09	2,05	1,58	0,87	1,04	1,13	1,11	1,17	1,04
2	ПАТ Універсам № 20	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,05	0,04	0,12	0,26	0,30	1,03	1,29	1,22	1,24	1,06
3	ПрАТ «Торгсервіс»	1,32	1,33	1,21	1,22	0,90	3,87	4,58	3,71	2,11	0,28	1,06	0,84	1,48	1,10	1,14
4	ПрАТ «ГД ЦУМ»	0,08	0,10	0,11	0,27	0,18	0,42	1,41	2,57	1,27	0,30	1,10	1,12	1,02	1,44	1,38
5	ТОВ «Таврія В»	0,06	0,12	0,08	0,14	0,05	0,25	0,32	0,36	0,46	0,25	1,12	1,45	1,08	1,06	0,90
6	ПрАТ «Берегиня	0,03	0,03	0,04	0,10	0,03	0,10	0,19	0,17	0,32	0,07	1,14	1,24	1,38	1,11	1,03

Таблиця Д.1

**Ранжирування впливових факторів для оцінки рівня адаптованості підприємств до дії чинників зовнішнього середовища за критерієм «гнучкість»**

№ n/n	Впливовий фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	$\Sigma$ $\varphi_i$	Вага ,
1	коефіцієнт диверсифікації основної товарної продукції		0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	4	0,14
2	коефіцієнт диверсифікації основних ринків збуту	1		1	1	0	1	0	0	0	1	0	5	0,14
3	показник потенціалу мобілізації фінансових ресурсів	0	1		0	1		1	1	1	1	1	7	0,13
4	коефіцієнт реінвестування доходу	0	1	1		1	1	1	0	1	1	0	7	0,12
5	коефіцієнт структурної гнучкості	1	1	0	0		0	0	0	1	0	1	4	0,12
6	рівень оновлення продуктового ряду	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	2	0,12
7	рівень конкурентоспроможності	1	1	0	1	1	0		1	1	0	1	7	0,12
8	коефіцієнт повторних звернень споживачів	1	1	1	0	1	1	1		1	1	0	8	0,11
9	рівень інформованості споживачів	1	1	1	1	0	1	1	0		1	1	8	0,11
10	коефіцієнт ефективності	1	1	0	1	1	0	1	1	0		1	7	0,10

**Ранжирування впливових факторів для оцінки рівня адаптованості підприємств до дії чинників зовнішнього середовища**

**ДОДАТОК Д**

	каналів збуту													
11	рівень постійності постачальників	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0		6	0,10
	$\varphi_1$												65	1,00

Таблиця Д.2

**Ранжирування впливових факторів для оцінки рівня адаптованості підприємств до дії чинників зовнішнього середовища за критерієм «мобільність»**

№ n/n	Впливовий фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	$\Sigma$ $\varphi_1$	Вага,
1	коефіцієнт диверсифікації основної товарної продукції		0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	6	0,14
2	коефіцієнт диверсифікації основних ринків збуту	1		1	1	0	1	0	0	0	1	0	5	0,14
3	показник потенціалу мобілізації фінансових ресурсів	1	0		0	1		1	1	1	1	1	7	0,13
4	коефіцієнт реінвестування доходу	0	1	1		1	1	1	0	1	1	0	7	0,12
5	коефіцієнт структурної гнучкості	1	0	0	0		0	0	0	1	0	1	3	0,12
6	рівень оновлення продуктового ряду	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	2	0,12
7	рівень конкурентоспроможності	0	1	0	1	1	0		1	1	0	1	6	0,12
8	коефіцієнт повторних звернень споживачів	1	1	0	0	1	1	1		1	1	0	7	0,11
9	рівень інформованості споживачів	1	1	1	1	0	1	1	0		1	1	8	0,11
10	коефіцієнт ефективності каналів збуту	1	1	0	1	1	0	1	1	0		1	7	0,10
11	рівень постійності постачальників	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0		6	0,10
	$\varphi_1$												64	1,00

Таблиця Д.3

**Ранжирування впливових факторів для оцінки рівня адаптованості підприємств до дії чинників зовнішнього середовища за критерієм «стійкість»**

№ n/n	Впливовий фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	$\Sigma$ $\varphi_i$	Вага ,
1	коефіцієнт диверсифікації основної товарної продукції		0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	4	0,14
2	коефіцієнт диверсифікації основних ринків збуту	1		1	1	0	1	0	0	0	1	0	5	0,14
3	показник потенціалу мобілізації фінансових ресурсів	0	1		0	1		1	1	1	1	1	7	0,13
4	коефіцієнт реінвестування доходу	0	1	1		1	1	1	0	1	1	0	7	0,12
5	коефіцієнт структурної гнучкості	1	1	0	0		0	0	0	1	0	1	4	0,12
6	рівень оновлення продуктового ряду	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	2	0,12
7	рівень конкурентоспроможності	1	1	0	1	1	0		1	1	0	1	7	0,12
8	коефіцієнт повторних звернень споживачів	1	1	1	0	1	1	1		1	1	0	8	0,11
9	рівень інформованості споживачів	1	1	1	1	0	1	1	0		1	1	8	0,11
	$\varphi_i$												52	1,00

Таблиця Ж.1

**Результати оцінки приналежності впливових факторів за критерієм «гнучкість» у 2017-2021рр.**

№ з/п	Підприємство	$G_{2017}(X_n)$					$G_{2018}(X_n)$					$G_{2019}(X_n)$				
		DN	N	S	V	DV	DN	N	S	V	DV	DN	N	S	V	DV
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,00 0	0,32 1	0,45 5	0,00 0	0,00 0	0,00 0	0,31 9	0,56 6	0,00 0	0,00 0	0,00 0	0,38 5	0,68 4	0,00 0	0,00 0
2	ТОВ «Таврія-В»	0,19 9	0,19 3	0,53 7	0,31 6	0,00 0	0,31 6	0,00 0	0,18 8	0,75 3	0,00 0	0,31 6	0,00 0	0,10 0	0,18 3	0,00 0
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,19 2	0,19 9	0,35 0	0,00 0	0,00 0	0,19 5	0,43 2	0,35 0	0,00 0	0,00 0	0,00 0	0,45 5	0,31 0	0,12 2	0,00 0
4	ПАТ «Базис»	0,11 7	0,11 1	0,52 6	0,31 9	0,00 0	0,11 7	0,21 6	0,40 4	0,22 3	0,00 0	0,11 7	0,32 7	0,10 0	0,19 3	0,00 0
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,21 1	0,30 2	0,66 1	0,00 0	0,00 0	0,11 1	0,28 5	0,57 3	0,00 0	0,00 0	0,00 0	0,49 6	0,43 4	0,24 5	0,00 0
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,00 0	0,33 8	0,11 1	0,11 7	0,00 0	0,00 0	0,23 3	0,11 1	0,11 7	0,00 0	0,10 5	0,63 5	0,11 1	0,11 7	0,00 0
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,20 5	0,33 0	0,09 5	0,11 7	0,11 1	0,29 7	0,36 1	0,09 5	0,11 7	0,11 1	0,00 0	0,30 2	0,33 4	0,11 7	0,11 1
2	ПАТ Універсам №	0,09	0,31	0,23	0,00	0,00	0,00	0,43	0,43	0,00	0,11	0,00	0,28	0,44	0,00	0,11



