

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ІВІНСЬКИЙ РОМАН ЄВГЕНІЙОВИЧ**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки, д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ О.А. Дороніна  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИЙ  
ПЕРІОД**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент персоналу  
**Кваліфікаційна (бакалаврська) робота**

Науковий керівник:  
Марценюк О. В., старший викладач  
кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки \_\_\_\_\_

(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2024

## АНОТАЦІЯ

**Івінський Р.Є. Адаптивне управління підприємством в кризовий період.** Спеціальність 073 «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024

У бакалаврській роботі було розглянуто теоретичні основи адаптивного управління підприємство в кризовий період, наведені основні принципи та методи адаптивного управління в кризовий період.

Проведено аналіз та оцінку адаптивного управління в кризовий період на підприємстві ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» за результатами аналізу здійснені висновки.

Розроблено та запропоновано програми адаптивного управління в кризовий період, та підвищення кваліфікації керівництва на підприємстві

Ключові слова: адаптивне управління, кризовий період, адаптація, підприємство.

56 с., 7 табл., 2 рис., 4 дод., 59 джерел

**Ivinskyi R. Adaptive management of an enterprise in a crisis period.** Specialty 073 “Management”, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024

In the bachelor's thesis, the theoretical foundations of adaptive management of an enterprise in a crisis period were considered, the basic principles and methods of adaptive management in a crisis period were presented.

The analysis and evaluation of adaptive management in a crisis period at the enterprise PJSC “Vinnytsia Plant ‘Mayak’ was carried out, and conclusions were drawn based on the results of the analysis.

The programs of adaptive management in the crisis period and advanced training of management at the enterprise are developed and proposed.

Keywords: adaptive management, crisis period, adaptation, enterprise.

56 p., 7 tabl., 2 pic., 4 appendixes, 59 sources.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД .....                              | 6  |
| 1.1 Поняття адаптивного управління та його значення в умовах кризи на підприємстві. ....                             | 6  |
| 1.2 Основні принципи адаптивного управління в кризовий період .....                                                  | 9  |
| 1.3 Методи та інструменти адаптивного управління в умовах кризи .....                                                | 13 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»» .....                            | 15 |
| 2.1 Загальна характеристика компанії ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» та опис ситуації кризи. ....                     | 15 |
| 2.2 Аналіз застосування адаптивного управління в умовах кризи на підприємстві ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» .....   | 20 |
| 2.3 Оцінка адаптивного управління за результатами діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» .....                    | 26 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»» ..... | 31 |
| 3.1 Розробка та впровадження програми адаптивного управління в умовах кризи. ....                                    | 31 |
| 3.2 Підвищення кваліфікації керівництва у сфері адаптивного управління під час кризових ситуацій. ....               | 34 |
| ВИСНОВОК.....                                                                                                        | 38 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....                                                                                 | 40 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                         | 46 |

## ВСТУП

Управління підприємством в кризовий період потребує особливого підходу, що враховує специфіку адаптивного управління. Адаптивне управління в умовах кризи є критичним елементом для забезпечення стабільного функціонування підприємства та його здатності швидко реагувати на зовнішні виклики. Стратегічне планування та ефективне впровадження адаптивних заходів відіграють вирішальну роль у збереженні конкурентоспроможності та подальшого розвитку організації в умовах нестабільного ринкового середовища.

Перспективи розвитку бізнесу у кризових умовах пов'язані з ефективним впровадженням адаптивних стратегій, спрямованих на збереження стійкості та подолання негативних впливів кризи. Швидка зміна вимог споживачів, розвиток технологій та динаміка ринкових умов вимагають постійного вдосконалення методів управління для забезпечення виживання та розвитку підприємств. Ретельний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, формулювання та впровадження адаптивних стратегій стають основними завданнями менеджменту. Враховуючи цей контекст, розуміння принципів та методів адаптивного управління є важливими для досягнення успіху та забезпечення стабільного розвитку організацій.

**Метою** даного дослідження є аналіз процесу адаптивного управління підприємством в кризовий період на прикладі ПрАТ "Вінницький завод "Маяк". Дослідження спрямоване на розкриття ключових аспектів формування та впровадження адаптивних стратегій, визначення факторів, що впливають на їх ефективність, а також розробку рекомендацій щодо оптимальних підходів до управління підприємством в кризовий період.

**Завдання** дослідження включають:

- узагальнити поняття та сутність адаптивного управління;
- вивчити та класифікувати адаптивні стратегії, їх особливості та вплив на ефективність бізнесу в умовах кризи;

- ознайомитись з основними процесами розробки адаптивних стратегій;
- провести загальну оцінку економічної діяльності ПрАТ "Вінницький завод "Маяк";
- виконати аналіз процесу розробки і реалізації адаптивних стратегій на даному підприємстві;
- проаналізувати стан ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" в умовах кризи;
- розробити стратегії для забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" в кризовий період.

**Об'єктом дослідження виступає** адаптивне управління підприємством в умовах кризи.

**Предмет дослідження** – процес управління та реалізації адаптивних стратегій в умовах кризи.

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів:** розкриття особливостей адаптивного управління в кризовий період дозволить розширити знання про ефективні методи та підходи до управління в умовах нестабільного ринкового середовища. Отримані результати можуть бути корисні для практиків у сфері управління, допомагаючи їм удосконалити свою діяльність у сфері розробки та впровадження адаптивних стратегій. Рекомендації, які створені на основі дослідження, можуть бути використані керівництвом підприємств для покращення стратегічного управління та досягнення стійкості в кризових умовах.

**Методи дослідження.** Для аналітичного дослідження в роботі використовувались такі методи: дедукція, опис, узагальнення, синтезу та порівняльного аналізу.

**Структура роботи.** Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, семи таблиць, двох рисунків, висновків, списку використаних джерел, що налічує 60 найменування, та додатків.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

### 1.1 Поняття адаптивного управління та його значення в умовах кризи на підприємстві.

Мета адаптивного управління полягає в тому, щоб ретельно діагностувати внутрішні процеси підприємства, а також досліджувати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та на цій основі розробляти стратегії для майбутнього. Основна задача полягає в підтримці внутрішньої стабільності компанії в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі. Загальноприйнятий підхід до адаптації, який розглядає її як пристосування, є ключовим у різних галузях науки, оскільки він коротко виражає суть адаптації, без детального вдавання в її механізми. Таким чином, адаптивне управління визначається як система управлінських практик, яка активно користується механізмами адаптації, аналізуючи та адаптуючи стратегії підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності та виживання у змінному середовищі [37].

Адаптивне управління ризиками відображається не просто як окрема дія, а як постійний процес. Цей процес включає активне управління ризиками, яке відбувається одночасно з основною господарською діяльністю підприємства. Організація, яка застосовує адаптивне управління, намагається пристосуватися до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, можливо, вносячи корективи у свої оперативні цілі, завдання та плани в залежності від ситуації[25,54].

Для ефективного управління ризиками важливо застосовувати адаптивний підхід, спираючись на інструменти процесного, антикризового та інноваційного підходів[35].

Адаптивне управління ризиками використовується для швидкого реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі

підприємства. Основною метою цього підходу є зменшення або усунення негативного впливу цих змін. Антикризовий підхід, з іншого боку, спрямований на мінімізацію можливості виникнення кризових ситуацій та їх наслідків. Він передбачає впровадження стратегічних та оперативних заходів для попередньої діагностики кризових явищ та забезпечення фінансової стабільності підприємства[44].



Рисунок 1.1 – Функціонально-економічна схема системи управління економічними ризиками торговельного підприємства

Адаптивне управління визначається як здатність організації ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом швидкого впровадження змін у стратегіях, процесах та структурах. Умови кризи на підприємстві вимагають особливої уваги до принципів адаптивного управління через невизначеність, нестабільність та несприятливі обставини, які загрожують нормальному функціонуванню бізнесу[57].

В умовах кризи адаптивне управління стає ключовим фактором для виживання та успіху підприємства. Здатність швидко реагувати на зміни в

економічному, соціальному та політичному середовищі дозволяє зберегти конкурентоспроможність, знизити ризики та використати можливості, що виникають під час кризи. Адаптивне управління дозволяє підприємству пристосовуватися до нових умов, змінювати свої стратегії та дії для забезпечення стабільності та успішності[47].

Основне значення адаптивного управління полягає у здатності швидко адаптуватися до змін, враховуючи ризики та можливості, що виникають під час кризи. Це вимагає від керівництва підприємства гнучкості, творчості та відкритості до інноваційних рішень. Адаптивне управління допомагає зберігати довіру клієнтів, підтримувати персонал і забезпечує здатність швидко відновлюватися після кризових ситуацій[12].

Додатково, адаптивне управління під час кризового стану передбачає активне використання інструментів моніторингу, аналізу та прогнозування змін у зовнішньому середовищі. Підприємство повинно виявляти нові можливості та загрози, а також оцінювати свої внутрішні ресурси і можливості для реагування на них. Застосування такого управлінського підходу дозволяє підприємству не лише вижити в умовах кризи, але й здобути конкурентні переваги, зміцнити своє лідерство на ринку та стати більш стійким до подібних викликів у майбутньому[10].

Крім того, адаптивне управління під час кризи передбачає активне включення персоналу у процеси прийняття рішень. Комунікація, співпраця та взаємодія між керівництвом та працівниками стають ключовими елементами успішного управління в умовах невизначеності. Спільна робота над пошуком та впровадженням інноваційних рішень дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечити швидке відновлення під час кризи[30].

Отже, адаптивне управління виступає важливим фактором успіху для підприємства під час кризових ситуацій, надаючи можливість ефективно

реагувати на зміни, забезпечуючи стійкість та зберігаючи конкурентоспроможність[7].

## 1.2 Основні принципи адаптивного управління в кризовий період

Адаптивне управління спрямоване на забезпечення оптимального функціонування та стратегічної стабільності підприємства в умовах постійних змін. Воно враховує сигнали, що надходять як з внутрішнього, так і зовнішнього середовища, і має наступні цілі:

- забезпечення виживання та ефективного функціонування підприємства в непередбачуваному зовнішньому середовищі;
- досягнення стратегічної стабільності підприємства;
- збереження економічної безпеки через адаптацію до змін у бізнес-середовищі.

Умовами адаптивного управління в кризових ситуаціях є:

- збалансованість між внутрішнім та зовнішнім середовищем;
- стабільність системи управління в умовах трансформацій;
- адекватна реакція на зовнішні фактори;
- коригування планів при необхідності;
- постійне удосконалення системи управління.

Принципи, на яких базується адаптивне управління, включають варіативність рішень, прозорість, інформаційну забезпеченість, комплексність, системність, стійкість, ієрархічність, рефлексивність, ефективність, стратегічну спрямованість і контрольованість. Вони дозволяють досягти поставлених цілей, забезпечуючи гнучку адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі та вчасне внесення необхідних змін у систему управління[23,33,49].

