

JEL: D80, M11, D21

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-16>

Вадим Сергійович ТУГАЙ,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний
університетімені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0001-7041-2305](https://orcid.org/0009-0001-7041-2305)

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ РІШЕННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ АДАПТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

У статті досліджено актуальні аспекти розробки програми заходів для реалізації управлінських рішень в умовах сучасної економічної невизначеності. Зважаючи на зростаючу складність бізнес-середовища та потребу підприємств адаптуватися до швидкоплинних змін, особливо важливим є створення системи заходів, що дозволить підвищити ефективність прийняття рішень.

Стаття розглядає основні підходи до формування адаптивної програми заходів, яка забезпечує гнучкість управлінських процесів та сприяє швидкому реагуванню підприємства на зовнішні виклики. Дослідження виявляє, що адаптивні заходи повинні враховувати специфіку діяльності організації, її стратегічні цілі та доступні ресурси. Запропонована програма орієнтована на підвищення стійкості управлінської системи підприємства, оптимізацію її функціональних елементів, а також вдосконалення процесів планування, координації та контролю.

Особливу увагу приділено оцінці адаптивного потенціалу підприємства, що дозволяє визначити найуразливіші аспекти його діяльності та вчасно вжити коригувальні заходи. В рамках роботи проаналізовано вітчизняний і міжнародний досвід застосування адаптивних методів управління на підприємствах різних галузей. Зокрема, розглянуто використання цифрових інструментів та технологій, що сприяють підвищенню оперативності управлінських рішень. Результати дослідження підтверджують, що систематичне впровадження розроблених заходів не лише підвищує адаптивність підприємства, але й створює передумови для його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

У статті також запропоновано методичні рекомендації щодо адаптації програми заходів відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища. Викладені в статті висновки та рекомендації можуть бути корисними для управлінців та фахівців, які прагнуть розробити ефективну

адаптивну стратегію управління, що відповідає сучасним викликам бізнес-середовища.

Ключові слова: адаптивність, програма заходів, управління, економічна невизначеність, стійкий розвиток, цифрові технології, адаптивний потенціал.

Vadym TUHAI,

Pursuer of the third (educational-scientific) level of higher education, Institution of Higher Education «International Scientific and Technical University named after Academician Yuriy Bugay»

DEVELOPMENT OF AN ACTION PLAN FOR DECISION IMPLEMENTATION AND DETERMINING THE ADAPTABILITY OF THE MANAGEMENT SYSTEM

The article explores relevant aspects of developing an action plan for implementing management decisions in the context of modern economic uncertainty. Given the increasing complexity of the business environment and the need for companies to adapt to rapid changes, creating a system of actions that enhances decision-making efficiency is particularly crucial. This study examines the main approaches to forming an adaptive action program that ensures flexibility in management processes and facilitates rapid organizational response to external challenges. The research highlights that adaptive measures should consider the organization's specific operational context, strategic goals, and available resources. The proposed program is aimed at increasing the resilience of the company's management system, optimizing its functional elements, and improving planning, coordination, and control processes. Special attention is given to assessing the company's adaptive potential, which enables the identification of its most vulnerable aspects and timely implementation of corrective measures. The study analyzes both domestic and international experiences in applying adaptive management methods across various industries. Notably, it examines the use of digital tools and technologies that enhance the responsiveness of management decisions. The research findings confirm that systematic implementation of the proposed actions not only increases the adaptability of the company but also lays the groundwork for its sustainable long-term development. The article also offers methodological recommendations for adjusting the action program to dynamic changes in the external environment. The conclusions and recommendations provided in this article may be valuable to managers and specialists seeking to develop an effective adaptive management strategy that addresses the modern challenges of the business environment.

