

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування факультету)
Кафедра бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Адаптивне управління розвитком
(назва теми)
підприємства

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ-13/4М

Спеціальності 076 «Підприємство та торгівля»
(код найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Економіка підприємства»

Бас В. С.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Левченко С. А.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Мищенко О. Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес - технологій та економіки
Кафедра Бізнесу та управління
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 076 „Підприємництво та торгівля“
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Бма у
Пікаченко А. М.
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Бас Вадима Сергійовича
(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Адаптивне управління розвитком підприємства

керівник проєкту (роботи) Левченко С. А.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» 10 2025 року № 452

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10.12.2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавчі та нормативні акти
наукові джерела, статистичні звіти
ПРАТ „Український Урадіт“

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні основи адаптивного управління розвитком підприємства. 2. Аналітична частина адаптивного управління розвитком підприємства. 3. Розробка рекомендацій з удосконалення адаптивного управління розвитком підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

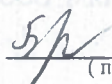
Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконання завдання
1, 2, 3	Левченко С.А., друк. сект.		

7. Дата видачі завдання « 04 » вересня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Приміт
1	Уточнення завдання	10.09.2025	
2	Опис наукових джерел	22.09.2025	
3	Виконання 1 розділу	15.10.2025	
4	Виконання 2 розділу	27.10.2025	
5	Виконання 3 розділу	17.11.2025	
6	Перевірка на відповідність	23.11.2025	
7	Нормоконтроль та подання на оцінку	10.12.2025	

Студент(ка)


 (підпис)

 Вадим Бає
 (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)


 (підпис)

 Сергій Левченко
 (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Тема магістерської роботи: «Удосконалення адаптивного управління розвитком підприємства».

Магістерська робота містить 102 сторінки, 11 таблиць, 3 рисунків, . Перелік використаних джерел налічує 33 найменувань.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів адаптивного управління розвитком підприємства, оцінювання ефективності його діяльності та розробка рекомендацій щодо удосконалення адаптивного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком промислового підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У роботі об'єктом практичного дослідження виступає приватне акціонерне товариство «Український графіт».

Методика дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системного та структурного підходів, економічного та фінансового аналізу, статистичні та порівняльні методи, графічний метод, SWOT- та PEST-аналіз, а також методи прогнозування та економічного обґрунтування управлінських рішень.

Результати роботи полягають у проведенні комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Український графіт», оцінюванні його фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ресурсного потенціалу, а також у розробці рекомендацій щодо вдосконалення адаптивного управління розвитком підприємства.

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теоретичні засади адаптивного управління розвитком підприємства.....	9
1.2. Організаційні основи формування системи адаптивного управління.....	17
1.3. Методичний інструментарій оцінки адаптивності та управління розвитком підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	37
2.2. Аналіз фінансових результатів та фінансово-господарської діяльності ПРАТ "Український графіт" за 2022 по 2024 рік.....	48
2.3. Аналіз показників ефективності та конкурентоспроможності підприємства ПРАТ "Український графіт" за 2022 по 2024 рік	55
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	69
3.1. SWOT та PEST-аналіз підприємства для ефективного удосконалення адаптації розвитку підприємства	69
3.2. Концептуальні засади вдосконалення адаптивного управління підприємством	75
3.3.Оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів.....	84
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, коливанням ринкової кон'юнктури, зростанням впливу макроекономічних, політичних та технологічних чинників. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку підприємств на основі впровадження ефективних механізмів адаптивного управління, здатних своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Недостатня гнучкість управлінських рішень, неефективне використання ресурсів і низька адаптаційна здатність можуть призводити до погіршення фінансових результатів, зниження конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності розробки та впровадження адаптивного управління розвитком підприємства як інструменту забезпечення його стабільного функціонування та довгострокового зростання. Особливо це стосується промислових підприємств, зокрема підприємств гірничо-металургійного комплексу, діяльність яких значною мірою залежить від коливань попиту, цін на сировину та енергоресурси, а також від загальнооекономічної ситуації. У цьому контексті ПРАТ «Український графіт» виступає показовим об'єктом дослідження, оскільки підприємство функціонує в умовах підвищених ризиків та потребує постійного вдосконалення системи управління з метою забезпечення фінансової стійкості та ефективного використання ресурсного потенціалу.

Проблематика адаптивного управління розвитком підприємств достатньо широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У наукових дослідженнях розглядаються питання стратегічного управління, фінансової стійкості, конкурентоспроможності, оцінювання ефективності діяльності та управління ресурсами. Проте, незважаючи на значний науковий доробок,

питання практичного впровадження адаптивних механізмів управління з урахуванням специфіки конкретного підприємства залишаються недостатньо опрацьованими, що обумовлює доцільність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою магістерської роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення адаптивного управління розвитком ПРАТ «Український графіт» на основі аналізу його фінансово-господарської діяльності та оцінювання очікуваної ефективності запропонованих управлінських заходів.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до адаптивного управління розвитком підприємства;
- дослідити сучасні методи оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємств;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПРАТ «Український графіт»;
- здійснити аналіз фінансових результатів, майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства;
- провести SWOT- та PEST-аналіз з метою виявлення ключових факторів впливу на розвиток підприємства;
- розробити концептуальні засади вдосконалення адаптивного управління розвитком підприємства;
- оцінити очікувану економічну ефективність запропонованих управлінських заходів;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ПРАТ «Український графіт».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком промислового підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність економічних та управлінських відносин, що виникають у процесі адаптивного управління розвитком ПРАТ «Український графіт».

У процесі виконання магістерської роботи використано такі методи дослідження: діалектичний та системний підходи — для дослідження розвитку підприємства як складної соціально-економічної системи; методи аналізу і синтезу — для оцінювання фінансово-господарської діяльності; індукції та дедукції — для формування висновків і узагальнень; економіко-статистичні методи — для аналізу динаміки фінансових показників; метод порівняння — для оцінювання змін показників у часі; SWOT- та PEST-аналіз — для дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; графічні та табличні методи — для наочного подання результатів дослідження.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій і запропонованих управлінських заходів у практичній діяльності ПРАТ «Український графіт» з метою підвищення фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства. Окремі положення роботи можуть бути використані в діяльності промислових підприємств аналогічного профілю.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи відповідає встановленим вимогам і містить таблиці та аналітичні матеріали, що забезпечують повноту та обґрунтованість проведеного дослідження. Робота складає 99 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади адаптивного управління розвитком підприємства

Адаптивне управління розвитком підприємства є сучасною концепцією менеджменту, спрямованою на забезпечення здатності організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Економічна сутність цього підходу полягає у формуванні такої системи управління, яка ґрунтується на принципах гнучкості, варіативності й динамічного коригування управлінських рішень з метою забезпечення сталого функціонування та довгострокового зростання підприємства.

З економічного погляду адаптивне управління розглядається як механізм узгодження ресурсних можливостей підприємства з вимогами ринку, що постійно змінюються. Підприємство у реальному середовищі стикається з коливаннями цін, зміною технологій, конкуренції, попиту, доступності фінансових ресурсів, державною політикою та іншими факторами невизначеності. За таких умов традиційні жорсткі моделі планування та управління втрачають свою ефективність, оскільки не враховують швидких темпів трансформацій. Саме адаптивність дозволяє забезпечити динамічну рівновагу між поточними операційними потребами та стратегічними цілями розвитку.

Ключовим економічним змістом адаптивного управління є оптимізація використання ресурсів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Це передбачає постійний моніторинг ринкових тенденцій, аналіз ризиків, пошук альтернативних сценаріїв розвитку та готовність коригувати управлінські дії. У цьому контексті адаптивне управління виступає як процес перетворення інформації про зміни середовища у економічно обґрунтовані рішення, що дозволяють підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Важливою економічною характеристикою адаптивного управління є його спрямованість на мінімізацію негативного впливу ризиків та невизначеності, а також на максимальне використання нових можливостей розвитку. Це досягається через впровадження механізмів оперативного планування, гнучких організаційних структур, адаптивних бізнес-процесів і систем раннього попередження.

З позицій економічної теорії адаптивне управління можна трактувати як особливий тип управлінської поведінки підприємства, що характеризується:

- реактивністю (здатність швидко реагувати на зміни);
- проактивністю (передбачення майбутніх змін і підготовка до них);
- ресурсною мобільністю (гнучкий перерозподіл ресурсів між напрямками діяльності);
- інноваційністю (готовність змінювати технології, структури, продукти).

Економічна сутність адаптивного управління полягає у створенні такої системи управління, яка забезпечує раціональне поєднання стабільності та гнучкості, дозволяє підприємству виживати у нестабільних умовах, ефективно використовувати наявний потенціал і своєчасно формувати нові конкурентні переваги. Це робить адаптивне управління ключовою умовою розвитку підприємства в умовах динамічної економіки.

Формування адаптивних моделей управління є результатом тривалої еволюції управлінської думки, що віддзеркалює зміну економічних умов, технологічного середовища та підходів до організації діяльності підприємств. Витоки концепції адаптивності можна простежити ще у класичних теоріях менеджменту кінця XIX — початку XX століття, однак її активний розвиток пов'язаний із зростанням складності ринкових процесів та потребою підприємств у швидкій реакції на зовнішні виклики.

Першим етапом становлення адаптивного управління вважається період класичного та наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль), у межах якого сформувалися базові принципи раціональної організації

виробничих процесів. Хоча ці теорії спиралися на жорсткі та стандартизовані моделі управління, саме вони заклали основу системності й структурності подальших управлінських підходів.

Другий етап пов'язаний із розвитком системного підходу у 1940–1960-х роках. У цей період управління почали розглядати як цілісну систему, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Роботи Л. Берталанфі, Н. Вінера та інших дослідників кібернетики стали фундаментом для формування принципів зворотного зв'язку, саморегуляції та самоорганізації — ключових елементів майбутніх адаптивних моделей. З'явилися перші концепції гнучкого планування, що враховували невизначеність і необхідність коригування управлінських дій.

Третій етап розвитку адаптивного управління охоплює 1970–1980-ті роки та характеризується поширенням ідей контингентного (ситуаційного) підходу. Дослідники П. Лоуренс, Дж. Лорш, Г. Саймон та інші доводили, що ефективна організаційна структура та управлінські рішення залежать від конкретних умов функціонування підприємства. У цей період з'явилися принципи варіативності управлінських рішень, залежних від ринкових змін, що наблизило менеджмент до сучасних адаптивних моделей.

Четвертий етап пов'язаний із трансформацією економіки у напрямі глобалізації та інформаційного розвитку з 1990-х років. У цей час виникли гнучкі організаційні структури, мережеві компанії, системи оперативного управління на основі інформаційних технологій. Поширення персональних комп'ютерів, ERP-систем та інтернет зробило можливим швидкий аналіз великих масивів даних, що сприяло формуванню концепції agile-менеджменту, lean-підходів, адаптивного стратегічного планування та управління змінами.

Сучасний етап — це період цифрової трансформації, коли адаптивні моделі управління стають нормою функціонування підприємств. В основі сучасних підходів лежать принципи:

- динамічного моделювання та прогнозування на основі Big Data, машинного навчання та аналітики;
- безперервного сценарного планування, що дозволяє реагувати на різні варіанти розвитку ринкової ситуації;
- організаційної гнучкості, що забезпечує швидку перебудову структури підприємства під актуальні потреби;
- процесної адаптивності, коли бізнес-процеси змінюються залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів.

Тенденції розвитку сучасних адаптивних моделей управління демонструють посилення ролі цифрових технологій. Особливого значення набуває інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси, що дозволяє підприємствам здійснювати автоматизоване прийняття рішень, управляти ризиками в режимі реального часу та підвищувати точність прогнозів розвитку. Крім того, спостерігається перехід від вертикальних ієрархічних систем до самокерованих команд, що підвищує швидкість реакції та рівень інноваційності.

Історія становлення адаптивного управління відображає перехід від жорстких, стандартизованих моделей менеджменту до гнучких, динамічних і технологічно орієнтованих систем. Сучасні тенденції розвитку підтверджують, що адаптивність є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств у умовах постійних економічних змін та високої турбулентності ринкового середовища.

Огляд наукових підходів до адаптивного управління розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує елементи системного аналізу, стратегічного менеджменту, теорії організаційного розвитку, кібернетики та інноваційного менеджменту. Багаторічні дослідження дозволили сформулювати низку наукових підходів, кожен з яких по-своєму трактує сутність адаптивності та механізми її забезпечення на рівні підприємства.

Одним із фундаментальних є системний підхід, який розглядає підприємство як складну відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Прихильники системної теорії (Л. Берталанфі, Н. Вінер, С. Бір) визначають адаптивність як здатність системи змінювати свою структуру та параметри функціонування під впливом зовнішніх факторів. У межах цього підходу адаптивне управління ґрунтується на концепції зворотного зв'язку, безперервному обміні інформацією, саморегуляції та самоорганізації.

Другим є контингентний (ситуаційний) підхід, згідно з яким ефективність управління залежить від конкретних умов діяльності підприємства. П. Лоуренс і Дж. Лорш доводили, що фіксовані управлінські моделі не можуть бути універсальними, оскільки різні організаційні ситуації потребують різних управлінських рішень. У рамках цього підходу адаптивне управління розглядається як процес варіативного вибору найбільш відповідних інструментів і методів залежно від зовнішніх і внутрішніх чинників. Адаптація виступає результатом гнучкого налаштування організаційної структури, стилю керівництва та бізнес-процесів до конкретних ринкових умов.

Вагоме місце займає кібернетичний підхід, що базується на принципах регулювання, управлінських циклів та зворотного зв'язку. Цей підхід передбачає розроблення математичних моделей, які дозволяють аналізувати поведінку системи та прогнозувати її реакцію на зміни середовища. У контексті адаптивного управління кібернетичні моделі дають змогу оптимізувати параметри управління в режимі реального часу, що актуально для підприємств, які функціонують у високодинамічних ринках.

Суттєвий розвиток отримав інноваційний підхід, що акцентує увагу на здатності підприємства впроваджувати технологічні, продуктні та управлінські інновації як спосіб адаптації до змін. Науковці (П. Друкер, Дж. Шумпетер та ін.) наголошують, що інноваційність є ключовим елементом довгострокової адаптивності, оскільки дозволяє не тільки реагувати на зміни, а й формувати власні конкурентні переваги. Згідно з цим підходом адаптивне управління

включає розвиток комунікаційних систем, культури постійного вдосконалення, стимулювання творчих ініціатив та сприяння організаційним змінам.

В останні десятиліття поширився процесний підхід, який трактує адаптивне управління як систему гнучкої організації бізнес-процесів. Тут акцент робиться на їх оптимізації, перебудові та інтеграції відповідно до актуальних потреб ринку. Основою цього підходу виступають гнучке планування, реінжиніринг бізнес-процесів, agile-методології та концепція безперервного вдосконалення (Kaizen). Адаптивність у цьому контексті розуміється як здатність підприємства швидко трансформувати свої процеси, мінімізувати втрати та підвищувати операційну ефективність.

Окремого розгляду потребує стратегічний підхід, у межах якого адаптивне управління трактується як інструмент забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища. Згідно з поглядами Г. Мінцберга, М. Портера та І. Ансоффа, стратегічна адаптивність включає використання сценарного планування, аналізу стратегічних ризиків, моделювання альтернативних траєкторій розвитку та формування гнучких стратегічних наборів. У цьому контексті підприємство повинно не лише реагувати на зовнішні зміни, а й прогнозувати їх, формуючи проактивну поведінку.

Сучасні дослідники виокремлюють також цифровий підхід, який розглядає адаптивне управління у контексті цифрової трансформації бізнесу. Він ґрунтується на використанні цифрових платформ, аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизації управлінських функцій. У цьому підході адаптивність забезпечується шляхом інтеграції цифрових інструментів у процеси планування, контролю, прогнозування та прийняття рішень, що значно підвищує точність реакції підприємства на ринкові зміни.

Узагальнюючи, можна зазначити, що наукові підходи до адаптивного управління є багатокомпонентними та взаємодоповнюючими. Вони демонструють, що адаптивність є універсальною властивістю підприємства, яка

забезпечується за допомогою системного бачення, гнучкої організації процесів, інноваційної активності, стратегічного прогнозування та цифрових технологій. Саме інтеграція цих підходів дозволяє сформувати комплексний механізм адаптивного управління, що відповідає вимогам сучасної економічної динаміки.

Нормативно-правова база є основою ефективного управління розвитком підприємств, оскільки визначає правові, економічні та організаційні рамки їх діяльності. Вона встановлює правила функціонування підприємств, порядок прийняття управлінських рішень, взаємодію з державними органами, фінансову звітність та контроль, а також забезпечує дотримання законодавчих вимог щодо стратегічного розвитку та інноваційної діяльності.

На національному рівні ключовим законодавчим документом є Цивільний кодекс України (ЦКУ, 2003 р.), який визначає загальні засади правоздатності підприємств, регулює цивільні права та обов'язки, договірні відносини та майнові питання. У поєднанні з ним діє Господарський кодекс України (ГКУ, 2003 р.), який встановлює правові основи господарювання, порядок ведення господарської діяльності та організаційно-правові форми підприємств. Ці документи створюють правову основу для планування розвитку підприємства, визначення його ресурсного потенціалу та меж відповідальності.

Особливе значення має законодавство у сфері підприємництва та корпоративного управління. Закон України «Про господарські товариства» (1991 р., з доповненнями) регламентує структуру власності та механізми прийняття управлінських рішень, а Закон України «Про акціонерні товариства» (2008 р.) встановлює правила корпоративного управління, права акціонерів, структуру органів управління та контроль за фінансово-господарською діяльністю. Виконання цих норм забезпечує прозорість управлінських процесів та створює умови для стратегічного розвитку підприємства.

Фінансово-бухгалтерське та податкове законодавство також має безпосередній вплив на управління розвитком. Податковий кодекс України

(2010 р.) регламентує порядок оподаткування, що визначає фінансові можливості підприємства для інвестицій та розвитку. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» (2019 р.) встановлює правила ведення обліку та складання фінансової звітності, що є основою для контролю ефективності управлінських рішень та планування ресурсів.

Крім того, значну роль відіграють законодавчі акти, спрямовані на підтримку інноваційної та стратегічної діяльності підприємств. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2015 р.) регламентує правові механізми підтримки інноваційної діяльності, а Закон України «Про інвестиційну діяльність» (1996 р.) визначає порядок залучення інвестицій та створення сприятливого середовища для розвитку підприємств та реалізації інноваційних проектів. Виконання цих норм дозволяє підприємствам планувати розвиток із врахуванням інноваційних та інвестиційних можливостей.