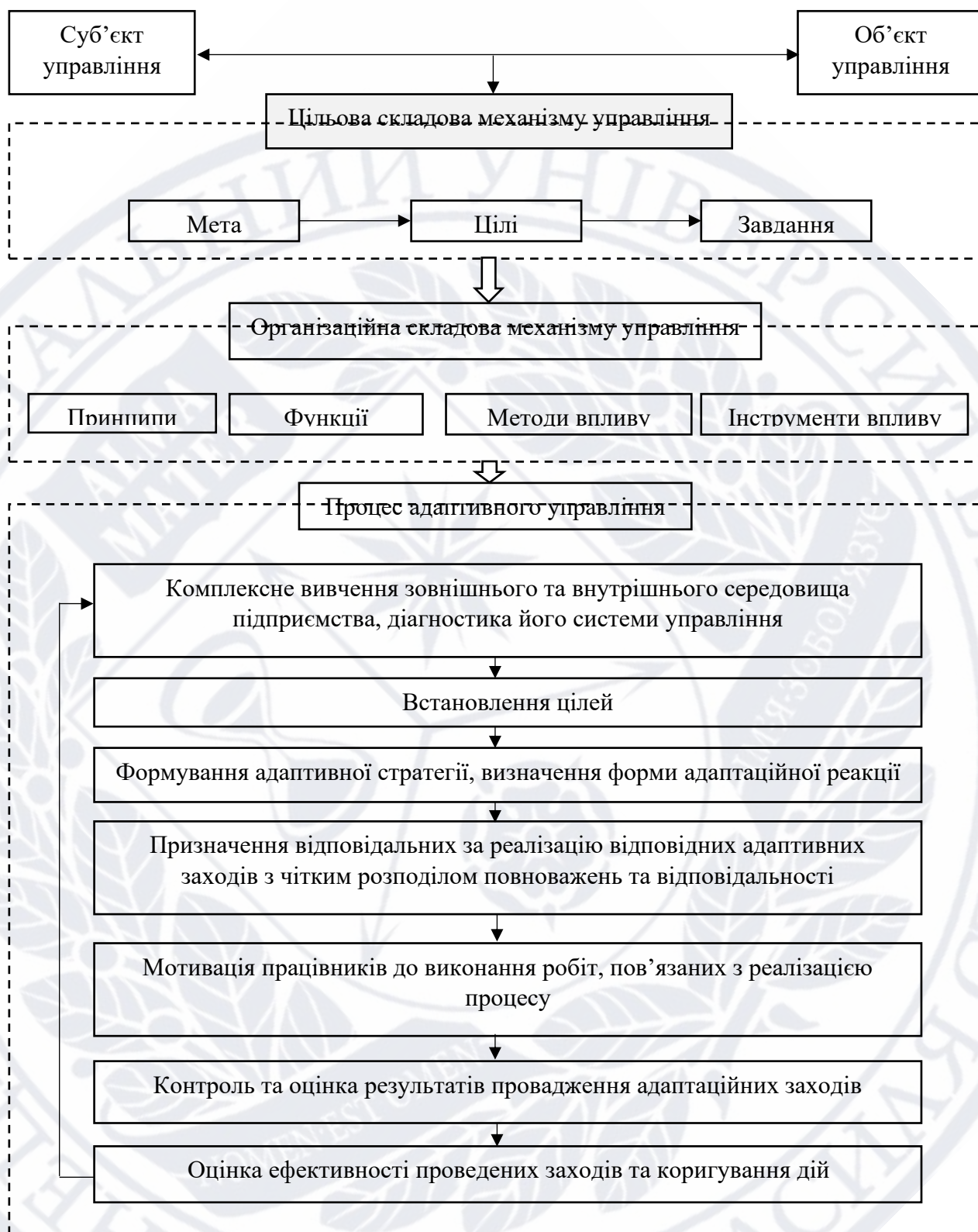


Рисунок 1.2 Схема адаптивного управління підприємством[40]

Суб'єкти управління можуть використовувати різні методи для досягнення бажаних результатів, такі як економічні, соціально-психологічні,

технологічні та адміністративні. довищі, їх значущості та впливу на результати діяльності підприємства. Основним критерієм ефективності адаптивної системи управління є здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства[1].

Процеси на підприємстві постійно змінюються, пристосовуючись до трансформацій у зовнішньому середовищі. Коригування діяльності може здійснюватися через традиційні форми або спеціальні антикризові заходи[56].

Успіх адаптації залежить від наявного адаптаційного потенціалу та його відповідності розробленим заходам. Розуміння керівництвом можливостей адаптації створює передумови для формування відповідної стратегії та розробки портфеля ефективних заходів, адекватних трансформаційним процесам[42].

Забезпечення стратегічної стійкості вимагає не лише пристосування до змін у зовнішньому середовищі, а й прогнозування та підготовки до них заздалегідь. Адаптація до мінливих умов передбачає зміну структури та параметрів управлінського впливу відповідно до змін зовнішніх чинників і внутрішніх параметрів об'єкта управління[53].

Управління організаційними змінами є ефективним завдяки підвищенню кваліфікації управлінського персоналу, активізації інноваційних процесів, гнучкості організаційної структури, інформатизації та автоматизації управління, маневруванню ресурсами для досягнення цілей та забезпечення інтересів всіх зацікавлених сторін. Існує кілька методик і підходів, які можуть бути застосовані для ефективного керування в умовах кризи.

- SWOT-аналіз: Визначення сильних, слабких сторін підприємства, та можливостей і загроз, що стоять перед ним.
- Управління ліквідністю: Забезпечення достатнього рівня грошових коштів для покриття зобов'язань. Включає управління дебіторською заборгованістю, кредиторською заборгованістю та запасами.

- Оптимізація витрат: Зниження витрат шляхом перегляду витратних статей бюджету, впровадження енергоефективних рішень та оптимізації виробничих процесів.
- Ідентифікація та оцінка ризиків: Виявлення потенційних загроз та оцінка їхнього впливу на діяльність підприємства.
- Розробка плану дій: Створення конкретних заходів щодо мінімізації ризиків та їх наслідків:
- Приклад плану дій

Ідентифікований ризик: Зниження попиту на продукцію

- Превентивні заходи:
- Маркетингові дослідження: Регулярне проведення аналізу ринку для виявлення змін у споживчих уподобаннях.
- Диверсифікація продукції: Розробка нових продуктів або послуг для залучення нових клієнтів.

План дій у разі настання ризику:

- Зниження цін: Тимчасове зменшення цін для стимулювання попиту.
- Активізація маркетингових зусиль: Запуск рекламних кампаній для підвищення впізнаваності бренду.
- Партнерські програми: Встановлення співпраці з іншими компаніями для спільного просування продукції.

Впровадження заходів:

- Навчання маркетингової команди: Проведення тренінгів з сучасних методів просування та аналізу ринку.
- Регулярний моніторинг попиту: Встановлення системи для відстеження змін у попиті на продукцію.

Оцінка ефективності:

- Аналіз продажів: Щомісячне порівняння показників продажів до та після впровадження заходів.

- **Відгуки клієнтів:** Проведення опитувань для оцінки задоволеності клієнтів та виявлення потенційних проблем.

Цей покроковий підхід дозволяє підприємству бути готовим до різних сценаріїв розвитку подій, мінімізувати негативний вплив ризиків та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі[4,26,58].

Управління підприємством у кризовий період вимагає гнучкості, оперативності та вміння адаптуватися до швидкозмінних умов. Використання вищезазначених методик дозволяє знизити негативний вплив кризи та знайти нові можливості для розвитку та зростання підприємства[19].

### **1.3 Методи та інструменти адаптивного управління в умовах кризи**

В умовах кризи підприємства стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до нових реалій ринку, щоб вижити та зберегти конкурентоспроможність. Для цього використовуються різні методи та інструменти адаптивного управління, які допомагають ефективно реагувати на зміни та забезпечувати стабільне функціонування підприємства[9].

#### **Методи адаптивного управління:**

1. **Сценарне планування:** Сценарне планування полягає у розробці декількох можливих сценаріїв розвитку подій та підготовці відповідних стратегічних і тактичних рішень. Це дозволяє підприємству бути готовим до різних варіантів розвитку кризи та швидко реагувати на зміни.

2. **Стратегічний контроль:** Стратегічний контроль передбачає постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, аналіз виконання стратегічних планів та коригування дій у відповідь на нові виклики. Це допомагає підтримувати актуальність стратегічних рішень в умовах кризи.

3. **Організаційне навчання:** Організаційне навчання включає в себе розвиток навичок і компетенцій персоналу, що дозволяє швидко адаптуватися

до нових умов. Це може включати тренінги, семінари, внутрішні навчальні програми, а також впровадження практик обміну знаннями та досвідом.

4. **Крос-функціональні команди:** Створення крос-функціональних команд дозволяє залучити фахівців з різних підрозділів підприємства для вирішення комплексних проблем, що виникають під час кризи. Це сприяє швидшому прийняттю рішень та впровадженню інновацій.

#### **Інструменти адаптивного управління:**

1. **Інформаційні системи та технології:** Використання сучасних інформаційних систем та технологій дозволяє оперативно збирати, аналізувати та обробляти дані, необхідні для прийняття управлінських рішень. Це включає системи підтримки прийняття рішень (DSS), системи управління підприємством (ERP) та інші аналітичні інструменти.

2. **Методики управління ризиками:** Інструменти управління ризиками, такі як аналіз ризиків, матриці ризиків та інші методи оцінки та управління ризиками, допомагають ідентифікувати потенційні загрози та розробити заходи для їх мінімізації.

3. **Фінансовий контролінг:** Фінансовий контролінг включає моніторинг фінансового стану підприємства, аналіз витрат та доходів, бюджетування та фінансове планування. Це дозволяє ефективно керувати фінансовими ресурсами в умовах кризи та забезпечувати фінансову стабільність.

4. **Комунікаційні платформи:** Використання комунікаційних платформ для внутрішньої та зовнішньої комунікації дозволяє забезпечити ефективний обмін інформацією, координувати дії персоналу та підтримувати зв'язок з клієнтами та партнерами.

Використання цих методів та інструментів адаптивного управління допомагає підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації, зменшувати негативні наслідки та використовувати нові можливості для відновлення та розвитку[6,11,59].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»»

### 2.1 Загальна характеристика компанії ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» та опис ситуації кризи.

На даний момент ПАТ «Вінницький завод «Маяк»» має 4 дочірні підприємства ДП «Зовнішньоекономічне підприємство «Маяк»», ДП «Житлово-експлуатаційне бюро», ДП «Теплокомуненерго «Маяк»», ДП «Автомобіліст «Маяк» та 3 товариства з обмеженою відповідальністю: ТОВ «Теплокомуненерго Маяк», ТОВ «Лікувально-оздоровчий спортивний комплекс Маяк» та ТОВ «Культурно-спортивний комплекс Маяк»

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ПАТ «Вінницький завод «Маяк»»

| Повна назва                                                                    | ПРИВАТНЕ<br>ТОВАРИСТВО<br>ЗАВОД «МАЯК»»                                                                                                                                                                                                         | АКЦІОНЕРНЕ<br>«ВІННИЦЬКИЙ |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи (за наявності) | A00 №142522                                                                                                                                                                                                                                     |                           |
| Дата проведення державної реєстрації                                           | 13.12.1994                                                                                                                                                                                                                                      |                           |
| Територія (область)*                                                           | Вінницька область                                                                                                                                                                                                                               |                           |
| Статутний капітал (грн)                                                        | 150412.5                                                                                                                                                                                                                                        |                           |
| Відсоток акцій у статутному капіталі, що належать державі                      | 0                                                                                                                                                                                                                                               |                           |
| Середня кількість робочих (осіб)                                               | 582                                                                                                                                                                                                                                             |                           |
| Основні види діяльності                                                        | Виробництво електричних побутових приладів<br>Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення<br>Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку |                           |

(Джерело: розроблено автором)

Історія підприємства починається у 1968 році, коли розпочалося будівництво Вінницького радіотехнічного заводу, одного з найбільших підприємств оборонної промисловості колишнього СРСР. Завод був заснований 21 липня 1969 року і став єдиною структурою Міністерства радіопромисловості СРСР, що функціонувала як підприємство з виробництва блоків живлення алфавітно-цифрових друкуючих пристроїв для ЕОМ військово-промислового комплексу, а також зварювальних апаратів, трансформаторів та електронагрівачів для масового споживання. Завод спеціалізувався на серійному виробництві комп'ютерної техніки та виробів силової електроніки.

Початок 1990-х років був складним часом для більшості підприємств і всього промислового комплексу, але саме економічна ситуація дала новий поштовх для розвитку «Маяка». У 1991 році на базі заводу було створено Відкрите акціонерне товариство «Маяк», яке стало одним з найбільших промислових підприємств України.

У 1994 році рішенням Міністерства машинобудування, оборонної промисловості і конверсії України державне підприємство ВЗРТА було реорганізовано у ВАТ «Маяк». До складу ВАТ «Маяк» увійшли дочірні підприємства: зовнішньоторговельна компанія «Маяк», автомобільна компанія «Маяк», житлово-експлуатаційний комплекс, культурно-спортивний комплекс «Маяк», ВАТ «Теплокомуненерго “Маяк” та лікувально-оздоровчий спортивний комплекс “Маяк”.

