

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

РОМАНЮК ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, д-р екон.наук, проф.
_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД**

Спеціальність 073 Менеджмент
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
А.В. Синиченко, старший викладач
кафедри менеджменту та поведінкової економіки

(підпис)

Науковий консультант:
Дороніна О.А., д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та
поведінкової економіки

Оцінка: ____ / ____ / ____
(балів / за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Романюк О.С. Адаптивне управління підприємством в кризовий період. Спеціальність 073 Менеджмент. Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2025.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено економічну сутність, причини і наслідки криз на підприємстві; розглянуто процеси адаптивного управління підприємством та антикризового менеджменту; виконано аналіз основних показників господарської діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»; проаналізовано адаптивне управління підприємством; запропоновано алгоритм побудови механізму адаптивного управління підприємством; розроблено рекомендації з впровадження АСМ як інструменту попередження банкрутства.

Ключові слова: адаптивне управління, кризовий період, криза, підприємство, менеджмент, АСМ, банкрутство, антикризовий менеджмент.

50 с., 10 табл., 14 рис., 5 дод., 50 джерел.

Romaniuk O. Adaptive enterprise management in a crisis period. Specialty 073 Management. Vasyl Stus Donetsk National University, 2025.

The qualification (bachelor's) work investigated the economic essence, causes and consequences of crises at the enterprise; considered the processes of adaptive enterprise management and anti-crisis management;; performed an analysis of the main indicators of economic activity of PrJSC "Vinnytsia Plant "Mayak"; analyzed adaptive enterprise management; proposed an algorithm for building an adaptive enterprise management mechanism; developed recommendations for the implementation of AFM as a tool for preventing bankruptcy.

Keywords: adaptive management, crisis period, crisis, enterprise, management, AFM, bankruptcy, anti-crisis management.

50 p., 10 tables, 14 figures, 5 appendices, 50 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД.....	7
1.1. Економічна сутність, причини і наслідки криз на підприємстві.....	7
1.2. Адаптивне управління підприємством.....	12
1.3. Антикризовий менеджмент в системі адаптивного управління підприємством.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК» У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД.....	23
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».....	23
2.2. Аналіз основних показників господарської діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».....	28
2.3. Аналіз адаптивного управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у кризовий період.....	35
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	41
3.1. Алгоритм побудови механізму адаптивного управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у кризовий період.....	41
3.2. Рекомендації з впровадження АСМ як інструмента попередження банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у кризових умовах.....	46
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У процесі здійснення господарської діяльності підприємства постійно стикаються зі значною кількістю непередбачуваних ситуацій, які важко піддаються прогнозуванню. Нехтування різноманітних сигналів щодо можливої появи кризи може призводити до втрати ресурсів підприємства або навіть його банкрутства. Світова практика свідчить, що повністю усунути загрози є неможливим, проте можна їх ідентифікувати, оцінити та завчасно передбачити. Слід наголосити, що адаптація потрібна не лише для пристосування і виживання, а й з метою стійкого розвитку підприємства у майбутньому, розвиток у такому рівноважному стані, коли кожен елемент набуває стійкості, а за рахунок упорядкування внутрішніх елементів, процесів, явищ і зв'язків створюються передумови для його оптимізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань виникнення і функціонування криз на підприємстві займалися такі вчені, як В. Геець, А. Гончарук, Дж. Кейнс, М. Кондратьєв, Ю. Розенталь, П. Самуельсон, М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер та інші. Проблема попередження кризових ситуацій та реагування на них присвячено наукові праці Л. Бартон, І. Ансофа, В. Бугая, В. Василенка, Л. Вербівської, Т. Гудзя, І. Кушніра, А. Оніпка, І. Чорновола та інших. Антикризовий менеджмент на підприємстві знайшло відображення у наукових працях О. Маковоза, А. Мельника, В. Орловської, В. Подлєсної, Г. Шамбровського. Питаннями адаптивного управління займалися такі науковці, як Г. Аубакірова, С. Глаголев, В. Дорофєєва, І. Морочковська, В. Хворостов та інші. Проте, на сьогодні спостерігаємо нестачу наукових праць, присвячених адаптивному управлінню в кризовий період, зокрема в умовах воєнного стану.

Метою роботи є висвітлення сутності кризи на підприємстві, узагальнення їх видів, факторів та наслідків, а також розробка рекомендацій щодо впровадження системи адаптивного управління на підприємстві в кризовий період.

З метою ефективного виконання роботи сформульовано наступні завдання:

- дослідити економічну сутність, причини і наслідки криз на підприємстві;
- розглянути процес адаптивного управління підприємством;
- розкрити методологічні засади антикризового менеджменту на підприємстві;
- здійснити загальну характеристику ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- виконати аналіз основних показників господарської діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- проаналізувати адаптивне управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- запропонувати алгоритм побудови механізму адаптивного управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- розробити рекомендації з впровадження АСМ як інструменту попередження банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Об'єктом дослідження у бакалаврській (кваліфікаційній) роботі виступає адаптивне управління підприємством, **предметом дослідження** – механізм адаптивного управління підприємством в кризовий період.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад адаптивного управління підприємством в кризовий період. **Практичне значення** одержаних результатів полягає у тому, що результати бакалаврської (кваліфікаційної) роботи можуть використовуватися сучасними підприємствами у своїй практичній діяльності.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі використано такі **методи дослідження**, як аналізу і синтезу, індукції та дедукції, коефіцієнтний, аналітичні, статистичні, економіко-математичного моделювання.

Інформаційна база дослідження – статистична звітність підприємства, офіційний сайт ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», наукові статті, монографії, тези доповідей з питань адаптивного управління підприємством.

Елементом наукової новизни у роботі є рекомендації з впровадження АСМ як інструмента попередження банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у кризових умовах.