	20	2	6	3	0	0	0	8	9	0	7	0	5	9	0	7
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,00 0	0,33 0	0,31 1	0,11 7	0,00 0	0,00 0	0,34 4	0,20 6	0,11 7	0,00 0	0,00 0	0,53 0	0,20 6	0,11 7	0,00 0
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,40 2	0,12 2	0,22 8	0,00 0	0,00 0	0,40 2	0,12 8	0,35 0	0,00 0	0,00 0	0,10 5	0,30 2	0,35 6	0,00 0	0,00 0
5	ТОВ «Таврія В»	0,20 2	0,36 1	0,00 0	0,11 7	0,00 0	0,29 8	0,11 1	0,25 0	0,11 7	0,00 0	0,11 1	0,29 9	0,25 0	0,11 7	0,00 0
6	ПрАТ «Берегиня»	0,00 0	0,10 5	0,31 0	0,53 5	0,11 1	0,00 0	0,00 0	0,18 8	0,43 9	0,22 8	0,00 0	0,00 0	0,10 0	0,08 8	0,22 8

Продовження таблиці Ж.1

№ з/п	Підприємство	$G_{2020}(Xn)$					$G_{2021}(Xn)$				
		DN	N	S	V	DV	DN	N	S	V	DV
1	2	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
<b>Супермаркети</b>											
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,000	0,188	0,764	0,117	0,000	0,000	0,100	0,636	0,128	0,000
2	ТОВ «Таврія-В»	0,316	0,000	0,100	0,088	0,000	0,205	0,000	0,211	0,000	0,000
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,000	0,327	0,438	0,122	0,000	0,000	0,413	0,350	0,210	0,000
4	ПАТ «Базис»	0,117	0,327	0,100	0,000	0,000	0,117	0,216	0,211	0,000	0,000
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,000	0,304	0,520	0,350	0,000	0,000	0,088	0,535	0,223	0,117
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,105	0,421	0,325	0,117	0,000	0,000	0,496	0,456	0,117	0,000
<b>Підприємства</b>											
1	ПАТ «Оптивиробторг»	0,000	0,193	0,562	0,117	0,111	0,000	0,285	0,562	0,228	0,000
2	ПАТ Універсам № 20	0,000	0,197	0,439	0,000	0,000	0,000	0,092	0,567	0,105	0,117
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,000	0,425	0,206	0,117	0,000	0,000	0,430	0,111	0,117	0,000
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,000	0,216	0,361	0,117	0,000	0,000	0,211	0,361	0,000	0,000
5	ТОВ «Таврія В»	0,000	0,398	0,128	0,117	0,000	0,000	0,193	0,128	0,117	0,000
6	ПрАТ «Берегиня»	0,000	0,000	0,100	0,000	0,111	0,000	0,000	0,100	0,111	0,117

Таблиця Ж.2

**Результати оцінки приналежності впливових факторів за критерієм «мобільність» у 2017-2021рр.**

№ з/п	Підприємство	<i>M<sub>2017</sub>(Xn)</i>					<i>M<sub>2018</sub>(Xn)</i>					<i>M<sub>2019</sub>(Xn)</i>				
		DN	N	S	V	DV	DN	N	S	V	DV	DN	N	S	V	DV
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,000	0,328	0,311	0,095	0,000	0,000	0,328	0,428	0,095	0,000	0,000	0,316	0,440	0,095	0,000
2	ТОВ «Гаврія-В»	0,000	0,000	0,222	0,534	0,000	0,088	0,000	0,100	0,756	0,000	0,088	0,000	0,100	0,095	0,000
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,211	0,222	0,323	0,000	0,000	0,111	0,328	0,323	0,000	0,000	0,000	0,222	0,211	0,122	0,000
4	ПАТ «Базис»	0,000	0,222	0,528	0,211	0,000	0,000	0,222	0,406	0,000	0,000	0,000	0,314	0,301	0,105	0,000
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,111	0,297	0,440	0,000	0,000	0,000	0,205	0,440	0,000	0,000	0,000	0,211	0,637	0,000	0,000
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,092	0,345	0,105	0,000	0,000	0,092	0,345	0,105	0,000	0,000	0,330	0,438	0,105	0,000	0,000
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптивиробторг»	0,216	0,414	0,105	0,000	0,000	0,316	0,436	0,201	0,000	0,000	0,000	0,222	0,409	0,000	0,000
2	ПАТ Універсам № 20	0,100	0,530	0,323	0,000	0,000	0,000	0,216	0,532	0,000	0,000	0,000	0,192	0,545	0,000	0,000
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,000	0,322	0,306	0,000	0,000	0,000	0,328	0,105	0,000	0,000	0,000	0,555	0,201	0,000	0,000
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,646	0,122	0,105	0,000	0,000	0,646	0,000	0,228	0,000	0,000	0,330	0,222	0,105	0,000	0,000

5	ТОВ «Таврія В»	0,192	0,345	0,105	0,000	0,000	0,192	0,222	0,323	0,000	0,000	0,092	0,333	0,323	0,000	0,000
6	ПрАТ «Берегиня»	0,000	0,000	0,222	0,634	0,000	0,000	0,000	0,100	0,423	0,000	0,000	0,000	0,100	0,095	0,000

Продовження таблиці Ж.2

№ з/п	Підприємство	<i>M<sub>2020</sub>(Xn)</i>					<i>M<sub>2021</sub>(Xn)</i>				
		DN	N	S	V	DV	DN	N	S	V	DV
1	2	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
<b>Супермаркети</b>											
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,000	0,111	0,737	0,000	0,000	0,000	0,111	0,737	0,000	0,000
2	ТОВ «Таврія-В»	0,088	0,092	0,100	0,095	0,000	0,088	0,000	0,192	0,095	0,000
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,000	0,314	0,306	0,122	0,000	0,000	0,525	0,306	0,122	0,000
4	ПАТ «Базис»	0,000	0,222	0,297	0,095	0,000	0,000	0,000	0,414	0,095	0,000
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,000	0,222	0,625	0,105	0,000	0,000	0,092	0,555	0,095	0,000
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,330	0,216	0,328	0,000	0,000	0,000	0,538	0,228	0,000	0,000
<b>Підприємства</b>											
1	ПАТ «Оптивиробторг»	0,092	0,000	0,545	0,000	0,000	0,000	0,100	0,545	0,000	0,000
2	ПАТ Універсам № 20	0,092	0,205	0,345	0,000	0,000	0,092	0,100	0,440	0,105	0,000
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,092	0,555	0,105	0,000	0,000	0,092	0,445	0,105	0,000	0,000
4	ПрАТ «ГД ЦУМ»	0,092	0,328	0,228	0,000	0,000	0,092	0,333	0,228	0,000	0,000
5	ТОВ «Таврія В»	0,092	0,216	0,105	0,000	0,000	0,000	0,105	0,105	0,000	0,000
6	ПрАТ «Берегиня»	0,000	0,000	0,192	0,095	0,000	0,000	0,000	0,192	0,095	0,000