У 1997 році компанія зареєструвала торгову марку «Термія», під якою випускається її продукція. Щороку компанія розробляє нові продукти, розширюючи асортимент продукції на основі новітніх технологій, використовуючи комплектуючі від провідних світових компаній і високоякісні, екологічно чисті матеріали. Вся продукція проходить багатоступеневу систему тестування та контролю, сертифіковану в Україні та країнах Європи.

23 березня 2012 року підприємство було перетворено на публічне акціонерне товариство. У вересні 2014 року «Маяк» відсвяткував своє 45-річчя. 15 травня 2017 року публічне акціонерне товариство «Маяк» було перейменовано на приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк»».

Сьогодні підприємство, яке гармонійно поєднує традиції оборонної промисловості та передові технології провідних світових виробників з сучасним дизайном, розробляє та виробляє широкий асортимент побутової техніки, електрообігрівачів та радіаторів (мідно-алюмінієвих, сталевих) для систем опалення під власною торговою маркою Termia. Компанія щорічно розробляє нові продукти і розширює лінійки своєї продукції на основі сучасних технологій і з використанням комплектуючих провідних європейських компаній. Компанія зарекомендувала себе як виробник продукції з хорошим співвідношенням ціни та якості, гнучкою ціновою політикою та широким асортиментом продукції, адже ми працюємо з переконанням, що споживачі заслуговують на найкраще.

Зміни в організаційній структурі порівняно з попередніми звітними періодами ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» складається з материнської компанії та дочірніх підприємств. Кількість працівників становить 545 осіб. ПрАТ «Маяк» очолює Голова Правління, якому підпорядковуються наступні особи:

1. Адміністрація материнської компанії.
2. Директори дочірніх підприємств.

Відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів у різний час у складі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» було створено 5 дочірніх підприємств, що значно розширило сферу діяльності, зменшило витрати та дозволило окремим підрозділам отримувати прибуток у скрутні часи. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» вніс до статутних капіталів вищезазначених товариств основні

засоби для створення цілісного майнового комплексу в обмін на корпоративні права.

Дочірнє підприємство «Теплокомуненерго «Маяк»» ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» працює на внутрішньому ринку та здійснює постачання теплової енергії для потреб населення, комунально-побутових об'єктів та інших категорій населення. Компанія розташована за адресою: 21030, м. Вінниця, вул. Воїнів Інтернаціоналістів, 2 Б. Частка материнської компанії в статутному капіталі становить 100%. Кількість працівників - 2 особи.

Дочірнє підприємство «Зовнішньоекономічна фірма «Маяк»» ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» займається експортно-імпортною торгівлею та проводить маркетингові дослідження. Компанія реалізує продукцію підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також закуповує комплектуючі для виробництва. Юридична адреса компанії знаходиться за адресою: Хмельницьке шосе, 105-Б, 21029, м. Вінниця, Україна. Частка материнської компанії в статутному капіталі становить 100%. Кількість працівників - 15 осіб.

Дочірнє підприємство «Автомобіліст-Маяк» ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» надає транспортні послуги, ремонтує та обслуговує транспортні засоби. Підприємство розташоване за адресою: Хмельницьке шосе, 145, м. Вінниця, 21021. Частка материнської компанії в статутному капіталі становить 100%. Кількість працівників - 5 осіб.

Дочірнє підприємство «Житлово-експлуатаційна контора «Маяк» ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» надає житлово-комунальні послуги. Підприємство експлуатує гуртожиток за адресою: вул. В. Порика, 43, м. Вінниця, 21030, Україна. Частка материнської компанії у статутному капіталі становить 100%. Кількість працівників - 14 осіб.

Основні види діяльності компанії:

- Виробництво побутових електроприладів.
- Виробництво радіаторів та котлів центрального опалення.

- Виробництво інших готових металевих виробів.
- Торгівля автомобілями та автотранспортними засобами, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.
- Оптова торгівля іншими машинами та устаткуванням, роздрібна торгівля.
- Оптова торгівля електричними побутовими приладами, радіо- та телеапаратурою.
- Оптова торгівля електричними побутовими приладами та електронним обладнанням побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку і зображення.
- Роздрібна торгівля електричними побутовими приладами у спеціалізованих магазинах.
- Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства.
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого земельного фонду.
- Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

У 2019 році ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» зіткнувся з кризовою ситуацією, спричиненою пандемією COVID-19. Пандемія призвела до значного зниження попиту на продукцію підприємства та призупинення або обмеження діяльності у багатьох галузях економіки. Зниження обсягів виробництва та затримки з постачанням сировини призвели до скорочення виробництва на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»». Крім того, підприємство зіткнулося зі значними фінансовими труднощами через зниження обсягів продажів і недостатність грошових коштів для покриття витрат і платежів.

У 2022 році кризова ситуація погіршилася через початок війни з Росією. Збільшення витрат на енергоносії, зростання цін на сировину та допоміжні матеріали, обмеження експортних можливостей призвели до подальшого погіршення фінансового стану компанії. Наплив біженців та евакуація

працівників із зон конфлікту також вплинули на кадровий потенціал заводу, що ускладнило виробничий процес.

У цих умовах ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» був змушений шукати шляхи виживання та адаптації до невизначеної ситуації шляхом впровадження стратегії скорочення витрат, пошуку нових ринків збуту та перегляду бізнес-моделі підприємства.

## **2.2 Аналіз застосування адаптивного управління в умовах кризи на підприємстві ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»**

Управління підприємством в умовах кризових ситуацій вимагає гнучкості, швидкості реагування та ефективного управлінського підходу. ПрАТ "Віницький завод 'Маяк'" не виняток у цьому контексті. У змінному та непередбачуваному економічному середовищі, де кризи, такі як пандемія Covid-19 або геополітичні конфлікти, можуть суттєво впливати на діяльність підприємства, важливо мати ефективну стратегію адаптивного управління.

У цьому контексті, оцінка застосування адаптивного управління на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» в умовах кризи стане важливим інструментом для розуміння та покращення стратегічного керівництва підприємством в умовах нестабільності. Дана оцінка спрямована на виявлення успішних практик, а також ідентифікацію можливостей для подальшого вдосконалення управлінських процесів підприємства в умовах кризи.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Довготривала присутність на ринку (50 років) та високий діловий імідж.</li> <li>• Широкий асортимент продукції та різноманітний ціновий діапазон.</li> <li>• Висока якість продукції</li> <li>• Високий рівень кваліфікації робітників.</li> <li>• Наявність досвідчених керівників, відданих своїй справі.</li> <li>• Невисока ймовірність банкрутства.</li> <li>• Присутність експериментальної бази.</li> <li>• Можливість надати клієнтам додаткові послуги.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатній рівень автоматизації виробничих процесів.</li> <li>• Застаріле обладнання</li> <li>• Низький рівень заробітної плати працівників, що обмежує їхню ініціативність.</li> <li>• Брак фінансових ресурсів для розвитку.</li> <li>• Присутність виробничих процесів, що завдають шкоди довкіллю.</li> <li>• Недостатньо розвинена мережа посередників для реалізації продукції.</li> <li>• Зростання собівартості продукції через підвищення ціни на енергетичні ресурси.</li> </ul>                    |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Початок торгівлі з країнами ЄС..</li> <li>• Збільшення попиту на економічні газові та електричні котли для опалення приміщень через зростання цін на енергоресурси.</li> <li>• Впровадження нових матеріалів та технологій.</li> <li>• Прогрес у розвитку інформаційних технологій.</li> <li>• Тісні ділові контакти з фахівцями ВНЗ.</li> <li>• Розширення можливостей збуту продукції на нових закордонних ринках.</li> <li>• Зростаюча відкритість кордонів.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестабільність економічної політики уряду.</li> <li>• Зростання конкуренції з боку вітчизняних та закордонних виробників аналогічної продукції.</li> <li>• Труднощі із залученням іноземних інвестицій.</li> <li>• Нестабільність та непередбачуваність курсу гривні.</li> <li>• Високі відсоткові ставки на кредитні ресурси.</li> <li>• Міграція кваліфікованих працівників за кордон.</li> <li>• Постійна поява нових загроз, що створюють небезпеку для підприємства та викликають нові ризики.</li> </ul> |

(Джерело: розроблено автором)

Наведений SWOT-аналіз можна проаналізувати та розширити, шляхом додавання полів SO-стратегії, WO-стратегії, ST-стратегії, WT-стратегії

Таблиця 2.3 Розширений SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

| SO-стратегії (Strengths-Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | WO-стратегії (Weaknesses-Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Використання ділового іміджу та тривалого періоду присутності на ринку</b> для виходу на нові закордонні ринки, скориставшись угодою про зону вільної торгівлі з країнами ЄС.</li> <li>• <b>Залучення висококваліфікованих працівників та компетентних керівників</b> для впровадження нових матеріалів та технологій, що покращить якість продукції та її привабливий дизайн.</li> <li>• <b>Надання додаткових послуг та висока якість продукції</b> для задоволення зростаючих потреб у економних газових та електричних котлах.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Інвестування в автоматизацію виробництва та оновлення обладнання</b> за рахунок розвитку інформаційних технологій та тісних зв'язків з фахівцями ВНТУ.</li> <li>• <b>Використання можливостей на закордонних ринках</b> для збільшення фінансових ресурсів, що дозволить підвищити заробітну плату працівників і залучити їх до активної ініціативи.</li> <li>• <b>Розширення мережі посередників</b> для кращого збуту продукції в умовах відкритості кордонів.</li> </ul> |
| ST-стратегії (Strengths-Threats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | WT-стратегії (Weaknesses-Threats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Використання експериментальної бази та високого рівня кваліфікації працівників</b> для розробки нових продуктів, що допоможе зменшити вплив конкуренції та нестабільного курсу гривні.</li> <li>• <b>Збереження високого ділового іміджу та тривалого періоду присутності на ринку</b> для залучення іноземних інвестицій попри нестабільність економічної політики уряду.</li> </ul>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Реструктуризація та модернізація виробництва</b> для зменшення залежності від застарілого обладнання та зниження шкідливості виробництва.</li> <li>• <b>Залучення додаткових ресурсів для підвищення заробітної плати та зменшення трудової міграції</b> через впровадження програм підтримки та розвитку працівників.</li> <li>• <b>Розробка фінансових стратегій</b> для мінімізації впливу високої вартості кредитних ресурсів та нестабільного курсу гривні.</li> </ul> |

(Джерело: розроблено автором)

Для оцінки фінансової стійкості та ефективності діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в умовах кризи важливо провести аналіз його ліквідності. Ліквідність підприємства визначає його здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами та забезпечувати безперервність операційної діяльності.

Таблиця 2.4 Аналіз ліквідності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» 2019-2022 р.р

| Рік  | Поточні активи | Поточні зобов'язання | Коефіцієнт поточної ліквідності |
|------|----------------|----------------------|---------------------------------|
| 2019 | 334 965        | 50113                | 6,68                            |
| 2020 | 512983         | 97035                | 5,29                            |
| 2021 | 730749         | 120096               | 6,08                            |
| 2022 | 337039         | 94791                | 3,56                            |

(Джерело: розроблено автором)

#### **Криза Covid-19 (2019-2020):**

- **2019 рік:** У 2019 році коефіцієнт поточної ліквідності склав 6.68, що свідчить про досить стабільний фінансовий стан підприємства. Проте, пандемія Covid-19 почалася у 2020 році, що може відобразитися на ліквідності у наступному періоді.
- **2020 рік:** В 2020 році пандемія мала значний вплив на економіку. Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився до 5.29, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства. Це може бути зумовлено зменшенням обсягів продажів, затримками у виплатах або іншими ефектами пандемії.