Структура бакалаврської роботи: робота складається зі вступу трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту в роботі – 50 стор. Робота містить 10 таблиць, 14 рисунків, список використаної літератури з 50 найменувань, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

1.1. Економічна сутність, причини і наслідки криз на підприємстві

У різні часи вчені всього світу досліджують проблеми виникнення економічних криз як у світовій економіці, так і на рівні підприємства. Іменник «криза» походить від грецького «вихід», «закінчення», «суд». Це слово є синонімом до «ризик», «різка зміна», «злам», «перелом», «занепад», «загроза», «втрата», «шкода» та антонімом до «стабільність» [15]. При цьому будь-яка криза порушує стійкість системи, трансформуючи її на всіх рівнях. Звідси слідує, що криза не завжди є небажаною і непотрібною, адже підприємство, яке не розвивається, рухається до застою, занепаду та закриття у підсумку. Тому доцільним є розгляд основних тлумачень та пояснень поняття «криза», визначення основних наукових точок зору на це явище у контексті антикризового менеджменту, аналіз основних концепцій, в яких кризам надається суто негативне та конструктивне значення.

У науковій літературі [1-4, 6, 8, 11, 12] криза розглядається у взаємозв'язку із циклами розвитку підприємства та окремого виду підприємницької діяльності та визначається як раптова зміна зростаючого тренду руху. Причинами появи криз у суспільстві є психологічні закони сукупного споживання, інновації у виробничих процесах, прогрес у соціально-економічній системі, зміна купівельної спроможності покупців, адаптація економіки до змін тощо.

Будь-яка криза характеризується станом невпевненості, високою небезпекою, відчуттям невідкладності, втратою контролю над ситуацією, незапланованістю, непередбачуваністю і небажаністю, обмеженістю у часі, потенційно негативним результатом та збитками.

Таблиця 1.1 – Погляди на сутність поняття «криза» у науковій літературі

Автори	Визначення
Бізониц Д.	переломний момент, що розділяє один якісний стан середовища або системи від іншого
Етимологічний словник	рішучий поворот, переломний момент, вибір, міркування, відокремлення, обвинувачення
Кухта П.	крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі
Огінок С., Буряк Ю.	стрімке погіршення соціально-економічного стану, що призводить до скорочення обсягів виробництва та порушення сталих господарських зв'язків
Тлумачний словник	різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища

Джерело: узагальнено автором за [1,2,4,6,8,11,12]

Отже, можна зробити висновок, що на сьогодні в економічній літературі [16, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31] криза здебільшого розглядається як:

- певне рішення з позиції менеджменту;
- поворотний пункт, за яким йдуть негативні зміни;
- перехідний стан соціально-економічної системи;
- першопричина погіршення фінансово-економічного стану підприємства;
- непередбачувана переломна подія в діяльності підприємства;
- процес розбалансування системи менеджменту підприємства;
- втрата платоспроможності підприємством;
- можливий ризик банкрутства підприємства;
- зниження конкурентоспроможності продукції підприємства;
- невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- фаза розвитку підприємства від зниження рентабельності та обсягів прибутку до критичної межі;
- крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що пов'язано із загрозами та небезпекою;
- нестача ресурсів, що призводить до ліквідації підприємства;

- незапланований процес обмеженого продовження впливу менеджменту на діяльність підприємства з наслідками, які важко прогнозувати;
- незапланований процес обмеженого продовження та обмеженої можливості впливу менеджменту на діяльність підприємства;
- важка форма порушення фінансової рівноваги підприємства, яка відображає суперечності між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб;
- перехід від наявного стану до іншого, істотно відмінного за основними параметрами;
- об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності до адаптації;
- обов'язкова передумова якісного стрибка у процесі життєвого циклу підприємства;
- форма руху соціально-економічної системи;
- результат навмисного чи випадкового порушення законів розвитку організації;
- спосіб розв'язання суперечностей на підприємстві;
- момент вирішення протиріч, які неминуче і раптово проявляються у процесі діяльності організації, загрожують її існуванню і вимагають швидкого прийняття рішень при дефіциті ресурсів.

З усього переліченого вище можна зробити висновок, що криза – збірна дефініція, що розглядається як на макро- так і на мікрорівні. Основними ознаками кризи є суттєве порушення життєздатності підприємства, втрата платоспроможності та ліквідності, порушення параметрів життєздатності, комплексне погіршення показників прибутковості та конкурентоспроможності, непередбачуваність повна або часткова, надвиробництво товарів відносно платоспроможності сукупного попиту, порушення умов відтворення основного капіталу і кругообігу оборотного капіталу, безробіття, висока ймовірність

банкрутства тощо. Класифікацію кризових явищ на підприємстві наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація криз на підприємстві

Джерело: складено автором на основі узагальнення [1, 2, 4, 6, 8, 28]

Слід зазначити, що існує певна відмінність між поняттями «криза» та «загроза», адже криза є ситуацією, яка вже сталася і має місце на підприємстві,

а менеджмент шукає різні інструменти, засоби впливу та ресурси для її нейтралізації.

У своєму розвитку криза, як правило, проходить три послідовні стадії. Перший етап характеризується виникненням чисельних конфліктних центрів. На другому етапі конфліктні ситуації поглиблюються до такого ступеня, що їх вирішення неможливе за допомогою компромісів. Третій етап передбачає розвиток і загострення кризи.

Таким чином, криза на підприємстві може бути спричинена як форс-мажорними обставинами, на які менеджмент компанії майже не здатний вплинути, так і діями та результатами, які підлягають керуванню. Варто також сказати, що при системі перманентного контролю менеджмент підприємства здатний передбачити виникнення криз та забезпечити регулювання з метою запобігання їх появі у майбутньому та нейтралізації ризиків. У процесі набуття досвіду підприємство вже класифікує фактори впливу на контрольовані і неконтрольовані. Перші піддаються не лише моніторингу і контролю, а й регулюванню з боку менеджменту підприємства, інші необхідно просто прийняти й адаптуватися до них.

У цілому, якщо говорити про наслідки кризи на підприємстві, варто наголосити, що існують суб'єктивна та об'єктивна складові. Якщо перша полягає в тому, що криза визначається на основі ставлення менеджменту до тих процесів, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Об'єктивна складова пов'язана з тим, що криза визначається на основі відповідності параметрів підприємства вимогам зовнішнього середовища. Проте, не всі кризи пов'язані з руйнацією, деякі кризи можуть утворюватися штучно заради прискорення розвитку, зміни керівництва підприємства чи ініціювання вирішення певних проблем. У будь-якому випадку, криза на підприємстві є переломним періодом його функціонування та потребує якісно нового реагування з боку менеджменту підприємства.