На рівні урядових і державних органів нормативно-правова база включає постанови Кабінету Міністрів України, що затверджують стратегічні програми розвитку економіки та окремих галузей. Важливу роль відіграють національні стандарти управління якістю (ISO 9001), регуляції Національного банку та Держстату, які забезпечують фінансову стабільність підприємств і достовірність статистичних даних, необхідних для стратегічного планування.

Сучасні підприємства, що працюють на глобальних ринках, керуються також міжнародними нормативними документами. До них належать Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), Принципи корпоративного управління OECD, а також регламенти ЄС щодо стратегічного планування та управління ризиками. Інтеграція міжнародних стандартів дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність, відповідати вимогам партнерів на зовнішніх ринках та забезпечувати конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Нормативно-правова база України та міжнародні стандарти формують комплексне середовище для управління розвитком підприємств, забезпечуючи

правові рамки, фінансову прозорість, контроль та можливості для стратегічного і інноваційного розвитку. Виконання вимог законодавства дозволяє підприємствам ефективно реалізовувати адаптивні моделі управління та забезпечувати стійкий розвиток у сучасних умовах економічної турбулентності.

Адаптивне управління розвитком підприємства є ключовим механізмом забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах динамічного та невизначеного ринкового середовища. Його економічна сутність полягає у поєднанні гнучкості, оперативності та стратегічної орієнтації управлінських рішень. Історія становлення адаптивного управління показує еволюцію від жорстких класичних моделей до гнучких, технологічно орієнтованих систем, що інтегрують інноваційні та цифрові підходи. Наукові концепції адаптивності підкреслюють важливість системного, контингентного, кібернетичного, процесного та стратегічного підходів у забезпеченні ефективного управління. Нормативно-правова база України, у поєднанні з міжнародними стандартами, створює правові та організаційні рамки для реалізації адаптивних моделей управління. Вона забезпечує правову визначеність, прозорість фінансової діяльності, контроль та підтримку інновацій, що сприяє ефективному стратегічному та операційному розвитку підприємств. Узагальнюючи результати аналізу, інтеграція теоретичних підходів та правових норм формує комплексний механізм адаптивного управління, здатний забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства в умовах економічної турбулентності.

1.2. Організаційні основи формування системи адаптивного управління

Сучасні підприємства функціонують у динамічному та висококонкурентному середовищі, що вимагає не лише стратегічного планування, а й здатності оперативно адаптувати управлінські рішення до змін. Формування системи адаптивного управління передбачає побудову організаційної структури та процесів, які забезпечують гнучкість, своєчасність

реакції та ефективність прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Принципи організації адаптивної системи управління

1. Принцип гнучкості – адаптивна система управління передбачає можливість швидкого коригування організаційних структур, бізнес-процесів та управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Гнучкість дозволяє підприємству оперативно реагувати на коливання ринку, зміни попиту, технологічні інновації та інші фактори невизначеності.
2. Принцип інтегрованості та системності - адаптивна система має функціонувати як єдине ціле, де всі структурні підрозділи та процеси взаємопов'язані. Інтегрованість забезпечує ефективний обмін інформацією, координацію дій та оптимальне використання ресурсів, що підвищує стійкість підприємства у складних умовах.
3. Принцип прогнозування та проактивності - система адаптивного управління передбачає не лише реакцію на поточні зміни, а й передбачення можливих сценаріїв розвитку ринку, технологій та конкурентного середовища. Проактивний підхід дозволяє підприємству підготувати альтернативні стратегії та уникати кризових ситуацій.
4. Принцип зворотного зв'язку - ефективна адаптивна система базується на постійному зборі, аналізі та використанні інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище. Зворотний зв'язок забезпечує своєчасне виявлення проблем, контроль за виконанням рішень та коригування управлінських дій у реальному часі.
5. Принцип децентралізації та автономності - адаптивна система передбачає делегування повноважень на різні рівні управління та надання структурним підрозділам права приймати оперативні рішення. Це підвищує швидкість реакції, мотивує персонал та сприяє розвитку внутрішньої ініціативи.

6. Принцип інноваційності та безперервного вдосконалення - адаптивне управління неможливе без впровадження новітніх технологій, інноваційних продуктів та оптимізації бізнес-процесів. Підприємство повинно стимулювати впровадження змін, використовуючи інноваційний потенціал та розвиваючи культуру постійного вдосконалення.
7. Принцип модульності та масштабованості - організаційна структура та управлінські процеси повинні будуватися так, щоб їх можна було легко модифікувати та розширювати відповідно до потреб підприємства та ринкових умов. Модульність забезпечує швидке реагування на зміни і дозволяє впроваджувати нові підсистеми без перебудови всієї організації.
8. Принцип ефективного комунікаційного забезпечення - для реалізації адаптивності необхідно забезпечити безперервний обмін інформацією між усіма рівнями управління та структурними підрозділами. Це передбачає впровадження сучасних інформаційних систем, які підтримують прийняття рішень, аналітику та управління знаннями.

Узагальнюючи, організаційні принципи адаптивної системи управління спрямовані на створення такої структури підприємства, яка поєднує гнучкість, системність, проактивність та інноваційність. Дотримання цих принципів дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Сучасні системи управління розвитком підприємства характеризуються високим рівнем інтеграції стратегічного та оперативного управління, забезпеченням адаптивності бізнес-процесів і ефективною комунікацією між всіма рівнями організації. Основні елементи структури такої системи включають:

1. Стратегічний рівень управління - включає керівництво підприємства, стратегічні комітети та відділи планування. На цьому рівні визначаються довгострокові цілі розвитку, формуються стратегії адаптації до змін ринку, оцінюються ризики та інвестиційні можливості.

2. Тактичний рівень управління - представляє середній менеджмент, який координує роботу підрозділів, реалізує стратегії, контролює ключові показники ефективності та здійснює коригування планів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.
3. Оперативний рівень управління - включає безпосередніх виконавців та лінійних керівників. На цьому рівні відбувається реалізація щоденних операційних завдань, збір та обробка інформації для прийняття оперативних рішень, реагування на зміни в реальному часі.
4. Аналітичний та інформаційний блок - забезпечує збір, обробку та аналіз даних, прогнозування сценаріїв розвитку, оцінку ризиків та ефективності управлінських рішень. Сучасні інформаційні системи (ERP, CRM, BI) стають ядром цього блоку, підтримуючи цифрову трансформацію підприємства.
5. Блок підтримки інновацій та змін - відповідає за впровадження технологічних, організаційних та продуктових інновацій, управління проектами змін та розвиток корпоративної культури адаптивності.

Ця структура дозволяє підприємству поєднувати стратегічне бачення з оперативною гнучкістю, забезпечує безперервний обмін інформацією та швидке реагування на ринкові й технологічні зміни.

Моделі адаптивного менеджменту

Адаптивний менеджмент передбачає використання різних моделей організації управлінських процесів, які забезпечують гнучкість, швидку адаптацію та ефективне прийняття рішень. Основні моделі включають:

1. Процесна модель - орієнтована на управління бізнес-процесами як основними елементами підприємства. Акцент робиться на оптимізації, реінжинірингу та безперервному вдосконаленні процесів. Процесна модель забезпечує оперативну адаптацію, зменшення втрат та підвищення ефективності діяльності.

2. Матрична модель - поєднує функціональні та проектні підходи, що дозволяє гнучко розподіляти ресурси між різними напрямками діяльності. Матрична структура підвищує взаємодію між підрозділами, сприяє координації проектів та ефективному використанню експертного потенціалу підприємства.
3. Динамічна модель - передбачає управління підприємством у режимі постійної зміни пріоритетів та ресурсів відповідно до актуальних умов ринку. Динамічна модель включає сценарне планування, адаптивні стратегії та швидке перенаправлення ресурсів на пріоритетні напрями.
4. Цифрова модель - Ґрунтується на інтеграції інформаційних технологій, аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизації управлінських функцій. Ця модель дозволяє в режимі реального часу аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати ризики, автоматизувати прийняття рішень та підвищувати точність адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Структура сучасних систем управління розвитком підприємства та різноманіття моделей адаптивного менеджменту створюють комплексний механізм, який забезпечує підприємству здатність швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси та підтримувати стратегічний розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Формування адаптивної системи управління підприємством неможливе без інтеграції чітко визначених підсистем, які забезпечують різні аспекти функціонування та розвитку організації. Ключовими підсистемами є стратегічна, інноваційна, фінансова та операційна, кожна з яких виконує специфічну роль у підвищенні адаптивності підприємства.

1. Стратегічна підсистема - визначає довгострокові цілі підприємства, формує стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечує проактивне управління ризиками. Її завдання – оцінка ринкових тенденцій, аналіз конкурентного середовища, прогнозування розвитку

галузі та створення альтернативних сценаріїв стратегічного розвитку. Стратегічна підсистема забезпечує орієнтацію підприємства на довгострокову конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

2. Інноваційна підсистема - орієнтована на впровадження технологічних, продуктових та організаційних інновацій. Вона забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на нові виклики та можливості, стимулює розвиток внутрішнього потенціалу та формує нові конкурентні переваги. Інноваційна підсистема включає управління проектами змін, дослідження та розвиток (R&D), трансформацію бізнес-процесів та створення сприятливих умов для творчої діяльності персоналу.
3. Фінансова підсистема - забезпечує ефективне планування, розподіл та контроль ресурсів підприємства. Вона є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підтримки інвестиційної активності та забезпечення фінансової стабільності. Фінансова підсистема дозволяє оцінювати ефективність стратегічних та оперативних рішень, управляти ризиками та забезпечувати ресурсну мобільність підприємства.
4. Операційна підсистема - забезпечує реалізацію поточних процесів, контроль за виконанням завдань та координацію діяльності підрозділів. Вона відповідає за безперервність бізнес-процесів, своєчасне реагування на зміни умов виробництва та ринку, а також за інтеграцію інформації для прийняття оперативних рішень. Операційна підсистема є ключовим елементом для підтримки ефективності та гнучкості повсякденної діяльності підприємства.

Інтеграція цих підсистем дозволяє сформувати гармонійну адаптивну систему управління, де стратегічні цілі поєднуються з оперативною ефективністю, інноваційність доповнюється фінансовою стабільністю, а бізнес-процеси залишаються гнучкими та оперативними. Такий підхід забезпечує підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та

внутрішнього середовища, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості розвитку

Організаційна гнучкість є ключовою характеристикою адаптивної системи управління, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, оптимально використовувати ресурси та підтримувати конкурентоспроможність. Основними механізмами формування організаційної гнучкості є:

1. Гнучка організаційна структура - використання модульних, матричних або проектно-орієнтованих структур дозволяє підприємству швидко змінювати склад підрозділів, розподіл повноважень та ресурсів залежно від актуальних потреб. Така структура забезпечує ефективну координацію проектів, швидке прийняття рішень та зменшення бюрократичних бар'єрів.
2. Децентралізація управлінських повноважень - делегування відповідальності на нижчі рівні управління сприяє оперативному реагуванню на зміни та підвищує мотивацію персоналу. Локальні підрозділи отримують право приймати рішення у межах своєї компетенції, що підвищує швидкість та ефективність адаптаційних процесів.
3. Процесна та функціональна інтеграція - координація бізнес-процесів між структурними підрозділами та рівнями управління дозволяє уникати дублювання функцій, забезпечує безперервний обмін інформацією та сприяє швидкому переналаштуванню процесів відповідно до змін ринку або технологій.
4. Сценарне планування та оперативне коригування - використання альтернативних сценаріїв розвитку, прогнозування ризиків та можливостей дозволяє підприємству гнучко підлаштовуватися під різні варіанти зовнішніх змін. Оперативне коригування планів і ресурсів

забезпечує адаптивність на рівні стратегічного, тактичного та оперативного управління.

5. Інноваційні та цифрові технології - впровадження сучасних інформаційних систем, ERP, BI-аналітики та інструментів штучного інтелекту підвищує здатність підприємства швидко обробляти великі обсяги даних, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення в реальному часі.
6. Культура організаційної адаптивності - формування корпоративної культури, що підтримує гнучкість, ініціативність та навчання, стимулює працівників швидко реагувати на зміни, пропонувати інноваційні рішення та активно брати участь у процесах вдосконалення.
7. Система моніторингу та зворотного зв'язку - постійний контроль за виконанням стратегічних та оперативних рішень, аналіз результатів діяльності та отримання інформації від ринку дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські дії.

Завдяки застосуванню цих механізмів підприємство здатне швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів, забезпечувати стабільний розвиток та довгострокову конкурентоспроможність. Організаційна гнучкість виступає фундаментальною умовою реалізації адаптивного управління та інтеграції стратегічних, фінансових, інноваційних та операційних підсистем.

Адаптивність підприємства визначається не лише структурними та процесними механізмами, а й соціально-психологічними чинниками, що формують поведінку працівників та ефективність управлінських рішень. Серед таких чинників ключову роль відіграють корпоративна культура, лідерство та комунікаційна система.

1. Корпоративна культура визначає систему цінностей, норм і стандартів поведінки, що впливають на готовність працівників до змін, інновацій та самостійного прийняття рішень. Культура адаптивності сприяє:

- розвитку ініціативності та творчого мислення персоналу;
- формуванню готовності до швидких змін у процесах та стратегіях;
- підтримці командної взаємодії та колективного вирішення проблем.

Підприємства з сильною адаптивною культурою здатні швидко мобілізувати ресурси та ефективно реагувати на зовнішні виклики.

2. Лідерство - лідерські підходи безпосередньо впливають на швидкість і якість адаптаційних процесів. Адаптивне лідерство передбачає:

- проактивне прогнозування змін;
- прийняття рішень у умовах невизначеності;
- стимулювання інновацій та розвитку персоналу;
- формування довіри та мотивації у колективі.

Лідери, які підтримують гнучкість та відкритість до нових ідей, значно підвищують здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов.

3. Комунікаційна система - ефективна комунікаційна система забезпечує швидкий обмін інформацією між рівнями управління та підрозділами, що критично важливо для адаптивності. Основні функції включають:

- забезпечення прозорості управлінських процесів;
- оперативне отримання зворотного зв'язку;
- узгодження стратегічних та оперативних рішень;
- підтримку координації між функціональними та проектними підрозділами.

Сучасні цифрові комунікаційні платформи та інтегровані інформаційні системи дозволяють підприємствам приймати обґрунтовані рішення у режимі реального часу, підвищуючи швидкість і точність адаптації.

Інтеграція цих соціально-психологічних факторів із структурними, процесними та технологічними механізмами управління створює комплексну систему адаптивності. Підприємства, які ефективно поєднують культуру відкритості до змін, лідерство, що стимулює інновації, та комунікаційну

прозорість, мають значно вищу здатність реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати сталий розвиток у умовах турбулентного ринку.

Підрозділ показав, що формування системи адаптивного управління підприємством базується на інтеграції принципів гнучкості, організаційної структури, процесних моделей та підсистем стратегічного, інноваційного, фінансового та операційного характеру. Адаптивність забезпечується через механізми організаційної гнучкості, ефективне лідерство, розвинену корпоративну культуру та комунікаційні системи, які сприяють оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища та оптимальному використанню ресурсів. Підсумовуючи вищезазначене, сучасна система адаптивного управління дозволяє підприємству підтримувати стабільність, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у динамічних умовах ринку.

1.3. Методичний інструментарій оцінки адаптивності та управління розвитком підприємства

Ефективність функціонування сучасного підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва формувати адаптивну стратегію управління ресурсами та розвитком компанії. Саме стратегічна орієнтація на гнучке використання ресурсів визначає рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища. Важливим етапом у процесі формування такої стратегії є комплексний аналіз ресурсного потенціалу підприємства та оцінка його можливостей для адаптації до зовнішніх змін.

Успіх підприємства безпосередньо пов'язаний із здатністю ефективно використовувати наявні ресурси, а також із готовністю швидко перебудовувати їх структуру відповідно до нових викликів. У рамках адаптивного управління саме ресурси стають фундаментом, на основі якого підприємство може

забезпечити стратегічну гнучкість, впроваджувати інновації та підтримувати стабільність свого розвитку. Правильно сформовані підходи до управління ресурсами дозволяють створити стійкі адаптивні переваги, що підсилюють загальну конкурентоспроможність підприємства.

Ефективне управління ресурсним потенціалом в умовах адаптивної моделі управління виступає ключовим індикатором конкурентоспроможності підприємства та відображає здатність організації не лише оптимізувати витрати, а й забезпечувати раціональне перерозподілення ресурсів у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Адаптивне управління передбачає узгоджене використання людського капіталу, фінансових, інноваційних, інформаційних та матеріально-технічних ресурсів з метою підвищення ефективності бізнес-процесів та результативності діяльності.

Особливого значення в адаптивному управлінні набуває розробка стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності ресурсів, впровадження інноваційних технологій та оптимізацію операційної діяльності. Підприємства, які здатні швидко змінювати структуру ресурсного забезпечення, гнучко реагувати на нові умови та прогнозувати вплив зовнішніх чинників, отримують суттєві переваги у конкурентній боротьбі.

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою мінливістю, підприємства мають постійно вдосконалювати свої підходи до управління ресурсами. Адаптивність стає критичним чинником, що визначає їхнє довгострокове виживання, стабільність та розвиток.

Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом у межах адаптивного управління повинна ґрунтуватися на системному економічному аналізі. Такий аналіз дозволяє визначити рівень використання ресурсів, ступінь досягнення стратегічних цілей, а також проаналізувати вплив управлінських рішень на підвищення гнучкості та результативності діяльності. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу, яка представлена в таблиці 1.1 дає можливість визначити, наскільки ефективно підприємство реалізує адаптивні можливості та

чи забезпечує воно підвищення конкурентоспроможності за рахунок раціонального використання ресурсів.

Таблиця 1.1 – Основні показники ефективності ресурсного потенціалу

Показники	Формули обрахунку
1	2
Фондоозброєність	Середньорічна вартість осн.зас. / Середньорічна чисельність виробничого персоналу
Фондовіддача	Дохід. / Середньорічна вартість основних засобів
Фондомісткість	Середньорічна вартість основних засобів / Дохід
Рентабельність основних засобів	Прибуток (чистий прибуток) / Середньорічна вартість основних засобів
Прибуток на мат витрат	Прибуток / Матеріальні витрати
Матеріаловіддача	Дохід / Матеріальні витрати
Матеріаломісткість	Матеріальні витрати / Дохід
Мат.витрати у собіварт.	Матеріальні витрати / Собівартість

У системі адаптивного управління розвитком підприємства важливе значення мають показники, що характеризують ефективність використання ресурсів та здатність підприємства забезпечувати стійкість і гнучкість у змінному середовищі. Одними з ключових є фондомісткість, фондовіддача, фондоозброєність та рентабельність основних засобів, оскільки вони відображають рівень ресурсної забезпеченості підприємства й ефективність використання його матеріально-технічної бази.