Таблиця Ж.3

## Результати оцінки приналежності впливових факторів за критерієм «стійкість» у 2017-2021рр.

№ з/п	Підприємство	$S_{2017}(Xn)$					$S_{2018}(Xn)$					$S_{2019}(Xn)$				
		DN	N	S	V	DV	DN	N	S	V	DV	DN	N	S	V	DV
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,000	0,438	0,117	0,201	0,128	0,000	0,333	0,222	0,000	0,329	0,000	0,333	0,222	0,201	0,128
2	ТОВ «Таврія-В»	0,000	0,328	0,000	0,000	0,311	0,461	0,328	0,000	0,000	0,095	0,461	0,328	0,000	0,000	0,095
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,000	0,122	0,455	0,105	0,311	0,000	0,122	0,561	0,000	0,311	0,000	0,122	0,455	0,105	0,311
4	ПАТ «Базис»	0,566	0,222	0,000	0,000	0,095	0,566	0,222	0,000	0,000	0,095	0,461	0,328	0,000	0,000	0,095
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,000	0,228	0,561	0,000	0,206	0,000	0,433	0,356	0,000	0,206	0,000	0,311	0,111	0,463	0,000
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,000	0,338	0,100	0,350	0,095	0,000	0,333	0,000	0,245	0,201	0,111	0,444	0,100	0,245	0,095
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптивиробторг»	0,205	0,228	0,111	0,245	0,095	0,205	0,228	0,111	0,245	0,095	0,000	0,438	0,000	0,245	0,095
2	ПАТ Універсам № 20	0,105	0,233	0,000	0,000	0,428	0,000	0,233	0,000	0,095	0,555	0,000	0,233	0,000	0,105	0,545
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,000	0,544	0,000	0,245	0,095	0,000	0,444	0,100	0,245	0,095	0,000	0,338	0,105	0,345	0,095
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,111	0,328	0,356	0,105	0,206	0,111	0,328	0,356	0,000	0,311	0,111	0,328	0,356	0,105	0,206
5	ТОВ «Таврія В»	0,000	0,311	0,361	0,117	0,095	0,000	0,311	0,361	0,117	0,095	0,000	0,311	0,233	0,245	0,095
6	ПрАТ «Берегиня»	0,000	0,000	0,122	0,000	0,644	0,000	0,000	0,233	0,000	0,761	0,000	0,000	0,111	0,122	0,761

## Продовження таблиці Ж.3

№ з/п	Підприємство	$S_{2020}(Xn)$					$S_{2021}(Xn)$				
		DN	N	S	V	DV	DN	N	S	V	DV
1	2	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
<b>Супермаркети</b>											
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,000	0,433	0,356	0,095	0,000	0,000	0,328	0,556	0,000	0,000
2	ТОВ «Таврія-В»	0,461	0,222	0,000	0,000	0,201	0,662	0,000	0,000	0,000	0,000
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,000	0,122	0,455	0,211	0,206	0,000	0,328	0,356	0,105	0,206
4	ПАТ «Базис»	0,566	0,222	0,000	0,000	0,095	0,566	0,222	0,000	0,000	0,095
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,095	0,333	0,211	0,245	0,000	0,000	0,338	0,100	0,128	0,212
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,111	0,444	0,100	0,245	0,095	0,000	0,544	0,000	0,245	0,095
<b>Підприємства</b>											
1	ПАТ «Оптивиробторг»	0,000	0,438	0,000	0,117	0,095	0,000	0,544	0,000	0,117	0,223
2	ПАТ Універсам № 20	0,000	0,338	0,100	0,000	0,201	0,000	0,438	0,000	0,000	0,446
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,000	0,444	0,100	0,245	0,095	0,000	0,544	0,000	0,245	0,095
4	ПрАТ «ГД ЦУМ»	0,000	0,433	0,356	0,000	0,095	0,000	0,328	0,461	0,000	0,000
5	ТОВ «Таврія В»	0,000	0,311	0,239	0,117	0,218	0,100	0,211	0,239	0,117	0,095
6	ПрАТ «Берегиня	0,000	0,000	0,211	0,000	0,539	0,000	0,000	0,111	0,000	0,556

Таблиця 3.1

## Результати діяльності вибіркової сукупності підприємств

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт освоєння нової техніки (технології торгівлі)					частка працівників зайнятих управлінською та інтелектуальною діяльністю					коефіцієнт інноваційної активності				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,30	0,30	0,30	0,34	0,33	0,30	0,40	0,31	0,35	0,31
2	ТОВ «Таврія-В»	0,30	0,30	0,30	0,35	0,40	0,12	0,12	0,15	0,20	0,31	0,15	0,16	0,18	0,19	0,20
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,60	0,70	0,75	0,80	0,85	0,30	0,35	0,40	0,41	0,41	0,35	0,40	0,40	0,45	0,50
4	ПАТ «Базис»	0,35	0,30	0,35	0,40	0,40	0,14	0,14	0,15	0,20	0,21	0,15	0,20	0,20	0,22	0,25
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,65	0,70	0,80	0,80	0,80	0,32	0,33	0,31	0,35	0,40	0,40	0,41	0,43	0,45	0,50
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,50	0,65	0,65	0,70	0,75	0,25	0,31	0,34	0,35	0,41	0,31	0,35	0,33	0,38	0,42
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,50	0,50	0,50	0,65	0,65	0,11	0,12	0,13	0,14	0,15	0,12	0,15	0,16	0,19	0,20
2	ПАТ Універсам № 20	0,40	0,30	0,40	0,45	0,42	0,14	0,15	0,20	0,20	0,11	0,15	0,16	0,20	0,21	0,23
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,32	0,33	0,35	0,40	0,41	0,10	0,08	0,09	0,15	0,16	0,10	0,10	0,10	0,09	0,09
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,40	0,30	0,40	0,40	0,31	0,11	0,09	0,08	0,09	0,12	0,10	0,12	0,13	0,11	0,12
5	ТОВ «Таврія В»	0,30	0,31	0,30	0,40	0,41	0,15	0,14	0,14	0,13	0,14	0,16	0,18	0,20	0,21	0,22
6	ПрАТ «Берегиня	0,31	0,34	0,35	0,38	0,40	0,12	0,11	0,15	0,14	0,15	0,15	0,16	0,18	0,21	0,22

## Продовження таблиці 3.1

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт загальної ліквідності					рівень рентабельності реалізації					коефіцієнт фінансової стійкості				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,30	0,37	0,46	2,34	11,26	4,62	4,72	6,50	5,18	5,18	0,52	1,10	1,81	0,46	0,55
2	ТОВ «Таврія-В»	0,34	0,41	0,43	0,47	0,40	2,52	1,91	2,58	4,29	2,86	4,61	4,32	4,34	0,64	0,62
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,47	0,45	0,45	0,48	3,50	0,00	-1,48	-4,01	0,40	-88,63	0,01	-0,35	-0,88	-0,27	-0,57
4	ПАТ «Базис»	0,65	1,32	1,26	1,21	1,19	0,23	0,74	0,40	0,40	4,55	0,42	0,45	0,51	0,52	0,55
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,51	0,40	0,39	0,45	0,51	0,67	10,03	-13,17	-10,42	-7,64	-0,11	-0,37	-0,67	-0,60	-0,50
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	1,46	1,02	0,71	2,29	12,83	4,00	3,65	4,52	17,82	4,95	0,40	0,44	0,69	0,78	0,82
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,62	2,49	1,70	1,47	1,48	2,16	0,47	6,18	4,47	6,35	0,86	0,88	0,92	0,84	0,96
2	ПАТ Універсам № 20	0,06	0,05	0,12	0,26	0,26	-31,95	-5,48	95,87	10,66	18,95	0,70	0,73	0,93	0,97	0,98
3	ПрАТ «Торгсервіс»	70,85	155,38	132,07	115,84	92,46	-20,02	5,94	11,53	15,07	15,15	0,98	0,99	0,99	0,97	0,98
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,42	1,40	0,87	1,39	0,95	15,61	22,37	14,64	23,62	37,75	0,82	0,91	0,87	0,82	0,83
5	ТОВ «Таврія В»	0,24	0,33	0,34	0,46	0,28	2,52	1,91	2,58	4,29	2,86	0,45	0,44	0,45	0,62	0,63
6	ПрАТ «Берегиня	0,09	0,11	0,19	0,35	0,13	7,57	7,32	8,22	9,27	5,61	0,65	0,62	0,69	0,60	0,64