1.2. Адаптивне управління підприємством

В умовах нестабільного економічного середовища, розвитку диджиталізації та глобалізації підприємство потребує постійної адаптації до умов, що змінюються. Глобальна економічна рецесія, спричинена поширенням пандемії, супроводжувалася стагнацією світової економіки, що викликало негативні наслідки як для регіональних економічних систем, так і для окремих підприємств.

В Україні такий процес поглибився повномасштабним вторгненням російської федерації, через що виникає необхідність більш детального вивчення процесів адаптації підприємства до умов, що змінюються. З цього можна зробити висновок, що адаптація підприємств у сучасних кризових умовах є об'єктивною реальністю, що підлягає комплексному дослідженню.

В економічній літературі [4, 27, 30, 34, 36, 44, 47] адаптацію розглядають зазвичай як еволюцію, пристосування, навчання, саморегуляцію, звикання, самоорганізацію тощо. Аналіз наукової літератури свідчить, що термін «адаптація» передбачає: процес цілеспрямованої зміни структури, властивостей і параметрів об'єкта у відповідь на зміни навколо нього; реакція на зміну системи управління на підприємстві; рівень пристосованості організації до зовнішнього середовища; якісну зміну підприємницької діяльності під впливом еволюції; виживання суб'єкта господарювання у період його економічного спаду й різкого обмеження економічних можливостей; засвоєння й упровадження нових методів здійснення господарської діяльності підприємства у принципово новому зовнішньому та внутрішньому середовищі; процес пристосування підприємства, що передбачає забезпечення стійкості його функціонування у довгостроковій перспективі.

З метою власної адаптації підприємство застосовує адаптаційні можливості, які охоплюють стратегічні цілі, визначення рівня конкурентоспроможності продукції і підприємства загалом, вплив на

підприємство факторів культурного, фінансового, виробничого, соціального та іншого впливів. Елементи адаптивності можна класифікувати наступним чином (рис. 1.2).

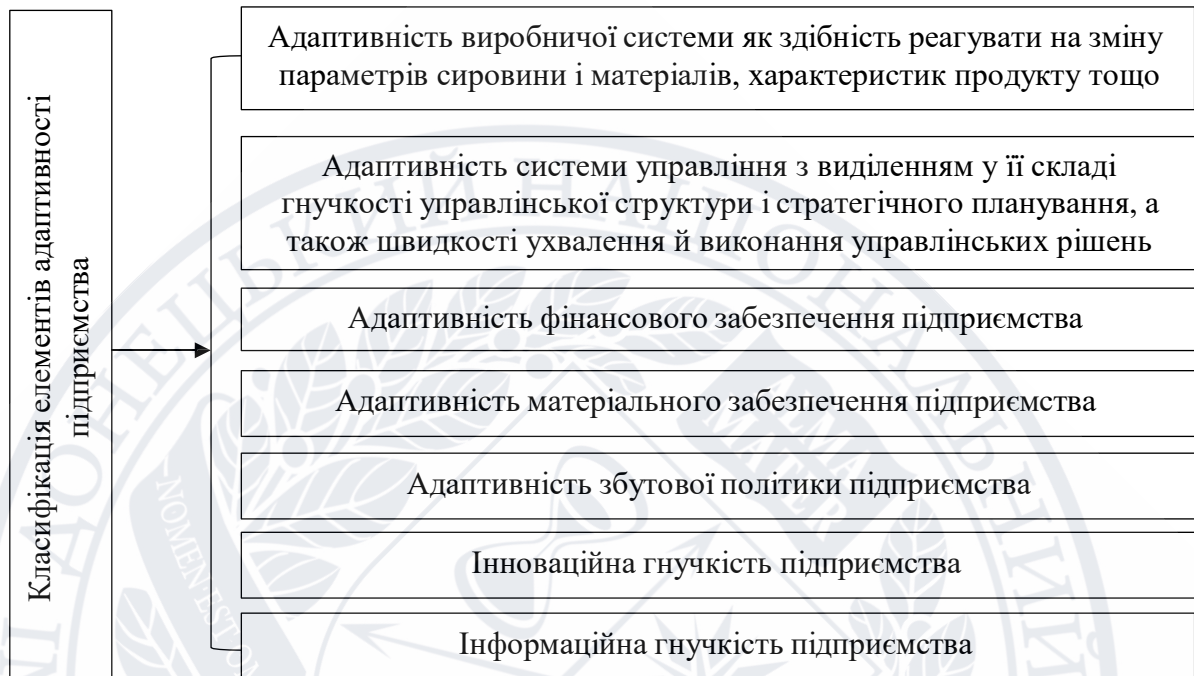


Рисунок 1.2 – Класифікація елементів адаптивності підприємства

Джерело: складено автором на основі узагальнення [4, 27, 30, 34, 36, 44, 47]

Варто наголосити, що прописання універсального алгоритму для адаптивного управління підприємством є неможливим, оскільки все прямо залежить від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Зміни у зовнішньому середовищі підприємства відбуваються безперервно, через що адаптація суб'єкта господарювання повинна здійснюватися постійно: якісь зміни є незначними і несуттєвими, деякі можуть потребувати величезних адаптаційних змін. Залежно від різних типів і характеристик прояву адаптацію підприємств можна класифікувати наступним чином (рис. 1.3).