Keywords: *adaptability, action program, management, economic uncertainty, sustainable development, digital technologies, adaptive potential.*

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку соціально-економічних систем потребують адаптивних підходів щодо управління, які здатні реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати стійкість підприємств у складних і динамічних ринкових умовах. У зв'язку з глобалізаційними процесами, швидкою зміною технологій та невизначеністю економічного середовища, питання розробки ефективної програми заходів для реалізації управлінських рішень стає критично важливим. Адаптивність системи управління є ключовою характеристикою, що дозволяє організації не лише зберігати конкурентоспроможність, але й успішно функціонувати у мінливих умовах.

Дослідження в галузі управління адаптивними системами спрямовані на вивчення методів і підходів, які дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень. Науковці все частіше звертаються до розробки спеціалізованих програм заходів, які б відповідали індивідуальним потребам підприємств та забезпечували гнучкість управлінських процесів. Однак вітчизняні організації стикаються з низкою проблем при реалізації адаптивних управлінських рішень, що зумовлює актуальність розробки комплексних методологічних рекомендацій з підвищення адаптивності системи управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Як вітчизняний, так і зарубіжний досвід щодо забезпечення ефективної діяльності підприємства на основі його адаптивних можливостей привертає значну увагу науковців, практиків та управлінців. Формування наукової основи для дослідження розвитку теорії та практики адаптації суб'єктів господарювання стало можливим завдяки результатам, отриманим дослідниками, такими як О. Васильченко, М. Кизим, Н. О. Шпак, О. Кривошлик, Г. Кіндратська, К. Ковтуненко, Р. Бойко та іншими.

Водночас залишаються відкритими окремі аспекти цієї загальної проблематики. Визнаючи важливість адаптації не лише для виживання, а й для подальшого стійкого розвитку підприємства, деякі дослідники у своїх працях пропонують реалізовувати окремі адаптаційні заходи за конкретними напрямками, інші – наголошують на необхідності розроблення комплексної системи адаптивного управління чи її окремих підсистем. Проте питання організаційно-економічного забезпечення процесу адаптації підприємств до змін у зовнішньому

середовищі залишаються ще недостатньо вивченими та потребують подальших досліджень.

Метою статті є розробка програми заходів, спрямованих на підвищення адаптивності системи управління вітчизняних організацій, а також визначення ключових аспектів, які впливають на ефективність її впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. На практиці адаптивного управління сформувалися принципи ресурсно-факторного адаптивного управління: варіативність рішень, прозорість, інформаційна забезпеченість, стійкість і адаптивність, ієрархічність, рефлексивність, емпатія, ефективність управління.

Динаміка управлінської діяльності тісно пов'язана з функціями менеджменту, які виконуються. На практиці ресурсно-факторного адаптивного управління аграрними підприємствами використовується різноманітний інструментарій, який містить загальнонаукові методи, а також конкретний методичний апарат. До методичного апарату належать: матриця Ейзенхауера, оцінка факторів конкурентного впливу на ресурси, модифікована матриця VCG, модель ранжування елементів системи управління за ступенем адаптивності, оцінка доцільності впровадження управлінського інструментарію, моніторинг аграрного підприємства.

Запропоновано використовувати інтеграційний підхід у застосуванні методів і функцій з урахуванням системи моніторингу аграрного підприємства. На думку автора, гнучке поєднання методів і функцій у системі моніторингу аграрного підприємства дозволяє активно впливати на конкурентоспроможність аграрних підприємств у режимі реального часу. Моніторинг ключових показників ресурсів сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та їх оперативному впровадженню.

У дослідженні розширено теорію моніторингу та надано визначення моніторингу аграрного підприємства як системи, що підтримує підготовку, ухвалення та виконання управлінських рішень на основі інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу ресурсно-факторного адаптивного управління, підвищуючи якість прийнятих рішень. Метою моніторингу аграрного підприємства є інформаційна підтримка ухвалення й виконання рішень щодо об'єктів дослідження.