Фондомісткість підприємства характеризує рівень ресурсів, необхідних для формування виробничих фондів та підтримання стабільної діяльності. У

контексті адаптивного управління цей показник відображає здатність підприємства створювати та поповнювати фонди, резервні активи й інвестиційні ресурси для розвитку, модернізації технологій та покриття ризиків. Висока керованість фондомісткістю забезпечує фінансову стійкість та гнучкість, дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін зовнішніх умов і підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Фондовіддача відображає ступінь ефективності використання акціонерного капіталу та здатність підприємства генерувати прибуток на вкладені ресурси. У межах адаптивного менеджменту вона є одним із базових індикаторів результативності управління активами та визначає, наскільки ефективно підприємство трансформує наявні ресурси у фінансові результати. Висока фондовіддача свідчить про здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку, забезпечувати стійкість та привабливість для інвесторів, що критично важливо в умовах підвищеної ринкової турбулентності.

Фондоозброєність характеризує рівень забезпечення підприємства необхідними виробничими та матеріальними ресурсами для досягнення стратегічних цілей. З позиції адаптивного управління вона показує, наскільки підприємство готове до зовнішніх викликів, технологічних змін та зростання конкурентного тиску. Висока фондоозброєність створює передумови для модернізації виробництва, впровадження інновацій та забезпечення стабільного розвитку, що підсилює можливості швидкої адаптації до нових умов ринку.

Рентабельність основних засобів визначає ефективність використання виробничих активів для формування прибутку. У системі адаптивного менеджменту цей показник є ключовим інструментом оцінки ефективності матеріально-технічної бази підприємства та визначення потенціалу її модернізації. Висока рентабельність основних засобів свідчить про ефективну організацію виробничих процесів, оптимальне використання ресурсів та здатність підприємства зберігати фінансову стабільність навіть за умов нестабільного ринкового середовища.

Сукупність цих показників формує комплексне уявлення про рівень адаптивності підприємства, його ресурсну ефективність та можливості стратегічного розвитку. Вони є важливою основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

У системі адаптивного управління розвитком підприємства важливе місце посідає аналіз ефективності використання фінансових ресурсів, оскільки саме фінансова база визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, реалізовувати стратегічні ініціативи та підтримувати стійкість діяльності. Оцінка фінансової ефективності здійснюється на основі системи показників, до яких належать рівень фінансової стійкості, ліквідність, платоспроможність, прибутковість, економічна активність та інші індикатори, що характеризують здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов.

Ключову роль у забезпеченні адаптивності відіграють показники фінансової стійкості, оскільки вони відображають баланс між власними та залученими ресурсами, ступінь самостійності підприємства та можливості забезпечити безперебійне функціонування навіть у кризових ситуаціях. До найважливіших показників фінансової стійкості належать: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, співвідношення позикових і власних коштів, коефіцієнт самоокупності та показники ефективності використання оборотних і власних ресурсів.

У контексті адаптивного управління ці показники виступають інструментами оцінки того, наскільки підприємство може оперативно перебудовувати свою фінансову структуру, залучати додаткові ресурси, підтримувати ліквідність і виконувати фінансові зобов'язання. Висока фінансова стійкість створює умови для впровадження інновацій, інвестицій у розвиток та швидкого реагування на зміни зовнішнього ринкового середовища.

Отже, система фінансових показників є важливим елементом інформаційно-аналітичного забезпечення адаптивного управління, оскільки

дозволяє оцінити реальні можливості підприємства щодо формування гнучкої фінансової політики та забезпечення стабільного розвитку. Основні індикатори фінансової стійкості наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники, що характеризують фінансову стійкість підприємства [27]

Показники	Формули обрахунку
Коефіцієнт (автономії)	Власн. капітал / Баланс (Активи)
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Запозич.капітал / Баланс (Активи)
Коефіцієнт співвідношення залучен. і власного капіталу	Запозич.капітал / Власний капітал
Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс / Власний капітал
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал — Оборотні активи) / Власний капітал
Коефіцієнт структури залученого капіталу	Довгострокові зобов'язання / Запозичений капітал
Коефіцієнт інвестування	Власн. капітал / Необорот. активи
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власн. оборот.кошт	(Власний капітал — Необоротні активи) / Виробничі запаси
Коефіцієнт прогнозу банкрутства	(Оборот. активи+Витрати майб. періодів — Пот. зобов'язання –Доходи май. періодів) / Баланс
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/ (Пот. зобов.+ Доходи майбутніх періодів)

У процесі адаптивного управління розвитком підприємства ключову роль відіграє оцінка фінансової стійкості, оскільки саме вона відображає спроможність організації підтримувати стабільність та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Основні показники, що характеризують фінансову незалежність і рівень ризику, пов'язаного з використанням позикових ресурсів, включають коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, фінансовий леверидж, забезпеченість власними коштами,

співвідношення позикового та власного капіталу, ефективність оборотних ресурсів та інші.

Коефіцієнт автономії є одним із ключових індикаторів адаптивності, оскільки він показує частку власного капіталу у загальному обсязі фінансових ресурсів підприємства. Чим вищий цей показник, тим більш самостійним є підприємство у прийнятті управлінських рішень та тим менше воно залежить від зовнішніх кредиторів. У контексті адаптивного розвитку це створює передумови для швидкої переорієнтації фінансових потоків та реалізації інвестиційних і стратегічних проєктів.

Показник концентрації боргового капіталу відображає частку позикових коштів у структурі капіталу. Якщо рівень зобов'язань не перевищує 50 %, підприємство зберігає стійкість і має змогу більш гнучко реагувати на фінансові ризики. Надмірна залежність від боргового фінансування, навпаки, зменшує адаптивні можливості підприємства, оскільки підвищує фінансове навантаження та знижує оперативність у прийнятті стратегічних рішень.

Коефіцієнт фінансової залежності є дзеркальним відображенням коефіцієнта автономії та показує, наскільки діяльність підприємства базується на позикових коштах. Чим він вищий, тим меншою є фінансова свобода підприємства, що негативно впливає на його адаптивність та стійкість у кризових ситуаціях.

Показники фінансової стабільності та забезпеченості власним капіталом демонструють спроможність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних ресурсів. Якщо обсяг власних коштів перевищує позикові, підприємство має високий потенціал до адаптації, оскільки може інвестувати у модернізацію, інновації та розширення без істотного використання зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості, який враховує як власний капітал, так і довгострокові зобов'язання, характеризує здатність підприємства забезпечити стабільність функціонування на тривалому періоді. Він є важливим

індикатором стратегічної адаптивності, оскільки показує, наскільки підприємство готове до довгострокових змін економічних умов.

Не менш важливими у контексті адаптивного управління є показники ліквідності, що визначають здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Високий рівень ліквідності забезпечує можливість швидкого реагування на непередбачувані ситуації та підтримує стабільність операційної діяльності, що є критично важливим у нестабільному ринковому середовищі.

Показники ліквідності та платоспроможності є ключовими індикаторами фінансової адаптивності підприємства, оскільки саме вони демонструють здатність компанії своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та виконувати свої поточні й короткострокові зобов'язання. Високий рівень ліквідності забезпечує підприємству фінансову гнучкість, що дозволяє швидко перерозподіляти ресурси, покривати непередбачені витрати та підтримувати стабільний операційний цикл.

Платоспроможність відображає здатність підприємства в довгостроковій перспективі залишатися фінансово стійким, забезпечуючи безперервність функціонування та можливість реалізації стратегічних цілей розвитку. Для системи адаптивного управління ці показники відіграють особливо важливу роль, адже вони формують основу для прогнозування ризиків, моделювання сценаріїв розвитку та прийняття оперативних управлінських рішень.

Оцінка ліквідності та платоспроможності дозволяє підприємству:

- визначати свої резерви фінансової маневреності;
- своєчасно адаптувати фінансову стратегію до змін ринкових умов;
- підтримувати довіру інвесторів, кредиторів та партнерів;
- мінімізувати загрози кризових станів;
- забезпечувати належні умови для стійкого розвитку та інноваційної діяльності.

Основні показники ліквідності та платоспроможності, що використовуються для оцінки адаптивності підприємства до фінансових змін, наведено в таблиці 1.3.

Таблиці 1.3 – Показники ліквідності та платоспроможності підприємства

Показники	Формули обрахунку
1	2
Власн.оборот кап. (ВОК)	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання - Необоротні активи
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	Дохід/ВОК
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	(Оборотні активи + Витр.майб.періодів)/ (Поточ.зобов'язання + Дох.майб.періодів)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Обор.активи-Запаси+Витр.майб.періодів) / (Поточні зобов'язання +Дох.майб.п.)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / (Поточні зобов'язання + Дох.майб.п.)
Частка ВОК в оборотних активах	ВОК/Оборотні активи
Частка виробничих запасів в оборотних активах	Виробничі запаси/Оборотні активи
Частка ВОК в покритті запасів	ВОК/Виробничі запаси

Одним із важливих показників діяльності підприємства є рентабельність. Розрахуємо рентабельність товару, продажів, власного капіталу та діяльності , розрахунок в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Розрахунок показників рентабельності

Показники	Формули розрахунку
1	2
Рентабельність товару	Валовий прибуток/Собівартість
Рентабельність продажів	Чистий прибуток/ Дохід від реалізації товарів

Продовження таблиці 1.4.

Рентабельність влас. кап.	Чистий прибуток/ Серед-річна вартість влас. кап.
Рентабельність активів	Чистий прибуток/ Середньорічна вартість активів
Рентабельність діяльності	Чистий прибуток/ Операційні витрати

Показники рентабельності є одним із найважливіших інструментів оцінювання фінансової результативності та адаптивності підприємства, оскільки вони дозволяють визначити, наскільки ефективно компанія перетворює наявні ресурси на прибуток у змінних умовах ринку. Рентабельність продукції характеризує ефективність виробничих процесів та здатність підприємства адаптувати витратну структуру до коливань собівартості. Рентабельність продажів демонструє, наскільки успішно підприємство генерує прибуток від реалізації продукції, що є критичним для оцінки його конкурентоспроможності та здатності реагувати на зміни попиту.

У підрозділі 1.3 показано, що ефективність використання ресурсного потенціалу та фінансових, виробничих і ринкових показників безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і адаптивність підприємства. Аналіз рентабельності, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості дозволяє оцінити здатність компанії ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів та формувати стратегії розвитку. Застосування комплексного методу оцінки конкурентоспроможності дає змогу виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати загальний рівень адаптивності. За результатами дослідження, систематична оцінка фінансових і ресурсних показників є ключовим інструментом побудови ефективної адаптивної моделі управління розвитком підприємства.

Висновки до розділу 1

Адаптивне управління розвитком підприємства є сучасним підходом у менеджменті, який забезпечує здатність організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси та підтримувати конкурентоспроможність у динамічних умовах ринку. Його економічна сутність полягає у поєднанні гнучкості, оперативності та стратегічного планування, що дозволяє підприємству оптимально балансувати між поточними операційними потребами та довгостроковими цілями розвитку.

Формування адаптивних моделей управління відбувається на основі еволюції управлінської думки: від класичних жорстких моделей менеджменту до сучасних системних, контингентних, інноваційних та цифрових підходів. Сучасні тенденції розвитку підкреслюють важливість використання інформаційних технологій, штучного інтелекту та гнучких організаційних структур, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та підвищувати ефективність управління.

Організаційні основи адаптивного управління включають принципи гнучкості, варіативності управлінських рішень та процесної та структурної адаптації. Ключовими елементами є підсистеми стратегічного, інноваційного, фінансового та операційного управління, які формують цілісну систему адаптивності підприємства. Важливу роль відіграють корпоративна культура, стиль лідерства та ефективна комунікаційна система, що забезпечує здатність компанії швидко реагувати на зміни та ефективно координувати діяльність всіх структурних підрозділів.

Оцінка ресурсного потенціалу та фінансової ефективності підприємства є основою для забезпечення його адаптивності. Аналіз рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фондомісткості та ефективності використання активів дозволяє своєчасно визначати сильні та слабкі сторони підприємства, формувати стратегії оптимізації ресурсів та підвищення

конкурентоспроможності. Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності інтегрує показники фінансового стану, ресурсної забезпеченості, ринкової активності та інноваційного потенціалу, що створює основу для прийняття адаптивних управлінських рішень і формування стратегій розвитку підприємства в умовах нестабільності та високої турбулентності ринку.

Розділ підтвердив, що адаптивне управління розвитком підприємства є ключовим чинником забезпечення його стійкості, ефективності та конкурентоспроможності. Теоретичні, організаційні та фінансові аспекти адаптивності формують цілісну систему, яка дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, оптимізувати ресурси та забезпечувати довгостроковий розвиток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Історія створення та загальна характеристика ПрАТ «Укрграфіт».

Приватне акціонерне товариство «Укрграфіт» є одним із найстаріших і найбільших підприємств України, що спеціалізується на виробництві графітованих електродів та широкої номенклатури вуглецевих матеріалів. Його історія нерозривно пов'язана з розвитком промислового потенціалу України та формуванням потужного металургійного комплексу у Придніпровському регіоні.

Перші передумови створення підприємства з'явилися ще у 1920-х роках, коли почалося будівництво Дніпровської гідроелектростанції — грандіозного проєкту, що став каталізатором індустріалізації регіону. Потужні ресурси металевих руд та великі вугільні родовища Донбасу сприяли формуванню одного з найбільших промислових центрів Європи, в якому виникла потреба у сучасному виробництві графітованої продукції.

У 1930-х роках було закладено фундамент майбутнього підприємства — Дніпровського електродного заводу. Днем народження компанії вважається 21 вересня 1933 року, коли було розпочато промисловий випуск анодів для алюмінієвих електролізерів. Поступово підприємство освоїло виробництво вугільних електродів, анодної, пекової та електродної маси, що заклало основу його подальшого розвитку.

У 1940-х роках діяльність заводу зазнала складних випробувань Другої світової війни. Обладнання було евакуйовано, проте після визволення регіону підприємство швидко відновило виробничі потужності. В цей період освоюється випуск анодів для хімічної промисловості та будується новий цех механічної обробки, що дозволило розширити номенклатуру продукції.

У 1950-х роках, святкуючи 25-річний ювілей, завод продовжив технічний розвиток: було введено в експлуатацію нове обладнання для виробництва

великогабаритних електродів, налагоджено випуск перших електродів діаметром 500 та 550 мм, що стало важливим технологічним проривом.

У 1960-х роках підприємство стало одним із перших, хто освоїв промислову графітацію постійним струмом. Також було налагоджено випуск графітованих електродів діаметром 700 мм та введено в дію автоматизовані лінії механічної обробки. Це значно підвищило якість і конкурентоспроможність продукції на ринку.

У 1970-х роках «Укрграфіт» освоїв виробництво вуглецевих блоків для футерування доменних печей та спільно з Інститутом титану розробив масштабний проєкт реконструкції підприємства. В цей період було впроваджено технологію виробництва електродів на коксі голчастої структури, який став стратегічним матеріалом для електросталеплавильних потужностей.

У 1980-х роках підприємство продовжило нарощувати науково-технічний та виробничий потенціал. Запущено виробництво дрібнозернистого щільного графіту та інших композиційних матеріалів, збудовано нові цехи, відділення та промислові майданчики, що забезпечило значне розширення можливостей підприємства.

У 1990-х роках, після здобуття Україною незалежності, завод отримав нове ім'я — «Український графіт», відображаючи його інтеграцію у нову економічну систему. Було введено в експлуатацію сучасний цех вугільних заготовок та збудовано відділення їх просочення кам'яновугільним пеком, що дозволило підприємству суттєво підвищити якість продукції й адаптуватися до умов ринкової конкуренції.

У 2000–2010-х роках підприємство здійснило модернізацію близько 80% виробничого обладнання, а також запустило новий корпус із 11 печами поздовжньої графітації. Освоєно виробництво крупноблочної електродної маси та графітованих катодних блоків для найпотужніших електролізерів у світі. Це дозволило «Укрграфіту» увійти до числа провідних європейських виробників високотехнологічної вуглецевої продукції.

У 2020-х роках підприємство проходить сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам серії ISO, освоює нові марки вуглецевих блоків, запускає виробництво анодів із просоченням неорганічними компаундами для магнієвої промисловості. Досягнення цілей сталого розвитку ООН стає частиною корпоративної стратегії. У 2020 році запроваджено новітнє екологічне обладнання з технологією регенеративного термічного окислення, а план розвитку на 2020–2025 роки спрямований на впровадження «зелених» технологій та комплексну трансформацію операційних і управлінських процесів.

Сьогодні ПрАТ «Укрграфіт» — це сучасне високотехнологічне підприємство з розвиненою виробничою, лабораторною та науково-дослідною інфраструктурою. Компанія спеціалізується на виробництві графітованих електродів, вуглецевих блоків, анодних матеріалів та спеціальної графітової продукції для металургійної, енергетичної, хімічної та інших галузей промисловості. Продукція підприємства експортується до десятків країн світу, що свідчить про високу конкурентоспроможність та міжнародне визнання.

Сучасна характеристика підприємства ПрАТ «Укрграфіт».

ПрАТ «Укрграфіт» сьогодні є провідним виробником вуглецево-графітової продукції у Східній Європі та світі, забезпечуючи повний цикл створення вуглецевих рішень для ключових промислових галузей. Підприємство спеціалізується на виробництві електродної, катодної, анодної продукції та широкого спектра вуглецевих матеріалів, які відіграють ключову роль у металургії, алюмінієвому виробництві, магнієвій промисловості, хімічній галузі та інших секторах.

Сьогодні Укрграфіт об'єднує понад 90 років досвіду, інновацій та безперервного розвитку. Підприємство реалізує повний виробничий цикл — від підготовки сировини та формування заготовок до графітації, механічної обробки та контролю якості. Така інтегрованість забезпечує стабільно високі

характеристики продукції та дозволяє оперативно адаптуватися до потреб світового ринку.

Компанія має понад 150 постійних промислових клієнтів у всіх регіонах світу та виступає стратегічним партнером металургійних і алюмінієвих гігантів. Значна частина продукції експортується, що підтверджує міжнародне визнання бренду.

Укрграфіт демонструє динамічний розвиток: за останні роки підприємство зменшило викиди CO₂ у 3,5 рази, оновило близько 80% основних фондів та продовжує реалізовувати інноваційні програми. До 2030 року компанія планує збільшити виробничі потужності на 50 000 тонн, а до 50% EBITDA щороку спрямовується на модернізацію обладнання та впровадження «зелених» технологій.