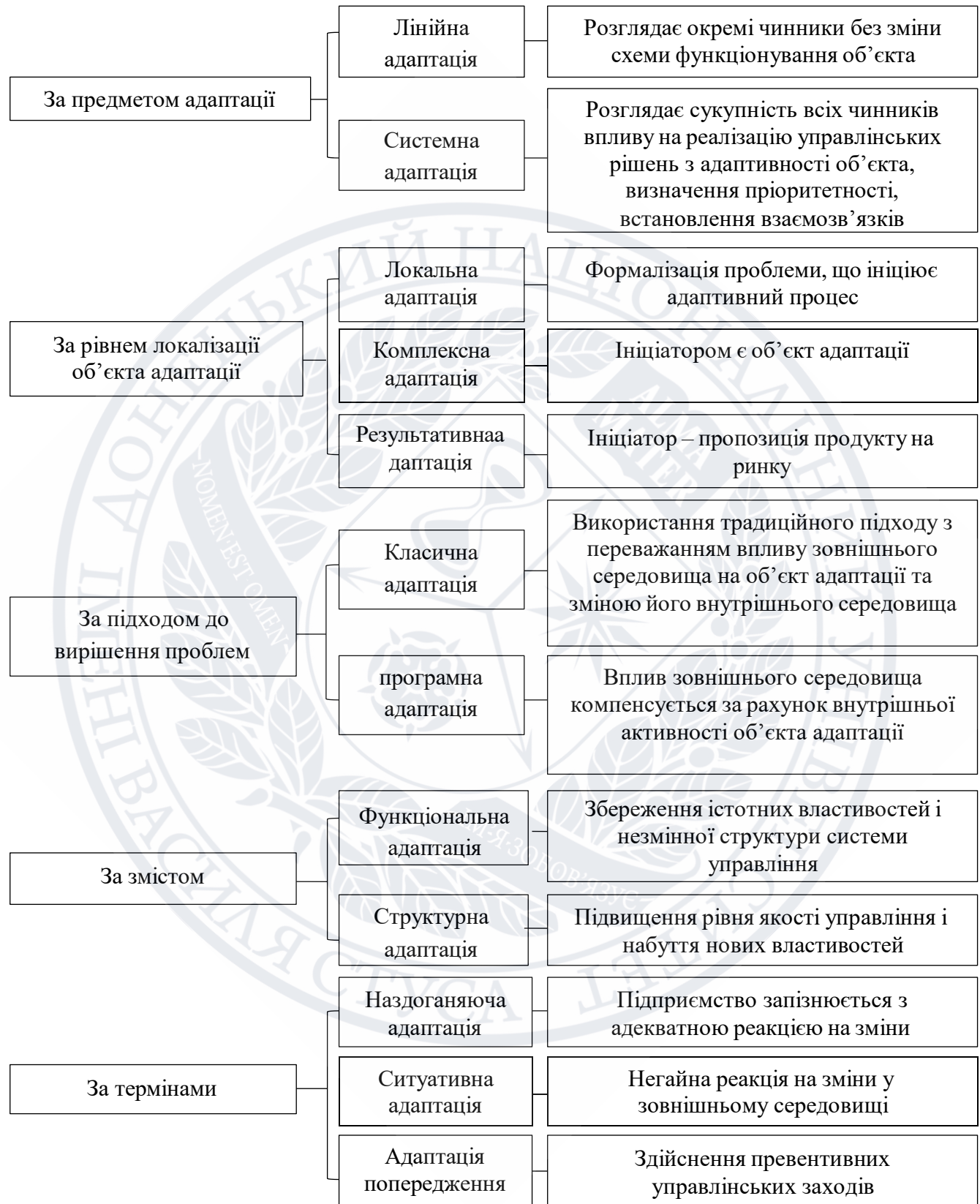


Рисунок 1.3 – Класифікація адаптації підприємства до змін у середовищі [4]

Управлінські рішення теж можна класифікувати залежно до адаптації: за формою – усні та письмові; за змістом – економічні, виробничі, організаційні, технічні, соціально-політичні; за складністю реалізації рішень – прості, алгоритмізовані, комбіновані; за можливістю практичної реалізації – прийнятні та неприйнятні; за об'єктом управління – виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові; за способами впливу на об'єкт управління – економічні, політичні, технічні, психологічні; за рівнем інноваційності – адаптивні, інноваційні, селективні та рутинні; за кількістю суб'єктів у процесі – індивідуальні та колективні; за масштабом змін – реорганізаційні та ситуаційні; за числом суб'єктів впливу – індивідуальні та колегіальні; за числом альтернатив – стандартні, інноваційні, бінарні, багатоальтернативні; за рівнем досягнення – невдалі, оптимальні, задовільні; за терміном дії – короткострокові, довгострокові, періодичні, епізодичні, разові, перманентні; за прогнозованою ефективністю – одинарні, синергетичні; за можливістю диджиталізації – диджиталізовані, програмовані, непрограмовані; за технологією розробки рішень – організаційні та компромісні; за характером урахування змін – гнучкі та жорсткі; за частотою ухвалення рішень – циклічні, одноразові, часті; за характером процесу ухвалення рішень – логічні, інтуїтивні, раціональні; за рівнем важливості врахування впливу часових обмежень – реальні, без обмежень; за часом виявлення наслідків для об'єкта управління – оперативні, тактичні, стратегічні, перспективні [4, 27, 30, 44].

Адаптивність підприємства полягає у реагуванні на події та в їх передбаченні. Під адаптивними компетенціями підприємства слід розуміти комплекс накопичених знань, вмінь, навичок, управлінського досвіду фахівців підприємства, що забезпечує врахування впливу на підприємство майбутніх можливостей і загроз, пристосування до змінних умов зовнішнього середовища і досягнення на цій основі економічної стійкості підприємства.

Принципами адаптивного управління підприємством є наступні типи: по-перше, методологічні, до яких слід віднести принцип системності, превентивного впливу; методичні, до яких варто віднести принципи цілеспрямованості, синергії, структурованості, економічної ефективності; операційні, що включають принципи економічного моніторингу, наукової обґрунтованості, комплексності, гнучкості та альтернативності. Для вдалого адаптивного управління підприємству потрібні: забезпечення ефективності витрат на адаптацію, економічна мотивація персоналу до оперативної та ефективної реалізації заходів, основними з яких є:

- організаційно-управлінські заходи, зокрема реструктуризація, санація, реорганізація, реінжиніринг, гнучкість бізнес-процесів та організаційної структури управління, диверсифікація виробництва, аутстафінг та аутсорсинг, розробка та реалізація програм комплексного розвитку, впровадження систем управління якістю, організація ефективної маркетингової діяльності, впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій, кластеризація та сегментація, формування інформаційної інфраструктури, перебудова структури внутрішнього фірмового управління, забезпечення економічної безпеки підприємства, розвиток організаційної культури, ділової репутації та іміджу підприємства;

- соціальні заходи, зокрема розробка і реалізація програм адаптації персоналу, встановлення партнерських стосунків між керівництвом та персоналом, підвищення ефективності системи мотивації праці, розвиток управлінської культури;

- техніко-технологічні, зокрема реструктуризація, перепрофілювання виробництва, модернізація, розробка і реалізація програм техніко-технологічного оновлення, впровадження інноваційних матеріалів тощо;

- нетрадиційні заходи, зокрема оренда та лізинг, фінансові операції, посередництво тощо.