## Продовження таблиці 3.1

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт дотримання торгово-технологічного процесу					рівень витрат обігу до товарообороту					коефіцієнт підтримки торговельним підприємством конкурентного статусу				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,40	0,48	0,51	0,60	0,64	0,67	0,67	0,65	0,56	0,56	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50
2	ТОВ «Таврія-В»	0,33	0,45	0,52	0,54	0,61	0,68	0,69	0,68	0,60	0,61	0,30	0,30	0,30	0,35	0,40
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,70	0,75	0,78	0,81	0,82	0,70	0,71	0,73	0,56	0,69	0,60	0,70	0,75	0,80	0,85
4	ПАТ «Базис»	0,50	0,51	0,55	0,61	0,67	0,70	0,69	0,70	0,70	0,67	0,35	0,30	0,35	0,40	0,40
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,69	0,71	0,73	0,75	0,81	0,70	0,63	0,79	0,79	0,76	0,65	0,70	0,80	0,80	0,80
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,59	0,62	0,68	0,75	0,79	0,60	0,61	0,60	0,23	0,37	0,50	0,65	0,65	0,70	0,75
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,30	0,41	0,48	0,51	0,53	0,68	0,70	0,66	0,62	0,75	0,50	0,50	0,50	0,65	0,65
2	ПАТ Універсам № 20	0,20	0,25	0,31	0,34	0,38	0,92	0,74	0,29	0,63	0,57	0,40	0,30	0,40	0,45	0,42
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,40	0,41	0,45	0,48	0,51	0,84	0,66	0,62	0,64	0,61	0,32	0,33	0,35	0,40	0,41
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,50	0,61	0,65	0,68	0,70	0,59	0,54	0,60	0,40	0,51	0,40	0,30	0,40	0,40	0,31
5	ТОВ «Таврія В»	0,50	0,65	0,64	0,65	0,64	0,58	0,58	0,57	0,55	0,67	0,30	0,31	0,30	0,40	0,41
6	ПрАТ «Берегиня»	0,40	0,41	0,48	0,51	0,53	0,49	0,57	0,52	0,55	0,52	0,31	0,34	0,35	0,38	0,40



## Продовження таблиці 3.1

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт широти асортименту					коефіцієнт оновлення товарного асортименту					рентабельність реалізації потенціалу товарних ресурсів				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,40	0,48	0,51	0,60	0,64	0,50	0,52	0,53	0,55	0,60	0,40	0,48	0,51	0,60	0,64
2	ТОВ «Таврія-В»	0,33	0,45	0,52	0,54	0,61	0,64	0,65	0,64	0,68	0,64	0,33	0,45	0,52	0,54	0,61
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,70	0,75	0,78	0,81	0,82	0,68	0,70	0,71	0,72	0,75	0,70	0,75	0,78	0,81	0,82
4	ПАТ «Базис»	0,50	0,51	0,55	0,61	0,67	0,40	0,50	0,52	0,59	0,64	0,50	0,51	0,55	0,61	0,67
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,69	0,71	0,73	0,75	0,81	0,70	0,74	0,79	0,80	0,81	0,69	0,71	0,73	0,75	0,81
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,59	0,62	0,68	0,75	0,79	0,51	0,62	0,61	0,63	0,64	0,59	0,62	0,68	0,75	0,79
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,30	0,41	0,48	0,51	0,53	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,30	0,41	0,48	0,51	0,53
2	ПАТ Універсам № 20	0,20	0,25	0,31	0,34	0,38	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,20	0,25	0,31	0,34	0,38
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,40	0,41	0,45	0,48	0,51	0,32	0,33	0,35	0,33	0,35	0,40	0,41	0,45	0,48	0,51
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,50	0,61	0,65	0,68	0,70	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,50	0,61	0,65	0,68	0,70
5	ТОВ «Таврія В»	0,50	0,65	0,64	0,65	0,64	0,30	0,31	0,30	0,31	0,30	0,50	0,65	0,64	0,65	0,64
6	ПрАТ «Берегиня»	0,40	0,41	0,48	0,51	0,53	0,31	0,34	0,35	0,34	0,35	0,40	0,41	0,48	0,51	0,53

## Продовження таблиці 3.1

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт ефективності навчання персоналу					коефіцієнт розвитку кадрового потенціалу					рентабельність реалізації кадрового потенціалу				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,40	0,43	0,49	0,51	0,52	0,67	0,67	0,65	0,56	0,56	0,40	0,42	0,44	0,49	0,51
2	ТОВ «Таврія-В»	0,42	0,49	0,52	0,58	0,61	0,68	0,69	0,68	0,60	0,61	0,50	0,51	0,58	0,40	0,50
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,69	0,71	0,73	0,76	0,81	0,70	0,71	0,73	0,56	0,69	0,50	0,61	0,62	0,78	0,81
4	ПАТ «Базис»	0,50	0,52	0,54	0,58	0,61	0,70	0,69	0,70	0,70	0,67	0,64	0,65	0,66	0,68	0,64
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,68	0,71	0,75	0,78	0,79	0,70	0,63	0,79	0,79	0,76	0,70	0,71	0,72	0,75	0,79
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,61	0,64	0,64	0,65	0,68	0,60	0,61	0,60	0,23	0,37	0,50	0,51	0,61	0,64	0,69
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,50	0,52	0,53	0,55	0,59	0,68	0,70	0,66	0,62	0,75	0,45	0,48	0,49	0,51	0,53
2	ПАТ Універсам № 20	0,41	0,42	0,49	0,51	0,52	0,92	0,74	0,29	0,63	0,57	0,34	0,33	0,34	0,39	0,42
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,35	0,36	0,38	0,41	0,42	0,84	0,66	0,62	0,64	0,61	0,40	0,44	0,49	0,51	0,53
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,34	0,38	0,42	0,43	0,49	0,59	0,54	0,60	0,40	0,51	0,31	0,35	0,36	0,38	0,48
5	ТОВ «Таврія В»	0,40	0,42	0,46	0,50	0,51	0,58	0,58	0,57	0,55	0,67	0,40	0,45	0,49	0,51	0,53
6	ПрАТ «Берегиня»	0,35	0,38	0,41	0,48	0,49	0,49	0,57	0,52	0,55	0,52	0,34	0,35	0,39	0,41	0,42

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт ефективності витрат на маркетинг					коефіцієнт стабілізації складу споживачів, які відносяться до постійних					рівень розвитку системи комунікації				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,40	0,48	0,51	0,60	0,64	0,30	0,40	0,31	0,35	0,31	0,50	0,52	0,54	0,58	0,54
2	ТОВ «Таврія-В»	0,33	0,45	0,52	0,54	0,61	0,15	0,16	0,18	0,19	0,20	0,58	0,59	0,61	0,64	0,64
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,70	0,75	0,78	0,81	0,82	0,35	0,40	0,40	0,45	0,50	0,61	0,75	0,81	0,81	0,82
4	ПАТ «Базис»	0,50	0,51	0,55	0,61	0,67	0,15	0,20	0,20	0,22	0,25	0,50	0,61	0,71	0,73	0,74
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,69	0,71	0,73	0,75	0,81	0,40	0,41	0,43	0,45	0,50	0,69	0,71	0,74	0,75	0,79
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,59	0,62	0,68	0,75	0,79	0,31	0,35	0,33	0,38	0,42	0,60	0,64	0,68	0,71	0,75
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,30	0,41	0,48	0,51	0,53	0,12	0,15	0,16	0,19	0,20	0,40	0,44	0,48	0,49	0,51
2	ПАТ Універсам № 20	0,20	0,25	0,31	0,34	0,38	0,15	0,16	0,20	0,21	0,23	0,51	0,56	0,44	0,44	0,59
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,40	0,41	0,45	0,48	0,51	0,10	0,10	0,10	0,09	0,09	0,50	0,51	0,55	0,59	0,54
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,50	0,61	0,65	0,68	0,70	0,10	0,12	0,13	0,11	0,12	0,40	0,44	0,45	0,48	0,51
5	ТОВ «Таврія В»	0,50	0,65	0,64	0,65	0,64	0,16	0,18	0,20	0,21	0,22	0,35	0,39	0,41	0,44	0,48
6	ПрАТ «Берегиня»	0,40	0,41	0,48	0,51	0,53	0,15	0,16	0,18	0,21	0,22	0,38	0,39	0,42	0,43	0,44