Місія, візія та корпоративні цінності

Місія Укрграфіт полягає у створенні цінності для кожного — від працівників до глобальних споживачів. Компанія забезпечує оптимізацію виробничих процесів клієнтів, розкриває потенціал персоналу та робить внесок у розвиток суспільства, поєднуючи досвід поколінь і новітні технології.

Візія підприємства — бути взірцем для інших компаній у виробничій, управлінській, екологічній та соціальній сферах. Укрграфіт прагне стати еталоном інноваційності, ефективності та відповідального бізнесу.

Корпоративні цінності включають:

- Командну роботу та причетність. Усі співробітники — від операторів доменних печей до аналітиків — працюють як єдиний злагоджений механізм.
- Сумлінність і відповідальність. Компанія усвідомлює свою роль у виробництві матеріалів, без яких неможливе життя сучасного світу.
- Довіра та прозорість. Високі моральні стандарти лежать в основі партнерських відносин.

- Орієнтацію на сталість. Укрграфіт активно впроваджує екологічні технології, інвестує в охорону довкілля та безпеку працівників.

Підприємство дотримується принципів сталого розвитку ООН, системно впроваджуючи екологічні інновації. Одним із ключових проєктів останніх років стало встановлення сучасної системи очищення повітря на основі регенеративного термічного окислення.

ПРАТ "Український графіт" – це провідне підприємство в Україні, яке займається виробництвом графітованих електродів і графітової продукції для металургійної та інших галузей промисловості. Компанія розташована в Запоріжжі й має стратегічне значення для забезпечення електросталеплавильних заводів як в Україні, так і за її межами. Компанія має сучасні виробничі лінії та високі стандарти якості, що дозволяє їй конкурувати на міжнародних ринках [9].

Юридична особа ПРАТ "УКРГРАФІТ", код ЄДРПОУ 00196204, було зареєстровано 27.09.1994. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 233 958 975,00. На час останнього оновлення даних 14.10.2024 стан юридичної особи - Зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ" є БОНДАРЕНКО ОЛЕКСІЙ ВІКТОРОВИЧ [10].

Організаційно-правова форма юридичної особи ПРАТ "УКРГРАФІТ" - АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО. Основний вид діяльності (КВЕД) – 27.90 Виробництво іншого електричного устаткування.

Інші види діяльності є :

23.20 Виробництво вогнетривких виробів

23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у.

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням

52.10 Складське господарство

56.29 Постачання інших готових страв

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Внутрішня організаційна структура АТ «Укрграфіт» є багаторівневою та забезпечує безперервність повного виробничого циклу. Вона включає кілька ключових груп підрозділів:

- Основні виробничі підрозділи, які формують основу технологічного процесу. До них належать змішувально-пресові цехи, а також цехи термічної та механічної обробки вуглеграфітової продукції. Саме тут здійснюється випуск основної номенклатури виробів підприємства.
- Допоміжні технічні підрозділи, що забезпечують безперебійну роботу виробництва. Це служби ремонту будівель і споруд, підрозділи технічного обслуговування обладнання, енергетичні та екологічні служби, які відповідають за підтримку інфраструктури та виконання екологічних норм.
- Підрозділи матеріально-технічного забезпечення, транспортні та складські служби, що здійснюють постачання сировини, логістику та реалізацію готової продукції.
- Управлінські та контрольні підрозділи, серед яких лабораторії, відділ технічного контролю та інші служби, що забезпечують контроль якості, планування, документообіг і координацію діяльності всіх ланок виробництва.

Підприємство не має дочірніх підприємств, філій чи інших відокремлених структурних підрозділів, що дозволяє зберігати централізовану систему управління та оперативно приймати управлінські рішення.

Опис господарської та фінансової діяльності підприємства

Фінансово-господарська діяльність АТ «Укрграфіт» у звітному періоді відбувалась в умовах воєнної агресії російської федерації, що суттєво впливало

на операційні процеси та фінансову стійкість. Політика підприємства була спрямована на:

- забезпечення потреб поточної операційної діяльності;
- підтримання життєздатності підприємства та стабільності виробництва.

Операційна діяльність фінансувалася переважно за рахунок власних коштів, що свідчить про високий рівень самодостатності та фінансової дисципліни підприємства. Політика управління капіталом була орієнтована на підтримання оптимальної структури власного та позикового капіталу, необхідної для стабільного ведення господарської діяльності.

Робочий капітал підприємства виявився достатнім для покриття поточних потреб, що забезпечило підтримку ліквідності та можливість безперервного фінансування виробництва. Потенційні напрями подальшого підвищення ліквідності можуть включати оптимізацію оборотних активів, удосконалення політики розрахунків із контрагентами та підвищення ефективності витрат.

Політика щодо досліджень та розробок

Науково-дослідна та інноваційна діяльність є важливою складовою стратегії розвитку АТ «Укрграфіт». Дослідження здійснюються в рамках:

- довгострокової програми технічного розвитку;
- річних планів підвищення конкурентоспроможності;
- проєктів із модернізації техніки, вдосконалення технологій та покращення властивостей продукції.

За 2024 рік сума витрат підприємства на дослідження, інновації та нові розробки становила 4,38 млн грн, що підкреслює стратегічну орієнтацію компанії на технологічне оновлення та розвиток.

ПрАТ «Укрграфіт» є одним із провідних українських виробників вуглеграфітової продукції, орієнтованої на потреби сталеплавильної, феросплавної, алюмінієвої, титано-магнієвої та інших галузей металургійної промисловості. Підприємство спеціалізується на виготовленні широкого спектра виробів, серед яких графітовані електроди різних марок і діаметрів,

графітовані бруси та аноди для магнієвої промисловості, електродні маси дрібно-брикетної та великоблочної форми, а також вуглеграфітові матеріали для футерування металургійних печей. Значну частину асортименту становлять вироби, що виготовляються за індивідуальними кресленнями замовників: конструкційні плити, труби, нагрівачі, струмопідводи та інші елементи, які застосовуються в різних галузях промисловості. Окрему категорію становлять вуглецевмісні матеріали на основі коксу та антрациту, які використовуються для підвищення вмісту вуглецю в сталі та чавуні.

Діяльність підприємства характеризується значними обсягами виробництва. У натуральному вираженні за звітний період виготовлено 8 707,352 тонн штучного графіту та виробів з нього на суму 282 653 тис. грн при середній ціні 36 145 грн за тонну, а також 10 171,064 тонн вугільних електродів для електропечей на суму 1 116 486 тис. грн із середньою ціною 109 960 грн за тонну. Загальна сума виручки підприємства склала 1 470 630 тис. грн. Значну частку займають міжнародні продажі: експорт становив 707 630 тис. грн, що відповідає 48% загального обсягу реалізації, що підтверджує високу конкурентоспроможність та стабільний попит на продукцію «Укрграфіту» на зовнішніх ринках. Діяльність підприємства не залежить від сезонних коливань, що забезпечує сталість виробничих процесів та планування.

Основними клієнтами підприємства, які формують понад 5% загальної виручки, є провідні металургійні компанії України та світу: ПрАТ «Дніпроспецсталь», ТОВ «МЗ Дніпросталь», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також міжнародні партнери — АТ «Усть-Каменогорський титано-магнієвий комбінат» (Казахстан), компанії «Carbon Construction & Trading Limited» і «Graphite Industry Associates Limited» (Велика Британія), «Graphite Trading Limited» (Мальта).

Фінансова політика підприємства у 2024 році була зорієнтована на забезпечення потреб операційної діяльності та підтримку стабільного функціонування в умовах воєнної агресії Російської Федерації. Основним

джерелом фінансування виступали власні кошти, а управління капіталом було спрямоване на підтримку оптимальної структури та забезпечення достатнього рівня робочого капіталу, якого цілком вистачало для покриття поточних потреб підприємства. У сфері інноваційної діяльності «Укрграфіт» продовжує підтримувати стратегічний курс на технічний розвиток: у 2024 році сума витрат на дослідження та розробки становила 4,38 млн грн. Інновації реалізуються в межах довгострокових програм модернізації, підвищення конкурентоспроможності та оновлення технологічних процесів.

Організаційна структура підприємства включає основні виробничі підрозділи (змішувально-пресові цехи, підрозділи термічної та механічної обробки), технічні служби та підрозділи з ремонту обладнання, енергетичні та екологічні служби, а також підрозділи забезпечення матеріально-технічної діяльності, логістики, транспорту та складських операцій. Значну роль у забезпеченні якості та безперервності технологічних процесів відіграють лабораторії, відділ технічного контролю та управлінські служби. Підприємство не має філій або відокремлених підрозділів, що забезпечує централізоване управління та чітку координацію всіх етапів виробництва.

Ринки збуту ПрАТ «Укрграфіт» охоплюють як внутрішній, так і зовнішній простір, а основними споживачами продукції виступають підприємства металургійної галузі: сталеплавильні, сталеливарні, феросплавні, алюмінієві, титаномангнієві та інші виробництва, де застосовуються вуглеграфітові матеріали. Постійна модернізація технологій та вдосконалення якісних характеристик продукції забезпечують стабільний попит на світових ринках і дозволяють підприємству підтримувати конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах. Проте запровадження воєнного стану в Україні та активні бойові дії в 2022–2024 роках призвели до загального зниження обсягів реалізації продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. У звітному періоді продажі на внутрішній та зовнішній ринки були майже рівнозначними, при цьому ключовими зарубіжними напрямками

залишилися країни Східної та Центральної Європи, Північної Америки та Африки.

Канали збуту підприємства представлені як прямими контрактами зі споживачами, так і операціями через посередників на території України та за кордоном. Така система дозволяє гнучко реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, мінімізувати надлишкові складські запаси та своєчасно переорієнтовувати виробничі потужності на найбільш затребувану продукцію. Навіть в умовах воєнного стану підприємство продовжувало постачати продукцію до США, Бразилії, Великої Британії, Польщі, Німеччини, Туреччини, Єгипту, Казахстану, Молдови та інших країн. Частка експорту у 2024 році становила близько 50%, що підтверджує високу міжнародну інтеграцію діяльності ПрАТ «Укрграфіт».

Постачання основної сировини та матеріалів здійснюється з України, країн Європи та Азії. Серед ключових постачальників — компанія Phillips 66 Limited (Англія), що постачає нафтовий голковий кокс; Rain Carbon Poland Sp. z o.o. (Польща), яка забезпечує електродний і просочувальний пек; Carbon Construction & Trading Limited (Шотландія), що постачає вуглецеві добавки з Китаю та голковий кокс з Японії; POLBILDING Sp. z o.o. і PBS Sp. z o.o. (Польща), які поставляють коксовий дрібняк та коксовий горішок; CARBOEXIM LIMITED (Англія), що імпортує покращений просочувальний пек з Тайваню; Technoline Partners Sp. z o.o. (Польща), яка забезпечує постачання антрациту з В'єтнаму. Серед українських постачальників вагоме місце займають ПрАТ «Запоріжжкокс» та ПрАТ «ДМЗ», що забезпечують підприємство електродним пеком та коксовим дрібняком відповідно. Географічно диверсифікована система постачання дозволяє підприємству підтримувати безперервність виробничого циклу та уникати залежності від одного джерела сировини.

Стан розвитку галузі, у якій функціонує ПрАТ «Укрграфіт», залишається складним через тривалу воєнну агресію РФ проти України. Значне скорочення

обсягів виробництва, часткове або повне зупинення низки металургійних підприємств, зниження інвестиційної активності та підвищення логістичних ризиків суттєво впливають на попит на вуглеграфітову продукцію. Обмеження, пов'язані з воєнним станом, а також блокування традиційних транспортних шляхів додатково ускладнюють експортні операції. Водночас підприємство продовжує адаптуватися до нових умов, зберігати виробничу стабільність і підтримувати позиції на міжнародному ринку завдяки налагодженим зв'язкам із закордонними партнерами та високим якісним характеристикам продукції.

Підприємство АТ «Укрграфіт» є одним із провідних виробників вуглеграфітової продукції в Україні, що має багаторічну історію розвитку та стабільно утримує ключові позиції на ринку. Його організаційно-економічна характеристика свідчить про наявність ефективно вибудованої внутрішньої структури, яка включає основні виробничі, допоміжні технічні, логістичні та управлінські підрозділи. Така структура дозволяє підприємству забезпечувати безперебійний повний цикл виробництва та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Фінансова політика підприємства орієнтована на підтримку операційної діяльності в умовах воєнних викликів, збереження стабільності та оптимальної структури капіталу. Використання переважно власних коштів свідчить про фінансову стійкість та достатність робочого капіталу для покриття поточних потреб. Активні інвестиції у дослідження й розробки (4,38 млн грн у 2024 році) підтверджують стратегічний курс на інноваційний розвиток та зміцнення конкурентоспроможності.

Загалом підприємство демонструє стабільну операційну, фінансову та інноваційну діяльність, що формує міцне підґрунтя для подальшого розвитку та адаптації до сучасних умов господарювання.

2.2. Аналіз фінансових результатів та фінансово-господарської діяльності ПРАТ "УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ" за 2022 по 2024 рік

Фінансове становище ПРАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ» формується під впливом внутрішніх факторів, що являють собою комплекс елементів, які визначають ефективність господарської діяльності підприємства. Більшість цих факторів є наслідком управлінських рішень і безпосередньо впливають на фінансові результати та стабільність роботи підприємства у 2022–2024 роках.

Серед основних внутрішніх факторів, здатних впливати на діяльність підприємства, виділяються: дефіцит власних оборотних коштів через неефективну основну діяльність або інвестиційну політику; низький рівень організації технологічного обладнання та виробничих процесів; зниження ефективності використання ресурсів, що підвищує собівартість продукції та призводить до можливих збитків; утворення наднормативних залишків у незавершеному виробництві, готовій продукції та виробничих запасах, що уповільнює оборотність капіталу.

До внутрішніх ризиків також належать ненадійна клієнтська база, відсутність ефективної організації збуту продукції, недостатньо продумана цінова політика та низька конкурентоспроможність продукції, що може змушувати підприємство залучати кредитні кошти на не вигідних умовах. Неконтрольоване або надшвидке розширення діяльності також створює ризики: запаси, витрати та дебіторська заборгованість ростуть швидше, ніж продажі, що підвищує потребу у короткострокових позиках і ризик втрати фінансової самостійності.

Отже, ефективне управління фінансовими ресурсами та внутрішніми процесами є критично важливим для забезпечення стабільної роботи ПРАТ «Український графіт» та підтримки його розвитку в умовах сучасної ринкової економіки та зовнішніх викликів, включаючи воєнну агресію[29,с.116].

Для проведення аналізу фінансового стану ПРАТ «Український графіт» необхідно ретельно дослідити звіт про фінансові результати підприємства за період з 2022 по 2024 рік. Аналіз звіту передбачає детальне вивчення основних показників діяльності, таких як обсяги виручки, рівень чистого прибутку або збитку, динаміка доходів та витрат, валовий та операційний прибуток, а також інших показників, які безпосередньо впливають на фінансовий результат підприємства.

Такий аналіз дозволяє виявити тенденції у фінансових результатах ПРАТ «Український графіт», оцінити ефективність його основної діяльності, визначити ключові фактори, що впливають на фінансові показники, та визначити основні напрями, які потребують удосконалення. Дослідження змін у доходах та витратах протягом аналізованого періоду допомагає оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, включаючи воєнну агресію та економічні виклики, на фінансовий стан підприємства.

Аналіз фінансових результатів також дає змогу оцінити ступінь залежності підприємства від різних джерел доходу, ефективність управління витратами та виявити резерви для підвищення прибутковості. Комплексне дослідження звіту про фінансові результати дозволяє отримати всебічне уявлення про фінансово-господарський стан ПРАТ «Український графіт» та розробити рекомендації для подальшого розвитку і підвищення фінансової стійкості підприємства. Фінансові результати діяльності підприємства наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Фінансові результати діяльності ПРАТ«Український графіт»

Показники тис.грн	2022	2023	2024
1	2	3	4
Чистий дохід	1545562	1564657	1470630
Собівартість	1227510	1227137	1460371
Валовий прибуток	318052	337520	10259
Інші операційні доходи	171292	119982	104306
Адміністративні витрати	125278	141744	154319
Витрати на збут	48749	57400	56841
Інші операційні витрати	143579	84348	42846
Фінансовий результат від операційної діяльності:	171738	174010	-139441
Інші доходи	76	38842	232636
Фінансові витрати	38471	50925	47859
Інші витрати	111	47781	231774
Фінансов. рез. до оподат:	133232	114146	-186438
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-80723	8774	-16009
Чистий прибуток (збиток)	52509	122920	-202447

Аналізуючи фінансові результати ПРАТ «Український графіт» за період 2022–2024 років, можна відзначити істотні коливання ключових показників, що вплинули на загальний фінансовий результат підприємства. У 2022 та 2023 роках товариство працювало прибутково, однак у 2024 році підприємство зіткнулося зі значним погіршенням фінансових результатів і завершило рік із суттєвим збитком. Це свідчить про загострення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують економічну діяльність підприємства в умовах воєнного стану та нестабільності ринку.

Розглянемо детально показники, які найбільш вплинули на динаміку результатів.

Чистий дохід у 2023 році зріс порівняно з 2022 роком, однак уже у 2024 році знизився на 6%, що може бути пов'язано зі скороченням обсягів реалізації, складною логістикою або погіршенням ринкової кон'юнктури. Собівартість продукції у 2024 році суттєво збільшилася — майже на 19%, що істотно погіршило валовий фінансовий результат. Це зростання витрат свідчить про подорожчання ресурсів, енергоносіїв або збільшення операційних витрат.

Валовий прибуток у 2022 та 2023 роках залишався на високому стабільному рівні, проте у 2024 році різко зменшився — практично до нульових значень. Це свідчить про зниження ефективності основної діяльності та зменшення маржинальності продукції.

Інші операційні доходи у 2024 році зросли порівняно з 2023 роком, однак цього було недостатньо, щоб компенсувати загальне погіршення операційного результату. Водночас адміністративні витрати демонстрували тенденцію до зростання протягом трьох років, що додатково збільшувало фінансове навантаження на підприємство. Витрати на збут залишалися відносно стабільними, не чинячи значного впливу на загальний фінансовий результат.

Інші операційні витрати у 2024 році суттєво знизилися порівняно з попередніми роками, однак позитивний ефект від цього був нівельований значним падінням валового прибутку.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 та 2023 роках був позитивним і практично однаковим, проте у 2024 році став від'ємним і досяг рівня –139,4 млн грн. Причиною цього стало поєднання різкого зростання собівартості та зменшення доходів від основної діяльності.