Адаптивний потенціал підприємства містить готовність до стабільної виробничої діяльності та готовність до інновацій. Оцінювання функціонування системи управління підприємством характеризується чотирма основними характеристиками: функціями, призначенням, потоками і структурою.

Адаптивна система управління підприємства завжди схильна до самоорганізації і саморозвитку. Оцінювання адаптивності системи управління підприємством передбачає виявлення індикаторів, розрахунок оптимальних значень показників адаптивності та розрахунок значень індикаторів, визначення коригувальних коефіцієнтів та комплексного показника адаптивності підприємства й аналіз його динаміки, висновок щодо рівня адаптивності підприємства.

Слід зазначити, що на різних стадіях свого розвитку можуть демонструватися різні якісні та кількісні характеристики, тому дослідження процесу формування і функціонування адаптивної системи управління потрібно здійснювати з урахуванням конкретних стадій життєвого циклу організації, а саме фази народження, розвитку (дитинства, становлення, зрілості), спаду, занедбання, аристократії та смерті.

Своєчасна ідентифікація небезпек та ризиків у роботі підприємства є важливим внеском у розвиток і збереження ресурсів підприємства, а також шляхом усунення можливих збитків у майбутньому, а також проблем, пов'язаних з потенційним банкрутством. Саме тому антикризовий менеджмент є важливим складником економічного розвитку підприємства.

1.3. Антикризовий менеджмент в системі адаптивного управління підприємством

Вирішальну роль під час нейтралізації наслідків кризи на підприємстві відіграє антикризовий менеджмент. Виходячи з аналізу досвіду антикризового

менеджменту, першочергові напрями повинні спиратися на антикризові заходи. Особлива роль методів антикризового управління полягає у розробці умов для «твердої» організації процесу управління.

На думку Н. Лікарчука [26], антикризове управління являє собою процес, що базується на логічності та несуперечності дій, прийомів, методів формування та здійснення впливу на об'єкт керування, має природний закономірний зміст, що визначається управлінською суттю, цілепокладанням, оцінкою ситуації, встановленням головних проблем, прийняттям та реалізацією управлінських рішень.

Крім того, у науковій літературі [1, 2, 3, 28, 31, 41, 45, 48, 49] антикризовий менеджмент розглядається також як:

- процес стабілізації діяльності всіх підсистем підприємства, усунення протиріч з зовнішнім оточенням;
- управління, в якому певним чином поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків і використання її факторів для наступного розвитку;
- система, спрямована на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення виживання і відновлення життєздатності суб'єкта господарювання, недопущення виникнення його банкрутства;
- процес досягнення підприємством стабільних високих фінансових результатів, розширення сегменту ринку, забезпечення стійкого положення на ньому;
- комплекс заходів, які передбачають настання кризових явищ, аналіз їх симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи й використання відповідних чинників для подальшого розвитку підприємства;
- процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та

зовнішнім середовищем з метою створення умов для подолання негативних тенденцій у діяльності підприємства;

- набір принципів і методів управління підприємством, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства та виведення підприємства з кризи і її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу;

- управління через інноваційну діяльність з метою попередження кризових явищ та виходу з кризи;

- запобігання несприятливих для підприємства явищ за допомогою використання розроблених антикризових програм, що дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти і помножити ринкові позиції;

- процес управління фінансово-економічними ризиками з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи.

Все це свідчить про те, що на сьогодні не сформовано єдиної точки зору з приводу економічної сутності антикризового управління, що й обумовлює необхідність його дослідження. Основною метою антикризового управління в системі господарської діяльності підприємства є розробка рекомендацій для попередження або уникнення криз, зменшення негативних їх проявів та наслідків [3]. Класична модель антикризового менеджменту передбачає необхідність визначення бажаного стандартного стандарту якості рішення залежно від того, що є в основі рішення – адаптивність чи раціональність, нетрадиційність чи уникнення небажаних наслідків; групування чинників, що заважають прийняттю рішення в стандартному вигляді і пошук досягнення бажаного результату.

Методологія антикризового менеджменту представлена у табл. 1.2. Отже, метою антикризового менеджменту на підприємстві є забезпечення стійкого стану та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 1.2 – Принципи, стратегії, інструменти та підходи до антикризового менеджменту підприємства

<i>№</i>	<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Принципи антикризового менеджменту підприємства</i>		
1	Випередження	Своєчасне виявлення ранніх ознак кризових ситуацій та вжиття превентивних заходів
2	Безперервності	Невід’ємна складова загальної системи управління підприємством
3	Комплексності	Використання різноманітних інструментів та залучення всіх підрозділів підприємства
4	Оперативності	Швидке реагування на кризові явища та прийняття рішень
<i>Стратегії антикризового менеджменту підприємства</i>		
1	Уникнення	Вчасне передбачення та нейтралізація потенційних загроз
2	Пом’якшення наслідків	Мінімізація негативного впливу кризи на діяльність підприємства
3	Вживання	Забезпечення життєздатності підприємства в умовах гострої кризи
4	Відновлення	Повернення до нормального функціонування після подолання кризи
<i>Інструменти антикризового менеджменту підприємства</i>		
1	Моніторинг	Спостереження за внутрішнім та зовнішнім середовищем для раннього виявлення ризиків
2	Управління ризиками	Ідентифікація, аналіз, оцінка, розробка заходів регулювання
3	Планування	Розробка сценаріїв дій у кризових ситуаціях
4	Реінжиніринг	Реструктуризація з метою підвищення ефективності, управління ліквідністю, оптимізація витрат, пошук додаткових джерел фінансування
5	Антикризовий PR	Розробка рекомендацій з формування команди антикризового управління та комунікацій для збереження бренду
6	Диджиталізація	Впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності бізнесу
<i>Підходи до антикризового менеджменту підприємства</i>		
1	Ситуаційний	Зосереджує увагу на застосуванні спеціальних прийомів та методів, доцільних у конкретних обставинах, що впливають на підприємство в певний період
2	Процесний	Дозволяє визначити його етапи як процесу і розробити для кожного відповідні інструменти
3	Функціональний	Базується на уточненні змістовного наповнення традиційних функцій менеджменту в умовах погіршення результатів діяльності

Джерело: складено автором на основні узагальнення [1, 2, 3, 6, 8, 12, 16, 20]

Основні характеристики антикризового менеджменту на підприємстві наведено на рис. 1.4.

