

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ЩЕНКО Леонід Ігорович

УДК 658.5:334.722.24

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління адаптацією ФОП «Іщенко І. Л.» до змін у зовнішньому
середовищі

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Бездітко Олена Євгенівна

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир 2025

АНОТАЦІЯ

Іщенко Л. І. Управління адаптацією ФОП «Іщенко І. Л.» до змін у зовнішньому середовищі». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти механізму удосконалення управління адаптацією сучасних вітчизняних підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Здійснено аналіз ефективності діяльності базового підприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища під час війни.

Ключові слова: управління, стратегія адаптації, бізнес-середовище, стратегічний аналіз, система адаптації.

SUMMARY

Ishchenko L. I. «Management of the Adaptation of Sole Proprietor «Ishchenko I. L.» to Changes in the External Environment». – Manuscript.

Qualification thesis for the Bachelor's degree in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification thesis explores the theoretical, methodological, and practical aspects of improving the mechanism for managing the adaptation of modern domestic enterprises to changes in the external environment. The effectiveness of the base enterprise's activities under the conditions of uncertainty in the business environment during wartime is analyzed.

Keywords: management, adaptation strategy, business environment, strategic analysis, adaptation system.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	6
1.1. Поняття та склад адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища	6
1.2. Напрямки адаптації підприємства до зміни зовнішнього середовища під час війни	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «ІЩЕНКО І.Л.».	12
2.1. Характеристика господарської діяльності ФОП «Іщенко І. Л.»	12
2.2. Аналіз адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та оцінка ефективності взаємодії з ним	16
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ФОП «ІЩЕНКО І. Л.» ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	19
3.1. Діджиталізація, як інструмент управління адаптацією підприємства	19
3.2. Організаційні заходи щодо підвищення адаптаційної спроможності підприємства	22
ВИСНОВКИ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29
ДОДАТКИ	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Бізнес-середовище, в якому функціонують сучасні підприємства ставить свої вимоги та створює свої правила для здійснення ними ефективної ринкової діяльності. Одним з основних таких правил є забезпечення діяльності в перспективі з використанням стратегічних принципів управління.

Аналіз основних досліджень. Дослідженню теми стратегічного управління адаптацією підприємства приділяли увагу багато як вітчизняних так і закордонних науковців. Основними серед них можна назвати Мескон М., Чандлер А., Хедуорі Ф., Кривобок К. В., Левицький В.В., Швед В. В., Сумець О.М. та багато ін. В результаті їх досліджень було сформовано декілька підходів до розуміння стратегії адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Мета та завдання дослідження. Метою виконання кваліфікаційної роботи є розробка системи управління адаптацією підприємства до умов зовнішнього середовища. В якості базового підприємства при виконанні кваліфікаційної роботи було взято ФОП «Іщенко І. Л».

При виконанні кваліфікаційної роботи ставляться наступні завдання:

1) вивчення теоретичних аспектів адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища;

2) визначення взаємозв'язку між управлінням адаптацією підприємства та його бізнес-середовищем;

3) характеристика результатів господарської діяльності ФОП «Іщенко І. Л.» за період 2022-2024 р.р.

5) дослідження принципів управління взаємодією з зовнішнім середовищем в ФОП «Іщенко І. Л.»

б) розробка пропозицій по вдосконаленню процесу управління адаптацією до зовнішнього середовища на базовому підприємстві.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління адаптацією підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління адаптацією підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Методи дослідження. В ході виконання роботи були застосовані загальнонаукові методи дослідження (аналіз, синтез, моделювання, порівняння), а також специфічні управлінські та економічні методи (розрахунок показників, SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо).

Інформаційною базою при виконанні роботи є підручники, статті, електронні джерела, які висвітлюють питання управління адаптацією підприємства до умов зовнішнього середовища.

Практичне значення отриманих результатів. Рекомендації по управлінню адаптацією ФОП «Іщенко І. Л.» до умов зовнішнього середовища можуть бути застосовані в його практичній діяльності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено в наступних наукових працях автора:

1. Бездітко О.Є., Іщенко Л. І. Актуальні аспекти адаптації вітчизняних підприємств до змін у зовнішньому середовищі. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Менеджмент і маркетинг як фактори розвитку бізнесу”*. Київ: видавничий дім “Києво-Могилянська академія”, 2025. С. 174-176.

2. Іщенко Л. І. Актуальні стратегії адаптації вітчизняних підприємств до змінних умов бізнес-середовища. *Innovative technologies of marketing and management in the conditions of transformational changes. Abstracts of reports of the III International Scientific and Practical Conference*. May 09, 2025. С. 107-110.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складає 43 сторінок комп’ютерного тексту (основний зміст – 28 сторінок). Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань), додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Поняття та склад адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища

Діяльність українських підприємств за останні декілька років можна по-праву назвати “боротьбою за виживання” з стихією невизначеності та постійних ризиків. Чи не найбільш вразливими при цьому є підприємства малого бізнесу, які не мають в наявності достатніх запасів ресурсів хоча б для утримання своїх позицій, не говорячи вже про розвиток бізнесу.

Початок війни в нашій країні обумовив різкі зміни в бізнес-середовищі вітчизняних малих підприємств. Це виявилось в критичному порушенні економічних зв'язків (МТЗ, логістика, експорт-імпорт), в коливаннях фінансових можливостей та, одне з найголовніших, в кадровій проблемі, яка виникла на фоні мобілізації та масштабного виїзду українців за кордон. Крім того, частина українських територій стала непридатною для роботи багатьох підприємств. Саме тому, не маючи змоги вести бізнес віддалено чи переїзджати, вони припинили своє існування.

Основними проблемами, з якими стикнулися підприємства малого та середнього бізнесу є наступні:

- постійні атаки на об'єкти критичної інфраструктури, логістичні центри та інші бізнес-активи;
- психофізичний стан працівників підприємств;
- зменшення доходів населення та різка зміна структури витрат;
- постійні перебої з мобільним зв'язком, а також з доступом до необхідних енергоресурсів;
- великі проблеми з транспортом та логістикою.

Крім перелічених чинників, також слід відмітити зменшення державної підтримки, а в деяких випадках, навіть, збільшення вимог та тиску з боку держави до діяльності окремих підприємств малого бізнесу.

Всі перераховані фактори говорять про велику необхідність в використанні спеціальних принципів управління адаптацією підприємства до умов зовнішніх факторів. Основним завданням управління при цьому є вибір такої стратегії адаптації, яка допоможе підприємству бути максимально гнучким в складних умовах бізнес-середовища [13, с. 5].

Формування стратегії адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища в кожному окремому випадку це індивідуальний процес, який залежить від великої кількості факторів та чинників. Проте можна виділити 9 основних складових, які повинна включати в себе будь-яке управління адаптацією. Характеристика цих складових наведена в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика основних складових управління адаптацією підприємства до умов бізнес-середовища

№	Складова	Характеристика складової
1	Методологія розробки стратегії адаптації підприємства	Набір правил, методів та інструментів, які забезпечують формування ефективних методів управління
2	План створення стратегії адаптації підприємства	Безпосередньо сам алгоритм формування стратегії
3	План реалізації стратегії адаптації (проектне планування)	План впровадження стратегії адаптації в практичну реалізацію
4	Стратегія адаптації та її розподіл за рівнями управління	Розподіл функцій по реалізації стратегії за учасниками процесу управління
5	Синхронізація суміжних стратегій в середині підприємства	Узгодження прийнятої стратегії з іншими діючими на підприємства стратегіями (цінова, маркетингова тощо)
6	Ресурсне забезпечення стратегії адаптації підприємства	Визначення переліку ресурсів та їх кількісних і якісних характеристик
7	Двосторонні комунікації в процесі реалізації стратегії	Постійний контроль за впровадженням стратегії та її зміна при необхідності
8	Корпоративна культура та стратегія адаптації	Узгодження стратегії адаптації з прийнятою на підприємстві корпоративною культурою
9	Стратегія адаптації як інструмент підтримання конкурентоздатності	Узгодження стратегії адаптації з поточним станом ринку

Джерело: сформовано автором на основі джерел [26, с. 352].