Суттєві коливання спостерігаються також за статтями інших доходів та витрат. У 2024 році інші доходи різко зросли, однак одночасно зросли й інші витрати, що нівелювало позитивний ефект. Фінансові витрати залишалися стабільними, хоча їх рівень доповнював загальне зростання збитків.

У підсумку ПРАТ «Український графіт» у 2022 та 2023 роках демонструвало прибуткову діяльність, проте у 2024 році підприємство

отримало значний збиток у розмірі –202,4 млн грн. Це вказує на істотне погіршення економічної ситуації, підвищення витрат та зниження ефективності виробничої діяльності, що потребує детального аналізу причин та розробки заходів для відновлення фінансової стійкості.

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність ПРАТ «УКРАЇНСЬКИЙ ГРАФІТ» у 2022–2024 роках характеризується підвищеною мінливістю та залежністю від зовнішнього ринкового середовища. Коливання обсягів виручки, зміни чистого фінансового результату та нестабільність динаміки доходів і витрат свідчать про значний вплив зовнішніх економічних факторів, кон'юнктури ринку графітової продукції та глобальної ситуації у промисловому секторі.

Періоди зростання прибутковості пояснюються сприятливими умовами реалізації продукції, стабільним попитом і відносно прогнозованими цінами на основні види продукції. Натомість роки зі збитковою або зниженою рентабельністю демонструють вплив негативних зовнішніх шоків, зменшення обсягів реалізації, зростання витрат та інші фактори, що прямо позначаються на кінцевому фінансовому результаті.

З огляду на це, аналіз фінансових результатів ПРАТ «український графіт» за 2022–2024 роки дозволяє стверджувати, що підприємство функціонує в умовах підвищеної волатильності ринку та потребує подальшого вдосконалення системи фінансового планування, управління витратами та диверсифікації ринків збуту для зміцнення фінансової стійкості та забезпечення стабільної прибутковості в майбутньому.

Наступним етапом дослідження є аналіз виробничо-збутової діяльності підприємства. Для цього розглянемо ключові показники, що характеризують активи, зобов'язання та власний капітал компанії за 2020–2022 роки. Їх аналіз дозволить оцінити фінансовий стан підприємства, рівень його платоспроможності та здатність ефективно забезпечувати виробничо-збутові

процеси. У таблиці 2.2 наведено основні показники фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансово-господарської діяльності

Показники	2022	2023	2024	2023/2022	2023/2024
1	2	3	4	5	6
Необоротні активи	1917897	1810319	1751320	-5,24%	-3,26%
Оборотні активи	2456326	2755056	2632816	+12,16%	-4,44%
Власний капітал	3999908	4168042	3952950	+4,20%	-5,16%
Довгострокові зобов'язання	234158	212565	262101	-9,22%	+23,30%
Поточні зобов'язання	140157	184768	169085	+31,80%	-8,49%

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Український графіт» за 2022–2024 роки свідчить про зміни у структурі активів, капіталу та зобов'язань підприємства. Необоротні активи у 2023 році скоротилися на 5,24%, а у 2024 році — ще на 3,26%, що може бути наслідком недостатніх інвестицій у довгострокові ресурси, поступового вибуття або активної амортизації. Така тенденція вказує на потенційне зниження оновлення виробничої бази.

Оборотні активи демонструють іншу динаміку: у 2023 році спостерігається їх зростання на 12,16%, що може свідчити про збільшення операційної активності або формування значних обсягів запасів. Проте в 2024 році показник знижується на 4,44%, що може бути пов'язано з оптимізацією складських залишків або частковим скороченням поточних активів. Незважаючи на спад, рівень оборотних активів залишається достатнім для забезпечення операційної діяльності.

Власний капітал у 2023 році зріс на 4,20%, ймовірно, за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку, що свідчить про покращення фінансової

стійкості. Однак у 2024 році він зменшується на 5,16%, що, навпаки, може відображати погіршення результатів діяльності або використання частини капіталу на покриття збитків.

Довгострокові зобов'язання зменшилися у 2023 році на 9,22%, що позитивно характеризує боргову політику підприємства. У 2024 році ситуація змінюється: зобов'язання зростають на 23,30%, що може бути пов'язано з залученням нових довгострокових ресурсів для підтримки діяльності або інвестування.

Поточні зобов'язання у 2023 році збільшилися на 31,80%, що може свідчити про підвищення короткострокового боргового навантаження або зростання обсягів операційних розрахунків. У 2024 році спостерігається їх зниження на 8,49%, що вказує на часткове відновлення ліквідності та покращення управління поточними фінансовими потоками.

Аналіз тенденцій фінансових результатів ПРАТ «Український графіт» за період 2022–2024 років дає можливість комплексно оцінити динаміку розвитку підприємства та особливості формування його фінансових результатів. Дослідження фінансово-господарських показників дозволяє визначити ключові зміни у структурі доходів, витрат, прибутковості, величині оборотного капіталу, а також у співвідношенні активів і зобов'язань. Це забезпечує можливість оцінити ефективність використання ресурсів, рівень фінансової стійкості та здатність підприємства адаптуватися до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Крім того, аналіз динаміки фінансових показників дає змогу здійснити порівняльну оцінку з аналогічними підприємствами галузі або середньоринковими стандартами. Такий підхід дозволяє виявити конкурентні переваги та слабкі місця ПРАТ «Український графіт», визначити ступінь його стабільності на ринку та окреслити перспективні напрями подальшого розвитку. На основі отриманих результатів формуються висновки щодо

удосконалення фінансової політики, оптимізації витрат, підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стратегії підприємства.

2.3. Аналіз показників ефективності та конкурентоспроможності підприємства ПРАТ "Український графіт" за 2022 по 2024 рік

Аналіз показників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом оцінки його поточного стану та перспектив подальшого розвитку. Для ПРАТ «Український графіт», яке є одним із провідних виробників вуглеграфітової продукції в Україні, такі показники охоплюють фінансові, операційні та ринкові аспекти діяльності. Їх системне дослідження дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свій ресурсний потенціал, чи здатне воно підтримувати стабільність у мінливих ринкових умовах та які конкурентні переваги має на галузевому ринку.

Високі значення рентабельності, позитивна динаміка фінансових результатів та раціональне управління виробничими ресурсами можуть свідчити про достатній рівень ефективності та конкурентоспроможності ПРАТ «Український графіт». Комплексний підхід до оцінки цих показників забезпечує можливість формування обґрунтованих управлінських рішень та сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства.

У межах комплексного аналізу першочергово оцінюються основні показники майнового стану та ефективності використання матеріальних ресурсів, що дозволяє визначити ступінь реалізації ресурсного потенціалу підприємства. Розрахунок показників наведено в таблиці 1.1. В таблиці 2.3 проаналізуємо, де відображено ключові характеристики майнового стану та динаміку використання ресурсів ПРАТ «Український графіт».

Таблиця 2.3 – Аналіз майнового стану та ресурсного потенціалу

Показники	2022	2023	2024
1	2	3	4
Фондоозброєність	1163	967	787
Фондовіддача	0.97	0.98	0.92
Фондомісткість	1.02	1.01	1.08
Рент. Осн. Засобів	0.03	0.08	-0.13
Приб.на мат.витр.	0.05	0.10	-0.18
Матеріаловіддача	1.65	1.37	1.33
Матеріаломісткість	0.60	0.72	0.75
Мат.витр.у собів.	0.75	0.92	0.75

Для аналізу наведемо середньооблікову чисельність штатних працівників. Отже за 2021 рік - 1303 працівників, 2022 рік - 1421 працівників, 2023 рік – 1864, 2024 рік- 2176 працівників. Отже, з проведеного аналізу зробимо певні висновки:

У 2022 році фондоозброєність підприємства знизилася порівняно з попереднім роком і склала 787 одиниць, що на 18,6% менше показника 2023 року (967 одиниць). Це свідчить про зменшення кількості основних засобів, при цьому значний вплив на фондоозброєність мало скорочення чисельності робітників, що використовується для обслуговування обладнання.

Фондовіддача у 2023 році залишалася стабільною на рівні 0,98, проте у 2024 році значно знизилася до 0,92, що вказує на менш ефективне використання основних засобів. Це може бути пов'язано з труднощами у реалізації продукції на ринку та зниженням виробничої активності.

Фондомісткість у 2023 році знизилася до 1,01, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів, проте у 2024 році вона знову зросла до 1,08, підтверджуючи зниження ефективності використання ресурсів.

Рентабельність основних засобів у 2022 році залишалася від'ємною (-0,13), що свідчить про збиткову діяльність підприємства. У 2023 році показник мав позитивне значення (0,08), демонструючи прибутковість діяльності, однак у 2024 році знову знизився, відображаючи погіршення фінансових результатів.

Прибуток на матеріальні витрати у 2024 році також став від'ємним (-0,18), що підтверджує неефективне використання матеріальних ресурсів у цьому періоді. У 2023 році він був позитивним (0,10), вказуючи на ефективне використання матеріалів.

Матеріаловіддача зменшилася з 1,37 у 2023 році до 1,33 у 2024 році, що свідчить про стабільне, але не зростаюче використання матеріальних ресурсів. Матеріаломісткість відповідно зросла до 0,75, підтверджуючи збільшення витрат на матеріали на одиницю продукції.

Частка матеріальних витрат у собівартості у 2024 році повернулася до рівня 2022 року (0,75), що свідчить про стабілізацію структури собівартості продукції після її зростання у попередньому році.

Підсумовуючи аналіз показників майнового стану та ресурсного потенціалу ПРАТ «Український графіт» демонструє коливання ефективності використання основних засобів та матеріальних ресурсів протягом 2022–2024 років, що відображає нестабільність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності ПРАТ «Український графіт» підприємству доцільно зосередитися на наступних напрямках:

- оптимізації використання основних засобів та матеріальних ресурсів для підвищення продуктивності та зниження втрат;
- зниженні витрат на сировину та матеріали та підвищенні рентабельності продукції;

- пошуку ефективних каналів збуту вуглеграфітової продукції, зокрема на зовнішніх ринках;
- забезпеченні стабільного та сталого фінансового результату діяльності підприємства.

Фінансова стабільність ПРАТ «Український графіт» є ключовою характеристикою його фінансового стану. Вона забезпечує надійну платоспроможність, збалансованість власних та позикових коштів, захист від впливу ринкових коливань, а також підвищує довіру з боку партнерів, кредиторів та інвесторів. Крім того, фінансова стабільність визначає здатність підприємства забезпечувати самофінансування своєї діяльності та інвестувати у розвиток виробничого потенціалу.

Для оцінки фінансової стійкості ПРАТ «Український графіт» у вітчизняній та зарубіжній практиці використовується система показників, що включає: автономність, фінансову залежність, еластичність власного капіталу, забезпеченість оборотних коштів власними ресурсами, загальну фінансову стійкість, співвідношення позикових та власних коштів та інші. Аналіз показників фінансової стійкості підприємства за період 2022–2024 років, наведений у таблиці 2.4, дозволяє оцінити його фінансовий стан та виявити динаміку змін. Для розрахунку цих показників були використані формули, наведені у таблиці 1.2. Використання даної системи показників дає змогу детально оцінити фінансову стабільність ПРАТ «Український графіт», враховуючи вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, зокрема зміни попиту на вуглеграфітову продукцію, коливання цін на сировину та вплив економічної ситуації. Аналіз показників фінансової стійкості допомагає виявити сильні та слабкі сторони фінансової структури підприємства, що є підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та планування подальшого розвитку компанії.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників фінансової стійкості

Коефіцієнти фінансової стійкості	2022р	2023р	2024р
1	2	3	4
Кав	0,91	0,91	0,90
Ккзк	0,09	0,09	0,1
Ксзвк	0,093	0,095	0,1
Кфз	1,093	1,095	1,11
Кмвк	0,385	0,34	0,33
Ксзк	0,62	0,54	0,61
Кінвест	2,08	2,30	2,26
Кзвок	4,94	6,26	5,05
Кпб	0,53	0,56	0,56

Проаналізувавши показники фінансової стійкості ПРАТ «Український графіт» за 2022–2024 роки, можна зробити такі висновки:

Коефіцієнт автономії протягом аналізованого періоду залишається стабільно високим (0,91–0,90), що свідчить про значну фінансову незалежність підприємства та домінування власного капіталу в його структурі. Це є позитивною характеристикою, оскільки підприємство здатне функціонувати без критичної залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу утримується на низькому рівні (0,09–0,10), що вказує на незначну частку позикових ресурсів у загальній структурі капіталу. Така динаміка є сприятливою, адже підприємство мінімізує ризики, пов'язані з кредитним навантаженням.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу має незначну тенденцію до зростання (з 0,093 до 0,10), але його рівень залишається низьким. Це підтверджує слабку залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності протягом 2022–2024 років коливається в межах 1,093–1,11, що є нормальним показником для підприємства зі стабільною структурою капіталу. Незначне збільшення цього коефіцієнта у 2024 році свідчить про незначне підвищення частки позикових коштів, але загалом підприємство зберігає стійкий фінансовий баланс.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має тенденцію до зниження (з 0,385 до 0,33), що може свідчити про зменшення частки власного капіталу, який перебуває у мобільній, оборотній формі. Це дещо знижує гнучкість фінансового управління, проте значення показника залишається у допустимих межах.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом у 2023 році знизився до 0,54, проте у 2024 році знову зріс до 0,61, що свідчить про покращення рівня покриття запасів власними ресурсами та підвищення стійкості запасоутворення.

Коефіцієнт інвестування має високі значення (2,08–2,30), що відображає достатній рівень власного капіталу для покриття вкладень у необоротні активи та свідчить про високу інвестиційну стабільність підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами коливається в межах 4,94–6,26, що є дуже сильним показником. Він демонструє, що підприємство має надлишковий обсяг власних оборотних ресурсів для покриття поточних потреб, що значно підвищує його фінансову безпеку.

Коефіцієнт покриття балансу має стабільний рівень (0,53–0,56), що свідчить про збалансованість активів і капіталу підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2022–2024 роках змінюється в межах 22,5–28,4, що значно перевищує нормативні значення та вказує на дуже високий рівень фінансової стабільності підприємства.

Загалом ПРАТ «Український графіт» демонструє високий рівень фінансової стійкості, низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування та стійку структуру капіталу. Підприємству доцільно продовжувати політику збереження високої частки власного капіталу, підвищення маневреності

фінансових ресурсів та забезпечення ефективного управління оборотними коштами, що сприятиме зміцненню фінансової безпеки й підвищенню конкурентоспроможності.

Показники ліквідності та платоспроможності мають важливе значення для оцінки фінансового стану підприємства та рівня його фінансової стійкості. Вони характеризують здатність підприємства своєчасно й у повному обсязі виконувати свої поточні та довгострокові зобов'язання, що безпосередньо впливає на довіру з боку кредиторів, інвесторів і ділових партнерів. Рівень ліквідності та платоспроможності також визначає фінансові ризики діяльності підприємства та його можливості щодо залучення додаткових фінансових ресурсів і забезпечення стабільного розвитку в майбутньому. Розрахунок відповідних показників здійснено на основі методики, наведеної у таблиці 1.3. Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Український графіт» за 2022–2024 роки представлено у таблиці 2.5, що дає змогу оцінити динаміку платоспроможності підприємства та визначити основні тенденції змін його фінансового стану.

Таблиця 2.5 – Аналіз ліквідності та платоспроможності

Показники	2022	2023	2024
1	2	3	4
Власн.оборот кап. (ВОК)	2316169	2570288	2463731
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	0,66	0,60	0,59
Коефіцієнт покриття (заг. лікв.)	17.4	14,91	15,5
Коефіцієнт швид. ліквідності	6.87	5.66	5.14
Коефіцієнт абс. ліквідності	2.99	3.69	3.33
Частка ВОК в оборотних активах	0,94	0.93	0.93
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,17	0,13	0.16
Частка ВОК в покритті запасів	5.49	6.83	5.64

На основі проведеного аналізу автор доходить висновку, що у 2022–2024 роках підприємство характеризується достатньо високим рівнем ліквідності та платоспроможності. Обсяг власного оборотного капіталу протягом досліджуваного періоду зростав з 2 316 169 тис. грн у 2022 році до 2 570 288 тис. грн у 2023 році, що свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства. У 2024 році показник дещо знизився до 2 463 731 тис. грн, однак залишився на високому рівні, що підтверджує наявність достатнього обсягу власних обігових ресурсів.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу протягом аналізованого періоду знизився з 0,66 у 2022 році до 0,59 у 2024 році, що може свідчити про уповільнення обороту капіталу та зменшення ефективності використання оборотних активів.

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) у 2022–2024 роках значно перевищував нормативне значення, становлячи 17,4 у 2022 році, 14,91 у 2023 році та 15,5 у 2024 році. Це вказує на високу здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання та мінімізувати ризики втрати платоспроможності.

Позитивною є також динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності, який хоч і знизився з 6,87 у 2022 році до 5,14 у 2024 році, проте залишався значно вищим за нормативний рівень, що свідчить про можливість оперативного виконання фінансових зобов'язань без реалізації виробничих запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду коливався в межах 2,99–3,69, що характеризує високий рівень негайної платоспроможності підприємства та наявність достатнього обсягу грошових коштів і їх еквівалентів.

Частка власного оборотного капіталу в оборотних активах залишалася стабільно високою та становила 0,94 у 2022 році і 0,93 у 2023–2024 роках, що свідчить про фінансування оборотних активів переважно за рахунок власних джерел. Частка виробничих запасів в оборотних активах у цілому залишалася

помірною, з незначними коливаннями, що вказує на відносно ефективну політику управління запасами.

Водночас показник частки власного оборотного капіталу у покритті запасів протягом усього періоду перебував на високому рівні (від 5,49 до 6,83), що свідчить про повне забезпечення виробничих запасів власними оборотними коштами та зниження залежності підприємства від залучених джерел фінансування.

Загалом результати аналізу показників ліквідності та платоспроможності підтверджують стабільний фінансовий стан підприємства та його здатність своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Одним із ключових узагальнюючих показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства є рентабельність. Вона відображає рівень ефективності використання наявних ресурсів та здатність підприємства формувати прибуток у процесі здійснення виробничо-збутової діяльності. Для всебічної оцінки фінансового стану та результативності функціонування підприємства доцільно аналізувати систему показників рентабельності, які характеризують різні аспекти його діяльності.

До основних показників рентабельності належать рентабельність продукції, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу та рентабельність діяльності. Рентабельність продукції відображає прибутковість виробництва та реалізації окремих видів продукції і показує, який обсяг прибутку отримується з кожної гривні витрат на її виробництво та реалізацію.

Рентабельність продажів характеризує ефективність збутової діяльності підприємства та відображає частку прибутку в загальному обсязі доходу від реалізації. Даний показник є важливим індикатором здатності підприємства контролювати рівень витрат та забезпечувати стабільний фінансовий результат.