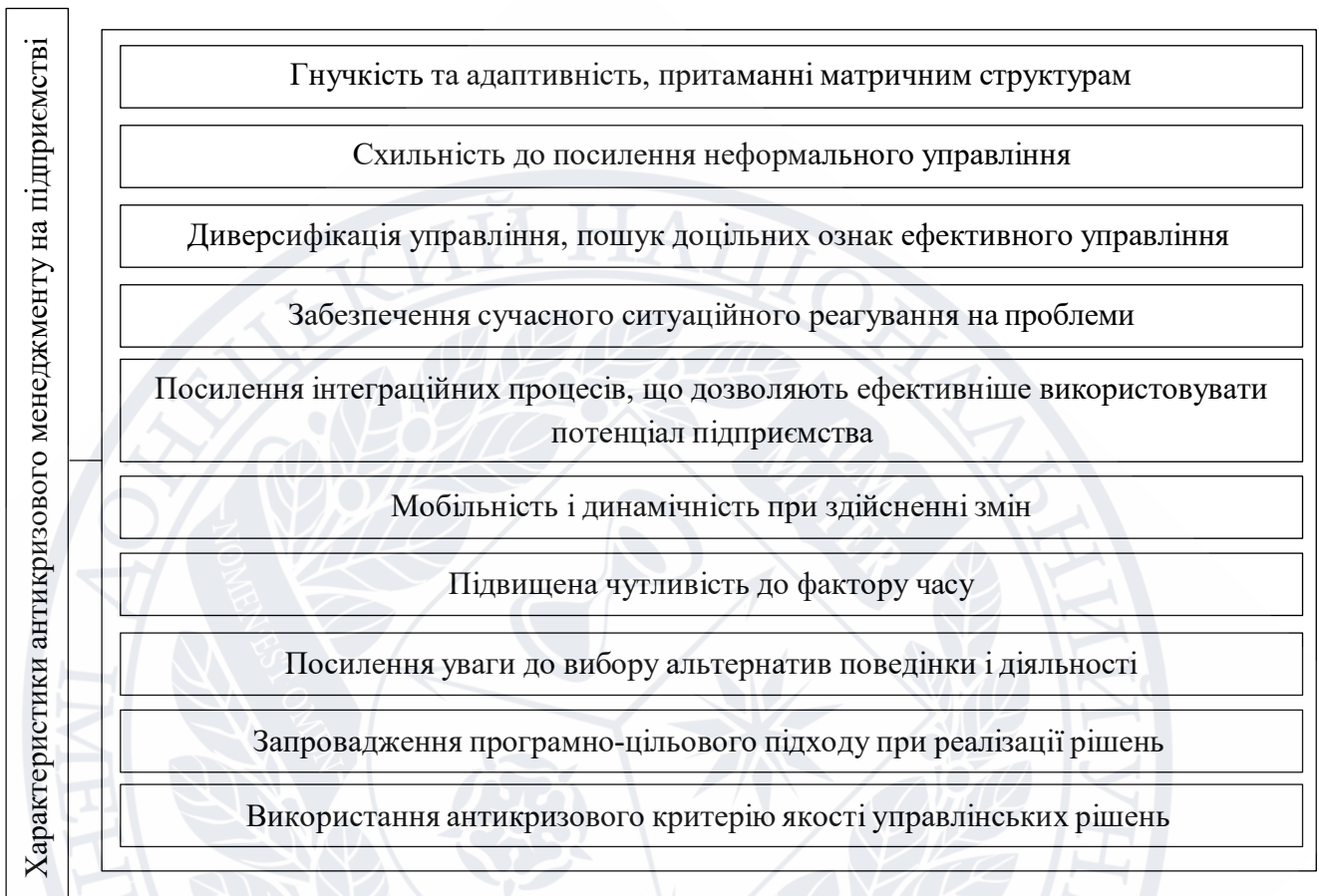


Рисунок 1.4 - Основні характеристики антикризового менеджменту на підприємстві

Джерело: складено автором на основні узагальнення [16, 20, 22, 25, 28, 31, 41]

Завданнями антикризового менеджменту є моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища на підприємстві; розробка заходів, стратегій і програм щодо зниження вразливості соціально-економічної системи; прогнозування вірогідності виникнення криз на підприємстві; підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством у кризових ситуаціях; впровадження антикризових заходів; моніторинг нових потенційних загроз; управління виходом підприємства з кризи.

Щодо функцій антикризового менеджменту, то тут варто виокремити наступні їх групи: по-перше, основні: планування, організація, мотивація, контроль; по-друге, зв'язуючі: прийняття рішень, координації, комунікації, рефлексії; по-третє, специфічні: недопущення кризових явищ, діагностика кризових явищ, моніторинг факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка антикризової концепції, створення стратегічних резервів, реагування на окремі кризові явища, стабілізація та санація. Правило «360 градусів» вимагає від управлінців та антикризових менеджерів використання стратегічних можливостей, усвідомлення загальної ситуації та корпоративної відповідальності керівників та працівників підприємства.

У період воєнного стану в Україні роль антикризового менеджменту на підприємстві підсилюється і полягає у зростанні превентивної спрямованості виявлення кризових явищ, а саме: спрямування на попередження, своєчасне виявлення кризових явищ, наявність інструментів, що дозволяють здійснювати комплексну діагностику підприємства; відновлювальних діях з метою забезпечення життєстійкості підприємства, стабілізаційній стратегії дотримання вимог фінансової стійкості, яка дозволяє позбавити підприємство можливої втрати платоспроможності.

Таким чином, здатність підприємства впроваджувати дієві антикризові заходи безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність, фінансову стабільність, репутацію та бренд. Неефективне управління кризовими ситуаціями може мати руйнівні наслідки для підприємства, призводячи до втрати ресурсів та ринкових позицій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК» У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк» (код ЄДРПОУ 14307771) зареєстроване у м. Вінниця 13 грудня 1994 року за адресою Хмельницьке шосе, 105. Статутний капітал підприємства складає 5234355 грн. Середня кількість працівників – 418 осіб. Керівник підприємства – Терліковський Василь Васильович.