Всі перераховані складові стратегії адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища можна розділити на дві групи:

- складові, які пов'язані з зовнішнім середовищем підприємства;
- складові, які пов'язані з внутрішнім середовищем підприємства.

І перша, й друга складова є досить важливою. Лише в сукупності вони можуть забезпечити формування та впровадження ефективних принципів управління адаптацією для сучасного підприємства. Проте, за поточних умов господарювання, складові із зовнішнього середовища є більш вибагливими та потребують більш детального аналізу та врахування.

1.3. Напрямки адаптації підприємства до зміни зовнішнього середовища під час війни

В загальному випадку, всю сукупність факторів, які впливають на управління адаптацією підприємства до змін зовнішнього середовища можна представити в вигляді схеми (рис. 1.1).

Отже, всі чинники впливу можна розділити на дві основні групи:

- чинники, які пов'язані з внутрішнім середовищем підприємства;
- чинники, які пов'язані з зовнішнім середовищем підприємства.

Серед чинників зовнішнього середовища можна виділити наступні:

1. За групою чинників економічне середовище: забезпечення економічного зростання; сприяння залученню інвестицій у промисловість; просування на внутрішні та зовнішні ринки конкурентоспроможної продукції; стійкість банківської системи; рівень боргу регіону; зростання доходів бюджету регіону.

2. За групою чинників соціальне середовище: забезпечення якості життя населення; фінансово-майнові можливості населення; надання соціальної допомоги; забезпечення підприємств висококваліфікованими кадрами, а також їхня перепідготовка, стимулювання та залучення молодих спеціалістів; розвиток систем професійної експертизи освітньої

діяльності.

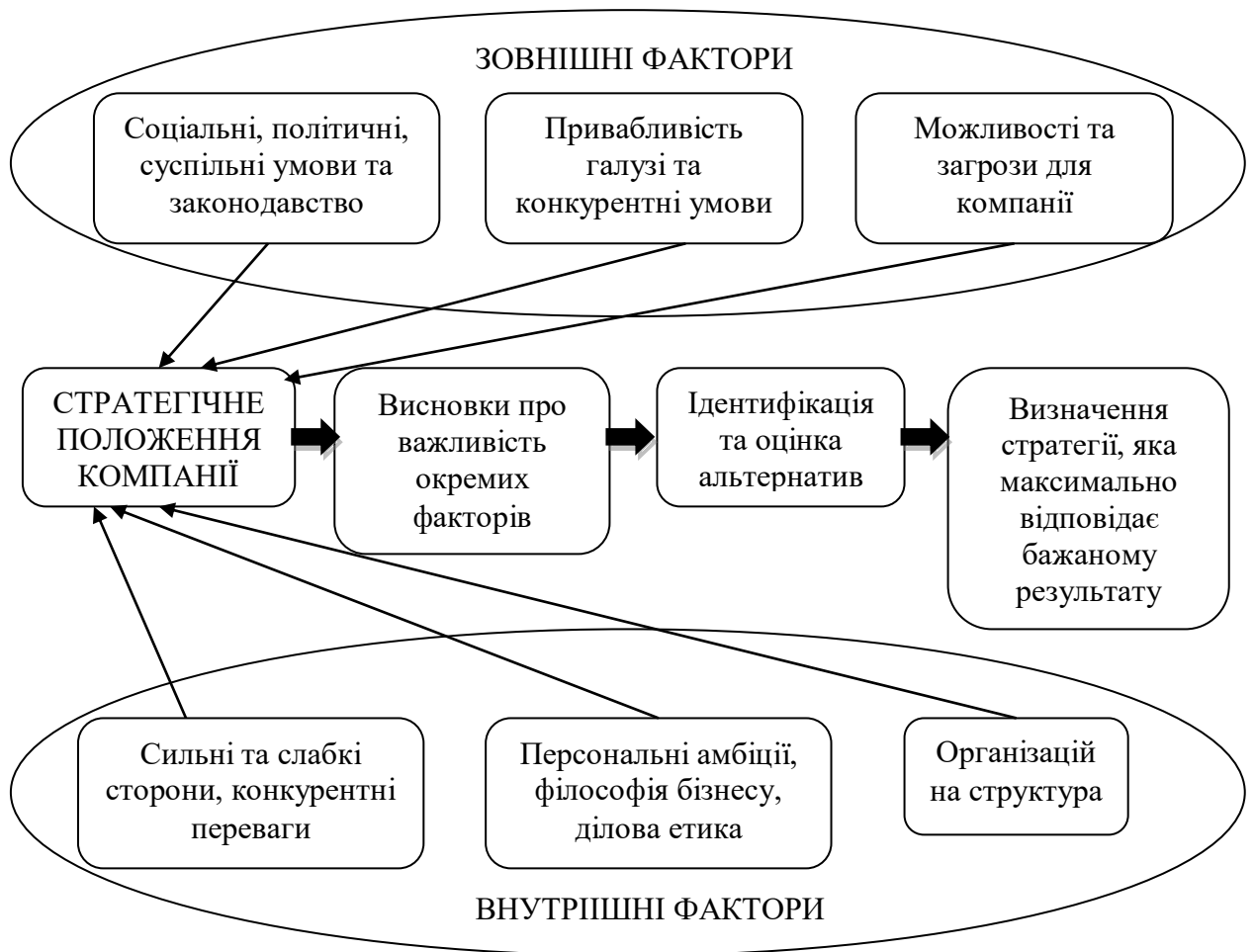


Рис. 1.1. Вплив факторів на формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерел [26, с. 352].

3. За групою чинників науково-технологічне середовище: модернізація виробництва; впровадження результатів науково-дослідної діяльності у виробництво; наявність значного інноваційного потенціалу в регіоні; експорт та імпорт технологій; приплив венчурного капіталу [26].

В наш складний час, саме чинники зовнішнього середовища відіграють вирішальну роль при виборі того чи іншого способу управління адаптацією підприємства. І саме цій групі факторів потрібно приділяти особливу увагу. Вони є більш складними для розуміння та вимагають більших знань та вміння для ефективного врахування їх при виборі стратегії адаптації.

Основними складовими внутрішнього середовища підприємства, які впливають на вибір методів управління адаптацією є наступні:

- внутрішні конкурентні переваги підприємства;
- амбіції керівників, їх стиль управління, філософія бізнесу, досвід тощо;
- організаційна культура.

Слід зазначити, що в сучасній науці управління виділяють декілька груп стратегій управління адаптацією підприємства до змін зовнішнього середовища (рис. 1.2, додаток Е).

1. Стратегії концентрованого росту. Використання цієї стратегії полягає в зміні продукту, або ринку збуту. Підприємство може скористатися цими стратегіями, якщо воно існує вже кілька років, заробило певну репутацію та зайняло свою нішу на ринку, тобто має певну ринкову стабільність.

В даній групі виділяються три види стратегій адаптації, в залежності від вибору об'єкту на який направлені основні зусилля. Це може бути посилення позицій на ринку, розвиток ринку чи розвиток вже відомого продукту.

2. Стратегії інтегрованого росту. Передбачають зміну самого підприємства в середині галузі шляхом його розширення або реструктуризації. Якщо існують причини, по яким підприємство не може застосувати попередні стратегії, то воно може застосувати стратегію інтегрованого росту, або ж поєднання декількох стратегій. До цієї групи стратегій адаптації відносяться стратегії, які відрізняються одна від одної в залежності від обраного напрямку інтеграції (контроль за постачальниками, виконання ролі посередника чи об'єднання з конкурентами).

3. Стратегії диверсифікованого росту. В загальному випадку ці стратегії полягають в освоєнні нових сфер для підприємства, яке працює достатньо стабільно. До цієї групи відносяться стратегії, які направлені на

пошук нових методів виробництва, нової продукції, нових підходів до ведення бізнесу тощо.

4. Стратегії скорочення. Часто використовуються у зв'язку зі зменшенням активності ринку або ж загальноекономічною кризою. Вони не завжди полягають у глобальному скороченні діяльності підприємства. Досить часто це скорочення одного (або декількох напрямків), скорочення виробництва нерентабельної продукції, скорочення діяльності на якомусь конкретному ринку [26, с. 255].