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт оборотності товарних запасів					рівень автоматизації логістичних операцій					коефіцієнт продуктивності логістичних витрат				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,04	0,03	0,05	0,04	0,09	0,45	0,49	0,51	0,58	0,61	0,58	0,61	0,58	0,57	0,58
2	ТОВ «Таврія-В»	0,14	0,10	0,09	0,10	0,19	0,51	0,52	0,58	0,60	0,64	0,61	0,61	0,45	0,51	0,52
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,09	0,09	0,08	0,10	7,41	0,70	0,78	0,83	0,89	0,91	0,64	0,71	0,75	0,79	0,81
4	ПАТ «Базис»	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,50	0,68	0,71	0,72	0,71	0,56	0,61	0,58	0,69	0,68
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,09	0,10	0,10	0,11	0,11	0,80	0,87	0,88	0,89	0,92	0,62	0,72	0,75	0,78	0,82
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,14	0,09	0,00	0,01	0,01	0,69	0,72	0,73	0,75	0,84	0,69	0,71	0,59	0,64	0,68
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,03	0,03	0,02	0,03	0,07	0,50	0,51	0,54	0,58	0,68	0,56	0,58	0,61	0,68	0,58
2	ПАТ Універсам № 20	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,61	0,51	0,55	0,64	0,64	0,48	0,49	0,47	0,41	0,39
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,03	0,04	0,03	0,03	0,03	0,45	0,58	0,59	0,61	0,62	0,40	0,45	0,49	0,51	0,55
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,01	0,05	0,02	0,01	0,01	0,50	0,51	0,55	0,59	0,62	0,34	0,39	0,41	0,48	0,51
5	ТОВ «Таврія В»	0,14	0,10	0,10	0,10	0,12	0,54	0,59	0,61	0,62	0,64	0,40	0,45	0,48	0,49	0,51
6	ПрАТ «Берегиня»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,56	0,61	0,64	0,64	0,68	0,50	0,51	0,51	0,48	0,48

Продовження таблиці 3.1

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт оновлення основних засобів					рентабельність використання основних засобів					коефіцієнт раціонального використання торговельних площ				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,15	0,18	0,21	0,23	0,25	16,22	17,50	29,41	18,24	23,50	0,50	0,40	0,50	0,58	0,54
2	ТОВ «Таврія-В»	0,25	0,29	0,31	0,33	0,41	5,22	5,04	5,93	9,38	4,51	0,30	0,35	0,40	0,64	0,64
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,58	0,64	0,64	0,68	0,67	0,03	-51,57	-137,17	11,27	-34,44	0,75	0,80	0,85	0,81	0,82
4	ПАТ «Базис»	0,45	0,39	0,58	0,61	0,49	1,19	4,27	2,49	2,54	29,62	0,35	0,40	0,40	0,73	0,74
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,64	0,59	0,70	0,68	0,57	3,20	55,38	-112,72	-89,15	-62,02	0,80	0,80	0,80	0,75	0,79
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,45	0,67	0,58	0,47	0,37	160,57	143,45	33,57	9,37	2,76	0,65	0,70	0,75	0,71	0,75
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,30	0,31	0,29	0,30	0,31	2,92	0,73	10,39	8,80	12,63	0,50	0,65	0,65	0,49	0,51
2	ПАТ Універсам № 20	0,15	0,20	0,15	0,19	0,21	-3,11	-0,72	16,09	2,02	3,92	0,40	0,45	0,42	0,44	0,59
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,18	0,22	0,23	0,25	0,31	-7,09	1,87	5,73	6,90	8,86	0,35	0,40	0,41	0,59	0,54
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,31	0,33	0,34	0,29	0,18	12,42	20,82	11,54	25,06	32,79	0,40	0,40	0,31	0,48	0,51
5	ТОВ «Таврія В»	0,15	0,19	0,21	0,24	0,25	5,22	5,04	5,35	4,32	2,69	0,30	0,40	0,41	0,44	0,48
6	ПрАТ «Берегиня	0,21	0,22	0,38	0,28	0,19	1 103,76	1 485,42	2 592,25	111,97	69,07	0,35	0,38	0,40	0,43	0,44

Продовження таблиці 3.1

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт впливу кадрових змін на загальний рівень інтелектуального потенціалу компанії					рівень новизни реалізації продукції					коефіцієнт раціоналізаторської активності				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,45	0,49	0,51	0,58	0,61	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,52	0,54	0,58	0,54
2	ТОВ «Таврія-В»	0,51	0,52	0,58	0,60	0,64	0,30	0,30	0,30	0,35	0,40	0,58	0,59	0,61	0,64	0,64
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,70	0,78	0,83	0,89	0,91	0,60	0,70	0,75	0,80	0,85	0,61	0,75	0,81	0,81	0,82
4	ПАТ «Базис»	0,50	0,68	0,71	0,72	0,71	0,35	0,30	0,35	0,40	0,40	0,50	0,61	0,71	0,73	0,74
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,80	0,87	0,88	0,89	0,92	0,65	0,70	0,80	0,80	0,80	0,69	0,71	0,74	0,75	0,79
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,69	0,72	0,73	0,75	0,84	0,50	0,65	0,65	0,70	0,75	0,60	0,64	0,68	0,71	0,75
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,50	0,51	0,54	0,58	0,68	0,50	0,50	0,50	0,65	0,65	0,40	0,44	0,48	0,49	0,51
2	ПАТ Універсам № 20	0,61	0,51	0,55	0,64	0,64	0,40	0,30	0,40	0,45	0,42	0,51	0,56	0,44	0,44	0,59
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,45	0,58	0,59	0,61	0,62	0,32	0,33	0,35	0,40	0,41	0,50	0,51	0,55	0,59	0,54
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,50	0,51	0,55	0,59	0,62	0,40	0,30	0,40	0,40	0,31	0,40	0,44	0,45	0,48	0,51
5	ТОВ «Таврія В»	0,54	0,59	0,61	0,62	0,64	0,30	0,31	0,30	0,40	0,41	0,35	0,39	0,41	0,44	0,48
6	ПрАТ «Берегиня»	0,56	0,61	0,64	0,64	0,68	0,31	0,34	0,35	0,38	0,40	0,38	0,39	0,42	0,43	0,44

Продовження таблиці 3.1

№ з/п	Підприємство	коефіцієнт рівня кваліфікаційного розвитку					рівень компетентності персоналу					рівень компетентності стратегічного мислення				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152
<b>Супермаркети</b>																
1	ТОВ «Сучасний модерн»	0,51	0,58	0,61	0,68	0,68	0,45	0,48	0,58	0,51	0,61	0,40	0,41	0,43	0,41	0,46
2	ТОВ «Таврія-В»	0,45	0,58	0,68	0,64	0,68	0,45	0,61	0,62	0,64	0,66	0,35	0,39	0,41	0,48	0,51
3	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Рітейл)	0,70	0,72	0,75	0,78	0,83	0,73	0,75	0,78	0,79	0,82	0,78	0,81	0,83	0,84	0,88
4	ПАТ «Базис»	0,48	0,51	0,55	0,62	0,64	0,61	0,67	0,68	0,58	0,64	0,48	0,51	0,59	0,61	0,67
5	ПАТ «Рітейл Груп»	0,72	0,73	0,78	0,81	0,83	0,71	0,73	0,75	0,74	0,79	0,79	0,81	0,83	0,84	0,88
6	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	0,60	0,65	0,68	0,69	0,73	0,47	0,51	0,61	0,64	0,64	0,64	0,65	0,69	0,70	0,71
<b>Підприємства</b>																
1	ПАТ «Оптвиробторг»	0,50	0,54	0,55	0,58	0,61	0,48	0,33	0,48	0,49	0,51	0,45	0,49	0,51	0,58	0,57
2	ПАТ Універсам № 20	0,64	0,64	0,68	0,69	0,58	0,40	0,39	0,35	0,49	0,52	0,48	0,48	0,52	0,53	0,58
3	ПрАТ «Торгсервіс»	0,40	0,42	0,43	0,45	0,51	0,51	0,58	0,59	0,61	0,62	0,48	0,51	0,52	0,55	0,57
4	ПрАТ «ТД ЦУМ»	0,48	0,44	0,48	0,51	0,53	0,30	0,31	0,34	0,35	0,42	0,51	0,58	0,61	0,62	0,63
5	ТОВ «Таврія В»	0,54	0,53	0,57	0,58	0,65	0,34	0,38	0,41	0,48	0,51	0,54	0,54	0,55	0,56	0,59
6	ПрАТ «Берегиня»	0,30	0,38	0,48	0,40	0,51	0,38	0,49	0,51	0,53	0,54	0,41	0,42	0,43	0,44	0,48