Основний вид діяльності – 27.51 Виробництво електричних побутових приладів. Організаційно-правова форма – акціонерне товариство. Тип акціонерного товариства – приватне акціонерне товариство, що має право на створення на території України філій, представництв та дочірніх підприємств. Товариство може здійснювати емісію акцій та інших цінних паперів.

ПрАТ «Маяк» відповідає всім своїм майном за зобов'язаннями товариства, при цьому не відповідаючи за рішення акціонерів. У свою чергу останні не відповідають за зобов'язаннями товариства і ризикують виключно в межах номінальної вартості акцій, що їм належать. Метою господарської діяльності ПрАТ «Маяк» є забезпечення задоволення попиту споживачів на товари та послуги підприємства, виробнича діяльність, отримання прибутку та задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів.

ПрАТ «Маяк» має право формувати резервний капітал, який створюється з метою покриття збитків підприємства у розмірі не менше 15% статутного капіталу з щорічних відрахувань від чистого прибутку або за рахунок нерозподіленого прибутку. Предмет діяльності ПрАТ «Маяк» представлено у табл. 2.1., слід зазначити, що це достатньо широкий масив, проте підприємство зосереджене лише на певних аспектах.

Таблиця 2.1 – Предмет діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

№	Предмет діяльності
1	Проектування, виробництво та продаж побутових електроприладів, електричного устаткування, машинобудівельної продукції, машин та устаткування
2	Розробка, виробництво та продаж радіаторів і котлів центрального опалення
3	Розробка, виробництво та продаж машин і устаткування для сільського господарства
4	Закупівля, продаж, оренда і здача в оренду будівель, приміщень, обладнання
5	Діяльність, пов'язана з наданням туристичних послуг
6	Проектування, виробництво та продаж радіоелектронної продукції
7	Виконання науково-дослідних, науково-вишукувальних та проєктних робіт
8	Виробництво, монтаж, наладка та експлуатація технічних засобів та програм
9	Розробка, випуск та реалізація продукції і товарів народного споживання
10	Реклама та видавнича діяльність, надання правової допомоги
11	Консультативні та інформаційні послуги
12	Торгово-посередницька та комерційна діяльність
13	Підвищення кваліфікації кадрів
14	Здійснення експортно-імпортних операцій
15	Організація розробок, виробництво, реалізація та сервісне обслуговування техніки
16	Монтаж, пусконаладжувальні роботи, лізинг
17	Ремонт, відновлення, сервісне обслуговування, лізинг обладнання
18	Розробка та застосування нових технологій
19	Накопичення банку даних про промислові підприємства країни та закордонні компанії
20	Виготовлення та реалізація медикаментів і хімічних речовин
21	Виготовлення і реалізація горілчаних, лікерних та коньячних виробів, пива і вина
22	Переробка сільськогосподарської та плодово-овочевої продукції
23	Виготовлення безалкогольних напоїв, виробництво продуктів харчування
24	Розробка, виготовлення та реалізація медичного обладнання
25	Виготовлення і реалізація тютюнових виробів
26	Видобування дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння
27	Збирання, переробка твердих і рідких відходів виробництва
28	Збирання, заготівля, переробка, купівля і продаж брухту та відходів металів
29	Діяльність з реалізації транспортних засобів, які підлягають реєстрації й обліку
30	Виробництво, ремонт і реалізація спортивної, мисливської зброї
31	Створення та комплексна експлуатація мережі багатопрофільних магазинів, пунктів харчування, побутового обслуговування населення, АЗС, готелів, СТО, кінотеатрів
32	Оптово-роздрібна торгівля продуктами власного виробництва та іншими
33	Випуск та продаж продукції для забезпечення потреб зв'язку, промисловості, транспорту, надання транспортно-експедиційних послуг
34	Організація та участь в проведенні ярмарків, виставок та інших заходів
35	Благодійна та спонсорська діяльність
36	Охоронна діяльність
37	Ремонт і технічне обслуговування автомобілів
38	Внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом, здійснення поштових перевезень

ПрАТ «Маяк» має дворівневу структуру управління. Органами управління такого підприємства є загальні збори акціонерів, наглядова рада та виконавчий одноосібний орган в особі генерального директора. Загальні збори акціонерів є вищим органом підприємства.

Станом на 19.03.2025 р. загальна кількість акцій приватного акціонерного товариства «Вінницький завод «Маяк» становить 18 232 661 шт. простих іменних акцій номінальною вартістю 1,74 грн. підприємство має 3 афілійованих осіб – Петра Кузнецова (1 468 597 акцій), Вікторію Кузнецову (317 315 акцій), Валентину Камінську (117 452 акцій). Контрольний пакет акцій належить акціонеру – ТОВ «Теплокомуненерго Маяк ЛТД» (код ЄДРПОУ 25497875), що складає 15 224 411 шт. (83,5 %).

Схема підпорядкованості структурних підрозділів ПрАТ «Маяк» має лінійно-функціональний характер. Голові правління, тобто генеральному директорові, підпорядковуються директор з виробництва, технічний директор, директор з економіки та фінансів, а також помічник генерального директора по загальним питанням.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» постійно проводить роботи з розширення та організації нових сервісних центрів. Гарантійне обслуговування виробів виробництва ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» проводиться відповідно до вимог пункту «Гарантії виробника» Керівництва по експлуатації на даний виріб.

Підприємство пропонує повний цикл виробництва деталей – від розробки індивідуального штампа до штампування деталей та нанесення необхідного покриття, яке виготовляє за кресленнями або зразками клієнта. Завдяки власному виробництву штампів та сучасному обладнанню підприємство гарантує високу точність і довговічність кожної деталі, індивідуальний підхід до кожного клієнта та гнучкі умови співпраці.