Підсумовуючи результати аналізу, проведеного в даному розділі слід сказати, що управління адаптацією підприємства до змін зовнішнього середовища є надзвичайно актуальним питанням особливо за умов загальноекономічної та загальнополітичної кризи, що викликані війною в Україні. В загальному випадку, ефективне управління адаптацією підприємства полягає в виборі конкретної стратегії адаптації та її реалізації. Найважливішими критеріями при виборі стратегії є зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на діяльність конкретно взятого суб'єкту господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «ІЩЕНКО І. Л.»

2.1. Характеристика господарської діяльності ФОП «Іщенко І. Л.»

В якості базового підприємства для виконання кваліфікаційної роботи було обрано ФОП «Іщенко І. Л.». Дане підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, який функціонує на основі діючого законодавства України, відповідно до чинних нормативно-правових актів. Юридична адреса підприємства: м. Житомир, вул. Рильського 9, оф. 301.

Основним видом економічної діяльності ФОП «Іщенко І. Л.», відповідно до КВЕД, є діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах. Установчі документи ФОП «Іщенко І. Л.» наведено в Додатках А та Б.

Приватне підприємство має невеликі обсяги діяльності, які відповідають саме формі Фізична Особа-Підприємець. Кількість працівників приватного підприємства в даний час складає 4 особи. ФОП Іщенко І. Л. є проектною організацією в сфері газопостачання. Вона надає консультації та виконує завдання по підключенню споживачів до газових мереж та по реконструкції систем газопостачання. Крім того організація займається розрахунком потреб в газовому обладнанні, складанні кошторисної документації, здійснює гідравлічні розрахунки. Всі проектні та кошторисні роботи виконуються кваліфікованим інженером, який має відповідні підтверджуючі документи (Додаток В та Г). Існуючу організаційну структуру ФОП «Іщенко І. Л.» можна представити в вигляді наступної схеми (рис. 2.1).

Як видно з рис., структура є достатньо компактною. Проте слід відмітити, що вона сформована за лінійно-функціональною ознакою. В ній присутній розподіл структурних підрозділів за функціональним принципом та їх лінійне підпорядкування одне одному.

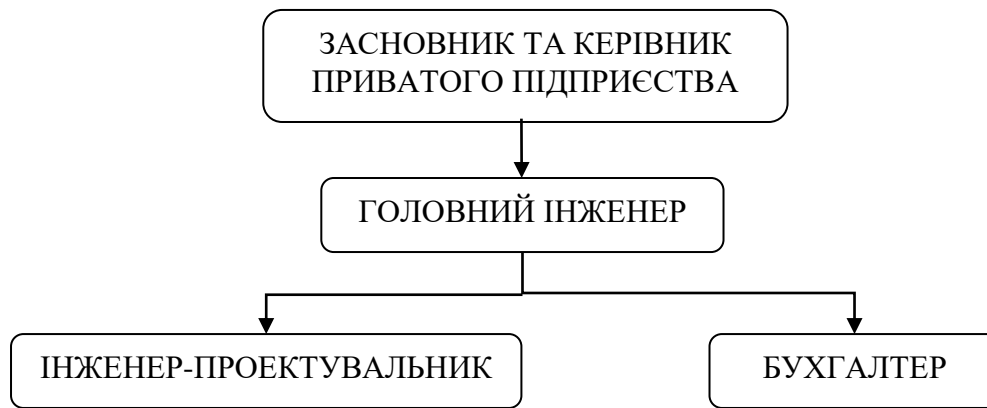


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ФОП «Іщенко І. Л.»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Слід відмітити, що основні питання, які пов'язані з управлінням підприємством вирішуються його засновником та керівником. Головний інженер підприємства визначає пріоритетні напрямки його роботи, встановлює стандарти якості виконання робіт (послуг) та керує іншими структурними підрозділами. Інженер-проектувальник є безпосереднім виконавцем більшості замовлень. Він створює концепції та технічні рішення, відповідно до замовлення. Бухгалтер здійснює облік всіх активів підприємства, а також зміни, які відбуваються з ними на протязі звітного періоду. Зразок бланку ведення обліку виконаних робіт наведено в дод. Д.

Слід відмітити, що початок війни в Україні також значним чином вплинув на діяльність ФОП «Іщенко І. Л.», створивши додаткові загрози та складності як в виконанні робіт, так і в загальному веденні його господарської діяльності. Основні показники фінансово-господарської діяльності ФОП «Іщенко І.Л.» за період 2022-2024 р.р. наведені в наступній таблиці (табл. 2.1).

Аналіз основних економічних показників ФОП «Іщенко І. Л.» за 2022–2024 рр. У 2022–2024 рр. діяльність ФОП «Іщенко І. Л.» характеризується спадом: обсяг робіт зменшився на 26%, витрати зросли вдвічі, а продуктивність праці знизилась на 26%.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники ФОП «Іщенко І. Л.» за 2022-
2024р.р.**

Показник	Значення за роками			Абс олют-на зміна	Тем п приросту, %
	2022 р.	2023 р.	2024 р.		
Обсяг виконаних робіт, тис.грн.	500	390	370	-130	-26
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	25	23	19	-6	-24
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	25	27	23	-2	-8
Чисельність персоналу, чол.	4	4	4	-	-
Витрати на виробництво, тис. грн.	50	85	105	55	110
Фондовіддача, грн./грн.	20	16,96	19,47	-0,53	-2,63
Оборотність оборотних активів грн./грн.	20	14,44	16,09	-3,91	-19,57
Тривалість обороту оборотних активів, днів.	18	24,92	22,38	4,38	24,32
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	125	97,5	92,5	-32,5	-26

Джерело: розраховано автором на основі даних бухгалтерської звітності.

Показники ефективності використання ресурсів погіршилися, що свідчить про зниження рентабельності та потребу в оптимізації витрат і підвищенні ефективності. Динаміку деяких показників з табл. 2.1 представимо в вигляді графіку (рис.2.2).

Результати аналізу показують вкрай негативні зміни, які відбулися в ФОП «Іщенко І. Л.» за період 2022-2024 р.р. Практично всі розраховані показники погіршили свої значення на кінець 2024 р. На 26% зменшився обсяг виконаних робіт та, відповідно, продуктивність праці персоналу.

Причинами зменшення обсягу виконаних робіт та продуктивності праці персоналу у ФОП «Іщенко І. Л.» у період 2022–2024 рр. є загальноекономічна нестабільність, зниження попиту на послуги підприємства, проблеми з персоналом, внутрішні управлінські недоліки, зовнішні форс-мажорні обставини

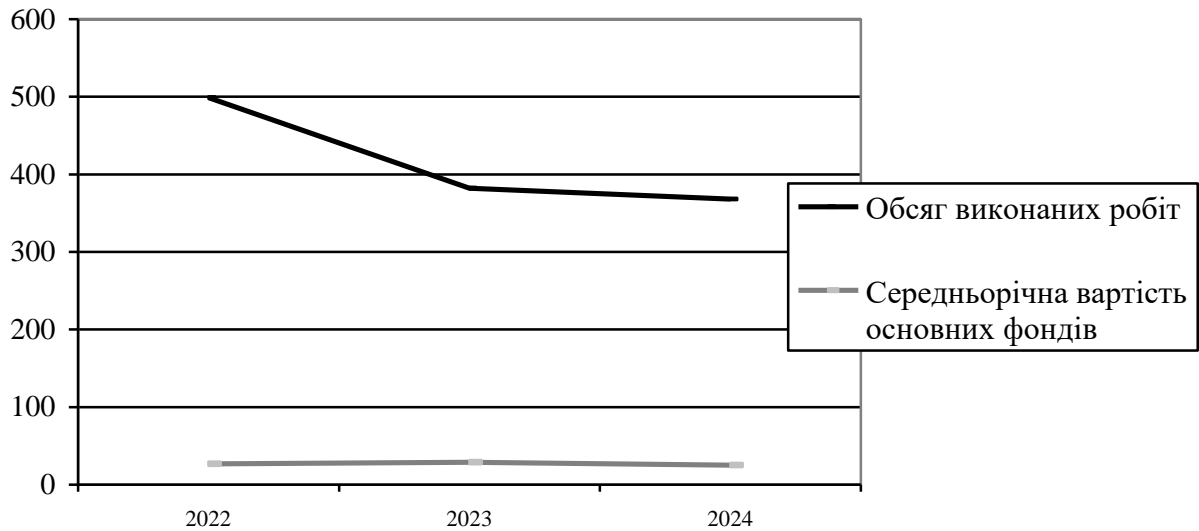


Рис. 2.2. Динаміка деяких показників ефективності господарської діяльності ФОП «Іщенко І. Л.» за період 2022-2024 р.р.