Таблиця 3.2

**Значення комплексних оцінок домінантних складових адаптаційного потенціалу для підприємств за період 2017-2021 рр.**

Назва показника	Рік	Супермаркети							Підприємства						
		ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Гаврія-В»	ТОВ «Фоззі-Фуд» (Сільпо-Фуд)	ПАТ «Базис»	ПАТ «Рітейл Груп»	ТОВ «Центр ТМ «П'ятий Океан»	В середньому за групою	ПАТ «Опгвірботорг»	ПАТ Універсам № 20	ПрАТ «Торсервіс»	ПрАТ «ТД ЦУМ»	ТОВ «Гаврія В»	ПрАТ «Берегиня»	В середньому за групою
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
І <sup>р</sup>	2017	0,35	0,30	0,48	0,20	0,59	0,32	0,37	0,20	0,28	0,21	0,15	0,24	0,28	0,23
	2018	0,61	0,38	0,67	0,37	0,66	0,53	0,54	0,32	0,31	0,37	0,31	0,36	0,34	0,33
	2019	0,64	0,44	0,77	0,44	0,72	0,54	0,59	0,39	0,41	0,43	0,36	0,46	0,41	0,41
	2020	0,68	0,57	0,89	0,48	0,81	0,65	0,68	0,50	0,51	0,43	0,44	0,48	0,48	0,47
	2021	0,69	0,61	1,00	0,54	0,94	0,81	0,77	0,67	0,64	0,53	0,46	0,61	0,61	0,59
ІІ <sup>р</sup>	2017	0,59	0,65	0,72	0,31	0,44	0,61	0,55	0,31	0,36	0,37	0,36	0,30	0,35	0,34
	2018	0,76	0,72	0,87	0,41	0,61	0,63	0,67	0,44	0,44	0,39	0,45	0,38	0,42	0,42
	2019	0,87	0,74	0,96	0,44	0,74	0,76	0,75	0,48	0,45	0,42	0,48	0,48	0,48	0,47
	2020	0,62	0,71	0,88	0,42	0,85	0,76	0,71	0,61	0,51	0,40	0,55	0,54	0,59	0,53
	2021	0,63	0,61	0,91	0,46	0,87	0,79	0,71	0,62	0,55	0,43	0,60	0,58	0,60	0,56
ІІІ <sup>р</sup>	2017	0,58	0,40	0,55	0,34	0,58	0,35	0,47	0,47	0,38	0,24	0,51	0,35	0,47	0,40
	2018	0,68	0,48	0,67	0,48	0,59	0,49	0,56	0,69	0,48	0,26	0,61	0,41	0,45	0,48
	2019	0,74	0,59	0,74	0,60	0,79	0,60	0,68	0,76	0,59	0,34	0,63	0,48	0,42	0,54
	2020	0,75	0,61	0,85	0,64	0,86	0,64	0,73	0,74	0,61	0,53	0,68	0,59	0,44	0,60
	2021	0,79	0,62	0,86	0,65	0,88	0,78	0,76	0,78	0,63	0,57	0,69	0,69	0,49	0,64
ІV <sup>р</sup>	2017	0,40	0,38	0,70	0,37	0,70	0,40	0,49	0,30	0,31	0,38	0,64	0,31	0,41	0,39
	2018	0,59	0,41	0,79	0,38	0,76	0,54	0,58	0,64	0,32	0,39	0,64	0,38	0,49	0,48
	2019	0,67	0,42	0,84	0,37	0,84	0,60	0,62	0,68	0,40	0,38	0,59	0,48	0,42	0,49



## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	2020	0,72	0,47	0,89	0,50	0,88	0,71	0,70	0,70	0,47	0,45	0,54	0,54	0,42	0,52
	2021	0,71	0,54	0,94	0,62	0,98	0,78	0,76	0,74	0,59	0,47	0,54	0,61	0,50	0,57
H <sup>p</sup>	2017	0,36	0,41	0,44	0,39	0,62	0,34	0,43	0,25	0,34	0,23	0,34	0,33	0,28	0,30
	2018	0,49	0,77	0,57	0,42	0,60	0,59	0,57	0,38	0,38	0,33	0,42	0,41	0,37	0,38
	2019	0,68	0,78	0,61	0,45	0,76	0,68	0,66	0,41	0,44	0,52	0,44	0,48	0,44	0,46
	2020	0,74	0,79	0,74	0,50	0,82	0,79	0,73	0,49	0,49	0,61	0,59	0,58	0,59	0,56
	2021	0,82	0,80	0,86	0,49	0,87	0,80	0,77	0,54	0,59	0,64	0,61	0,62	0,59	0,60
M <sup>p</sup>	2017	0,46	0,25	0,53	0,30	0,66	0,42	0,44	0,31	0,38	0,29	0,26	0,31	0,34	0,32
	2018	0,70	0,37	0,76	0,54	0,70	0,51	0,60	0,48	0,48	0,38	0,40	0,38	0,38	0,42
	2019	0,66	0,50	0,83	0,68	0,77	0,56	0,67	0,49	0,59	0,48	0,44	0,49	0,49	0,50
	2020	0,71	0,57	0,92	0,71	0,81	0,69	0,74	0,59	0,62	0,58	0,49	0,59	0,57	0,57
L <sup>p</sup>	2017	0,57	0,26	0,57	0,38	0,59	0,50	0,48	0,38	0,31	0,25	0,29	0,44	0,34	0,34
	2018	0,88	0,39	0,72	0,58	0,71	0,58	0,64	0,48	0,41	0,39	0,45	0,48	0,47	0,45
	2019	0,73	0,32	0,78	0,64	0,78	0,49	0,62	0,57	0,54	0,48	0,48	0,51	0,57	0,53
	2020	0,78	0,44	0,90	0,68	0,84	0,63	0,71	0,63	0,59	0,57	0,51	0,57	0,57	0,57
	2021	0,79	0,52	0,99	0,69	0,99	0,74	0,79	0,68	0,60	0,60	0,54	0,59	0,58	0,60
N <sup>p</sup>	2017	0,41	0,58	0,91	0,34	0,96	0,45	0,61	0,27	0,31	0,35	0,35	0,31	0,28	0,31
	2018	0,34	0,61	0,92	0,49	0,94	0,59	0,65	0,52	0,44	0,38	0,42	0,41	0,41	0,43
	2019	0,53	0,64	0,94	0,59	0,95	0,64	0,71	0,62	0,51	0,48	0,53	0,43	0,48	0,51
	2020	0,68	0,67	0,94	0,61	0,96	0,71	0,76	0,48	0,58	0,56	0,61	0,49	0,51	0,54
	2021	0,68	0,73	0,95	0,64	0,96	0,75	0,78	0,53	0,60	0,54	0,69	0,55	0,55	0,58
Q <sup>p</sup>	2017	0,58	0,44	0,48	0,57	0,65	0,40	0,52	0,38	0,31	0,28	0,25	0,28	0,32	0,30
	2018	0,30	0,59	0,66	0,62	0,71	0,47	0,56	0,48	0,42	0,38	0,38	0,37	0,44	0,41
	2019	0,55	0,61	0,80	0,64	0,83	0,52	0,66	0,55	0,49	0,43	0,44	0,44	0,53	0,48
	2020	0,63	0,64	0,91	0,69	0,85	0,60	0,72	0,59	0,59	0,49	0,52	0,55	0,59	0,56
	2021	0,74	0,68	0,99	0,71	0,92	0,76	0,80	0,60	0,61	0,55	0,59	0,61	0,60	0,59
K <sup>p</sup>	2017	0,42	0,54	0,71	0,39	0,72	0,52	0,55	0,31	0,35	0,27	0,29	0,31	0,32	0,31
	2018	0,58	0,55	0,77	0,49	0,76	0,61	0,63	0,17	0,33	0,38	0,38	0,31	0,38	0,32
	2019	0,73	0,64	0,84	0,60	0,84	0,67	0,72	0,44	0,29	0,42	0,45	0,40	0,43	0,41
	2020	0,72	0,69	0,89	0,64	0,87	0,64	0,74	0,58	0,60	0,50	0,45	0,54	0,48	0,53
	2021	0,77	0,70	1,00	0,67	0,97	0,68	0,80	0,63	0,62	0,63	0,46	0,64	0,51	0,58