Рентабельність власного капіталу визначає ефективність використання власних фінансових ресурсів підприємства та показує рівень прибутковості вкладень власників у діяльність підприємства. Цей показник має особливе

значення для інвесторів, оскільки відображає дохідність вкладеного капіталу та інвестиційну привабливість підприємства.

Рентабельність діяльності узагальнює результати операційної діяльності підприємства та дозволяє оцінити загальну ефективність функціонування, враховуючи співвідношення отриманих доходів і понесених витрат.

Формули розрахунку зазначених показників рентабельності наведено в таблиці 1.4. Аналіз показників рентабельності підприємства за 2022–2024 роки представлено в таблиці 2.6, що дає змогу оцінити динаміку прибутковості та визначити основні тенденції ефективності фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.6 – Оцінка та аналіз рентабельності

Показники	2022	2023	2024
1	2	3	4
Рентабельність товару	0,26	0,27	0.007
Рентабельність продажів	0,034	0,079	-0.13
Рентабельність власного капіталу	0.013	0.03	-0.05
Рентабельність активів	0.012	0,027	-0.045
Рентабельність діяльності	0,36	1.46	-4.72

Проаналізувавши показники рентабельності підприємства за 2022–2024 роки (табл. 2.9), можна зробити висновок про суттєву нестабільність рівня прибутковості та зниження ефективності діяльності у 2024 році.

Рентабельність товару у 2022–2023 роках перебувала майже на одному рівні та незначно зросла з 0,26 до 0,27, що свідчить про відносно стабільну прибутковість виробництва та реалізації продукції. Проте у 2024 році даний показник різко знизився до 0,007, що вказує на істотне зростання собівартості продукції або зменшення доходів від її реалізації, внаслідок чого прибутковість продукції практично була втрачена.

Рентабельність продажів у 2022 році становила 0,034, а у 2023 році суттєво зросла до 0,079, що свідчить про покращення контролю за витратами та зростання ефективності збутової діяльності. Водночас у 2024 році показник

набув від'ємного значення ($-0,13$), що означає отримання збитків від основної діяльності та неспроможність підприємства забезпечити позитивний фінансовий результат від реалізації продукції.

Аналогічна негативна тенденція простежується і щодо рентабельності власного капіталу. У 2022–2023 роках показник зріс з $0,013$ до $0,03$, що свідчило про підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів. Однак у 2024 році рентабельність власного капіталу стала від'ємною ($-0,05$), що вказує на збитковість діяльності та зниження дохідності вкладень власників у підприємство.

Рентабельність активів також демонструє позитивну динаміку у 2022–2023 роках, збільшившись з $0,012$ до $0,027$, що свідчить про більш ефективне використання активів підприємства для отримання прибутку. Проте у 2024 році значення показника стало від'ємним ($-0,045$), що означає неефективне використання майнового потенціалу підприємства в умовах збиткової діяльності.

Найбільш різкі зміни спостерігаються за показником рентабельності діяльності. У 2022 році він становив $0,36$, а у 2023 році різко зріс до $1,46$, що свідчить про значне покращення фінансових результатів та високий рівень ефективності операційної діяльності. Однак у 2024 році рентабельність діяльності знизилася до $-4,72$, що вказує на глибоку кризу прибутковості та суттєві фінансові втрати підприємства.

Отже, проведений аналіз показників рентабельності свідчить, що у 2022–2023 роках підприємство характеризувалося відносно стабільною та зростаючою ефективністю діяльності, тоді як у 2024 році спостерігається різке погіршення всіх показників рентабельності та перехід до збиткової діяльності. Це може бути наслідком несприятливих зовнішніх економічних умов, зростання витрат, зниження попиту на продукцію або неефективного управління ресурсами, що потребує розроблення заходів щодо відновлення прибутковості та підвищення ефективності діяльності підприємства.

У підрозділі 2.3 здійснено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Український графіт» за 2022–2024 роки, що дозволило всебічно оцінити майновий стан підприємства, ефективність використання ресурсного потенціалу, рівень фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності діяльності.

Аналіз майнового стану та ресурсного потенціалу показав тенденцію до зниження фондоозброєності, що свідчить про скорочення забезпеченості виробництва основними засобами. Погіршення показників фондівіддачі та зростання фондомісткості у 2024 році вказують на зниження ефективності використання основних фондів. Від’ємні значення рентабельності основних засобів і прибутку на матеріальні витрати у 2024 році підтверджують збитковість діяльності підприємства та наявність проблем у сфері управління виробничими ресурсами.

Оцінка показників фінансової стійкості свідчить про загалом високий рівень автономії підприємства та значну частку власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування. Водночас у динаміці спостерігаються певні коливання окремих коефіцієнтів, що вказує на поступове зростання фінансових ризиків та потребу у більш зваженому управлінні залученими коштами.

Аналіз ліквідності та платоспроможності показав, що підприємство має достатній обсяг власного оборотного капіталу для покриття поточних зобов’язань. Значення коефіцієнтів загальної, швидкої та абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду свідчать про високий рівень платоспроможності. Разом із тим зниження оборотності оборотного капіталу вказує на уповільнення кругообігу коштів, що може негативно впливати на ефективність фінансово-господарської діяльності.

Аналіз показників рентабельності засвідчив різке погіршення фінансових результатів у 2024 році. Від’ємні значення рентабельності продажів, власного капіталу, активів і діяльності в цілому свідчать про збитковість операційної та

фінансової діяльності підприємства, що негативно впливає на його інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність.

Отже, результати комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Український графіт» за 2022–2024 роки свідчать про наявність значних фінансово-економічних проблем, особливо у 2024 році. Виявлені тенденції зумовлюють необхідність підвищення ефективності використання основних і матеріальних ресурсів, оптимізації структури витрат, прискорення оборотності капіталу та забезпечення стабільного позитивного фінансового результату з метою зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 дипломної роботи здійснено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Український графіт», що дозволило всебічно оцінити організаційно-економічні умови функціонування підприємства, результати його діяльності, фінансовий стан, рівень стійкості, ліквідності, платоспроможності та ефективність використання ресурсного потенціалу у 2022–2024 роках.

У підрозділі 2.1 розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства, його виробничу структуру, фінансову політику, ринки збуту, постачальників і галузеві умови діяльності. Встановлено, що ПРАТ «Український графіт» функціонує в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої воєнними діями, скороченням внутрішнього попиту та нестабільністю зовнішніх ринків. Попри складні зовнішні умови підприємство зберігає виробничий потенціал, орієнтацію на експорт та фінансування операційної діяльності переважно за рахунок власних коштів.

Аналіз фінансових результатів у підрозділі 2.2 показав, що у 2022–2023 роках підприємство отримувало прибуток, однак у 2024 році фінансово-господарська діяльність стала збитковою. Основними причинами погіршення

фінансових результатів стали зростання собівартості продукції, зниження валового прибутку та негативний результат від операційної діяльності. Виявлено нестабільність фінансових результатів, що свідчить про високу чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку.

У підрозділі 2.3 проведено поглиблений аналіз майнового стану, ресурсного потенціалу, фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності діяльності підприємства. Результати дослідження свідчать про зниження ефективності використання основних засобів і матеріальних ресурсів, погіршення показників рентабельності у 2024 році та уповільнення оборотності оборотного капіталу. Водночас підприємство зберігає достатній рівень ліквідності та платоспроможності, а структура капіталу характеризується високою часткою власних коштів, що забезпечує відносну фінансову стабільність у короткостроковому періоді.

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансово-господарський стан ПРАТ «Український графіт» у досліджуваному періоді є нестабільним і характеризується поєднанням достатнього рівня фінансової стійкості з погіршенням показників ефективності та прибутковості діяльності. Виявлені проблеми обумовлюють необхідність удосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, оптимізації виробничо-збутової діяльності та розробки заходів, спрямованих на забезпечення сталого фінансового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. SWOT та PEST-аналіз підприємства для ефективного удосконалення адаптації розвитку підприємства

Сучасні умови функціонування промислових підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та посиленням впливу макроекономічних, політичних і галузевих факторів. Для підприємств, що здійснюють діяльність у стратегічно важливих галузях промисловості, зокрема у сфері виробництва вуглеграфітової продукції, особливо актуальним є формування ефективної системи адаптивного управління розвитком, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проведений у попередньому розділі аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Український графіт» засвідчив наявність як сильних сторін підприємства, зокрема збереження виробничого потенціалу, експортної орієнтації та відносної фінансової стійкості, так і проблемних аспектів, пов'язаних зі зниженням ефективності використання ресурсів, нестабільністю фінансових результатів та впливом кризових зовнішніх факторів. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення адаптивного управління розвитком підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання.

Метою розділу 3 є формування практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення адаптивності системи управління ПРАТ «Український графіт», забезпечення його стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Для досягнення поставленої мети доцільним є використання інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють комплексно оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства.

На першому етапі розробки рекомендацій з удосконалення адаптивного управління розвитком ПРАТ «Український графіт» доцільно здійснити SWOT- та PEST-аналізи, які є базовими інструментами стратегічної діагностики. Застосування зазначених методів дозволяє систематизувати інформацію щодо внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також визначити ключові можливості та загрози з боку зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз дає змогу оцінити рівень готовності підприємства до адаптації в умовах змін, виявити внутрішні резерви розвитку та сформулювати стратегічні напрями удосконалення управління. У свою чергу, PEST-аналіз спрямований на дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які формують зовнішнє середовище діяльності підприємства та суттєво впливають на його стратегічні рішення.

Комплексне використання SWOT- та PEST-аналізів створює аналітичну основу для розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства, мінімізацію ризиків та використання стратегічних можливостей у процесі його подальшого розвитку.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічної оцінки, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на його розвиток. Застосування SWOT-аналізу у межах адаптивного управління розвитком ПРАТ «Український графіт» дає змогу визначити потенціал підприємства до реагування на зміни зовнішнього середовища та сформулювати напрями подальшого удосконалення управлінських рішень, вказано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. - SWOT-аналіз ПРАТ «Український графіт»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Досвід і спеціалізація у виробництві вуглеграфітової продукції	Зниження рентабельності діяльності
Повний виробничий цикл	Висока матеріаломісткість продукції

Продовження таблиці 3.1

Високий рівень фінансової автономії	Нестабільність фінансових результатів
Експортна орієнтація	Обмежені можливості модернізації
Інвестиції в НДДКР	Зношеність частини основних засобів
Можливості (О)	Загрози (Т)
Розширення експортних ринків	Воєнні та макроекономічні ризики
Впровадження ресурсозберігаючих технологій	Зростання цін на сировину та енергію
Державна та міжнародна підтримка	Посилення конкуренції
Диверсифікація продукції	Валютні та логістичні ризики

Сильні сторони (Strengths)

ПРАТ «Український графіт» має значний виробничий досвід та спеціалізацію у виготовленні вуглеграфітової продукції для металургійної промисловості, що забезпечує йому стабільний попит з боку великих промислових споживачів. Підприємство володіє повним виробничим циклом, що дозволяє контролювати якість продукції на всіх етапах виготовлення.

Важливою перевагою є експортна орієнтація підприємства та наявність довгострокових контрактів із закордонними партнерами, що знижує залежність від внутрішнього ринку. Фінансова стійкість, високий рівень автономії та достатній обсяг власних оборотних коштів свідчать про здатність підприємства функціонувати навіть в умовах підвищених ризиків.

Крім того, підприємство здійснює інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та адаптації до технологічних змін.

Слабкі сторони (Weaknesses)

Серед основних слабких сторін ПРАТ «Український графіт» слід виділити зниження ефективності використання основних засобів та

матеріальних ресурсів, що відображається у погіршенні показників фондовіддачі та рентабельності діяльності в окремі роки. Значна матеріаломісткість продукції підвищує чутливість підприємства до коливань цін на сировину та енергоресурси.

Нестабільність фінансових результатів у досліджуваному періоді, зокрема отримання збитків у 2024 році, свідчить про недостатню адаптивність управління до кризових умов. Також проблемним аспектом є обмеженість фінансових ресурсів для масштабної модернізації виробничих потужностей та оновлення основних фондів.

Можливості (Opportunities)

Зовнішнє середовище відкриває для підприємства низку можливостей, пов'язаних із зростанням попиту на вуглеграфітову продукцію у світовій металургійній та енергетичній галузях. Розширення співпраці з підприємствами країн Європейського Союзу, Північної Америки та інших регіонів може сприяти диверсифікації ринків збуту.

Перспективним напрямом є впровадження енергоощадних та ресурсозберігаючих технологій, що дозволить знизити собівартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність. Державні та міжнародні програми підтримки промисловості й інновацій також можуть бути використані як джерело додаткового фінансування розвитку підприємства.

Загрози (Threats)

Суттєвими загрозами для діяльності ПРАТ «Український графіт» залишаються наслідки воєнної агресії проти України, зокрема нестабільність логістичних ланцюгів, зростання вартості сировини та енергоресурсів, а також скорочення обсягів виробництва у металургійній галузі.

Посилення конкуренції з боку іноземних виробників вуглеграфітової продукції, валютні коливання та зміни митно-тарифного регулювання створюють додаткові ризики для експортної діяльності підприємства. Також

загрозою є можливе подальше погіршення платоспроможності ключових споживачів продукції.

Проведений SWOT-аналіз ПРАТ «Український графіт» свідчить про наявність у підприємства значного виробничого та фінансового потенціалу, який формує основу для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Сильними сторонами підприємства є спеціалізація у виробництві вуглеграфітової продукції, експортна орієнтація та достатній рівень фінансової автономії, що забезпечує стійкість функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема нестабільність фінансових результатів і висока матеріаломісткість продукції, потребують впровадження адаптивних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Зовнішні можливості, пов'язані з розширенням ринків збуту та впровадженням інноваційних і ресурсозберігаючих технологій, можуть бути використані для нейтралізації існуючих загроз, зумовлених воєнними, економічними та конкурентними чинниками. Відповідно результати SWOT-аналізу є підґрунтям для формування стратегічних рекомендацій щодо удосконалення адаптивного управління розвитком підприємства.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити вплив зовнішнього макросередовища на діяльність підприємства за чотирма групами факторів: політичними (P), економічними (E), соціальними (S) та технологічними (T). Для підприємств промислового сектору, зокрема ПРАТ «Український графіт», результати PEST-аналізу є основою для формування адаптивних управлінських рішень в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Політичні фактори (Political)

Політичне середовище здійснює суттєвий вплив на діяльність підприємства. Воєнний стан в Україні, зміни у державному регулюванні

промисловості, податковій та митній політиці створюють додаткові ризики для стабільної роботи підприємства. Водночас державні програми підтримки експортерів, відновлення промисловості та співпраця з міжнародними партнерами формують потенційні можливості для розвитку. Для підприємства важливо адаптувати систему управління до регуляторних змін та посилювати комплаєнс-контроль.

Економічні фактори (Economic)

Економічні фактори мають визначальний вплив на фінансові результати підприємства. До ключових чинників належать коливання валютних курсів, рівень інфляції, зростання вартості енергоресурсів і сировини, а також нестабільність внутрішнього та зовнішнього попиту. Водночас орієнтація на експортні ринки створює можливості для диверсифікації доходів. За цих умов адаптивне управління повинно бути спрямоване на підвищення фінансової стійкості, оптимізацію витрат та гнучке бюджетування.

Соціальні фактори (Social)

Соціальні фактори проявляються через дефіцит кваліфікованих кадрів, трудову міграцію, демографічні зміни та зростання вимог до умов праці і соціальної відповідальності бізнесу. Для промислового підприємства це створює ризики зниження продуктивності праці. Водночас розвиток корпоративної культури, систем мотивації персоналу та інвестування в підвищення кваліфікації працівників сприяють зміцненню кадрового потенціалу та довгостроковій стабільності.

Технологічні фактори (Technological)

Технологічний розвиток є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Швидкий розвиток ресурсозберігаючих технологій, автоматизації виробничих процесів та цифровізації управління створює можливості для зниження собівартості продукції і підвищення ефективності діяльності. Водночас застаріле обладнання та обмежені інвестиційні ресурси можуть стримувати технологічне

оновлення, що потребує адаптивного підходу до інноваційної політики підприємства.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать про значний вплив зовнішнього макросередовища на розвиток підприємства та необхідність впровадження адаптивного управління, орієнтованого на гнучке реагування на політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни. Врахування зазначених факторів дозволить підприємству зменшити рівень ризиків, ефективно використовувати зовнішні можливості та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Концептуальні засади вдосконалення адаптивного управління підприємством

Сучасні умови функціонування промислових підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та зростанням впливу ризиків економічного, політичного й соціального характеру. За таких умов традиційні підходи до управління розвитком підприємства втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність переходу до адаптивної моделі управління. Адаптивне управління забезпечує здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, коригувати стратегічні та оперативні цілі, а також підтримувати фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Концептуальні засади вдосконалення адаптивного управління підприємством ґрунтуються на інтеграції стратегічного, фінансового та операційного управління з урахуванням результатів SWOT- та PEST-аналізу. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати ключові загрози та можливості, але й сформувати систему управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і ефективне використання внутрішнього потенціалу підприємства.

Одним із базових елементів концепції адаптивного управління є гнучкість управлінської системи, що передбачає можливість швидкої перебудови

організаційної структури, бізнес-процесів і механізмів прийняття рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Гнучкість управління досягається шляхом децентралізації повноважень, впровадження процесного підходу та розвитку системи внутрішнього контролю й зворотного зв'язку.

Важливою складовою вдосконалення адаптивного управління є фінансова адаптивність підприємства, яка полягає у здатності підтримувати платоспроможність, ліквідність і фінансову стійкість у нестабільних умовах господарювання. Це передбачає застосування гнучкого бюджетування, сценарного планування, оптимізацію структури капіталу та ефективне управління грошовими потоками. Особливу увагу слід приділяти моніторингу ключових фінансових показників, що дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та коригувати управлінські рішення.

Ще одним концептуальним напрямом є інноваційна орієнтація адаптивного управління, яка полягає у впровадженні сучасних технологій, цифрових інструментів управління та ресурсозберігаючих рішень. Інновації виступають не лише засобом підвищення ефективності виробничої діяльності, але й інструментом адаптації підприємства до змін ринкового середовища. В умовах обмежених інвестиційних ресурсів доцільним є поетапне впровадження інновацій із пріоритетом на найбільш критичні напрями розвитку.