Джерело: побудовано автором на основі даних бухгалтерської звітності підприємства.

Показник ефективності використання основних фондів (фондовіддача) зменшився, але не суттєво (-2,63%). А от показник ефективності використання оборотних активів (оборотність оборотних активів) зменшився майже на 20%. Такі зміни говорять про зменшення ділової активності ФОП «Іщенко І. Л.» та сповільнення темпів обігу активів.

Проаналізуємо також вартість та структуру робіт, які ФОП Іщенко І. Л. виконувало на протязі 2022-2024 р.р. (табл. 2.2). За досліджуваний період структура робіт, які виконувало підприємство ФОП «Іщенко І. Л.» дещо змінилася також. Так, в структурі зменшилася питома вага робіт з гідравлічних розрахунків та кошторисні роботи, проте дещо зросла питома вага робіт по виготовленню проектної документації, робіт з погодження та технічних робіт.

Таблиця 2.2

Аналіз структури робіт ФОП Іщенко І. Л. В 2022-2024 р.р.

Вид робіт	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютна зміна	Темп приросту, %
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%		
Проектна документація	250	50	220	56,4	215	58,1	-35	-14
Технічні умови	25	5	20	5,1	20	5,4	-5	-20
Гідравлічний розрахунок	75	15	40	10,3	35	9,5	-40	-53,33
Кошторис	75	15	35	8,9	35	9,5	-40	-53,33
Погодження	75	15	75	19,3	65	17,5	-10	-13,33
Разом:	500	100,0	390	100,0	370	100,0	-130	-26

Джерело: розраховано автором на основі даних, отриманих на підприємстві

Підсумовуючи результати аналізу, слід відмітити, що в цілому підприємство ФОП «Іщенко І. Л.» в 2022-2024 р.р. продовжувало функціонувати, не зважаючи на загальноекономічну кризу. Проте динаміка за всіма показниками ефективності була негативною. Можна виділити наступні основні причини таких результатів:

- загальноекономічна криза в країні;
- скорочення купівельної спроможності населення та попиту на окремі види робіт;
- відсутність у ФОП «Іщенко І. Л.» чіткої стратегії адаптації до змін в навколишньому середовищі. Фактично з початку кризи підприємство не приймало ніяких стратегічних дій, направлених на адаптацію до дуже складних умов свого бізнес-середовища.

2.2. Аналіз адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та оцінка ефективності взаємодії з ним

Важливу інформацію про взаємодію з бізнес-середовищем, в якому функціонує підприємство, можна отримати при проведенні PEST та

SWOT-аналізу. Ця інформація дає змогу оцінити всі можливі ризики та загрози для підприємства, а також, на основі цього, обрати найбільш оптимальний напрямок адаптації на майбутнє.

Проведемо SWOT-аналіз ФОП «Іщенко І. Л.» з метою визначення ймовірності впливу сприятливих та несприятливих факторів на його діяльність в майбутньому.

В табл. 2.3 (додаток Є) представлено перелік факторів за чотирма блоками:

1-й блок (Strengths) - у ньому представлені сильні сторони і характеристики бізнесу, які виділяють його на ринку серед конкурентів.

2-й блок (Weaknesses) - розповідає про слабкі сторони і характеристики компанії.

3-й блок (Opportunities) - показує існуючі можливості розвитку бізнесу.

4-й блок (Threats) - об'єднує в собі загрози, які перешкоджають розвитку компанії і можуть призвести до негативних наслідків.

Як видно з табл., основні сильні сторони, та можливості ФОП Іщенко І. Л. пов'язані з великим досвідом роботи, висока кваліфікація працівників, великі напрацювання в напрямку розробки проектної документації та узгодження проектів. З іншого боку, слабкі сторони характеризують деякі недоліки в системі управління компанією, зокрема в управлінні персоналом.

Можливі загрози представляють собою чинники бізнес-середовища, які впливають на діяльність всіх без виключення суб'єктів ринкової діяльності в наш час. Це чинники які компанія не може усунути повністю, проте може передбачити та зменшити їх негативний вплив.

Здійснимо кількісну оцінку всіх перерахованих раніше факторів. Дані розрахунки приведено в табл. 2.4 (додаток Ж). З розрахунків, приведених в таблиці бачимо, що враховуючи всі слабкі та сильні сторони

компанії ймовірність виникнення несприятливих змін є значно вищою, ніж ймовірність виникнення несприятливих змін.

Оцінку впливу зовнішнього середовища проведемо через PEST-аналіз. Цей аналіз дозволяє оцінити вплив факторів непрямого впливу на діяльність ФОП «Іщенко І. Л.» PEST-аналіз представлений в табл.5 (дод. 3).

За результатами проведеного PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільший позитивний вплив на діяльність компанії здійснюють соціальні (+2,6) та технологічні (+2,4) чинники. Найбільш негативно на діяльність компанії впливають галузеві чинники (-0,9) та законодавчі чинники (-0,8).

Підсумовуючи результати аналізу, який було проведено в практичному розділі, слід відмітити дуже нестабільне положення базового підприємства ФОП «Іщенко І. Л.» за умов постійно змінного зовнішнього середовища. За досліджуваний період 2022-2024 р.р. підприємство погіршило свої економічні показники результативності діяльності.

Результати проведеного аналізу показали великий вплив загроз з боку зовнішнього середовища на діяльність ФОП «Іщенко І. Л.» Основний механізм негативного впливу проявляється через нездатність приватного підприємства на додаткове фінансування впровадження необхідних нововведень. Незважаючи на відсутність необхідних фінансових можливостей ФОП «Іщенко І. Л.» Все таки повинно здійснювати певні управлінські дії по покращенню свого стратегічного положення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ФОП «ІЩЕНКО І. Л.» ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Діджиталізація, як інструмент управління адаптацією підприємства

Результати аналізу, який було проведено в попередньому розділі показав нагальну необхідність у впровадженні управлінських дій для адаптації ФОП Іщенко І. Л. До змін зовнішнього середовища. Необхідність таких дій обумовлена наступними факторами:

- скорочення обсягів діяльності ФОП «Іщенко І. Л.» в 2022-2024 р.р.;
- погіршення економічних показників ефективності діяльності за період, який досліджувався.

З іншого боку, тенденції, які спостерігаються на ринку проектних послуг є достатньо позитивними. Крім того, за прогнозами багатьох експертів, закінчення війни в Україні призведе до більш бурхливого розвитку ринку будівельних послуг і, відповідно, ринку послуг з проектування та узгодження технічної документації.

Одним з актуальних та ефективних методів адаптації сучасних підприємств до умов зовнішнього середовища є їх діджиталізація. Основними та актуальними її напрямками в наш час є:

1. Автоматизація та роботизація. Однією з найпомітніших тенденцій є автоматизація та роботизація бізнес-процесів. Підприємства впроваджують рішення, які дають змогу замінити рутинні операції.

2. Штучний інтелект і машинне навчання.

Штучний інтелект (ШІ) і машинне навчання відкривають нові можливості для бізнесу. Ці технології здатні обробляти й аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати поведінку клієнтів, оптимізувати процеси та ухвалювати рішення на основі даних.

3. Хмаринні технології.

Хмаринні технології значно змінюють підхід до зберігання даних і обчислювальних потужностей. За допомогою хмаринних рішень компанії можуть зберігати й обробляти дані у віддалених центрах.