Для досягнення цієї мети висуваються такі завдання: безперервне спостереження за діяльністю аграрного підприємства; отримання необхідної інформації; інтеграція інформаційних потоків; оперативне

виявлення змін на підприємстві; запобігання негативним тенденціям; прогнозування функціонування та розвитку процесів на підприємстві; аналіз ситуації; формування оцінки ситуації для своєчасного ухвалення управлінського рішення; розробка проекту рішення; ознайомлення користувачів із проектом; контроль за виконанням рішень. Предметом моніторингу аграрного підприємства можна вважати конкретні зміни в межах досліджуваної системи. Це означає, що важливим є не лише аналіз окремих кількісних та якісних управлінських показників у визначені часові проміжки, а й спостереження за динамікою цих змін, щоб забезпечити досягнення управлінських цілей.

Методологічний зв'язок функцій і методів управління реалізується у технології ухвалення та виконання управлінських рішень, представлений алгоритмічною моделлю процесу ресурсно-факторного адаптивного управління аграрними підприємствами. Алгоритмічна модель процесу цього типу управління передбачає створення інформаційної матриці, побудованої на основі вивчення проблем аграрного підприємства. Технологія моніторингу виконання рішень призводить до створення системи контролю за реалізацією прийнятих рішень. Сенс цієї технології полягає у розробці програми заходів щодо реалізації рішення та визначення адаптивності системи управління (рис. 1).

Спочатку визначається проблема, на основі якої формуються цілі та завдання. Для ранжування завдань автор пропонує адаптувати матрицю Д. Ейзенхауера. Управлінцю необхідно обрати два критерії та встановити пріоритети за ними таким чином: 1 – значущість, 0 – незначущість на даний момент. Наприклад, для ухвалення рішення щодо об'єкта моніторингу обираються два критерії: терміновість та важливість. Перед менеджером постає завдання вибору об'єктів: виробництво, фінанси, маркетинг (табл. 1).

Таблиця 1. Ранжування об'єктів моніторингу, ранги

Об'єкт	Терміновість	Важливість	Ранг
Виробництво	1	0	1
Фінанси	1	1	2
Маркетинг	1	1	2