Суттєву роль у системі адаптивного управління відіграє людський капітал. Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток управлінських компетенцій та формування адаптивної корпоративної культури сприяють підвищенню здатності підприємства до саморозвитку та ефективного реагування на зміни. У цьому контексті важливим є впровадження мотиваційних механізмів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Концептуальні засади вдосконалення адаптивного управління підприємством передбачають формування комплексної системи управління, що поєднує гнучкість, фінансову стійкість, інноваційність та ефективне управління

людськими ресурсами. Реалізація зазначених підходів дозволить підприємству підвищити рівень адаптації до зовнішніх викликів, забезпечити стабільний розвиток і зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Формування цілей адаптивного розвитку є одним із ключових етапів удосконалення системи адаптивного управління підприємством, оскільки саме цілі визначають напрями, темпи та пріоритети розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На відміну від традиційного цілепокладання, адаптивний підхід передбачає гнучкість цілей, їх здатність до коригування відповідно до змін макроекономічних, ринкових та внутрішніх факторів.

Цілі адаптивного розвитку мають формуватися на основі результатів SWOT- та PEST-аналізу, що дозволяє врахувати як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні можливості та загрози. При цьому доцільно забезпечити узгодженість стратегічних, тактичних та оперативних цілей, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень і зменшенню ризиків їх реалізації.

Основною стратегічною метою адаптивного розвитку підприємства є забезпечення його стійкого функціонування та збереження конкурентоспроможності в умовах змінного середовища. У межах цієї мети формуються підцілі, спрямовані на:

- підвищення фінансової стійкості та ліквідності;
- оптимізацію структури активів і капіталу;
- зростання ефективності використання ресурсного потенціалу;
- зниження рівня операційних і фінансових ризиків;
- адаптацію виробничої та збутової діяльності до ринкових змін.

Важливою вимогою до цілей адаптивного розвитку є їх відповідність принципам SMART, тобто конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі. Це дозволяє здійснювати постійний моніторинг рівня досягнення цілей та своєчасно коригувати управлінські дії залежно від змін зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства.

Особливу увагу в процесі формування цілей адаптивного розвитку слід приділяти фінансовим орієнтирам, зокрема підтриманню достатнього рівня власних оборотних коштів, підвищенню показників рентабельності та зниженню залежності від залученого капіталу. Це створює фінансову основу для реалізації стратегічних ініціатив і забезпечує підприємству необхідну свободу маневру в умовах невизначеності.

Що підтверджує, формування цілей адаптивного розвитку підприємства є динамічним процесом, що поєднує стратегічне бачення з гнучкістю управління. Чітко визначені та взаємоузгоджені цілі створюють передумови для ефективного функціонування системи адаптивного управління та забезпечують сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Ефективність адаптивного управління розвитком підприємства значною мірою залежить від правильного вибору управлінських інструментів, здатних забезпечити своєчасну реакцію на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Адаптивні інструменти управління мають бути гнучкими, інформаційно забезпеченими та орієнтованими на підтримку стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства.

На основі проведеного фінансово-економічного аналізу, SWOT- та PEST-аналізу доцільно використовувати комплекс взаємопов'язаних інструментів адаптивного управління, що охоплюють фінансову, виробничу, організаційну та стратегічну сфери діяльності підприємства.

До ключових інструментів адаптивного управління належать:

- Система стратегічного та оперативного планування, яка передбачає регулярний перегляд планів залежно від змін ринкової кон'юнктури, фінансових результатів та ресурсних обмежень. Це дозволяє підприємству своєчасно коригувати напрями розвитку та мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз.
- Фінансове прогнозування та бюджетування, що забезпечує контроль за рухом фінансових ресурсів, оцінку альтернативних сценаріїв розвитку та

підвищення фінансової стійкості підприємства. Використання сценарного аналізу дозволяє адаптувати фінансову політику до умов невизначеності.

- Система ключових показників ефективності (KPI), яка дає змогу оперативно оцінювати результати діяльності підприємства та ефективність прийнятих управлінських рішень. KPI повинні бути пов'язані з цілями адаптивного розвитку та охоплювати фінансові, виробничі й ринкові показники.
- Управління ризиками, що включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію фінансових, виробничих і ринкових ризиків. Адаптивне управління ризиками дозволяє знизити ймовірність негативних наслідків кризових ситуацій та забезпечити стабільність функціонування підприємства.
- Інформаційно-аналітичні системи, які забезпечують своєчасне отримання достовірної інформації для прийняття управлінських рішень. Використання цифрових інструментів аналізу даних підвищує швидкість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Обґрунтований вибір зазначених інструментів адаптивного управління дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, формуючи проактивну модель розвитку. Комплексне застосування цих інструментів створює умови для підвищення ефективності управління, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність адаптивного управління розвитком підприємства значною мірою визначається наявністю дієвого механізму моніторингу та коригування управлінських рішень. В умовах динамічного ринкового середовища, нестабільності економічної ситуації, змін у регуляторній політиці та коливань попиту традиційні підходи до управління втрачають ефективність. Саме тому постійний моніторинг стає інструментом, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів розвитку та оперативно реагувати на них.

Механізм моніторингу в системі адаптивного управління являє собою безперервний процес збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації щодо внутрішнього стану підприємства і впливу зовнішнього середовища. Його основне призначення полягає у формуванні інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпеченні зворотного зв'язку між стратегічними цілями і фактичними результатами діяльності в схемі 3.1.



Рис унок 3.1 – Скаладова механізму моніторингу в системі адаптування

У межах адаптивного управління моніторинг доцільно здійснювати за кількома взаємопов'язаними рівнями:

1. Стратегічний моніторинг, який спрямований на оцінку відповідності поточних результатів довгостроковим цілям розвитку підприємства. На цьому рівні аналізуються зміни макроекономічного середовища, галузеві тенденції, рівень конкурентоспроможності, інвестиційна привабливість та позиції підприємства на ринку. Результати стратегічного моніторингу дозволяють своєчасно коригувати стратегію розвитку та адаптувати її до нових умов функціонування.

2. Тактичний моніторинг, що передбачає оцінку виконання середньострокових програм, бюджетів і планів. Основна увага зосереджується на фінансових показниках (доходи, витрати, прибутковість, ліквідність), виробничих результатах та ефективності використання ресурсів. Саме на цьому

рівні виявляються причини відхилень від планових показників і визначаються можливості для оптимізації управлінських процесів.

3. Оперативний моніторинг, який забезпечує щоденний або щомісячний контроль за поточною діяльністю підприємства. Він охоплює контроль руху грошових коштів, виконання виробничих завдань, стан запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Оперативний моніторинг дозволяє мінімізувати ризики виникнення кризових ситуацій та швидко реагувати на негативні зміни.

Особливу роль у механізмі моніторингу відіграє система ключових показників ефективності (KPI), яка дає змогу кількісно оцінити рівень досягнення цілей адаптивного розвитку. Формування такої системи повинно базуватися на специфіці діяльності підприємства, його стратегічних пріоритетах та рівні ризиків.

На основі результатів моніторингу здійснюється коригування управлінських рішень, що є невід'ємною складовою адаптивного управління. Коригування може включати:

- перегляд фінансових планів і бюджетів;
- зміну структури витрат та оптимізацію ресурсного забезпечення;
- корекцію виробничих програм і обсягів випуску продукції;
- перегляд інвестиційних та інноваційних рішень;
- адаптацію організаційної структури управління.

Процес коригування управлінських рішень має бути системним і ґрунтуватися на принципах своєчасності, гнучкості та узгодженості із загальною стратегією розвитку підприємства. Важливим аспектом є також оцінка ефективності прийнятих коригувальних заходів, що дозволяє вдосконалювати сам механізм адаптивного управління.

Механізм моніторингу та коригування управлінських рішень забезпечує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, знижувати рівень невизначеності та ризиків, а також підтримувати стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій

перспективі. Його впровадження є необхідною умовою ефективного функціонування системи адаптивного управління розвитком підприємства.

Формування концепції стійкого адаптивного розвитку підприємства є завершальним і водночас системоутворюючим елементом адаптивного управління, оскільки вона узагальнює цілі розвитку, інструменти реагування на зміни та механізми контролю результативності управлінських рішень. Така концепція передбачає перехід від ситуативного реагування на виклики зовнішнього середовища до проактивного управління розвитком підприємства на основі прогнозування, гнучкості та безперервного вдосконалення.

Стійкий адаптивний розвиток підприємства ґрунтується на поєднанні економічної стійкості, організаційної гнучкості та здатності до інноваційних змін. У цьому контексті концепція передбачає забезпечення фінансової рівноваги, раціональне використання ресурсного потенціалу, зниження залежності від зовнішніх ризиків, а також підтримку конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Важливим аспектом є збереження балансу між поточними результатами діяльності та стратегічними цілями розвитку.

Реалізація концепції стійкого адаптивного розвитку передбачає формування гнучкої системи управління, здатної швидко змінювати параметри функціонування підприємства залежно від змін ринкової кон'юнктури, фінансового стану, технологічних умов та регуляторного середовища. Це досягається шляхом впровадження адаптивних управлінських інструментів, сценарного планування, системи раннього виявлення загроз і можливостей, а також регулярного перегляду стратегічних орієнтирів.

Важливу роль у концепції стійкого адаптивного розвитку відіграє людський капітал і корпоративна культура. Підвищення рівня залученості персоналу, розвиток управлінських компетенцій, підтримка культури змін та інновацій сприяють підвищенню здатності підприємства адаптуватися до нестабільних умов функціонування. Управлінські рішення в межах концепції

мають ґрунтуватися на прозорій системі комунікацій та чіткому розподілі відповідальності.

Сформована концепція стійкого адаптивного розвитку підприємства дозволяє забезпечити цілісність управлінських рішень, підвищити ефективність реагування на зовнішні та внутрішні виклики, мінімізувати ризики та створити передумови для стабільного довгострокового розвитку. Її впровадження є необхідною умовою підвищення життєздатності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища та посилення конкурентного тиску.

У підрозділі 3.2 розглянуто концептуальні засади вдосконалення адаптивного управління розвитком підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та підвищеної невизначеності. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних підходів управління до адаптивної моделі, що ґрунтується на гнучкості, прогнозуванні та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

У процесі дослідження визначено ключові елементи адаптивного управління, зокрема формування цілей адаптивного розвитку, побудову ефективного механізму моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища, а також розробку концепції стійкого адаптивного розвитку підприємства. Доведено, що поєднання стратегічного бачення з оперативним управлінням дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та забезпечити фінансову, виробничу й організаційну стійкість підприємства.

Особливу увагу приділено ролі системи моніторингу як інструменту своєчасного виявлення ризиків, загроз і нових можливостей розвитку, що дає змогу мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів та посилити адаптаційний потенціал підприємства. Запропонований підхід до формування концепції стійкого адаптивного розвитку орієнтований на досягнення балансу між поточними результатами діяльності та довгостроковими стратегічними цілями.

Отже, реалізація концептуальних засад адаптивного управління розвитком підприємства створює умови для підвищення його конкурентоспроможності, фінансової стабільності та здатності до сталого розвитку в динамічному економічному середовищі, що є важливою передумовою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

3.3. Оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів на ПРАТ «Український графіт» є ключовим етапом процесу адаптивного управління розвитком підприємства. Вона дозволяє визначити, наскільки запропоновані рішення сприятимуть покращенню фінансової стійкості, підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації ресурсного потенціалу підприємства. Систему ефективності заходів зображено на схемі 3.2.

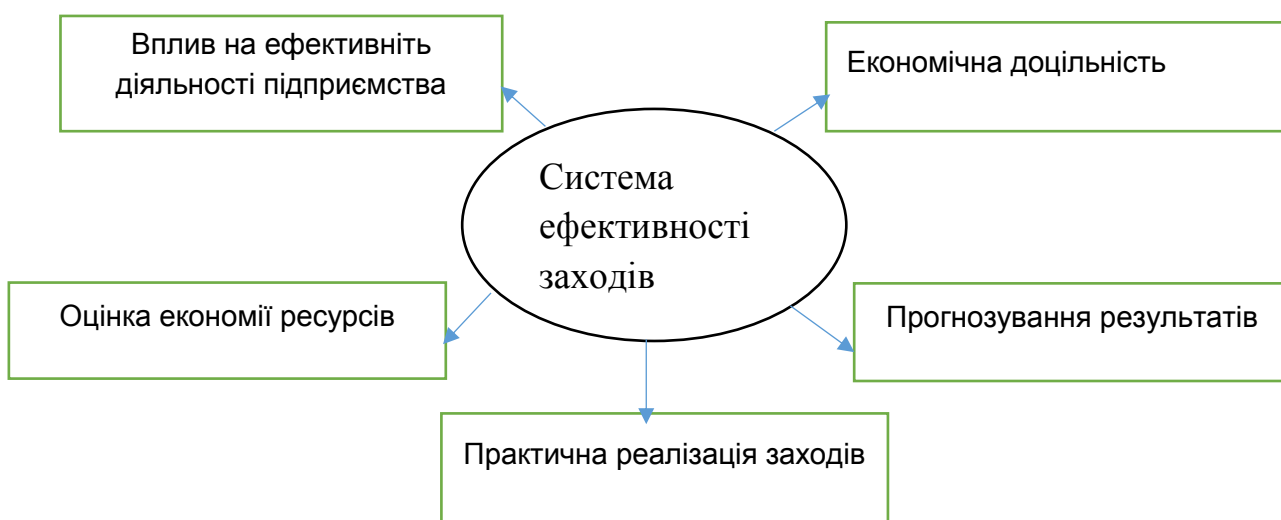


Схема 3.2. – Система ефективності заходів

Ефективність запропонованих заходів оцінюється за кількома напрямками:

1. Економічна доцільність – передбачає розрахунок очікуваного приросту прибутку та зменшення витрат у разі впровадження заходів щодо оптимізації виробничих процесів, управління запасами та використання ресурсів. Наприклад, впровадження автоматизації виробництва дозволить

знизити витрати на матеріали та енергоресурси, підвищуючи рентабельність продукції.

2. Прогнозування результатів впровадження – передбачає оцінку очікуваного впливу на обсяг виробництва, реалізацію продукції та ліквідність підприємства. Використання сучасних методів планування дозволяє прогнозувати збільшення обсягів реалізації на 8–12 % та скорочення наднормативних залишків на складах.
3. Оцінка економії ресурсів – передбачає визначення, які ресурси підприємства будуть зекономлені завдяки запропонованим заходам. Це включає матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Очікувана економія матеріалів може досягати 5–10 %, а оптимізація трудових витрат дозволить підвищити продуктивність праці без збільшення фонду оплати праці.
4. Вплив на ефективність діяльності підприємства – дозволяє оцінити, як зміни в організації виробництва та управлінні ресурсами вплинуть на ключові показники діяльності: фондовіддачу, матеріаловіддачу, рентабельність продукції та активів. Прогнозується зростання цих показників на 10–20 % у перший рік після впровадження.
5. Практична реалізація заходів – передбачає поетапне впровадження рішень, контроль за їх виконанням та коригування у разі відхилень від планових показників. Це дозволяє знизити ризики та забезпечити досягнення очікуваного ефекту.

Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів дозволяє ПРАТ «Український графіт» не лише прогнозувати фінансові результати та ефективність використання ресурсів, а й забезпечити стратегічну стійкість підприємства в умовах динамічного ринку графітової продукції.

Економічна оцінка запропонованих заходів на ПРАТ «Український графіт» є важливим етапом процесу адаптивного управління розвитком підприємства. Основна мета такого аналізу полягає у визначенні того,

наскільки кожне впроваджене рішення вплине на фінансову стабільність, прибутковість та ефективність використання ресурсів підприємства.

Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію всіх ключових аспектів діяльності: виробничих процесів, управління матеріальними ресурсами, ефективності трудових ресурсів та збуту продукції. Економічний ефект від їх впровадження визначається не лише прямими фінансовими результатами, а й непрямими чинниками, такими як зниження виробничих ризиків, скорочення втрат сировини, підвищення якості продукції та покращення організації роботи персоналу.

Важливо відзначити, що економічна оцінка передбачає комплексний підхід. Наприклад, оптимізація виробничих процесів дозволяє зменшити витрати на енергію та матеріали, одночасно підвищуючи продуктивність обладнання. Раціоналізація запасів знижує витрати на їх зберігання та покращує оборотність капіталу, що безпосередньо впливає на ліквідність підприємства. Підвищення ефективності трудових ресурсів забезпечує більш раціональний розподіл навантаження, що сприяє зменшенню непродуктивних витрат та збільшенню продуктивності праці. Вдосконалення системи збуту дозволяє підвищити обсяг реалізації продукції та зменшити дебіторську заборгованість, що в свою чергу позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Отже, економічна оцінка ефекту впровадження запропонованих заходів на ПРАТ «Український графіт» дозволяє не лише прогнозувати приріст прибутку чи економію витрат, а й враховує вплив на стратегічну стабільність та розвиток підприємства. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню стійкого фінансового стану та створенню основи для подальшого адаптивного розвитку підприємства. Крім того, така оцінка є основою для планування подальших інвестицій, управління ризиками та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Крім прямих фінансових результатів, важливо враховувати довгострокові ефекти від впровадження заходів на ПРАТ «Український графіт». Наприклад,

підвищення ефективності використання основних засобів і матеріальних ресурсів сприяє зменшенню амортизаційних витрат та зниженню собівартості продукції. Це, у свою чергу, дозволяє підприємству пропонувати більш конкурентоспроможну ціну на ринку, що може призвести до збільшення обсягу реалізації та посилення ринкових позицій.

Не менш важливим є економічний ефект від впровадження систем контролю та моніторингу за використанням ресурсів. Такий механізм дозволяє виявляти надлишкові витрати та своєчасно коригувати процеси, що дозволяє значно знизити непередбачені витрати та підвищити фінансову ефективність підприємства. Це особливо актуально для ПРАТ «Український графіт», оскільки підприємство працює в умовах високої конкуренції та змінних ринкових цін на продукцію.

Важливим аспектом економічної оцінки є також вплив запропонованих заходів на інвестиційну привабливість підприємства. Зниження витрат, оптимізація виробничих процесів і підвищення фінансової стабільності роблять підприємство більш привабливим для потенційних інвесторів та кредиторів, що дозволяє залучати додаткові ресурси для розвитку.

З огляду на це, комплексна економічна оцінка дозволяє не лише прогнозувати конкретну економію витрат чи збільшення прибутку, а й оцінити вплив на загальну фінансову стабільність, конкурентоспроможність та стійкість підприємства на ринку. Ці дані стають основою для подальшого прогнозування результатів впровадження запропонованих рішень, визначення можливих ризиків та планування заходів для підвищення ефективності діяльності ПРАТ «Український графіт».