Для базового підприємства ФОП «Іщенко І. Л.» можна рекомендувати наступні основні напрямки діджиталізації, для підвищення ефективності взаємодії з бізнес-середовищем:

1. Підвищення якості обслуговування клієнтів. Персоналізація обслуговування з використанням даних про клієнтів - це один із найважливіших аспектів цифрової трансформації.

2. Розвиток нових напрямів бізнесу. Цифровізація відкриває можливості для розвитку нових напрямків бізнесу.

3. Конкурентоспроможність на ринку. Цифрова трансформація дає змогу ФОП «Іщенко І. Л.» зміцнити свої позиції в умовах цифрової економіки. Основні напрямки застосування діджиталізації для «ФОП Іщенко І. Л.» представлено на рис. 3.1.

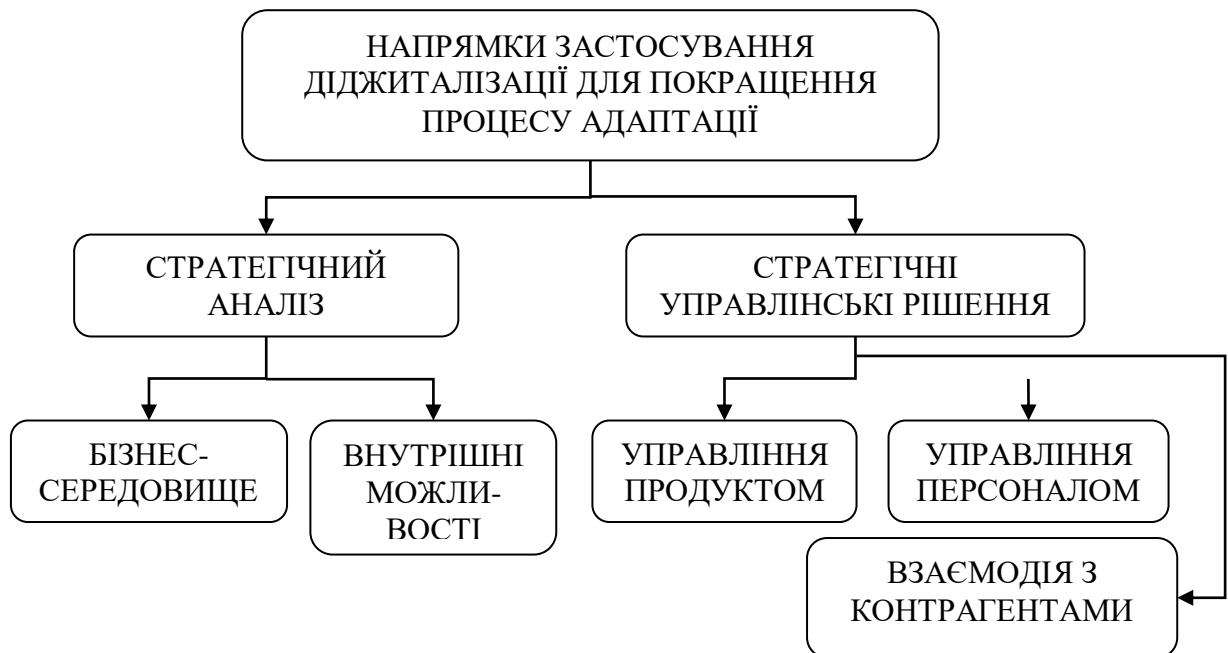


Рис. 3.1. Перспективні напрямки діджиталізації ФОП «Іщенко І. Л.»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

З рисунку ми бачимо, що для ФОП «Іщенко І. Л.» діджиталізація є таким інструментом, який може використовуватися в будь яких процесах стратегічного управління. При проведенні аналізу підприємство може використовувати веб-інструменти та електронні бази даних. При прийнятті управлінських рішень також широко може застосовуватися діджиталізація. Це може бути використання електронних цифрових документів, проведення електронних платежів. Одним з найбільш перспективних напрямків діджиталізації для ФОП «Іщенко І. Л.» є використання в процесів взаємодії з замовниками технології блокчейн.

Технологія блокчейн - це вдосконалений механізм бази даних, який дає змогу організувати відкритий обмін інформацією в рамках бізнес-мережі. База даних блокчейна зберігає дані в блоках, пов'язаних між собою в ланцюжок.

Традиційні технології баз даних створюють низку проблем, пов'язаних з обліком фінансових операцій ФОП «Іщенко І. Л.» Використання даної техноогії дозволяє чітко зафіксувати дату суми проведених оплат. При цьому не може виникнути проблемних питань в зв'язку з неоплатою чи невчасною оплатою послуг, які виконуються.

Блокчейн передбачає подібні проблеми шляхом створення децентралізованої, захищеної від несанкціонованого доступу системи для запису операцій. Усі транзакції мають бути схвалені обома сторонами й автоматично оновлюватися в їхніх реєстрах у режимі реального часу.

Важливим інструментами в блокчейн для ФОП «Іщенко І. Л.» можуть бути:

1. Розподілений реєстр - це загальна база даних у блокчейн-мережі, в якій зберігаються копії транзакцій (наприклад, у вигляді спільного файлу, який редагується всіма учасниками).

2. Смарт-контракти

ФОП «Іщенко І. Л.» Може використовувати смарт-контракти для самостійного управління комерційними угодами. Смарт-контракти - це

програми в блокчейн-системі, що автоматично запускаються при дотриманні заданих умов.

Впровадження запропонованих заходів може допомогти ФОП «Іщенко І. Л.» значно підвищити гнучкість та мобільність виконання робіт, оскільки стане можливим онлайн-відслідковування виконання окремих етапів робіт чи здійснення окремих частин оплат.

3.2. Організаційні заходи щодо підвищення адаптаційної спроможності підприємства

Враховуючи запропоновані напрямки підвищення адаптаційної спроможності ФОП «Іщенко І. Л.» здійснимо їх деталізацію та визначимо сукупність заходів, які потрібно реалізувати для досягнення поставленої мети. Мета в даному випадку — це формування у підприємства такої системи управління, яка б змогла оперативно реагувати на зміни в зовнішньому бізнес-середовищі.

В табл. 3.1. представлено перелік організаційних дій, направлених на оптимізацію адаптації ФОП «Іщенко І. Л.» до змін в бізнес-середовищі. Слід зазначити, що основними критеріями, які впливають на реалізацію ефективної політики управління адаптацією ФОП «Іщенко І. Л.» є системність, своєчасність та використання всебічної та перевіреної інформації.

Процес формування сукупності управлінських дій, які направлені на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища повинен починатися з розуміння того, що керівник ФОП «Іщенко І. Л.» має діяти більш якісно та більш оперативно в порівнянні з конкурентами. При цьому не треба забувати, що всі управлінські дії повинні бути направлені на досягнення довгострокових цілей та потребують залучення додаткових фінансових ресурсів.

Таблиця 3.1

**Характеристика організаційних дій, необхідних для оптимізації
адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі**

Шлях вдосконалення	Центр відповідальності	Перелік дій	Відповідальний структурний підрозділ
Стратегічний аналіз	Бізнес-середовище	-Збір та систематизація інформації про стан та тенденції зовнішнього середовища; - Встановлення контактів з органами державного регулювання галузі.	- Керівник - Головний інженер
	Внутрішні можливості	- Пошуки внутрішніх резервів підвищення ефективності господарської діяльності; - Оцінка можливості залучення додаткових інвестиційних коштів	-Головний інженер; - Керівник
Стратегічні управлінські рішення	Продукт	- Управління якістю продукту; - Ефективна цінова політика; - Сервісне доповнення продукту.	- Головний інженер; - Інженер-проектувальник
	Персонал	- Ефективна політика матеріального та морального стимулювання персоналу.	- Керівник
	Контрагенти	- Створення альтернативних списків контрагентів за їх групами.	- Керівник.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Ефективна система адаптації ФОП «Іщенко І. Л.» до змін зовнішнього середовища має на меті забезпечення таких умов, які якісно змінять стан всіх обраних елементів (центрів відповідальності). Розглянемо кожен з них більш детально.

1. Бізнес-середовище.