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОГОДЖЕНО

Проректор з наукової роботи ДБТУ

*В.М.*  
 (підпис)

Валерій МИХАЙЛОВ

«...» грудня 2022 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Директор ТОВ «Сократ»

*Оксана Середенко*  
 Оксана СЕРЕДЕНКО

«05» грудня 2022 р.

А К Т  
 ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

Замовник ТОВ «Сократ»  
(найменування організації)

Середенко Оксана Вікторівна  
(П.І.Б. керівника організації)

Цим актом підтверджується, що результати науково-дослідної роботи, яку виконано на  
 тему «Управління адаптаційним потенціалом підприємства»,  
 № державної реєстрації № 0120U104991

(найменування теми, № держ. реєстрації)  
 на кафедрі економіки та бізнесу

яка виконувалася з 01.01.2021 р. по 31.12.2022 р.

впроваджені ТОВ «Сократ»  
(де здійснювалось впровадження)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій  
(експлуатація виробу, роботи,

технології, виробництво виробу, роботи, технології, функціонування системи)

2. Характеристика масштабу впровадження масове (на підприємствах будь-якої форми власності)

(унікальне, одиначне, партія, масове, серійне)

3. Форма впровадження:

Методика (метод) Методичний підхід до комплексної оцінки адаптаційного потенціалу підприємства

4. Новизна результатів науково-дослідних робіт:

Модифікація

(ініціально, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)

5. Дослідно-промислова перевірка —

(вказати номер і дату акти випробувань, найменування підприємства, період)

6. Впроваджені:

- в діяльність ТОВ «Сократ»

- в промислове виробництво —

(участок, цехи, процес)

- в проєктні роботи —

(вказати об'єкт, підприємство)

7. Річний економічний ефект (розрахунок додається) \_\_\_\_\_  
 очікуваний – \_\_\_\_\_ тис. грн. \_\_\_\_\_  
 фактичний \_\_\_\_\_ тис. грн. \_\_\_\_\_  
 (від впровадження в проєкт)

8. Соціальний і науково-технічний ефект удосконалення методичного підходу до комплексної оцінки адаптаційного потенціалу підприємства, який дозволяє визначити характер адаптації та рівень адаптаційного потенціалу підприємства з метою мобілізації управлінських зусиль на ключових аспектах активізації функціональних можливостей адаптації, підвищення якості та ефективності процесу управління на підприємстві \_\_\_\_\_

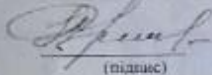
(охорона навколишнього середовища, оздоровлення та покращення умов праці, створення нових робочих місць, удосконалення структури управління, науково-технічних напрямків, спеціальні призначення і т.п.)

**Примітка.** Цей акт впровадження завіряється гербовою печаттю з боку Замовника і з боку Виконавця.  
 Довідка про соціальний ефект, підписана начальником технічного відділу, начальником планового відділу, завірена гербовою печаттю.

#### ВІД ВИКОНАВЦЯ

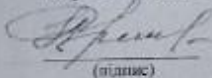
#### ВІД ПІДПРИЄМСТВА

Зав. кафедрою

  
(підпис)

Вікторія ГРОСУЛ  
(ініціали, прізвище)

Керівник роботи

  
(підпис)

Вікторія ГРОСУЛ  
(ініціали, прізвище)



**ДОВІДКА**  
**щодо соціального ефекту від впровадження результатів**  
бюджетної теми № 3-21-22 Б «Управління адаптаційним потенціалом  
підприємства»

Соціальний ефект від виконання бюджетної теми «Управління адаптаційним потенціалом підприємства» полягає в удосконаленні методичного підходу до комплексної оцінки адаптаційного потенціалу підприємства з метою мобілізації управлінських зусиль на ключових аспектах активізації функціональних можливостей адаптації, підвищення якості та ефективності процесу управління на підприємстві



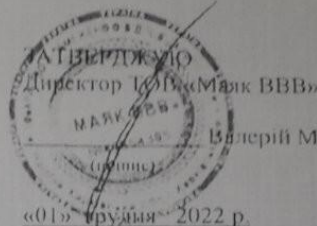
Директор ТОВ «Сократ»  
Оксана СЕРЕДЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОГОДЖЕНО  
 Проректор з наукової роботи ДБТУ

  
 (підпис)

Валерій МІХАЙЛОВ



«\_\_\_» грудня 2022 р.

А К Т  
 ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

Замовник ТОВ «Маяк ВВВ»

(найменування організації)

Міщаненко Валерій Вікторович

(І.П.Б. керівника організації)

Цим актом підтверджується, що результати науково-дослідної роботи, яку виконано в межах бюджетної теми «Управління адаптаційним потенціалом підприємства» № державної реєстрації № 0120U104991

(найменування теми, № держ. реєстрації)

на кафедрі економіки та бізнесу

яка виконувалася з 01.01.2021 р. по 31.12.2022 р.

впроваджені ТОВ «Маяк ВВВ»

(де здійснювалось впровадження)

1. Вид впроваджених результатів методичний інструментарій

(експлуатація виробу, роботи,

технології, виробництво виробу, роботи, технології, функціонування систем)

2. Характеристика масштабу впровадження масове (на підприємствах будь-якої форми власності)

(унікальне, одиначне, партія, масове, серійне)

3. Форма впровадження:

Методика (метод) Методичний підхід оцінки рівня адаптованості підприємства до чинників зовнішнього середовища

4. Новизна результатів науково-дослідних робіт:

Модифікація

(піонерські, принципово нові, якісно нові, модифікація, модернізація старих розробок)

5. Дослідно-промислова перевірка —

(вказати номер і дату актів випробувань найменування підприємства, період)

6. Впроваджені:

- в діяльність ТОВ «Маяк ВВВ»

- в промислове виробництво —

(участок, цех/лі, процес)

- в проектні роботи —

(вказати об'єкт, підприємство)

7. Річний економічний ефект (розрахунок додається) —

очікуваний — \_\_\_\_\_ тис. грн. \_\_\_\_\_  
(від впровадження в проект)  
 фактичний \_\_\_\_\_ тис. грн. \_\_\_\_\_

**8. Соціальний і науково-технічний ефект удосконалення методичного підходу до оцінки рівня адаптованості підприємства до чинників зовнішнього середовища, підвищення якості та ефективності процесу управління на підприємстві**

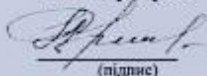
(охорона навколишнього середовища, оздоровлення та покращення умов праці, створення нових робочих місць, удосконалення структури управління, науково-технічних напрямків, спеціальні призначення і т.п.)