Прогнозування результатів впровадження заходів на ПРАТ «Український графіт» дозволяє оцінити очікувані зміни в ключових показниках діяльності підприємства та визначити потенційний вплив на його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективність використання ресурсів. На основі

проведеного аналізу та запроваджених заходів очікується позитивна динаміка наступних показників, зображено на схемі 3.3:

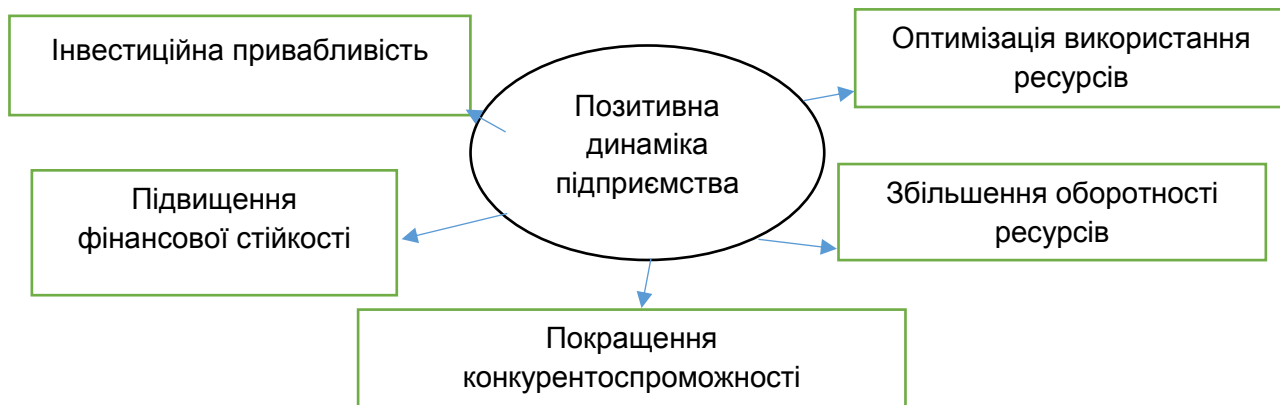


Рисунок 3.3 - позитивна динаміка заходів покращення адаптивності

1. Підвищення фінансової ефективності – впровадження заходів щодо оптимізації виробничих процесів та контролю за витратами дозволить зменшити собівартість продукції та збільшити валовий прибуток. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню чистого прибутку підприємства та покращенню рентабельності основних засобів і активів.
2. Збільшення оборотності ресурсів – ефективне управління власними оборотними коштами та контроль за виробничими запасами дозволить скоротити тривалість обороту капіталу, що підвищить швидкість обігу фінансових та матеріальних ресурсів і забезпечить стабільний грошовий потік для поточних операцій.
3. Оптимізація використання основних і матеріальних ресурсів – прогнозується зменшення наднормативних залишків у виробництві та підвищення коефіцієнтів фондівіддачі та матеріалівіддачі, що сприятиме більш раціональному використанню наявних ресурсів та зниженню витрат на їх відновлення чи заміну.
4. Покращення ринкових позицій та конкурентоспроможності – завдяки оптимізації витрат та підвищенню якості продукції підприємство зможе пропонувати більш конкурентоспроможні ціни на ринку, що очікувано призведе до зростання обсягів реалізації та розширення ринкової частки.

5. Підвищення інвестиційної привабливості – прогнозується зростання привабливості ПРАТ «Український графіт» для інвесторів завдяки покращенню фінансових показників та стабільності діяльності, що відкриває можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів на розвиток підприємства.

Загалом прогнозування показує, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише покращити поточні фінансові результати, а й забезпечити стійке та адаптивне зростання в умовах динамічного ринку. Важливо зазначити, що ефективність прогнозу залежатиме від систематичного моніторингу та оперативного коригування заходів відповідно до реальних умов функціонування підприємства.

Запровадження запропонованих заходів на ПРАТ «Український графіт» передбачає комплексне підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, що є ключовим фактором підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Економія ресурсів дозволяє не лише скоротити витрати, а й забезпечити більш ефективне функціонування виробничих та управлінських процесів.

1. Енергетичні ресурси - виробництво графітової продукції характеризується значним споживанням електроенергії та теплової енергії, тому оптимізація енергетичних витрат є критичною. Рекомендовані заходи включають модернізацію обладнання, впровадження енергоефективних технологій, автоматизацію окремих операцій та використання систем контролю енергоспоживання. Такі кроки дозволять зменшити витрати електроенергії на одиницю продукції, що безпосередньо підвищить рентабельність та скоротить собівартість виробів.

2. Матеріальні ресурси - раціональне використання сировини, контроль за залишками на складах, впровадження систем обліку та планування матеріалів дозволяють зменшити наднормативні залишки, уникнути втрат і пошкоджень сировини. Оптимізація запасів та ефективне планування виробництва

забезпечує підвищення матеріаловіддачі, зниження матеріаломісткості продукції та скорочення витрат на придбання ресурсів. Крім того, економія матеріальних ресурсів впливає на скорочення обігових коштів та підвищення ліквідності підприємства.

3. Фінансові ресурси - ефективне управління фінансовими потоками дозволяє скоротити потребу в залученні зовнішніх джерел фінансування та зменшити витрати на обслуговування кредитів. Планування витрат, контроль над дебіторською заборгованістю, впровадження системи бюджетування та моніторингу дозволяють більш раціонально використовувати власний капітал і підвищують фінансову стійкість підприємства.

4. Трудові ресурси - покращення організації праці, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, навчання персоналу та оптимізація робочих процесів сприяють підвищенню продуктивності праці. Це дозволяє скоротити витрати на оплату праці та забезпечити більш ефективне використання трудового потенціалу. Крім того, оптимізація трудових ресурсів сприяє підвищенню якості продукції та зменшенню кількості браку, що теж є важливим фактором економії.

5. Часові ресурси - своєчасне планування виробничих процесів, використання сучасних систем управління проектами та моніторинг виконання робіт дозволяють скоротити простой обладнання, оптимізувати логістику та прискорити виконання замовлень. Це підвищує ефективність використання виробничих потужностей і забезпечує більш швидке реагування на потреби ринку.

6. Комплексна економія ресурсів - сумарний ефект від впровадження запропонованих заходів дозволяє ПРАТ «Український графіт» підвищити рентабельність продукції, знизити собівартість, забезпечити ефективне управління запасами та фінансовими потоками. Регулярний моніторинг використання ресурсів і своєчасне коригування виробничих та управлінських

процесів є критично важливим для підтримки стабільності та гнучкості підприємства в умовах мінливого ринку.

З урахуванням зазначеного, системне визначення економії ресурсів дозволяє підприємству не лише скоротити витрати, а й створити передумови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості. Ефективне використання ресурсів стає базовим механізмом адаптивного управління розвитком ПРАТ «Український графіт».

Впровадження запропонованих заходів щодо адаптивного управління на ПРАТ «Український графіт» спрямоване на підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Основними напрямками впливу є оптимізація виробничих процесів, раціональне використання ресурсів, зниження витрат та підвищення фінансової стійкості.

1. Підвищення виробничої ефективності - автоматизація окремих технологічних процесів та модернізація обладнання дозволяє скоротити простої, підвищити продуктивність праці та зменшити кількість браку. Це безпосередньо впливає на зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності виробництва. Підвищення продуктивності обладнання та раціональне планування виробництва також скорочують час виконання замовлень, що покращує обслуговування клієнтів і сприяє зростанню обсягів продажів.

2. Оптимізація використання ресурсів - заходи з економії матеріалів, енергії та трудових ресурсів дозволяють підприємству більш ефективно використовувати наявні запаси та фінансові кошти. Це забезпечує зменшення витрат на виробництво та покращення показників рентабельності. Раціональне планування матеріалів і ресурсів також дозволяє уникати наднормативних запасів, що знижує потребу у залученні позикового капіталу.

3. Підвищення фінансової стійкості - завдяки зниженню витрат і покращенню управління активами підприємство зможе підвищити власний оборотний капітал, що зміцнить його фінансову незалежність та зменшить

ризика дефіциту коштів. Позитивний ефект від заходів впливає на ліквідність підприємства, забезпечуючи своєчасне виконання зобов'язань перед кредиторами та постачальниками, а також підвищує довіру інвесторів.

4. Вплив на ринкову конкурентоспроможність - оптимізація виробничих процесів та зниження собівартості продукції дозволяє підприємству пропонувати більш конкурентоспроможні ціни на ринку графітової продукції. Підвищення якості продукції та своєчасність постачання зміцнює позиції ПРАТ «Український графіт» на ринку, що сприяє збільшенню частки ринку та довгострокових контрактів.

5. Системний ефект для діяльності підприємства - комплексне впровадження запропонованих заходів не обмежується окремими напрямками, а забезпечує синергетичний ефект для всіх процесів підприємства. Підвищення ефективності виробництва, оптимізація ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та покращення ринкових позицій формує основу для сталого розвитку та адаптивного управління.

Виходячи з наведеного, оцінка впливу заходів на ефективність діяльності ПРАТ «Український графіт» підтверджує, що комплексні управлінські рішення дозволяють підвищити продуктивність, скоротити витрати та зміцнити фінансові показники, що є критично важливим для конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.

Проведений аналіз очікуваної ефективності запропонованих заходів щодо впровадження адаптивного управління на ПРАТ «Український графіт» дозволяє зробити висновок про їх комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства. Запропоновані рішення спрямовані на підвищення виробничої ефективності, оптимізацію використання матеріальних і фінансових ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Економічна оцінка показала, що заходи здатні зменшити витрати, підвищити рентабельність виробництва та забезпечити стабільний фінансовий

результат. Прогнозування результатів впровадження свідчить про покращення обіговості капіталу, зменшення залежності від залучених коштів та підвищення ліквідності підприємства. Оцінка впливу на ефективність діяльності підтверджує, що комплекс заходів забезпечує синергетичний ефект для всіх ключових процесів підприємства, сприяє оптимізації виробництва, покращенню управління запасами та ресурсами, а також зміцненню позицій на ринку.

Завдяки впровадженню запропонованих заходів ПРАТ «Український графіт» отримує реальні інструменти для забезпечення сталого та адаптивного розвитку, підвищення фінансової стабільності та довгострокової конкурентоспроможності. Загалом, оцінювання підтверджує доцільність запропонованих рішень та їх практичну значущість для підвищення ефективності підприємства в умовах ринкової економіки.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 магістерської роботи було проведено всебічний аналіз і розробку рекомендацій щодо удосконалення адаптивного управління розвитком ПРАТ «Український графіт». Виконання SWOT- та PEST-аналізу дозволило не лише визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а й системно оцінити зовнішні фактори, які впливають на його діяльність. Такий комплексний підхід дав змогу виділити ключові напрями розвитку, на які слід зосередити увагу для забезпечення стійкого функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

На основі проведеного аналізу були сформовані цілі адаптивного розвитку, спрямовані на покращення фінансової стійкості, оптимізацію використання матеріальних та фінансових ресурсів, підвищення ефективності виробничих процесів та розвиток нових напрямів діяльності. Важливим елементом роботи стало визначення механізму моніторингу, який передбачає

регулярне відстеження ключових показників, своєчасне виявлення відхилень та коригування стратегії розвитку відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Концепція стійкого адаптивного розвитку підприємства, розроблена в рамках підрозділу, забезпечує інтеграцію стратегічного планування, фінансового управління та оперативного контролю за ресурсами. Вона дозволяє підприємству гнучко реагувати на ринкові коливання, економічні виклики та зміни у попиті на продукцію, забезпечуючи стабільний розвиток та мінімізацію ризиків.

Оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів показало, що реалізація рекомендацій матиме значний економічний ефект. Передбачається підвищення рентабельності, зменшення витрат, покращення оборотності власних оборотних коштів та підвищення ефективності використання основних засобів. Прогнозні результати свідчать про зростання фінансової стійкості та зменшення залежності від залучених коштів, що позитивно вплине на платоспроможність і стабільність підприємства в умовах ринкової економіки.

Реалізація запропонованих заходів також сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності ПРАТ «Український графіт», забезпечить більш ефективне управління виробничо-збутовими процесами, оптимізацію витрат та залучення нових ресурсів для інвестиційних проектів. За результатами дослідження, розроблені рекомендації створюють надійну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового та адаптивного розвитку підприємства в сучасних умовах динамічного ринку.

Загалом, виконаний розділ 3 підтверджує, що комплексний підхід до адаптивного управління розвитком підприємства дозволяє не лише прогнозувати ефект від впровадження управлінських рішень, а й реально підвищувати фінансову стабільність, ефективність ресурсного потенціалу та

стійкість бізнесу в умовах нестабільної зовнішньої та внутрішньої економічної ситуації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що адаптивне управління розвитком підприємства є важливим інструментом підвищення фінансової стійкості, ефективності діяльності та конкурентоспроможності ПРАТ «Український графіт». Аналіз трьох розділів роботи дозволяє комплексно оцінити стан підприємства, виявити внутрішні резерви та зовнішні загрози, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення його управлінської та фінансової політики.

У першому розділі були розглянуті теоретичні аспекти адаптивного управління, основні підходи до оцінки фінансово-господарського стану підприємств та методи прогнозування й моніторингу розвитку. Було визначено, що ефективне управління передбачає системний підхід, який включає стратегічне планування, контроль за використанням ресурсів, оцінку ризиків та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, у цьому розділі обґрунтовано значення таких інструментів, як SWOT- та PEST-аналізи, оцінка фінансових показників, рентабельності та ліквідності, а також управління оборотними та основними активами для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Другий розділ присвячено детальному аналізу фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Український графіт» за період 2022–2024 років. Проведено оцінку динаміки чистого доходу, валового прибутку, фінансових витрат і адміністративних витрат, що дозволило виявити коливання прибутковості підприємства. Аналіз майнового стану та ресурсного потенціалу засвідчив, що показники фондоозброєності, фондівіддачі та матеріалівіддачі змінювалися в різні роки, що вказує на необхідність оптимізації використання основних засобів та матеріальних ресурсів. Оцінка фінансової стійкості і ліквідності показала, що підприємство має стабільну платоспроможність, проте в окремі періоди спостерігалось збільшення тривалості обороту капіталу та зростання залежності від залучених коштів, що потребує підвищення ефективності

управління фінансовими потоками. Аналіз рентабельності засвідчив негативну тенденцію у 2024 році, що підкреслює потребу в реалізації адаптивних управлінських заходів для підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Третій розділ присвячено розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення адаптивного управління розвитком ПРАТ «Український графіт». На основі проведених SWOT- та PEST-аналізів було визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози, що впливають на його діяльність. Сформульовані цілі адаптивного розвитку включають підвищення фінансової стійкості, оптимізацію ресурсного потенціалу, поліпшення ефективності використання основних і оборотних активів, а також забезпечення стабільного прибутку. Розроблено механізм моніторингу ключових показників фінансового та виробничого стану підприємства, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов та внутрішніх процесів.

Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів свідчить про потенційне підвищення рентабельності, зменшення витрат на матеріальні ресурси, покращення управління власними оборотними коштами та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. Прогнозування результатів впровадження заходів дозволяє очікувати покращення показників ліквідності, зростання чистого прибутку, зниження ризиків неплатоспроможності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Практична реалізація запропонованих рішень сприятиме стабільності фінансового стану, ефективності виробничих процесів і забезпеченню сталого розвитку ПРАТ «Український графіт». У підсумку, комплексний підхід до адаптивного управління розвитком підприємства дозволяє не лише оцінити його поточний фінансово-господарський стан, а й сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку, яка враховує внутрішні резерви та зовнішні виклики ринку. Впровадження запропонованих заходів забезпечить стійке функціонування підприємства, підвищить його конкурентоспроможність та здатність ефективно

реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що є запорукою довгострокового успіху та розвитку ПРАТ «Український графіт»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління [текст]: підручник. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
2. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Відп. ред. С. В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2010. – Т. 1. — 864 с.
3. Лопатніков Л. І. Економіко-математичний словник. Словник сучасної економічної науки. / Л. І. Лопатніков. – 5-е вид., перероб. і доп. – М.: Справа, 2013. – 520 с.
4. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства: навчальний посібник / М. Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2015. – 325 с.
5. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Відп. ред. С. В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2010. – Т. 1. — 864 с.
6. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами / Н. М. Давиденко // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. – 2011. – Вип. 35. – С. 108–111.
7. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів / М. В. Братанич, Т. В. Полозова // Економіка промисловості. – 2010. – № 4. – С. 153–155.
8. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
9. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 362 с.
10. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія / О. В. Ілляшенко. – Х.: Мачулін, 2016. – 504 с.
11. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання / О. Ткачова // Вісник Національної академії державного управління. – 2015. – С. 30–37.
12. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах / Т. В. Романова, Є. О. Даровський //

Ефективна економіка. – 2015. – №4 URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>

13. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.

14. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 688 с.

15. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №12. – С. 174–177.

16. Футало Т. В. Методичні аспекти аналізу соціально-економічної ефективності підприємств роздрібної торгівлі: монографія / Т. В. Футало [за ред. Г. І. Башнянина] // Економічні системи – Т. 4; – Львів : Ліга-Прес, 2013. – 508 с.

17. Белей О. І. Побудова моделі призми ефективності торговельного підприємства / О. І. Белей // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць Львівської комерційної академії. – 2015. – Вип. 14. – С. 16–20.

18. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства / Г. О. Швиданенко, М. А. Теплюк, І. І. Декрет // Молодий вчений (Економічні науки). – 2016. – № 12.1 (40). – С. 1001–1005. URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/236.pdf>.

19. Коряков А. Г. Методологічні питання сталого розвитку підприємств. Питання економіки і права, 2012. № 46. С. 110-114.

20. Добігон О. Впровадження сталого розвитку на практиці. Париж, 2005, 24с.

21. Портер М. Екологічна стратегія Америки, 1991. 264 с.

22. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків. 2008. 199 с.

23.Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020.№8.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>.

24. Пахомов Ю. М., Губський Б.В., Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. Київ, 1997. 237 с.

25. Сіренко К. Управління конкурентоспроможністю підприємства Київ. 2017.65 с.

26. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків. 2008. 199с

27. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства. Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 232 с

28. Костецький Я. Факторний аналіз рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств / Я. Костецький // Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 10. Частина 4.

29. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. –К.: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

30.Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Кондор, 2008.-366с.

31. Білик М.Д., Гетьман В. Стратегічне управління та стратегії підприємства //Формування ринкових відносин в Україні – 2009. - №4 (95) С.140-142.

32. Головна сторінка підприємства ПРАТ Укрграфіт

<https://ukrgrafit.com.ua/about/>

33. Річні фінансові звіти Прат Укрграфіт

<https://ukrgrafit.com.ua/about/info-share/>