#### **Початок війни в Україні (2022):**

- **2021 рік:** Коефіцієнт поточної ліквідності знову зрос до 6.08 у 2021 році. Це може бути пов'язано з поступовим відновленням економіки після пандемії Covid-19.
- **2022 рік:** Однак, у 2022 році, згідно з даними, коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 3.56. Це може бути результатом впливу початку війни в Україні, яка може призвести до нових економічних труднощів, зменшення попиту або інших факторів.

Порівняльний аналіз фінансових показників наведено в табл 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура прибутку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

| Показники                                         | 2019    |         | 2020    |           | 2021    |         | 2022    |         |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|
|                                                   | тис.грн | %       | тис.грн | %         | тис.грн | %       | тис.грн | %       |
| Валовий прибуток                                  | 63696   |         | 33239   |           | 51615   |         | 214535  |         |
| Фінансовий результат від операційної діяльності   | 24882   | 147,83% | 10678   | -1514,61% | 34776   | 109,14% | 110622  | 114,01% |
| Фінансовий результат від інвестиційної діяльності | 0       | 0,00%   | 0       | 0,00%     | -923    | -2,90%  | 1695    | 1,75%   |
| Фінансовий результат від фінансової діяльності    | -8050   | -47,83% | -11383  | 1614,61%  | -1989   | -6,24%  | -15288  | -15,76% |
| Фінансовий результат до оподаткування             | 16832   | 100,00% | -705    | 100,00%   | 31864   | 100,00% | 97029   | 100,00% |
| Чистий фінансовий результат                       | 15684   | 93,18%  | 674     | -95,60%   | 26914   | 84,47%  | 114249  | 117,75% |

(Джерело: розроблено автором)

В 2019 році валовий прибуток склав 63,696 тис.грн, що значно перевищує показник 2018 року на 54.5%.

У 2020 році валовий прибуток зменшився до 33,239 тис.грн, що становить 52.2% від показника 2019 року.

У 2021 році спостерігається зростання валового прибутку до 51,615 тис.грн, що вже перевищує показник 2020 року на 55.2%.

Найбільше зростання валового прибутку спостерігається в 2022 році, коли він досягає 214,535 тис.грн, що є більш ніж у чотири рази вищим, ніж у 2021 році.

Показник зростав протягом 2019-2021 років, відповідно 147.83%, - 1514.61%, та 109.14% відповідно.

У 2022 році спостерігається найбільше зростання цього показника, коли він досягає 110,622 тис.грн, що більше ніж у 3 рази перевищує показник 2021 року.

Протягом 2019-2022 років показник був стабільно нульовим або близьким до нуля, що свідчить про незначний вплив інвестиційної діяльності на фінансовий результат компанії.

У 2020 році спостерігається дуже негативний фінансовий результат від фінансової діяльності, що становить 1614.61% від показника 2019 року.

У 2022 році найбільша негативна динаміка цього показника, коли він становить -15,276 тис.грн, що є 15.76% від показника 2021 року.

Показник чистого фінансового результату також зростав протягом 2019-2021 років, але у 2020 році спостерігається його різке зменшення на 95.60%.

У 2022 році спостерігається найбільше зростання цього показника, коли він становить 114,249 тис.грн, що більше ніж у 4 рази перевищує показник 2021 року.

Аналіз фінансових показників «Вінницький завод «Маяк»» за період з 2019 по 2022 рік показує значні коливання у фінансовій діяльності компанії, що були обумовлені зовнішніми факторами, такими як пандемія COVID-19 та початок війни з росією.

Несприятливі умови військового конфлікту та епідемічної ситуації призвели до значного впливу на фінансові показники підприємства. У 2020 році спостерігалось загальне погіршення фінансових результатів, зниження валового прибутку та збитковість у фінансовій діяльності. Однак, в 2021 та 2022 роках компанія показала відновлення та зростання у фінансових показниках, це свідчить про успішне адаптивне керівництво та здатність компанії пристосовуватися до складних умов.

Посилення фінансових показників у 2022 році, зокрема збільшення валового прибутку та чистого фінансового результату, свідчить про успішне впровадження стратегій адаптивного управління та ефективного управління ресурсами в умовах кризи. Такі позитивні тенденції свідчать про відновлення стабільності та потенціал для подальшого розвитку компанії під умовами складного економічного та соціального середовища.

### 2.3 Оцінка адаптивного управління за результатам діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" зіткнувся з численними викликами під час кризових періодів 2019-2020 років (COVID-19) та 2022 року (початок війни в Україні). Оцінка ефективності адаптивного управління в цих умовах може бути здійснена на основі аналізу фінансових результатів діяльності підприємства.

Для оцінки адаптивного управління ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" розглянемо фінансові показники за період з 2019 по 2022 рік.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових результатів діяльності, тис.грн.

| Показник                                        | 2019     | 2020     | 2021     | 2022      | Зміни у % |
|-------------------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 367260   | 285156   | 384083   | 644809    | 175,57%   |
| <b>Валовий прибуток</b>                         | 63696    | 33239    | 51615    | 214535    | 336,81%   |
| Інші операційні доходи                          | 17843    | 24118    | 57687    | 37660     | 211,06%   |
| Адміністративні витрати                         | 23441    | 13710    | 21280    | 21234     | 90,58%    |
| Витрати на збут                                 | 11155    | 8994     | 12463    | 22398     | 200,79%   |
| Інші операційні витрати                         | 22061    | 23975    | 40783    | 97941     | 443,96%   |
| <b>Прибуток від операційної діяльності</b>      | 24882,00 | 10678,00 | 34776,00 | 110622,00 | 444,59%   |
| Інші фінансові доходи                           | 12       | 25       | 21       | 36        | 300,00%   |
| Інші доходи                                     | 272,00   | 267      | 6        | 266       | 97,79%    |
| Фінансові витрати                               | 9896     | 11183    | 2016     | 3924      | 39,65%    |
| Інші витрати                                    | 1562     | 492      | 0        | 11666     | 746,86%   |
| <b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>       | 16832    | -705     | 31864    | 97029     | 576,46%   |
| Податок на прибуток (дохід/витрати)             | -1148    | 1379     | -4950    | 17220     | 1500,00%  |
| <b>Чистий прибуток (збиток)</b>                 | 15684    | 674      | 26914    | 114249    | 728,44%   |

(Джерело: розроблено автором)

У 2019 році компанія показала стабільні фінансові результати. Чистий дохід від реалізації продукції становив 367260 тис. грн, при цьому валовий прибуток досяг 63696 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності був значним — 24882 тис. грн, а чистий прибуток склав 15684 тис. грн. Це свідчить про ефективне управління витратами та здатність адаптуватися до ринкових умов.

2020 рік був складнішим для підприємства. Чистий дохід знизився до 285156 тис. грн, а валовий прибуток скоротився до 33239 тис. грн. Проте компанія змогла скоротити адміністративні витрати та витрати на збут, що допомогло отримати прибуток від операційної діяльності у розмірі 10678 тис. грн. Незважаючи на падіння загальних показників, компанія залишилася прибутковою, показавши чистий прибуток у розмірі 674 тис. грн. Це вказує на гнучкість і ефективність у кризовий період.

У 2021 році відбулося значне покращення фінансових показників. Чистий дохід зріс до 384083 тис. грн, а валовий прибуток збільшився до 51615 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності піднявся до 34776 тис. грн, а чистий прибуток досяг 26914 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія ефективно впровадила адаптивні стратегії управління, які дозволили їй значно покращити свої фінансові показники після складного 2020 року.

2022 рік був найбільш успішним за розглянутий період. Чистий дохід від реалізації продукції стрімко зріс до 644809 тис. грн, а валовий прибуток досяг 214535 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності становив 110622 тис. грн, а чистий прибуток зріс до 114249 тис. грн. Таке значне зростання фінансових показників свідчить про високу ефективність адаптивного управління, яке дозволило компанії не тільки подолати кризу, але й вийти на новий рівень розвитку.

Аналіз фінансових показників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» за період 2019-2022 років демонструє здатність компанії до адаптивного управління в умовах кризи. Зокрема, у складний 2020 рік компанія змогла

залишитися прибутковою, а в наступні роки значно покращила свої фінансові результати. Це свідчить про ефективне впровадження адаптивних стратегій управління, що дозволило підприємству не лише вистояти в умовах кризи, але й забезпечити стійке зростання.

Таблиця 2.7 - Аналіз ефективності використання основних засобів

| Показники                               | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | Зміни у % |
|-----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| Чистий дохід                            | 367 260     | 285 156     | 384 083     | 644 809     | 175,57%   |
| Середньорічна вартість основних засобів | 26819       | 25807,5     | 25518,5     | 32821       | 122,38%   |
| Фондовіддача                            | 13,69402289 | 11,04934612 | 15,05115896 | 19,64623259 | 143,47%   |
| Фондоємність                            | 0,07302456  | 0,090503093 | 0,066440066 | 0,050900344 | 69,70%    |
| Фондоозброєність                        | 43,82189542 | 40,77014218 | 43,77101201 | 56,49053356 | 128,91%   |
| Чисельність                             | 612         | 633         | 583         | 581         | 94,93%    |

(Джерело: розроблено автором)

Криза 2019-2020 років (COVID-19)

1. **Середньорічна вартість основних засобів:** Вартість основних засобів зменшилася з 26 819 тис.грн. у 2019 році до 25 807,5 тис.грн. у 2020 році (на 3,8%), що вказує на відсутність значних інвестицій у капітальні активи під час пандемії.
2. **Фондовіддача:** Зниження фондовіддачі з 13,694 у 2019 році до 11,049 у 2020 році (на 19,3%) свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів у період кризи.
3. **Фондоємність:** Зростання фондоємності з 0,073 у 2019 році до 0,091 у 2020 році (на 24,7%) вказує на зниження ефективності використання капітальних ресурсів.
4. **Фондоозброєність:** Зниження фондоозброєності з 43,822 у 2019 році до 40,770 у 2020 році (на 7,0%) свідчить про зменшення капіталовкладень на одного працівника.

5. **Чисельність:** Незначне збільшення чисельності персоналу з 612 у 2019 році до 633 у 2020 році (на 3,4%) свідчить про зусилля підприємства щодо збереження робочих місць під час пандемії.

Криза 2022 року (початок війни в Україні)