Джерело: складено автором

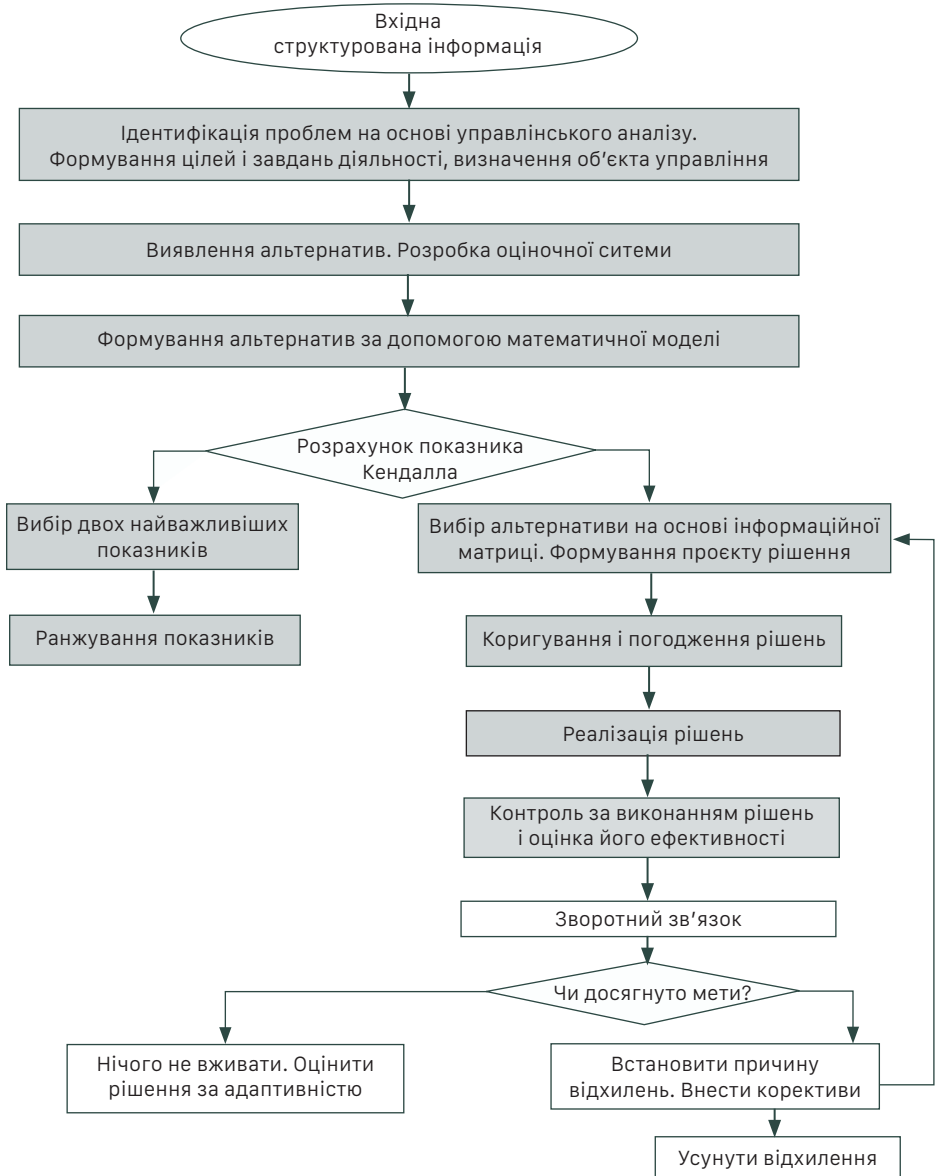


Рис. 1. Алгоритм заходів щодо реалізації рішення та визначення адаптивності системи управління

Джерело: складено автором

Доведено, що ранжування зводиться до визначення суми чисел за двома критеріями. У цій ситуації менеджер обирає для моніторингу об'єкти «маркетинг» та «фінанси». Для адекватної оцінки кожного аспекту ситуації доцільно використовувати показники управлінського обліку, які характеризують стан ситуації залежно від зміни значень факторів, що визначають її розвиток. Таким чином, для кожного об'єкта здійснюється вибір найсуттєвіших показників, зокрема й нефінансових. Нефінансові показники відбираються з урахуванням мети аграрного підприємства та оцінюються суб'єктивно особою, що ухвалює рішення. До таких показників належать якісні оцінки, які можна спостерігати у динаміці та які дозволяють менеджеру аналізувати, наприклад, інноваційні, інвестиційні, кадрові та маркетингові можливості підприємства.

Вибір альтернативного рішення здійснюється за допомогою математичної моделі багатofакторного кореляційного аналізу на основі рангового показника Кендалла. Величина рангового показника кореляції свідчить про міру виконання плану управління менеджером. З цією метою складається інформаційна матриця, до якої вносяться показники за досліджувані періоди, встановлюються ранги по всіх показниках для кожного періоду (табл. 2).

Таблиця 2. Інформаційна матриця показників управлінського обліку, ранги

Періоди/Показники	01.01	01.04	01.07	01.10
Коефіцієнт залучених коштів (D/E)	1	0	0	0
Коефіцієнт фінансової залежності (1 + D/E)	0	3	0	0
Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (TAT)	0	0	2	1
Рентабельність продажів (ROS)	1	2	1	4
Рентабельність активів (ROA)	0	0	4	0
Рентабельність власного капіталу (ROE)	2	0	3	0
Сукупний критерій ринкової задоволеності (СКР)	0	1	0	3
Критерій життєвого циклу товару (ЖЦТ)	3	2	0	2
Показник Кендалла	1	1	1	0.66

Джерело: складено автором

За допомогою інформаційної матриці можна інтерпретувати дані для ухвалення рішення: показник Кендалла коливається у межах 0,66 ... 1, що свідчить про стабільну динаміку. Аналіз періодів показує найкритичніші показники, на які необхідно звернути увагу: перший період – D/E та ROS; другий – СКР та ЖЦТ; третій – TAT та ROS; четвертий – TAT та ЖЦТ. При розгляді динаміки найпроблемнішими показниками для підприємства є ROS, TAT та ЖЦТ. Менеджеру рекомендується провести детальний аналіз цих показників.