Діяльність ФОП «Іщенко І. Л.» наразі особливо залежить від поточної ситуації в політичній та економічній ситуації в середині країни. За даними досліджень за перший рік війни підприємства малого та середнього бізнесу України втратили близько 83 млрд. дол. [7]. Відповідні тенденції ми могли спостерігати й в діяльності базового підприємства. Показники його діяльності різко погіршилися в 2023 р. в порівнянні з 2022 р. А вже в 2024 р. темпи падіння значень показників були меншими.

Причина таких змін полягає в нездатності підприємства (як і більшості інших вітчизняних підприємств) оперативно реагувати на появу форс-мажорних обставин, які пов'язані з війною в нашій країні. В наступному 2024 підприємство вже трохи адаптувалося та змогло дещо стабілізувати ситуацію.

Основними проблемами, з якими стикнулося підприємство ФОП «Іщенко І. Л.» є наступні:

- постійні атаки на об'єкти критичної інфраструктури, логістичні центри та інші бізнес-активи;
- психофізичний стан працівників підприємств;
- зменшення доходів населення та різка зміна структури витрат населення;
- постійні перебої з мобільним зв'язком, а також з доступом до необхідних енергоресурсів.

2. Внутрішні можливості.

Стратегічна робота в напрямку використання внутрішніх можливостей ФОП «Іщенко І. Л.» Фактично не здійснюється, оскільки всі складності пов'язані з відсутністю вільних фінансових коштів. Тому одним з ключових питань при організації управління адаптацією є пошук можливостей для фінансування підтримки та розвитку бізнесу ФОП «Іщенко І. Л.» І такі можливості в даний час присутні.

Приватне підприємство може щонайменше збільшити обсяги надання послуг на 25%, тобто вийти на обсяги, які спостерігалися в 2022 р.

3. Продукт.

В цілому можна сказати, що для ФОП «Іщенко І. Л.» основними напрямками розвитку продукту можуть бути його диверсифікація та доповнення (супровід).

Основними напрямками диверсифікації продукту можуть бути:

- надання послуг з комплексного проектування, починаючи з ідеї виготовленням робочої документації на здійснення певних видів робіт;

- надання послуг з інженерно-геологічних досліджень: геодезична зйомка, обстеження конструкцій тощо;

- збір вихідних даних для здійснення проектування.

4. Персонал.

За воєнних умов, які зараз ми спостерігаємо в нашій країні, розподіл пріоритетів між матеріальним та моральним стимулюванням персоналу ФОП «Іщенко І. Л.» значно змінюється. Це пов'язано з тим, що на перший план виходять потреби людей в безпеці, харчуванні, захисті, лікуванні. Використання моральних стимулів не є в даний час досить обґрунтованим.

5. Контрагенти.

Важливість управління цією групою виходить на перший план по причині великих можливостей, які може отримати ФОП «Іщенко І. Л.» від своїх контрагентів. Тут мова йде про державні та недержавні фінансові установи, які під час війни багато уваги приділяють наданню фінансових грантів для підприємств малого бізнесу.

Ресурси, які необхідні ФОП «Іщенко І. Л.» для реалізації стратегії адаптації до умов зовнішнього середовища можна визначити за трьома пунктами:

1. Інформаційні.

2. Людські.

3. Фінансові.

Підсумовуючи результати пропозицій, які були надані в даному розділі, слід відмітити що базове підприємство ФОП «Іщенко І. Л.» під час війни стикнулося з тими ж самими проблемами, з якими стикаються десятки інших малих підприємств в Україні. Це проблеми з фінансуванням та відсутність будь-якого стратегічного планування на майбутнє. З одного боку, ми ніби бачимо тут замкнене коло, оскільки без фінансування не може бути якихось ефективних дій, а без стратегічних дій не може бути знайдений спосіб фінансування.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах бізнес-середовища більшість вітчизняних підприємств щодня стикаються з необхідністю прийняття стратегічно важливих рішень від яких залежить їх виживання чи вихід з ринку. Ці рішення стосуються вибору тих чи інших методів адаптації до змінних умов бізнес-середовища.

В загальному випадку основною метою впровадження стратегії адаптації для вітчизняних компаній є ефективна та своєчасна адаптація до постійно змінних умов бізнес-середовища. Вона передбачає постановку мети, визначення сукупності можливих альтернатив, їх оцінка та вибір найбільш оптимальної з них.

Основні стратегії адаптації, які застосовуються на практиці в наш час можна розділити на за групами:

- стратегії концентрованого росту;
- стратегії інтегрованого росту;
- стратегії диверсифікованого росту;
- стратегії скорочення.

В ході виконання практичної частини кваліфікаційної роботи було здійснено аналіз ефективності господарської діяльності та впливу бізнес-середовища на функціонування приватного підприємства ФОП «Іщенко І. Л.» Результати аналізу основних показників показали негативні тенденції на протязі всього періоду 2022-2024 р.р. При цьому слід відмітити, що більш різкі темпи скорочення значень показників спостерігалися в 2022-2023 р.р. В 2024 р. вони дещо сповільнилися, що може говорити про певну стабілізацію ситуації.

Результати проведеного аналізу впливу факторів бізнес-середовища на діяльність ФОП «Іщенко І. Л.» показали велику кількість загроз та перешкод, які пов'язані головним чином з складною економічною та політичною ситуацією в Україні на протязі періоду який досліджувався.

Основними недоліками в діяльності приватного підприємства на даний час є:

- відсутність будь-яких фінансових можливостей та запасу фінансової стійкості;
- складності в забезпеченні зворотнього зв'язку між керівником та підлеглими;
- відсутність будь-яких стратегічних управлінських дій направлених на адаптацію підприємства до змінних умов бізнес-середовища.

За результатами аналізу ефективності управлінської діяльності ФОП Іщенко І. Л. можна виділити наступні основні пріоритетні напрямки управління адаптацією до умов зовнішнього середовища:

- здійснення стратегічного аналізу з метою виявлення всіх ключових тенденцій в факторах бізнес-середовища;
- визначення внутрішніх можливостей та резервів зростання окремих показників ефективності діяльності (зокрема показника обсягу надання послуг);
- управління продуктом шляхом здійснення його диверсифікації та створення додаткових цінностей продукту для замовників;
- ефективна політика матеріальної та моральної мотивації персоналу;
- стратегічна робота з контрагентами, особливо в напрямку залучення грантових коштів для підтримки та розвитку бізнесу.

Особливе місце в системі адаптації приватного підприємства до умов бізнес-середовища має займати діджиталізація і, зокрема, такий її інструмент як блокчейн. Використання блокчейну можна рекомендувати для ФОП «Іщенко І. Л.» через його відповідність напрямку діяльності підприємства, а також великий вплив на економічну ефективність.

Застосування блокчейну та інших інструментів стратегічного управління може допомогти ФОП Іщенко І. Л. покращити своє поточне положення на ринку та відкрити стратегічні напрямки для розвитку в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL.: <https://lnk.ua/Jy4z9wKNj> (дата звернення: 01.04.25).
2. Бездітко О. Є., Іщенко Л. І. Актуальні аспекти адаптації вітчизняних підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу*. Київ: Києво-Могилянська академія. 2025. С. 174-176.
3. Брінь П. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. с. 31–34.
4. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. URL: <https://lnk.ua/Lb4AjMQeQ> (дата звернення: 28.03.25).
5. Буднік М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Кондор. 2025. 292 с.
6. Бізнес-стратегія: види, алгоритм розробки, приклади і помилки. URL: <https://lnk.ua/gq465MwNJ> (дата звернення: 27.03.25).
7. Васи́лига С. М. Поняття стратегії адаптації підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. с. 121–125.
8. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. № 1, 2020 р. URL.: <https://lnk.ua/AQV06O54g> (дата звернення: 23.02.25).
9. Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. с. 31–34.
10. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. URL.: <https://lnk.ua/mk4kXZ8eL> (дата звернення: 12.04.25).

11. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: <https://lnk.ua/7J4Z2Ow4E> (дата звернення: 22.03.25).
12. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Центр учбової літератури. 2019. 272 с.
13. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://lnk.ua/YdNYgwleM> (дата звернення: 09.05.25).
14. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління. 2 видання: навч. посіб. Центр учбової літератури. 2023. 440 с.
15. Іщенко Л. І. Актуальні стратегії адаптації вітчизняних підприємств до змінних умов бізнес-середовища. *Innovative technologies of marketing and management in the conditions of transformational changes. Abstracts of reports of the III International Scientific and Practical Conference*. May 09, 2025. С. 107-110.
16. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://lnk.ua/GAVMdldeo> (дата звернення: 30.04.25).
17. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. № 14. 2020 р.
18. Мескон М., Альберт М., Хедуорі Ф. Основи менеджменту, переклад з англійської. URL.: <https://lnk.ua/jY4QpZ2N9> (дата звернення: 23.02.25).
19. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с.
20. Підгора Є. О., Гігіс Т.П., С. В. Касьянюк С. В. Стратегія розвитку підприємства: навч. посіб.: Краматорськ, Тернопіль: ДДМА, 2023. 98 с.

21. Податковий кодекс України. URL.: <https://lnk.ua/ZANDk3JVx> (дата звернення: 12.04.25).
22. Розробка стратегії розвитку компанії. URL.: <https://lnk.ua/mgeqx2R45> (дата звернення: 26.02.25).
23. Стан малого підприємництва та бізнесу під час війни та можливості розвитку у непростий для країни час URL: <https://lnk.ua/rmNBjZ3NG> (дата звернення: 15.04.25).
24. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни URL: <https://lnk.ua/ZPeRnZReY> (дата звернення: 21.03.25).
25. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Ігнат'єва І. А. Міністерство освіти і науки України, Київ, 2023 р. 480 с.
26. Стратегічний менеджмент: підручник. О.А. Сидоров, Н.О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А.Є. Фоменко. Дніпро: Арт Прес, 2024, 352 с.
27. Стратегічні напрямки відновлення сфери послуг України поствоєнний період. *Економіка та суспільство*. № 46. 2022 р.
28. Сфера послуг України <https://lnk.ua/1LVbXAP4y> (дата звернення (15.03.25)).
29. Стратегія розвитку підприємства: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, укладачі: Є. О. Підгора, Т. П. Гітис, С. В. Касьянюк. Краматорськ – Тернопіль: ДДМА, 2023. 98 с.
30. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник О.М. Сумець. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
31. Сфера послуг: тренди та виклики URL.: <https://lnk.ua/K9erMZo4p> (дата звернення: 11.04.25).
32. Теоретичні та методичні аспекти стратегії адаптації підприємства. *Економічний простір*. №192(2024). с. 120-124.
33. Тимощук В., Ціх Г. В. Проблеми малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого

майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації». 2022. С. 183–184.

34. Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни. URL: <https://lnk.ua/AwVlXY5VP> (дата звернення: 15.03.25).

35. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 р. URL: <https://lnk.ua/x5V15qZVd> (дата звернення: 14.03.25).

36. Цивільний кодекс України URL.: <https://lnk.ua/RJ4P9vpez> (дата звернення: 12.04.25).

37. Череп О. Г., Веремеєнко О. О. Формування стратегії розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. № 7 (277). 2024 р. URL: <https://lnk.ua/lxNKgZEN8> (дата звернення: 01.04.25).

38. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.


39. Чи є перспективи для розвитку сфери послуг під час війни URL.: <https://lnk.ua/2B4OJX9NG> (дата звернення: 01.03.25).

40. Швед В. В. Стратегія адаптації підприємства: сутність та значення. *Вісник ХДУ*. № 49(2023). с.36-43.

ДОДАТКИ

Додаток А

Витяг з єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців

Серія АА	№ 372100
 ЄДИНИЙ ДЕРЖАВНИЙ РЕЄСТР ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ТА ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ ДЕРЖАВНА РЕЄСТРАЦІЙНА СЛУЖБА УКРАЇНИ	
ВИТЯГ з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців	
<p>Відповідно до статті 20 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців" на запит: ІЩЕНКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ від 16.08.2012 за № 14494068 станом на 16.08.2012 відповідно до наступних критеріїв пошуку:</p>	
<p>Реєстраційний номер облікової картки платника податків: XXXXXXXXXX</p>	
<p>надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ЄДР) у кількості 1 записів:</p>	
<p>Запис 1</p>	
<p>Реєстраційний номер фізичної особи-підприємця ЄДР: 20105472158</p>	
<p>Прізвище, ім'я, по-батькові фізичної особи - підприємця: ІЩЕНКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ</p>	
<p>Місце проживання: 10020, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ., МІСТО ЖИТОМИР, БОГУНСЬКИЙ РАЙОН, ВУЛИЦЯ МАЛИКОВА, БУДИНОК 32, КВАРТИРА 126</p>	
<p>Дата державної реєстрації фізичної особи - підприємця: 16.08.2012</p>	
<p>Стан фізичної особи - підприємця: зареєстровано</p>	
<p>Дані про проведення державної реєстрації фізичної особи - підприємця: 16.08.2012, 2 305 000 0000 028387, 04053625 Виконавчий комітет Житомирської міської ради 10014, Житомирська обл., місто Житомир, майдан С.П. Корольова, 4/2</p>	
<p>Види діяльності: 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.</p>	
<p>Місцезнаходження реєстраційної справи:</p>	
<p>№ 14494068 Стр. 1 з 2</p>	

04053625 Виконавчий комітет Житомирської міської ради 10014,
Житомирська обл., місто Житомир, майдан С.П. Корольова, 4/2

Дата реєстрації рішення фізичної особи-підприємця про припинення підприємницької діяльності:

відомості відсутні

Дата прийняття, дата набрання законної сили та номер судового рішення, назва органу, що прийняв рішення:

відомості відсутні

Телефон для зв'язку:

0674255853

Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців знаходиться у стані формування. Інформація про юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців зареєстрованих до 01.07.2004 та не включених до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців отримується в органі виконавчої влади, в якому проводилася державна реєстрація.

Державний реєстратор



ТИХОНЧУК К.О.

Виконавчий комітет
Житомирської міської ради
Код ЄДРПОУ: 04053625
10014, Житомирська обл.,
місто Житомир, майдан С.П.
Корольова, 4/2

**Виписка з єдиного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-
підприємців**

Серія ААВ	ВИПИСКА	№ 089641
З ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО РЕЄСТРУ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ТА ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ		
ФІЗИЧНА ОСОБА-ПІДПРИЄМЕЦЬ ЩЕНКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ		
<i>Регістраційний номер облікової картки платника податків та інших обов'язкових платежів:</i> 2541410572		
<i>Місце проживання фізичної особи-підприємця:</i> 10020, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ., МІСТО ЖИТОМИР, ВУЛИЦЯ МАЛИКОВА, БУДИНОК 32, КВАРТИРА 126		
<i>Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців:</i> 16.08.2012 № 2 305 000 0000 028387		

Наявність даних про перебування фізичної особи - підприємця в процесі припинення підприємницької діяльності:
відомості відсутні

Наявність даних про порушення провадження у справі про банкрутство щодо фізичної особи - підприємця :
відомості відсутні

Дата видачі виписки:
16.08.2012

Державний реєстратор



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Тихончук К.О.", is written over the seal and extends to the right.

ТИХОНЧУК К.О.

Кваліфікаційний сертифікат інженера-проектувальника

Сертифікат про підтвердження кваліфікації



**ВСЕУКРАЇНЬСЬКА ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
«ГІЛЬДІЯ ПРОЕКТУВАЛЬНИКІВ У БУДІВНИЦТВІ»
САМОРЕГУЛІВНА ОРГАНІЗАЦІЯ У СФЕРІ АРХІТЕКТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
АТЕСТАЦІЙНА АРХІТЕКТУРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМІСІЯ**

Серія AP № 019622

КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ СЕРТИФІКАТ
відповідального виконавця окремих видів робіт (послуг),
пов'язаних зі створенням об'єктів архітектури

інженер-проектувальник
(наказування професії)

Виданий про те, що Іщенко Ігор Леонідович
(прізвище, ім'я, не батько)

пройшов(ла) професійну атестацію, що підтверджує його (її) відповідність кваліфікаційним вимогам у сфері діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури, професійну спеціалізацію, необхідний рівень кваліфікації і знань.