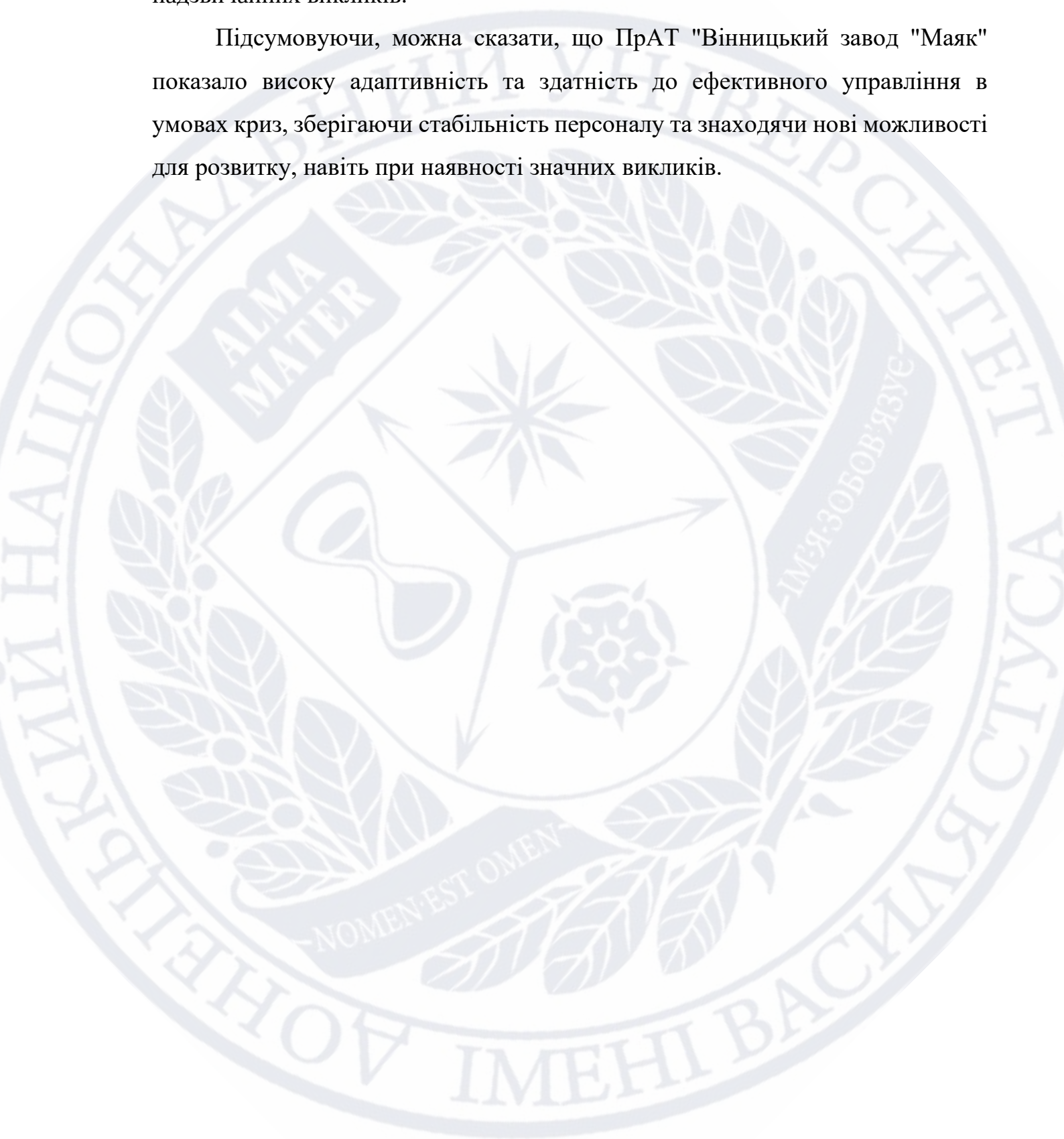
1. **Середньорічна вартість основних засобів:** Середньорічна вартість основних засобів підвищилась з 25 518,5 тис.грн. у 2021 році до 32 821 тис.грн. у 2022 році (на 28,6%), що вказує на інвестиції в капітальні активи, незважаючи на воєнний стан.
2. **Фондовіддача:** Фондовіддача зросла з 15,051 у 2021 році до 19,646 у 2022 році (на 30,5%), що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів.
3. **Фондоємність:** Фондоємність знизилася з 0,066 у 2021 році до 0,051 у 2022 році (на 22,7%), що вказує на зростання ефективності використання капітальних ресурсів.
4. **Фондоозброєність:** Фондоозброєність зросла з 43,771 у 2021 році до 56,491 у 2022 році (на 29,1%), що свідчить про збільшення капіталовкладень на одного працівника.
5. **Чисельність:** Незначне зменшення чисельності персоналу з 583 у 2021 році до 581 у 2022 році (на 0,3%) вказує на стабільність кадрової політики підприємства в умовах війни.

**Криза 2019-2020 років (COVID-19):** Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на ПрАТ "Вінницький завод "Маяк", зокрема зменшилася виручка і фондовіддача. Однак підприємство вжило заходів для збереження чисельності персоналу і зменшення фондоозброєності, що допомогло частково зменшити негативний вплив кризи.

**Криза 2022 року (початок війни в Україні):** Попри початок війни в Україні, підприємство змогло значно збільшити виручку, фондовіддачу та фондоозброєність. Це свідчить про високу адаптивність, ефективність

управлінських рішень і здатність знаходити нові можливості навіть в умовах надзвичайних викликів.

Підсумовуючи, можна сказати, що ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" показало високу адаптивність та здатність до ефективного управління в умовах криз, зберігаючи стабільність персоналу та знаходячи нові можливості для розвитку, навіть при наявності значних викликів.



### **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»»**

#### **3.1 Розробка та впровадження програми адаптивного управління в умовах кризи.**

Програма адаптивного управління в умовах кризи для ПрАТ "Вінницький завод 'Маяк'" має на меті забезпечити підприємство інструментами та підходами, які дозволять ефективно реагувати на непередбачувані зміни, підтримувати фінансову стабільність, зберігати робочі місця та оптимізувати виробничі процеси[21].

Ця програма передбачає проведення всебічного аналізу впливу кризових факторів на всі аспекти діяльності підприємства, формування спеціалізованої команди для реалізації стратегічних заходів та розробку детального плану дій на кожному етапі кризи. Впровадження цієї програми дозволить підприємству не тільки витримати кризові ситуації, але й використати їх як можливість для розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Мета програми: Забезпечити стійкість та ефективність діяльності підприємства «Вінницький завод «Маяк»» в умовах кризових ситуацій, шляхом розробки та впровадження стратегій адаптації та управління змінами.

Кроки програми:

Проведення аудиту впливу кризових факторів на всі аспекти діяльності підприємства:

- Фінансові аспекти: Аналіз фінансових звітів для виявлення змін у прибутку, витратах та оборотному капіталі, що можуть бути спричинені збільшеним ризиком від воєнного конфлікту.
- Виробничі аспекти: Оцінка можливості впливу воєнних дій на виробничі процеси, включаючи можливість перерв у постачанні сировини та матеріалів.
- Ланцюжок постачання: Аналіз ризиків, пов'язаних з можливими перешкодами у постачанні через воєнний конфлікт.

Збільшення ризику перерв у постачанні сировини через блокаду шляхів доставки через воєнний конфлікт.

Оцінка фінансових ризиків, змін в попиті, виробничих обмежень та інших чинників:

- Фінансові ризики: Визначення можливих фінансових втрат або збитків внаслідок воєнного конфлікту.
- Зміни в попиті: Аналіз змін у споживчих уподобаннях та попиті на товари чи послуги підприємства внаслідок воєнного стану.
- Виробничі обмеження: Ідентифікація можливих обмежень у виробництві через воєнні дії та їх вплив на робочу силу та інфраструктуру.

Зменшення попиту на розкішні товари або послуги, а також збільшення попиту на товари та послуги, пов'язані з безпекою та виживанням (наприклад, товари першої необхідності), через воєнний конфлікт.

Формування команди:

- Створення комітету: Формування комітету з представників керівництва та ключових підрозділів, які будуть відповідальні за розробку та впровадження програми адаптивного управління в умовах кризи.

Комітет може включати керівників відділів фінансів, виробництва, маркетингу та HR, а також представників робочих груп, створених для аналізу конкретних аспектів кризи.

Розробка стратегії:

- Визначення стратегічних цілей: Визначення основних цілей програми, таких як збереження фінансової стабільності, зміцнення операційної ефективності та підтримка персоналу в умовах кризи[38,60].

Однією з головних стратегічних цілей може бути збільшення гнучкості виробничих процесів для швидкого реагування на зміни у попиті та поставках через воєнний конфлікт.

- Розробка плану дій: Розробка докладного плану дій на кожному етапі кризи, включаючи різні сценарії розвитку подій та відповідні заходи для кожного сценарію.

В плані дій можуть бути визначені конкретні кроки щодо реорганізації виробничих процесів, перегляду фінансових стратегій та розвитку планів кризового управління для різних можливих варіантів вирішення кризової ситуації.

Впровадження заходів:

- Проведення необхідних змін: Реалізація змін у виробничих процесах, маркетинговій стратегії та управлінні ресурсами з метою адаптації до нових умов, включаючи зміни в організації виробництва, дистрибуції та продажу продукції.

- Впровадження ініціатив з оптимізації витрат: Розробка та впровадження ініціатив з оптимізації витрат для збільшення ефективності використання ресурсів та зменшення фінансових витрат.

Зменшення невиробничих витрат, таких як витрати на оренду, енергоспоживання та адміністративні витрати.

Комунікація та залучення персоналу:

- Забезпечення відкритої та прозорої комунікації: Забезпечення доступності та зрозумілості інформації щодо цілей, стратегій та заходів програми адаптивного управління в умовах кризи.

Організація регулярних нарад, презентацій та інформаційних бюлетенів для спілкування з персоналом щодо оновлень та досягнень програми.

- Залучення персоналу: Захочення персоналу до процесу впровадження програми через збір ідей, пропозицій та відгуків, що дозволить залучити співробітників до активної участі в процесі адаптації.

Організація регулярних зустрічей або воркшопів для обговорення проблем та пошуку рішень разом зі співробітниками[20,36].

Контроль та оцінка результатів:

- Встановлення системи моніторингу: Розроблення та впровадження системи моніторингу та контролю, яка дозволить відстежувати виконання заходів програми та їх вплив на результативність підприємства.

Встановлення системи ключових показників ефективності (KPIs), що включає фінансові показники, показники продуктивності та інші важливі метрики.

- Проведення регулярного оцінювання ефективності: Проведення періодичного оцінювання ефективності заходів та їх впливу на результативність підприємства.

Щоквартальне або щомісячне оцінювання виконання KPIs та аналіз результатів для виявлення слабких місць та можливостей для вдосконалення.

Навчання та розвиток персоналу:

- Організація навчальних заходів та тренінгів: Проведення навчальних заходів та тренінгів для персоналу з метою підвищення їх компетентності та адаптивності до змін.

Організація тренінгів з нових технологій або методів управління для підвищення ефективності роботи під час кризового періоду.

Ця програма допоможе забезпечити ефективне управління кризовими ситуаціями та збереження стійкості підприємства "Вінницький завод 'Маяк'" у непередбачуваних умовах[41,46].

### **3.2 Підвищення кваліфікації керівництва у сфері адаптивного управління під час кризових ситуацій.**

Для підвищення кваліфікації керівництва у сфері адаптивного управління під час кризових ситуацій на ПрАТ "Вінницький завод "Маяк"" можна розглянути такі методи:

Семінари та тренінги з кризового управління включають організацію спеціалізованих заходів для керівництва з метою підготовки до ефективного

управління у кризових ситуаціях. Ці заходи можуть проводитися як внутрішньо на підприємстві, так і залучати зовнішніх експертів та консультантів. Основні складові таких семінарів і тренінгів включають:

- Теоретичні засади кризового управління: Проведення лекцій та дискусій з вивчення основних концепцій, стратегій та методів кризового управління.
- Практичні вправи та кейси: Організація симуляційних вправ та аналіз реальних кейсів, які допомагають керівництву набути практичний досвід реагування на кризові ситуації.
- Рольові ігри: Використання рольових ігор для моделювання ситуацій кризового управління та вивчення стратегій та рішень, які можуть бути взяті на керівницькому рівні.

Участь у конференціях та вебінарах з кризового управління полягає у використанні зовнішніх ресурсів для отримання нових знань та обміну досвідом з іншими компаніями та експертами у галузі. Ці заходи можуть бути організовані на різних рівнях, від локальних до міжнародних, і надають можливість керівництву ознайомитися з передовими практиками та стратегіями управління кризовими ситуаціями[34,51].

Консультації та менторство у сфері кризового управління надають можливість керівництву отримати експертні поради та підтримку в управлінні кризовими ситуаціями. Ці можливості можуть включати:

- Консультації від досвідчених експертів: Залучення професіоналів з великим досвідом у керівній позиції або консультантів із спеціалізацією на кризовому управлінні для надання консультацій та рекомендацій з управління кризовими ситуаціями.
- Менторство: Призначення менторів для керівників, які знаходяться в ситуаціях кризового управління. Ментори можуть ділитися своїм досвідом, надавати поради та допомагати у вирішенні складних ситуацій.

Навчальні курси з кризового управління на онлайн-платформах є ефективним і зручним способом для керівництва отримати необхідні знання та навички. Основні аспекти цих курсів можуть включати:

- Теоретичні знання: Навчання основним принципам, стратегіям та підходам до кризового управління на основі наукових досліджень та практичного досвіду.
- Практичні навички: Навчання конкретним методам та інструментам, які можна використовувати для ефективного управління кризовими ситуаціями, таким як аналіз ризиків, розробка планів дій та комунікація в кризових ситуаціях.