**Примітка.** Цей акт впровадження завіряється гербовою печаттю з боку Замовника і з боку Виконавця. Довідка про соціальний ефект, підписана начальником технічного відділу, начальником планового відділу, завірена гербовою печаттю.

**ВІД ВИКОНАВЦЯ**

**ВІД ПІДПРИЄМСТВА**

Зав. кафедрою

  
(підпис)

**Вікторія ГРОСУЛ**  
(ініціали, прізвище)

Керівник роботи

  
(підпис)

**Вікторія ГРОСУЛ**  
(ініціали, прізвище)



Директор ГОВ «Маяк ВВВ»

**Валерій МІЩАНЕНКО**  
(ініціали, прізвище)

## ДОВІДКА

щодо соціального ефекту від впровадження результатів  
бюджетної теми № 3-21-22 Б «Управління адаптаційним потенціалом  
підприємства»

Соціальний ефект від виконання бюджетної теми «Управління адаптаційним потенціалом підприємства» полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінки рівня адаптованості підприємства до чинників зовнішнього середовища, підвищення якості та ефективності процесу управління на підприємстві.



Директор ТОВ «Маяк ВВВ»

Валерій МІЩАНЕНКО

ПОГОДЖЕНО  
Проректор з наукової роботи  
Державного біотехнологічного  
університету



Валерій МИХАЙЛОВ  
(підпис)

20\_\_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Проректор з науково-педагогічної роботи  
Державного біотехнологічного  
університету

Максим СЕРІК  
(підпис)

«\_\_» 20\_\_ р.

### АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт в освітній процес закладів вищої освіти

Замовник Державний біотехнологічний університет  
(найменування організації)  
в.о. ректора Кудряшов А.І.  
(І.П. керівника організації)

Дійсним актом підтверджується, що результати науково-дослідної роботи № 3-21-22 Б  
«Управління адаптаційним потенціалом підприємства» № 0120U104991  
(найменування теми, № акту, реєстрації)

виконаної на кафедрі економіки та бізнесу  
(найменування кафедри)

виконуваної у 2021-2022 році  
(термін виконання)

впроваджені в освітній процес кафедри економіки та бізнесу  
(найменування структурного підрозділу, де здійснювалось впровадження)

1. Вид впроваджених результатів: методичний інструментарій  
(технологія, обладнання, методика, збірка)

2. Форма впровадження: робочі програми, тексти лекцій, методичні вказівки і завдання для практичних та семінарських занять з дисциплін «Управління адаптацією підприємства до змін»

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: Удосконалено модель динамічної системи управління адаптацією підприємства  
(інтернет, принципного рівня, моделювання, моделювання старих потреб)

4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР: «Управління адаптацією підприємства до змін»

5. Соціальний і науково-економічний ефект: полягає у удосконаленні методичного забезпечення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та



індивідуальної роботи здобувачів, а також розширенні інформаційної бази наукових робіт здобувачів вищої освіти

Зав. кафедрою



(підпис)

Вікторія ГРОСУЛ

(ініціали, прізвище)

Керівник НДР

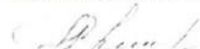


(підпис)

Вікторія ГРОСУЛ

(ініціали, прізвище)

Відповідальний за впровадження



(підпис)

Вікторія ГРОСУЛ

(ініціали, прізвище)

«10» листопада 2022 р.

«10» листопада 2022 р.

**ДОДАТОК**  
**ДО АКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ**  
**за темою «УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМ**  
**ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

Доповнення до робочої програми з дисципліни  
«Управління адаптацією підприємства до змін»

**Тема 2.**

**Зміст та структура процесу управління адаптацією підприємства до змін**

Процес адаптаційного управління підприємством. Вимоги до управління адаптацією підприємства до змін. Зміст управління адаптацією підприємства. Інструменти управління адаптацією. Характеристика різних форм управління. Відмінність управління адаптацією підприємства від поточного планування.

Принципи формування системи управління адаптацією підприємств. Структура організаційно-економічного механізму управління адаптацією підприємства до змін. Інструментарій формування системи управління адаптацією підприємства до змін. (Доповнено за результатами дослідження)  
Модель динамічної системи управління адаптацією підприємства .

ПОГОДЖЕНО  
Проректор з наукової роботи  
Державного біотехнологічного  
університету



Валерій МИХАЙЛОВ

(підпис)

« » 20\_\_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Проректор з науково-педагогічної роботи  
Державного біотехнологічного  
університету

Максим СЕРІК

(підпис)

« » 20\_\_ р.

### АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт в освітній процес закладів вищої освіти

Замовник Державний біотехнологічний університет  
(найменування організації)  
в.о.ректора Кудряшов А.І.  
(П.І.Б. керівника організації)

Дійсним актом підтверджується, що результати науково-дослідної роботи № 3-21-22 Б  
«Управління адаптаційним потенціалом підприємства» № 0120U104991  
(найменування теми, № держ. реєстрації)

виконаної на кафедрі економіки та бізнесу  
(найменування кафедри)

виконуваної у 2021-2022 році  
(терміни виконання)

впроваджені в освітній процес кафедри економіки та бізнесу  
(найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження)

1. Вид впроваджених результатів: методичний інструментарій  
(технологія, обладнання, методика, тощо)

2. Форма впровадження: робочі програми, тексти лекцій, методичні вказівки і завдання для практичних та семінарських занять з дисциплін «Управління потенціалом підприємства»

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: Удосконалено систему показників та науково-методичний підхід до оцінки рівня адаптаційного потенціалу підприємства

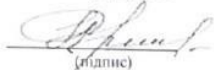
(піонерське, принципово нове, якісно нове, модифікації, модернізація старих розробок)

4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР: «Управління потенціалом підприємства»

5. Соціальний і науково-економічний ефект: полягає у удосконаленні методичного забезпечення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та

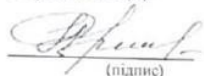
індивідуальної роботи здобувачів, а також розширенні інформаційної бази наукових робіт здобувачів вищої освіти

Зав. кафедрою

  
(підпис)

Вікторія ГРОСУЛ  
(ініціали, прізвище)

Керівник НДР

  
(підпис)

Вікторія ГРОСУЛ  
(ініціали, прізвище)

Відповідальний за впровадження

  
(підпис)

Вікторія ГРОСУЛ  
(ініціали, прізвище)

«16» листопада 2022 р.

«16» листопада 2022 р.

ДОДАТОК  
ДО АКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ  
за темою «УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМ  
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Доповнення до робочої програми з дисципліни  
«Управління потенціалом підприємства»

Тема 2.

Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями

Оцінка вартості. Максимізація вартості як ціль управління потенціалом підприємства. Показники довгострокової перспективи. Рентабельність інвестицій підприємства. Управління вартістю. Вибір стратегій. Планування та формування бюджетів. Системи заохочування. Системи оцінки досягнення результатів. Структура управлінського звіту. Умови досконалого управління вартістю. Ключові фактори вартості. Фактори вартості різних рівнів. Структура ланцюга цінностей підприємства. Цільові нормативи. (Доповнено за результатами дослідження) Система показників та науково-методичний підхід до оцінки рівня адаптаційного потенціалу підприємства.