Категорія: інженер-проектувальник I категорії

Кваліфікаційний сертифікат видано згідно з рішенням Атестаційної архітектурно-будівельної комісії (далі - Комісія) від 02.06.2022 № 93
(рішенням _____ секції Комісії від _____ № _____, затвердженим президентом Комісії _____).

Зареєстрований у реєстрі атестованих осіб 08.06 20 12 року за № 832.

Роботи (послуги), пов'язані із створенням об'єктів архітектури, спроможність виконання яких визначено кваліфікаційним сертифікатом:

інженерно-будівельне проектування у частині забезпечення безпеки експлуатації, забезпечення захисту від шуму щодо об'єктів будівництва класу наслідків (відповідальності) СС1, СС2

Дата видачі 02.06 20 22 року

Голова (заступник голови) Атестаційної архітектурно-будівельної комісії  Папка В.В.
(підпис) (прізвище, ім'я, не батько)



Додаток Д

Облік виконаних проектних робіт

затверджую
 Начальник департаменту технічного розвитку
 ЖФ ТОВ "Газорозподільні мережі України"
 Владислав САВІЦЬКИЙ

Реєстр виконаних проектних робіт за квітень 2025р

№	Прізвище, ім'я та по батькові виконавця	П.І.Б.	Дата оплати
Реєстр за період:		Квітень	
Відраховано днів			
Заробітна плата, грн		65 286,50	
Стандартне прислання (проектні роботи) ID50300			
+	1	Магдич Станіслава Юрійвна Новогуйвинська с/р СТ Заводське 233	11.02.2025
+	2	Козубенко Олена Анатоліївна Березівська ТГ (СТ Соколовське) СТ Дружба 215	30.01.2025
+	3	Каленський Роман Миколайович м. Житомир п-д Корчаківий 8	17.02.2025
+	4	Степанчук Тетяна Миколаївна ТГ Березівська Іванівська с/р СТ Сокол 250	26.02.2025
+	5	Апосман Ольга Іванівна Сигурівська с/р СТ "Трудиння" пров. 1 Луговий 30 А	14.02.2025
+	6	Мазурчук Олександр Миколайович с. Тетерівка вул. Попівська 62	20.02.2025
Разом по номенклатурній групі, грн:		5 535,00	
Нестандартне прислання (проектні роботи) ID60300			
1	+	Опрелітський Іван Петрович с. Тетерівка вул. Берегова 53	03.03.2025
Разом по номенклатурній групі, грн:		3 832,50	
Внутрішнє газопостачання (проектні роботи) ID30002			
+	1	Гладка Ірина Володимирівна м. Житомир, вул. Київська, 53 кв. 1	05.03.2025
+	2	Палій Тетяна Миколаївна с.Романівка, вул.Молодіжна, 13	05.02.2025
+	3	Горай Віктор Станіславович с.Стриківка, вул.В.Шевченківська, 11а	04.02.2025
+	4	Мельник Дмитро Андрійович с. Тетерівка вул. Озерна 2	05.02.2025
+	5	Магдич Станіслава Юрійвна Новогуйвинська с/р СТ Заводське 233	11.02.2025
+	6	Козубенко Олена Анатоліївна Березівська ТГ (СТ Соколовське) СТ Дружба 215	30.01.2025
+	7	Каленський Роман Миколайович м. Житомир п-д Корчаківий 8	17.02.2025
+	8	Степанчук Тетяна Миколаївна ТГ Березівська Іванівська с/р СТ Сокол 250	26.02.2025
+	9	Опрелітський Іван Петрович с. Тетерівка вул. Берегова 53	03.03.2025
Разом по номенклатурній групі, грн:		13 590,00	



Рис. 1.2. Базові стратегії адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі джерел [17].

Таблиця 2.3

Матриця SWOT -аналізу для ФОП «Іщенко І. Л.»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Великий досвід роботи та напрацювання в сфері розробки проектної документації	Проблеми з керівництвом. Можна відмітити слабкий зворотній зв'язок в комунікаціях
Знання законодавчої бази та нормативно-правових актів, які регулюють діяльність в сфері розробки проектної документації	Вразливість логістики підприємства через військову агресію в Україні
Досвідчені фахівці інженери з великим досвідом роботи	Відсутність запасу фінансової стійкості та вільних фінансових коштів для фінансування інноваційних напрямків підтримки бізнесу
Можливості	Загрози
Збільшення потреби в послугах розробки проектної документації та узгодження проектів	Посилення конкуренції: на ринку можуть з'явитися нові гравці, оскільки галузь є дуже привабливою з точки зору зростання обсягів надання послуг
Технологічний прогрес: галузь швидко розвивається, що дає змогу впроваджувати інновації з метою підвищення економічної ефективності господарської діяльності	Зменшення доходів населення та зміна структури витрат населення. Відповідно зменшення платоспроможного попиту
Можливості в отриманні грантових коштів для підтримки та розвитку бізнесу	Економічна нестабільність – можливі коливання інвестицій у розвиток малого підприємництва в Україні

Джерело: розроблено автором на основі аналізу інформації з відкритих джерел.

Додаток Ж

Таблиця 2.4

Кількісна оцінка можливостей та загроз для ФОП «Іщенко І. Л.»

Фактори	Важли- вість, балів, V_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_i	$P_i * V_i$	Імовірність, P_i	$P_i * V_i$
Великий досвід роботи	8	0,8	6,4	0,2	1,6
Знання законодавчої бази та нормативно-правових актів	8	0,7	5,6	0,3	2,4
Досвідчені фахівці-інженери	9	0,9	8,1	0,1	0,9
Слабкий зворотній зв'язок в комунікаціях	7	0,2	1,4	0,8	5,6
Вразливість логістики підприємства	9	0,1	0,9	0,9	8,1
Відсутність вільних фінансових коштів	9	0,1	0,9	0,9	8,1
Збільшення потреби в послугах з проектування	7	0,8	4,2	0,2	1,4
Швидкий розвиток галузі	6	0,6	6,3	0,4	2,4
Можливість отримання грантових коштів	8	0,8	0,6	0,2	1,6
Посилення конкуренції	8	0,3	1,5	0,7	5,6
Зменшення доходів населення	7	0,2	1,4	0,8	5,6
Економічна нестабільність	8	0,3	3,6	0,7	5,6
Всього:			40,9		48,9

Джерело: розроблено автором на основі аналізу інформації з відкритих джерел та з використанням методу експертних оцінок.

Додаток З

Таблиця 2.5

PEST-аналіз бізнес середовища непрямого впливу

ФОП «Іщенко І. Л.»

Опис чинника	Вага чинника	Сила впливу	Загальна оцінка чинника
Політичні чинники			
Міжнародна підтримка	0,5	3	1,5
Державне субсидування галузі	0,25	3	0,75
Ризики через затягування переговорного процесу по закінченню війни	0,25	-3	-0,75
Всього	1		1,5
Економічні чинники			
Зростання ринку проектних послуг	0,5	3	1,5
Інвестиції	0,25	3	0,75
Зростання цін на енергоносії	0,25	-2	-0,5
Всього	1		1,75
Соціальні чинники			
Позитивне ставлення до екологічності діяльності	0,2	1	0,2
Надання переваги підприємствам з великим досвідом роботи	0,4	3	1,2
Надання пільг соціально вразливим верствам населення	0,4	3	1,2
Всього	1		2,6
Технологічні чинники			
Постійна поява інновацій в галузі	0,4	3	1,2
Зростання вимог до якості робіт	0,4	2	0,8
Кібербезпека	0,2	2	0,4
Всього	1		2,4
Законодавчі чинники			
Регулювання ЄС	0,3	1	0,3
Державні субсидії	0,2	2	0,4
Нестабільна законодавча база	0,5	-3	-1,5
Всього	1		-0,8
Галузеві чинники			
Конкуренція в галузі	0,4	-3	-1,2
Важливість партнерств з іншими вітчизняними підприємствами	0,3	3	0,9
Ризики через нестабільність постачання сировини та матеріалів	0,3	-2	-0,6
Всього	1		-0,9

Джерело: розроблено автором на основі аналізу інформації з відкритих джерел та з використанням методу експертних оцінок.