Участь у симуляціях та рольових іграх є ефективним методом навчання та розвитку навичок кризового управління. Основні аспекти цього підходу можуть включати:

- Організація симуляційних вправ: Проведення симуляцій кризових ситуацій, де учасники, включаючи керівництво, мають можливість випробувати свої знання, вміння та прийняття рішень у реальному часі. Це може включати сценарії різного рівня складності, що допомагають учасникам розібратися з різними аспектами кризового управління.
- Рольові ігри: Організація рольових ігор, де кожен учасник відіграє певну роль у ситуації кризового управління. Це дозволяє керівництву випробувати свою реакцію на стресові ситуації, розвивати комунікативні навички та здійснювати колективну діяльність для вирішення проблем.

Стажування та обмін досвідом також є важливими складовими розвитку кризового управління. Основні аспекти цього підходу включають:

- Стажування в інших компаніях: Надання можливості керівництву стажуватися в інших компаніях, які вже мають досвід управління кризами. Це дозволяє керівникам отримати цінний досвід та практичні знання від кращих фахівців у галузі.

- Обмін досвідом з іншими компаніями: Залучення до обміну досвідом з іншими компаніями, які також стикалися з кризовими ситуаціями. Це дозволяє керівництву засвоїти кращі практики управління кризовими ситуаціями та застосовувати їх у власній компанії[27,45,50].

Запропоновано уніфікований алгоритм виконання та оцінювання завдань в рамках спеціальних та індивідуальних навчальних програм з використання методів адаптивного управління, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників пропонується наступний алгоритм (Додаток Г).

Для підвищення кваліфікації керівництва ПрАТ "Вінницький завод 'Маяк'" у сфері адаптивного управління під час кризових ситуацій, важливо впровадити комплексний підхід, який включає різноманітні методи навчання та розвитку навичок. Це включає організацію семінарів і тренінгів з кризового управління, участь у конференціях та вебінарах, консультації та менторство від досвідчених експертів, а також онлайн-курси. Крім того, симуляції та рольові ігри допоможуть керівництву набути практичного досвіду, а стажування та обмін досвідом з іншими компаніями дозволять засвоїти найкращі практики. Такий підхід забезпечить підприємству здатність ефективно реагувати на кризи, зберігати стабільність та розвиватися в умовах непередбачуваних змін.

## ВИСНОВКИ

Адаптивне управління підприємством під час кризи є важливою рисою виробничо-економічних систем, таких як підприємства. Ця здатність дозволяє підприємствам не тільки пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й оперативно коригувати свої стратегії розвитку чи режим роботи, зберігаючи, розширюючи або створюючи нові конкурентні переваги. Це вимагає від підприємств гнучкості та постійного моніторингу зовнішніх факторів, щоб ефективно реагувати на зміни в умовах кризи та забезпечувати свою життєздатність і успішність у сучасному бізнес-середовищі.

Для ефективного адаптивного управління підприємства застосовують різні стратегії кризового менеджменту, спрямовані на вирішення різноманітних завдань та досягнення визначених цілей. Різнomanітність таких стратегій дозволяє вибрати підхід, який найкраще відповідає конкретним умовам і потребам підприємства.

ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" є прикладом стійкості та адаптивності в умовах нестабільності. Завдяки постійному прагненню до вдосконалення, компанія успішно подолала важкі часи, такі як пандемія COVID-19 та війна в Україні, демонструючи свою здатність справлятися з викликами. Завдяки безперервному покращенню кадрової політики та стратегічного управління, ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" не лише зберіг свою діяльність, але й став важливим гравцем на українському ринку побутової техніки, електрообігрівачів та радіаторів.

Прихильність компанії до задоволеності співробітників, інновацій та обслуговування клієнтів стала основою її успіху. Покращення маркетингових стратегій та ініціатив з обслуговування клієнтів дозволило ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" зміцнити свої позиції на ринку та підготуватися до подальшого зростання. Непохитна відданість стратегічному управлінню робить компанію лідером у своїй галузі, забезпечуючи довгострокове процвітання для всіх зацікавлених сторін.

Застосування рекомендованих практик допоможе ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" ще більше зміцнити свою стійкість, підвищити ефективність управління в кризових ситуаціях, зберігати фінансову стабільність та забезпечувати безперервний розвиток навіть в умовах значних викликів. Це також дозволить підприємству швидше адаптуватися до змін на ринку, мінімізувати ризики та втрати, а також ефективніше використовувати свої ресурси. Завдяки впровадженню передових практик та постійному вдосконаленню навичок керівництва, завод зможе не лише успішно долати кризи, але й використовувати їх як можливості для подальшого зростання та розвитку.

Дивлячись у майбутнє, ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" залишається рішучим у своєму прагненні до інновацій. Розвиваючи культуру постійного вдосконалення та співпраці, компанія створює основу для майбутніх досягнень, які принесуть користь не лише їй самій, але й піднімуть всю галузь на новий рівень.

Таким чином, ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" є прикладом ефективного управління персоналом та стратегічного лідерства. Завдяки своїй стійкості, адаптивності та прагненню до досконалості, компанія встановлює високі стандарти успіху в складні часи, пропонуючи цінні уроки для бізнесу в умовах нестабільності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Адаптивне управління підприємством в умовах кризи: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2023. 220 с.
2. Аніщенко В.О. Роль адаптивної корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень в кризовий період. Актуальні проблеми економіки. 2022. №3(123). с. 45-54.
3. Белова А.І. Система адаптивного управління реструктуризацією підприємств в умовах кризи: цілі, проблеми та перспективи: монографія. Київ: КНУБА, 2021. 280 с.
4. Благун І.С., Гринів Л.В. Концептуальні засади формування адаптивної стратегії підприємства в кризових умовах. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2021. №4(32). с. 10–19.
5. Боярко І.М. Адаптивне фінансове управління підприємством в кризовий період: монографія. Суми: Університетська книга, 2022. 190 с.
6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Адаптивне управління підприємством: навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і допов. Київ: Центр навч. л-ри, 2022. 360 с.
7. Ветлужський В.О., Новікова І.В. Методичні рекомендації з оцінки адаптивного потенціалу підприємства в умовах кризи. Проблеми науки. Київ: КиївЦНТЕІ, 2022. с. 50-57.
8. Волощенко Л.М., Козина Л.В. Актуальні проблеми розвитку посередництва на фінансовому ринку України в умовах кризи. Економічний простір. 2022. № 25. с. 160-167.
9. Галушка З.І., Поченук Г.М. Економіка підприємства в кризовий період: теорія і практика. Підручник. Чернівці: Чернів. нац. ун-т, 2021. 300 с.
10. Гончарук Т.І. Адаптація підприємства до конкурентного середовища в умовах кризи. Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. Київ: ВНЗ «Нац. акад. упр.», 2021. №3(45). 110-125 с.

11. Губені Ю.Е. Стратегічні напрями адаптивного управління сільським господарством України в умовах кризи. Економіка АПК. 2023. №9. 18-25 с.
12. Губський Б.В., Лук'яненко О.Д., Бабич Т.О. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі та ефективний економічний розвиток в умовах кризи. Стратегія розвитку України. 2023. №4. 177-182 с.
13. Гудзь О.Є., Стецюк П.А. Інвестиційний менеджмент в кризовий період: навчальний посібник. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2022. 230 с.
14. Гуторова І.В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки в умовах кризи. Вісн. ЖДТУ. 2022. № 4(58). 46-50 с.
15. Гуцаленко Л.В, Колеснікова О.М., Лепетан І.М., Марчук У.О., Мельянова Л.В. Управлінський облік в умовах кризи: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 370 с.
16. Дегтярьова І.Б., Мельник О.І., Романенко Я.В. Економічні та фінансові інструменти забезпечення адаптивного регіонального розвитку в умовах кризи: досвід ЄС. Механізм регулювання економіки. 2022. № 3. 18-27 с.
17. Дименко Р.А. Адаптивні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства в кризовий період. Економіка розвитку. Харків: ХНЕУ, 2023. 45 с.
18. Воронкова А.Е. (ред.) Діагностика стану підприємства в кризовий період: теорія і практика: монографія. Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2022. 448 с.
19. Длігач А.О. Адаптивне маркетингове управління: монографія. Київ: Алерта, 2023. 270 с.
20. Должанський І.З., Ягнюк І.М. Адаптивне управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників: монографія. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2023. 213 с.

21. Мельник Л.Г. (ред.) Економіка підприємства в умовах кризи: підручник. Суми: Університетська книга, 2023. 864 с.
22. Мікловда В.П. (ред.) Ефективність адаптивного управління підприємствами в умовах кризи: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2022. 231 с.
23. Захарченко В.І. (ред.) Розвиток адаптивних підходів до управління підприємством в нестабільних умовах: колект. моногр. Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк: НОУЛДЖ. Донец. відня, 2022. 187 с.
24. Малярець Л.М., Ачкасова О.В. Збалансована система показників як інструмент адаптивного управління підприємством в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2022. 304 с.
25. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Неізнестна О.В., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б. Сучасний адаптивний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 2: навч. посібник. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2023. 190 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2503/>
26. Карінцева О.І., Кубатко О.В., Лавриненко А.С. Адаптивне забезпечення підприємств сільського господарства в умовах кризи. Механізм регулювання економіки. 2023. 143–149 с.
27. Карінцева О.І., Тарасенко С.В. Методичні аспекти аналізу інфраструктури ринку екологічних товарів та послуг (РЕТП) в Україні в умовах кризи. Механізм регулювання економіки. Суми: вид-во СумДУ, 2022. № 1(51). С. 267-273.
28. Карінцева О.І., Харченко М.О., Кальченко С.О. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах кризи. Механізм регулювання економіки. 2023. №3. С. 97-106.
29. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю в кризових умовах: навч. посіб. Київ: Зовн. Торгівля, 2022. 320 с.
30. Костусев А.А. Адаптивна конкурентна політика в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2023. 310 с.

31. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу в кризових умовах. 10-е вид.: Пер. з англ. Москва: Вільямс, 2023. 1200 с.
32. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства в кризовий період: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2023. 152 с.
33. Кравченко Н.А. Проблеми формування аграрних ринків в умовах кризи: регіональний аспект. Київ: ІЕП НАНУ, 2022. 320 с.
34. Кучинська І.Г. (ред.) Механізми підвищення адаптивного потенціалу підприємств: колективна монографія. Харків: ХНЕУ, 2023. 256 с.
35. Лебединська О.М. Концепція адаптивного управління підприємством в кризових умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. №40. с. 156-165.
36. Лещенко А.М., Бойко М.М. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах кризи: навч. посіб. Дніпро: ДНУ ім. О. Гончара, 2022. 320 с.
37. Лещук О.В. Адаптивний менеджмент: теоретико-методичні засади розвитку. Львів: ЛНУ, 2022. 376 с.
38. Лещук О.В. Адаптивний розвиток підприємства: організаційно-економічний механізм: монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 392 с.
39. Максименко С.О., Мельник А.В. Адаптивні механізми управління підприємством в умовах ринкової економіки: монографія. Київ: Київ. нац. екон. ун-т, 2022. 370 с.
40. Малярець Л.М. Визначення вартості підприємства в кризовий період. Бізнес Інформ. 2022. №2. с. 85-91.
41. Морозов Д.В. Управління розвитком промислових підприємств в умовах кризи: теоретичні засади. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2023. 248 с.
42. Ольшанська О.В. Основи управління адаптивністю підприємств в умовах кризи: навч. посіб. 3-є вид., випр. і доп. Київ: КНЕУ, 2022. 450 с.