На основі отриманих даних можна скласти програму заходів для підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства, що дозволить менеджеру розробити стратегію дій. Після ухвалення рішення розробляється програма заходів з підвищення ефективності управління, яка погоджується з виконавцями та менеджерами згідно з графіком роботи. Робочий план реалізації програми доводиться до кожного виконавця. Координацію дій на всіх етапах реалізації забезпечує контрольна група. Контроль за виконанням рішення здійснюється у ситуаційному центрі з використанням інструментарію ранжування аграрних підприємств за ступенем адаптивності системи управління.

На цьому етапі обирається механізм реалізації ресурсно-факторного адаптивного управління аграрними підприємствами обробного сектору економіки України. Розроблена технологія дозволяє впроваджувати заходи, що сприяють мінімізації негативних явищ та визначенню резервів конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Програма підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства базується на комплексному підході, що охоплює кілька важливих напрямів діяльності. Перш за все, вона спрямована на модернізацію виробничих процесів, яка передбачає впровадження сучасного обладнання та автоматизацію ключових операцій. Це дозволить підприємству підвищити продуктивність і зменшити витрати, що є важливим фактором для збереження конкурентних переваг на ринку.

Висновки. Дослідження засвідчило, що в умовах динамічних змін та зростаючих викликів зовнішнього середовища, розробка та впровадження адаптивної системи управління є ключовими умовами забезпечення стійкості та конкурентоспроможності сучасних організацій. Запропонована програма заходів спрямована на підвищення гнучкості управлінських процесів, що дозволяє швидко реагувати на зміни, оптимізувати ресурси, ефективніше управляти ризиками та

адаптуватися до нових умов функціонування. У результаті впровадження таких заходів організації здатні оперативно адаптувати свої бізнес-процеси, підвищувати ефективність прийняття рішень та досягати кращих показників діяльності.

Виявлено, що адаптивність системи управління безпосередньо пов'язана з її здатністю інтегрувати новітні підходи та технології, що сприяє розвитку як інноваційного потенціалу підприємства, так і підвищенню його організаційної спроможності до змін. Запропоновані заходи не лише підвищують оперативну гнучкість, але й забезпечують структуроване управління змінами, мінімізують потенційні ризики та покращують комунікацію як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях управління.

Практична цінність дослідження полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані як методологічна основа для вдосконалення адаптивних практик у різних галузях, дозволяючи організаціям підвищити ефективність реалізації своїх стратегій в умовах нестабільності. Систематичне впровадження розроблених заходів сприятиме підвищенню загальної ефективності організації, дозволить зменшити вплив зовнішніх викликів і ризиків, а також сформувати більш гнучку та адаптивну корпоративну культуру.

У подальших дослідженнях доцільно приділити увагу детальному аналізу впливу адаптивних управлінських рішень на довгострокову стійкість підприємств та дослідити можливості інтеграції цифрових технологій у процеси адаптації. Крім того, перспективним напрямом є вивчення взаємодії між адаптивністю управління та інноваційними процесами, що дозволить більш глибоко зрозуміти роль адаптивних рішень у створенні умов для стабільного розвитку та зростання організацій у конкурентному середовищі.