43. Павловська М.М., Івченко Г.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи: монографія. Київ: КНЕУ, 2023. 270 с.
44. Палійчук Ю.А., Черниш А.М. Сучасний адаптивний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2023. 412 с.
45. Полторак В.М., Демченко А.О. Реструктуризація підприємств в умовах кризових явищ: навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ: Атіка, 2022. 320 с.
46. Попович І.В., Миколайчук О.В., Мороз Ю.О. Державна підтримка підприємств в умовах кризи. Економіка і прогнозування. 2022. № 1. С. 52-61.
47. Скляр Л.С., Костюк В.М. Антикризове управління підприємством: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2022. 214 с.
48. Сопко В.В., Лисенко Л.Л. Управління підприємством в умовах кризових явищ: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2023. 328 с.
49. Стеченко Т. В. Адаптивний маркетинг в умовах кризи: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 272 с.
50. Тімошенко І.М. Антикризове управління підприємством: методичні рекомендації. Київ: ВД «Професіонал», 2022. 150 с.
51. Тріппель І.А. (ред.) Стратегічне управління підприємством в умовах кризи: колективна монографія. Одеса: ОНЕУ, 2023. 420 с.
52. Трофимова Т.В., Хоруженко Ю.І. Вдосконалення механізму управління підприємством в умовах кризи. Київ: КНЕУ, 2022. 210 с.
53. Ульянченко О.В. Проблеми та перспективи адаптивного управління підприємствами в умовах кризи. Вісн. Київ. нац. екон. ун-ту. 2022. №4(45). 98-107 с.
54. Ускова Н.Ю., Коваль В.О. Адаптивне управління маркетингом на підприємстві: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Алерта, 2022. 230 с.
55. Федорова А.С. Формування адаптивної стратегії підприємства в умовах кризи: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2023. 248 с.

56. Харченко В.П. Теорія і практика адаптивного управління підприємствами в умовах кризових явищ. Донецьк: ДонНУЕТ, 2022. 332 с.
57. Черкашина С.Б. Управління адаптацією підприємства до кризових умов: монографія. Київ: КНЕУ, 2023. 230 с.
58. Шишко С.В., Сахно І.В. Підприємництво в умовах кризових явищ: теоретико-методичні засади: монографія. Київ: КНЕУ, 2023. 290 с.
59. Янковська М.І. Адаптивне управління підприємством: теоретичні та практичні аспекти. Київ: КНЕУ, 2023. 350 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Консолідований баланс  
(Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Форма №1-к



Код за ДКУД

1801007

| Актив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1                                                                | 2            | 3                                  | 4                                 |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |              |                                    |                                   |
| Нематеріальні активи                                             | 1000         | 24                                 | 20                                |
| первісна вартість                                                | 1001         | 34                                 | 40                                |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | ( 10 )                             | ( 20 )                            |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         | 334                                | 614                               |
| Основні засоби                                                   | 1010         | 26 819                             | 27 445                            |
| первісна вартість                                                | 1011         | 56 967                             | 67 192                            |
| знос                                                             | 1012         | ( 30 148 )                         | ( 39 747 )                        |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015         | 0                                  | 0                                 |
| первісна вартість                                                | 1016         | 0                                  | 0                                 |
| знос                                                             | 1017         | ( 0 )                              | ( 0 )                             |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020         | 0                                  | 0                                 |
| первісна вартість                                                | 1021         | 0                                  | 0                                 |
| накопичена амортизація                                           | 1022         | ( 0 )                              | ( 0 )                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |              |                                    |                                   |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 12 677                             | 12 719                            |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035         | 0                                  | 0                                 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040         | 0                                  | 0                                 |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045         | 100                                | 100                               |
| Гудвіл                                                           | 1050         | 0                                  | 0                                 |
| Гудвіл при консолідації                                          | 1055         | 0                                  | 0                                 |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060         | 0                                  | 0                                 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065         | 0                                  | 0                                 |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         | 0                                  | 0                                 |
| Усього за розділом I                                             | 1095         | 39 954                             | 40 898                            |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |              |                                    |                                   |

|                                                                  |      |         |         |
|------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Запаси                                                           | 1100 | 66 423  | 103 829 |
| Виробничі запаси                                                 | 1101 | 28 948  | 36 498  |
| Незавершене виробництво                                          | 1102 | 4 884   | 10 127  |
| Готова продукція                                                 | 1103 | 30 611  | 51 650  |
| Товари                                                           | 1104 | 1 980   | 5 554   |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0       | 0       |
| Депозити перестрахування                                         | 1115 | 0       | 0       |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 0       | 0       |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 42 738  | 61 340  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      |         |         |
| за виданими авансами                                             | 1130 | 8 030   | 3 283   |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 240     | 2 203   |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0       | 0       |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 7 319   | 3 287   |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 1 003   | 770     |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0       | 0       |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 18 575  | 16 335  |
| Готівка                                                          | 1166 | 22      | 30      |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 18 553  | 16 305  |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0       | 265     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0       | 0       |
| у тому числі в:                                                  |      |         |         |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0       | 0       |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0       | 0       |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0       | 0       |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0       | 0       |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 11 471  | 8 765   |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 155 799 | 200 077 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0       | 0       |
| Баланс                                                           | 1300 | 195 753 | 240 975 |

| Пасив                                           | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду | На кінець<br>звітної<br>періоду |
|-------------------------------------------------|--------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 1                                               | 2            | 3                                | 4                               |
| I. Власний капітал                              |              |                                  |                                 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400         | 150                              | 5 234                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401         | 0                                | 0                               |
| Капітал у дооцінках                             | 1405         | 13 032                           | 13 032                          |
| Додатковий капітал                              | 1410         | 2 056                            | 2 054                           |
| Емісійний дохід                                 | 1411         | 0                                | 0                               |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412         | 0                                | 0                               |
| Резервний капітал                               | 1415         | 1 982                            | 1 982                           |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420         | 87 302                           | 94 452                          |

|                                               |      |         |         |
|-----------------------------------------------|------|---------|---------|
| Неоплачений капітал                           | 1425 | ( 0 )   | ( 0 )   |
| Вилучений капітал                             | 1430 | ( 0 )   | ( 0 )   |
| Інші резерви                                  | 1435 | 0       | 0       |
| Неконтрольована частка                        | 1490 | 0       | 0       |
| Усього за розділом I                          | 1495 | 104 522 | 116 754 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення |      |         |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання            | 1500 | 0       | 0       |
| Пенсійні зобов'язання                         | 1505 | 0       | 0       |

|                                                                                                   |      |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Довгострокові кредити банків                                                                      | 1510 | 0       | 51 000  |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                   | 1515 | 0       | 0       |
| Довгострокові забезпечення                                                                        | 1520 | 0       | 0       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                       | 1521 | 0       | 0       |
| Цільове фінансування                                                                              | 1525 | 0       | 0       |
| Благодійна допомога                                                                               | 1526 | 0       | 0       |
| Страхові резерви                                                                                  | 1530 | 0       | 0       |
| у тому числі:                                                                                     |      |         |         |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                 | 1531 | 0       | 0       |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                         | 1532 | 0       | 0       |
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533 | 0       | 0       |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534 | 0       | 0       |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535 | 0       | 0       |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540 | 0       | 0       |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545 | 0       | 0       |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595 | 0       | 51 000  |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                          |      |         |         |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600 | 0       | 0       |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 0       | 0       |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |      |         |         |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                    | 1610 | 0       | 0       |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 70 275  | 48 698  |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 3 210   | 2 558   |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 1 014   | 368     |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 1 088   | 1 744   |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 5 301   | 6 925   |
| одержаними авансами                                                                               | 1635 | 3 183   | 2 645   |
| розрахунками з учасниками                                                                         | 1640 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 396     | 2 072   |
| страховою діяльністю                                                                              | 1650 | 0       | 0       |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 25      | 61      |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 25      | 61      |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0       | 0       |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0       | 0       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 7 753   | 8 518   |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 91 231  | 73 221  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття |      |         |         |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                              | 1800 | 0       | 0       |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 195 753 | 240 975 |

## Додаток Б

**Консолідований баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2021 р.  
Форма №1-к

|                                                                  |           | Код за ДКУД                 |                            | 1801007 |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|---------|
| Актив                                                            | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |         |
| 1                                                                | 2         | 3                           | 4                          |         |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |           |                             |                            |         |
| Нематеріальні активи                                             | 1000      | 68                          | 185                        |         |
| первісна вартість                                                | 1001      | 104                         | 276                        |         |
| накопичена амортизація                                           | 1002      | ( 36 )                      | ( 91 )                     |         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | 293                         | 3 319                      |         |
| Основні засоби                                                   | 1010      | 24 796                      | 26 241                     |         |
| первісна вартість                                                | 1011      | 73 649                      | 80 269                     |         |
| знос                                                             | 1012      | ( 48 853 )                  | ( 54 028 )                 |         |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015      | 0                           | 0                          |         |
| первісна вартість                                                | 1016      | 0                           | 0                          |         |
| знос                                                             | 1017      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |         |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020      | 0                           | 0                          |         |
| первісна вартість                                                | 1021      | 0                           | 0                          |         |
| накопичена амортизація                                           | 1022      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |           |                             |                            |         |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 0                           | 2 046                      |         |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035      | 12 719                      | 12 573                     |         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | 0                           | 0                          |         |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045      | 100                         | 1 118                      |         |
| Гудвіл                                                           | 1050      | 0                           | 0                          |         |
| Гудвіл при консолідації                                          | 1055      | 0                           | 0                          |         |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060      | 0                           | 0                          |         |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервах              | 1065      | 0                           | 0                          |         |

|                            |      |        |        |
|----------------------------|------|--------|--------|
| фондах                     |      |        |        |
| Інші необоротні активи     | 1090 | 0      | 0      |
| Усього за розділом I       | 1095 | 37 976 | 45 482 |
| <b>II. Оборотні активи</b> |      |        |        |
| Запаси                     | 1100 | 74 745 | 93 835 |
| Виробничі запаси           | 1101 | 28 143 | 45 061 |
| Незавершене виробництво    | 1102 | 8 015  | 5 827  |

|                                                                  |      |         |         |
|------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Готова продукція                                                 | 1103 | 36 393  | 40 539  |
| Товари                                                           | 1104 | 2 194   | 2 408   |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0       | 0       |
| Депозити перестрахування                                         | 1115 | 0       | 0       |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 0       | 0       |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 57 601  | 55 673  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      |         |         |
| за виданими авансами                                             | 1130 | 6 026   | 29 491  |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 21      | 2 985   |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0       | 0       |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 2 644   | 1 184   |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 1 035   | 3 443   |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0       | 0       |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 36 616  | 31 439  |
| Готівка                                                          | 1166 | 11      | 38      |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 36 605  | 31 401  |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 824     | 209     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0       | 0       |
| у тому числі в:                                                  |      |         |         |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0       | 0       |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0       | 0       |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0       | 0       |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0       | 0       |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 7 220   | 10 544  |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 186 732 | 228 803 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0       | 0       |
| Баланс                                                           | 1300 | 224 708 | 274 285 |

| Пасив                                           | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
|-------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1                                               | 2            | 3                                 | 4                                |
| I. Власний капітал                              |              |                                   |                                  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400         | 5 234                             | 31 725                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401         | 0                                 | 0                                |
| Капітал у дооцінках                             | 1405         | 13 032                            | 9 259                            |
| Додатковий капітал                              | 1410         | 2 052                             | 2 659                            |
| Емісійний дохід                                 | 1411         | 0                                 | 0                                |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412         | 0                                 | 0                                |
| Резервний капітал                               | 1415         | 1 982                             | 1 982                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420         | 92 291                            | 171 220                          |
| Неоплачений капітал                             | 1425         | (0)                               | (0)                              |

|                                                                                                   |      |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Вилучений капітал                                                                                 | 1430 | ( 0 )   | ( 0 )   |
| Інші резерви                                                                                      | 1435 | 0       | 0       |
| Неконтрольована частка                                                                            | 1490 | 0       | 0       |
| Усього за розділом I                                                                              | 1495 | 114 591 | 216 845 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                                                     |      |         |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                | 1500 | 0       | 0       |
| Пенсійні зобов'язання                                                                             | 1505 | 0       | 0       |
| Довгострокові кредити банків                                                                      | 1510 | 15 000  | 6 562   |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                   | 1515 | 0       | 0       |
| Довгострокові забезпечення                                                                        | 1520 | 0       | 0       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                       | 1521 | 0       | 0       |
| Цільове фінансування                                                                              | 1525 | 0       | 0       |
| Благодійна допомога                                                                               | 1526 | 0       | 0       |
| Страхові резерви                                                                                  | 1530 | 0       | 0       |
| у тому числі:                                                                                     |      |         |         |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                 | 1531 | 0       | 0       |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                         | 1532 | 0       | 0       |
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533 | 0       | 0       |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534 | 0       | 0       |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535 | 0       | 0       |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540 | 0       | 0       |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545 | 0       | 0       |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595 | 15 000  | 6 562   |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                          |      |         |         |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600 | 1 000   | 4 000   |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 0       | 0       |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |      |         |         |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                    | 1610 | 0       | 0       |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 72 359  | 25 602  |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 4 792   | 1 351   |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 1 298   | 115     |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 940     | 1 031   |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 4 056   | 4 741   |
| одержаними авансами                                                                               | 1635 | 4 949   | 6 276   |
| розрахунками з учасниками                                                                         | 1640 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 2 079   | 4 647   |
| страховою діяльністю                                                                              | 1650 | 0       | 0       |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 0       | 0       |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0       | 0       |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0       | 0       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 4 942   | 3 230   |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 95 117  | 50 878  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0       | 0       |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                              | 1800 | 0       | 0       |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 224 708 | 274 285 |

## Додаток В

**Консолідований баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2022 р.  
Форма №1-к

|                                                                  |           | Код за ДКУД                 |                            | 1801007 |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|---------|
| Актив                                                            | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |         |
| 1                                                                | 2         | 3                           | 4                          |         |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |           |                             |                            |         |
| Нематеріальні активи                                             | 1000      | 185                         | 120                        |         |
| первісна вартість                                                | 1001      | 276                         | 320                        |         |
| накопичена амортизація                                           | 1002      | ( 91 )                      | ( 200 )                    |         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | 3 319                       | 4 978                      |         |
| Основні засоби                                                   | 1010      | 26 222                      | 39 401                     |         |
| первісна вартість                                                | 1011      | 80 269                      | 100 145                    |         |
| знос                                                             | 1012      | ( 54 047 )                  | ( 60 744 )                 |         |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015      | 0                           | 0                          |         |
| первісна вартість                                                | 1016      | 0                           | 0                          |         |
| знос                                                             | 1017      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |         |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020      | 0                           | 0                          |         |
| первісна вартість                                                | 1021      | 0                           | 0                          |         |
| накопичена амортизація                                           | 1022      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |           |                             |                            |         |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 2 046                       | 2 046                      |         |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035      | 12 573                      | 12 573                     |         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | 0                           | 0                          |         |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045      | 1 118                       | 1 404                      |         |
| Гудвіл                                                           | 1050      | 0                           | 0                          |         |
| Гудвіл при консолідації                                          | 1055      | 0                           | 0                          |         |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060      | 0                           | 0                          |         |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065      | 0                           | 0                          |         |

|                            |      |        |         |
|----------------------------|------|--------|---------|
| Інші необоротні активи     | 1090 | 0      | 0       |
| Усього за розділом I       | 1095 | 45 463 | 60 522  |
| <b>II. Оборотні активи</b> |      |        |         |
| Запаси                     | 1100 | 93 835 | 122 069 |
| Виробничі запаси           | 1101 | 45 061 | 66 488  |
| Незавершене виробництво    | 1102 | 5 827  | 3 727   |
| Готова продукція           | 1103 | 40 539 | 50 856  |

|                                                                  |      |         |         |
|------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Товари                                                           | 1104 | 2 408   | 998     |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0       | 0       |
| Депозити перестрахування                                         | 1115 | 0       | 0       |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 0       | 0       |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 55 673  | 80 113  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      |         |         |
| за виданими авансами                                             | 1130 | 29 491  | 56 382  |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 2 985   | 2 952   |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0       | 0       |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 1 184   | 30 949  |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 3 441   | 2 030   |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0       | 0       |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 31 439  | 37 352  |
| Готівка                                                          | 1166 | 38      | 26      |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 31 401  | 37 326  |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 209     | 237     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0       | 0       |
| у тому числі в:                                                  |      |         |         |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0       | 0       |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0       | 0       |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0       | 0       |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0       | 0       |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 10 544  | 10 576  |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 228 801 | 342 660 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0       | 0       |
| Баланс                                                           | 1300 | 274 264 | 403 182 |

| Пасив                                           | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду | На кінець<br>звітної<br>періоду |
|-------------------------------------------------|--------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 1                                               | 2            | 3                                | 4                               |
| I. Власний капітал                              |              |                                  |                                 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400         | 31 725                           | 31 725                          |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401         | 0                                | 0                               |
| Капітал у дооцінках                             | 1405         | 9 259                            | 8 717                           |
| Додатковий капітал                              | 1410         | 2 659                            | 2 657                           |
| Емісійний дохід                                 | 1411         | 0                                | 0                               |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412         | 0                                | 0                               |
| Резервний капітал                               | 1415         | 1 982                            | 1 982                           |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420         | 171 186                          | 240 521                         |
| Неоплачений капітал                             | 1425         | (0)                              | (0)                             |
| Вилучений капітал                               | 1430         | (0)                              | (0)                             |

|                                                                                                   |      |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Інші резерви                                                                                      | 1435 | 0       | 0       |
| Неконтрольована частка                                                                            | 1490 | 0       | 0       |
| Усього за розділом I                                                                              | 1495 | 216 811 | 285 602 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                                                     |      |         |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                | 1500 | 0       | 0       |
| Пенсійні зобов'язання                                                                             | 1505 | 0       | 0       |
| Довгострокові кредити банків                                                                      | 1510 | 6 562   | 26 062  |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                   | 1515 | 0       | 0       |
| Довгострокові забезпечення                                                                        | 1520 | 0       | 0       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                       | 1521 | 0       | 0       |
| Цільове фінансування                                                                              | 1525 | 0       | 0       |
| Благодійна допомога                                                                               | 1526 | 0       | 0       |
| Страхові резерви                                                                                  | 1530 | 0       | 0       |
| у тому числі:                                                                                     |      |         |         |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                 | 1531 | 0       | 0       |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                         | 1532 | 0       | 0       |
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533 | 0       | 0       |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534 | 0       | 0       |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535 | 0       | 0       |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540 | 0       | 0       |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545 | 0       | 0       |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595 | 6 562   | 26 062  |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                          |      |         |         |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600 | 4 000   | 1 332   |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 0       | 0       |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |      |         |         |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                    | 1610 | 0       | 0       |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 25 609  | 14 941  |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 1 337   | 11 253  |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 103     | 8 846   |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 1 033   | 763     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 4 751   | 3 434   |
| одержаними авансами                                                                               | 1635 | 6 276   | 16 787  |
| розрахунками з учасниками                                                                         | 1640 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 4 647   | 32 405  |
| страховою діяльністю                                                                              | 1650 | 0       | 0       |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 0       | 0       |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0       | 0       |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0       | 0       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 3 238   | 10 603  |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 50 891  | 91 518  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0       | 0       |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                              | 1800 | 0       | 0       |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 274 264 | 403 182 |

## Додаток Г

Таблиця Уніфікований алгоритм виконання та оцінювання завдань в рамках спеціальних та індивідуальних навчальних програм

|                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>БЛОК 1</b>                                                                                                                                                                                                     |
| Дія 1. Початок навчання за програмою.                                                                                                                                                                             |
| Дія 2. Вибір наступної ситуації. Перехід до дії 3.                                                                                                                                                                |
| Дія 3. Прийняття рішення учасником щодо виходу з поточної ситуації з використанням методів параметричної адаптації. Можливе формулювання пропозицій щодо розширення параметрів існуючої моделі. Перехід до дії 4. |
| Дія 4. Керівник програми оцінює задовільність прийнятого учасником рішення. Якщо рішення задовільне, переходимо до дії 5, якщо ні - до дії 6.                                                                     |
| Дія 5. Менеджер програми оцінює необхідність додаткового тестування, враховуючи попередній позитивний результат. Якщо необхідно, переходимо до дії 2, якщо ні - до дії 8.                                         |
| Дія 6. Керівник програми оцінює необхідність додаткового тестування з урахуванням попереднього негативного результату. З необхідності переходимо до дії 2, якщо ні - до дії 7.                                    |
| Дія 7. Учасник не пройшов наступний контроль. Переходимо до дії 29.                                                                                                                                               |
| Дія 8. Програмний менеджер оцінює рівень прийнятих учасником рішень. Якщо рішення мають незначні недоліки, переходимо до дії 10, якщо ні - до дії 9.                                                              |
| Дія 9. Учасника додано до пропозицій для отримання додаткових стимулів. Переходимо до дії 10.                                                                                                                     |
| Дія 10. Накопичення результатів тестування. Перехід до дії 11 з ускладненням ситуації.                                                                                                                            |
| Дія 11: Вибір наступної ситуації. Перехід до дії 12.                                                                                                                                                              |
| <b>БЛОК 2</b>                                                                                                                                                                                                     |
| Дія 12. Прийняття рішень учасником щодо подолання ситуації шляхом структурної адаптації. Можливе формулювання пропозицій щодо розширення складу моделей. Перехід до дії 13.                                       |
| Дія 13. Керівник програми оцінює задовільність прийнятого учасником рішення. Якщо рішення задовільне, переходимо до дії 14, якщо ні - до дії 15.                                                                  |
| Дія 14. Менеджер програми оцінює необхідність проведення додаткового тестування з урахуванням попереднього позитивного результату. Якщо необхідно, переходимо до дії 11, якщо ні - до дії 15.                     |
| Дія 15. Керівник програми оцінює необхідність додаткового тестування з урахуванням попереднього негативного результату. Якщо необхідно, переходимо до дії 11, якщо ні - до дії 16.                                |
| Дія 16. Учасник не пройшов наступний контроль. Переходимо до дії 29.                                                                                                                                              |
| Дія 17. Програмний менеджер оцінює рівень рішень, прийнятих учасником. Якщо рішення мають незначні недоліки, переходимо до дії 19, якщо ні - до дії 18.                                                           |
| Дія 18. Учасника включено до пропозицій на отримання додаткових стимулів. Переходимо до дії 19.                                                                                                                   |
| Дія 19. Накопичення результатів тестування. Перехід до дії 20 з ускладненням ситуації.                                                                                                                            |
| Дія 20. Вибір наступної ситуації. Перехід до дії 21.                                                                                                                                                              |
| <b>БЛОК 3</b>                                                                                                                                                                                                     |
| Дія 21. Прийняття рішення учасником щодо виходу із ситуації за допомогою адаптаційних структур. Можливе формулювання пропозицій щодо розширення змін в організаційній структурі. Перехід до дії 22.               |

|                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дія 22. Керівник програми оцінює задовільність рішення, прийнятого учасником. Якщо рішення задовільне, переходимо до дії 23, якщо ні - до дії 24.                                             |
| Дія 23. Керівник програми оцінює необхідність проведення додаткового тестування з урахуванням попереднього позитивного результату. Якщо необхідно, переходимо до дії 20, якщо ні - до дії 24. |
| Дія 24. Керівник програми оцінює необхідність додаткового тестування з урахуванням попереднього негативного результату. Якщо необхідно, переходимо до дії 20, якщо ні - до дії 25.            |
| Дія 25. Учасник не пройшов наступний контроль. Переходимо до дії 20.                                                                                                                          |
| Дія 26. Програмний менеджер оцінює рівень рішень, прийнятих учасником. Якщо рішення мають незначні недоліки, переходимо до дії 28, якщо ні - до дії 27.                                       |
| Дія 27. Учасника включено до пропозицій на отримання додаткових стимулів. Переходимо до дії 28.                                                                                               |
| Дія 28. Менеджер програми оцінює необхідність утримання кандидата в системі розвитку з урахуванням попередніх результатів. Якщо необхідно, переходимо до дії 30, якщо ні - до дії 29.         |
| Дія 29. Кандидата прибрано з групи системи розвитку персоналу. Переходимо до дії 30.                                                                                                          |
| Дія 30. Висновок.                                                                                                                                                                             |