© **Тугай В.С., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Кудлаєнко, С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С. В. Кудлаєнко // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 172 – 174.
2. Шершньова, З. Є. Адаптація підприємств до умов ринкової економіки / З. Є. Шершньова // *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12. С. 89 – 93.
3. Кривошлик, О. В. Стратегія адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища / О. В. Кривошлик // *Економічний простір*. 2011. № 6. С. 34 – 40.

4. Шпак, Н. О. Адаптивний підхід до моделювання діяльності підприємства / Н. О. Шпак // *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Ґжицького*. 2013. Т. 15. № 2. С. 125 – 129.
5. Вовк, В. М. Оцінка адаптивного потенціалу підприємства в умовах нестабільного середовища / В. М. Вовк // *Економіка та держава*. 2012. № 8. С. 98 – 103.
6. Стец, І. І. Управління адаптивним потенціалом підприємства / І. І. Стец // *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 6 (16). С. 159 – 162.
7. Бойко, Р. В. Інформаційна підтримка процесу адаптивного управління підприємством / Р. В. Бойко // *Економічний часопис – XXI*. 2011. № 9 – 10. С. 34 – 39.
8. Дороніна, М. С. Адаптація підприємства до конкурентного середовища: економічні та організаційні аспекти / М. С. Дороніна // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 1. С. 68 – 74.
9. Harafonova, O., Zhosan, H., Khudolei, V., Tiukhtenko, N., Tymkiv, I., & Riabets, N. Strategic model and potential sources of financing for the post-war revitalization of agricultural enterprises in the de-occupied territories. // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (49). Pp. 207 – 218. DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.3983.

REFERENCES

1. Kudlaienko, S. V. (2009). Teoretychni osnovy poniattia «adaptatsiia pidpriemstv» [Theoretical foundations of the concept «adaptation of enterprises»]. // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (5). Pp. 172 – 174.
2. Shershnova, Z. E. (2010). Adaptatsiia pidpriemstv do umov rynkovoï ekonomiky [Adaptation of enterprises to market economy conditions]. // *Aktualni problemy ekonomiky*, (12). Pp. 89 – 93.
3. Kryvyshlyk, O. V. (2011). Stratehiia adaptatsii pidpriemstva do zmin zovnishnoho seredovyscha [Strategy of enterprise adaptation to external environment changes]. // *Ekonomichnyi prostir*, (6). Pp. 34 – 40.
4. Shpak, N. O. (2013). Adaptivnyi pidkhid do modeliuvannia diialnosti pidpriemstva [Adaptive approach to enterprise activity modeling]. // *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S. Z. Gzhytskoho*, 15(2). Pp. 125 – 129.
5. Vovk, V. M. (2012). Otsinka adaptivnoho potentsialu pidpriemstva v umovakh nestabilnoho seredovyscha [Assessment of enterprise adaptive potential in an unstable environment]. // *Ekonomika ta derzhava*, (8). Pp. 98 – 103.
6. Stets, I. I. (2012). Upravlinnia adaptyvnyim potentsialom pidpriemstva [Management of enterprise adaptive potential]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 6(16). Pp. 159 – 162.

7. Boiko, R. V. (2011). Informatsiina pidtrymka protsesu adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom [Information support for the process of adaptive enterprise management]. // *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, 9 – 10. Pp. 34 – 39.

8. Doronina, M. S. (2014). Adaptatsiia pidpriemstva do konkurentnoho seredovishcha: ekonomichni ta orhanizatsiini aspekty [Adaptation of enterprise to competitive environment: Economic and organizational aspects]. // *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, (1). Pp. 68 – 74.

9. Harafonova, O., Zhosan, H., Khudolei, V., Tiukhtenko, N., Tymkiv, I., & Riabets, N. (2023). Strategic model and potential sources of financing for the post-war revitalization of agricultural enterprises in the de-occupied territories. // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49). Pp. 207 – 218. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3983>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА 04.11.24.

ОПУБЛІКОВАНА В АВТОРСЬКІЙ РЕДАКЦІЇ.