Виробнича база ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» дозволяє на рівні з основним виробництвом надавати широкий спектр послуг за кількома напрямками (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – **Виробництво основних видів продукції ПрАТ «Маяк»**

<i>Основні види продукції ПрАТ «Маяк»</i>	
<i>Послуги металообробки</i>	<i>Виготовлення і ремонт різної технологічної оснастки</i>
токарні, горизонтально розточувальні, стругальні, поздовжньо-шліфувальні, вертикально-фрезерні, вертикально-сверильні; шліфувальні, безцентрово-шліфувальні, зубонарізні, зубодробильні, зубофрезерні, довбальні, координатні, координатно-шліфувальні, прошивальні, штампування, термообробка, виготовлення металоконструкцій	розробка технічної документації, штампів для листового штампування під кривошипні преси, штампів-автоматів, інструменту різального, слюсарно-затискного, допоміжного, верстатних пристосувань, нестандартного обладнання
<i>Нанесення покриттів металевих виробів</i>	<i>Гнуття труб</i>
порошково-полімерне покриття, гальваніка, цинкування (з безбарвною або жовто-райдужною пасивацією)	З вуглецевої сталі та нержавіючої сталі на автоматичному високопродуктивному трубозгинальному верстаті моделі DB38CNC-2A1S

Підприємство спеціалізується також на виробництві металевих шаф різного призначення, адаптованих до потреб споживача, зокрема шафок для роздягалень (для зберігання одягу та особистих речей в басейнах, спортзалах та інших приміщеннях з підвищеною вологістю); електромереж (для розміщення електрообладнання, що відповідають всім вимогам безпеки); лічильників (для захисту лічильників води, газу та електроенергії від зовнішніх впливів); колекторів (для розміщення колекторів опалення та газових систем).

У 1969 році на підприємстві створено лабораторію випробувань і надійності. З 1996 року лабораторія випробувань вийшла на більш професійний рівень, що було підтверджено атестацією Держстандартом на право проведення випробувань згідно профілю заводської продукції. Персонал лабораторії має високу професійну підготовку, кваліфікацію та досвід щодо проведення випробувань у визнаній сфері акредитації. Лабораторія

акредитована Національним агентством з акредитації України з 2010 р. У 2024 році лабораторія випробувань пройшла чергову перекредитацію (атестат акредитації № 20208 від 16.07.2024 р.) з урахуванням нових вимог з якості (відповідність національному стандарту України ДСТУ ISO/IEC 17025-2019 «Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій»).

У своїй діяльності лабораторія випробувань взаємодіє з Органами сертифікації та оцінки відповідності України, НААУ, Держспоживстандартом, співпрацює з Органами сертифікації Вінницької, Київської, Житомирської, Запорізької, Рівненської, Хмельницької областей та замовниками з багатьох регіонів України. Напрямами діяльності лабораторії випробувань є: випробування продукції, що сертифікується, декларується або входить в рамки вимог технічних регламентів, відповідно до сфери акредитації з наданням протоколів випробувань, контрольні, приймальні, кваліфікаційні, періодичні, типові та інші види випробувань згідно нормативної документації з наданням протоколів випробувань.

Згідно зі сферою акредитації лабораторія проводить випробування обладнання, а саме:

- електро побутового та аналогічного обладнання і комплектувальних виробів, електрообладнання машин, комплектувальних з'єднувальних та комутаційних виробів;
- світлотехнічної продукції і комплектувальних виробів;
- кабельно-провідникової продукції.

Лабораторія промсанітарії та екології на базі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» проводить ряд хімічних досліджень такі як аналіз стічної води, аналіз електролітів, експертиза лакофарбових покриттів.

2.2. Аналіз основних показників господарської діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку підприємства є трудовий потенціал, майстерність, продуктивність та мотивація людей до господарської діяльності. Усі працівники, які своєю працею беруть участь в господарській діяльності підприємства, на основі трудового договору, а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством, становлять його трудовий колектив. Динаміка персоналу ПрАТ «Маяк» представлена на рис. 2.1.

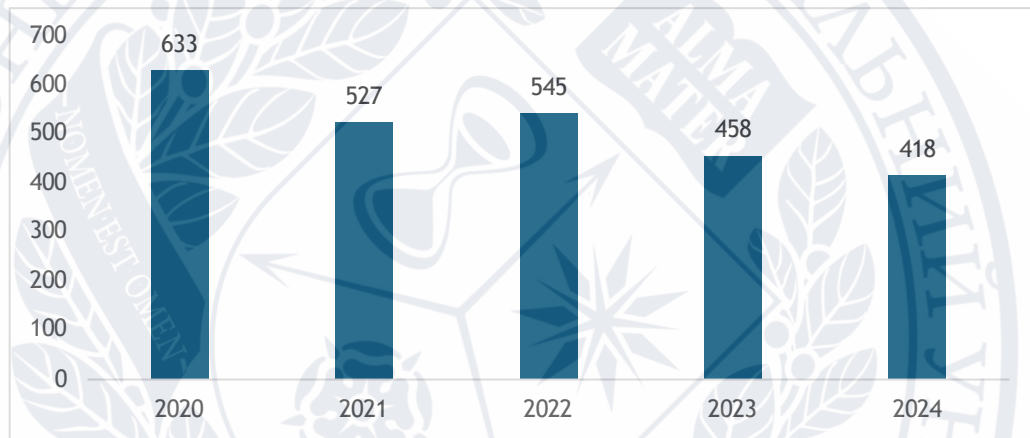


Рисунок 2.1 – Динаміка персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2020-2024 рр., осіб

Як бачимо, у 2021 році спостерігалось певне зменшення кількості працівників (на 106 осіб), проте, починаючи з 2022 року, у зв'язку з військовою агресією російської федерації відзначаємо постійне зменшення персоналу: на 87 осіб у 2023 році і на 40 осіб у 2024 році. Відповідно, якщо аналізувати темп падіння кількості персоналу у 2024 році порівняно з 2020, він складає 34 %.

Підприємство продає незадіяне майно: верстати (верстат координатно-розточний 2А430, молот кувальний пневматичний), металовироби, комплектуючі, кольорові метали (пруток, труби, смуги манганінові, проволоку), чорні метали (пруток, стрічку, проволоку, цвяхи, болти, шурупи,

гвинти, шплінти, саморізи, шайби), проводи та ізоляційні матеріали (текстоліт, склотекстоліт, гетинакс). ПрАТ «Вінницький завод Маяк» надає площі і приміщення для оренди. Крім того, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» надає брокерські послуги фізичним та юридичним особам з митного оформлення вантажів та товарів. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на постійній основі бере участь у різноманітних тендерах (рис. 2.2).

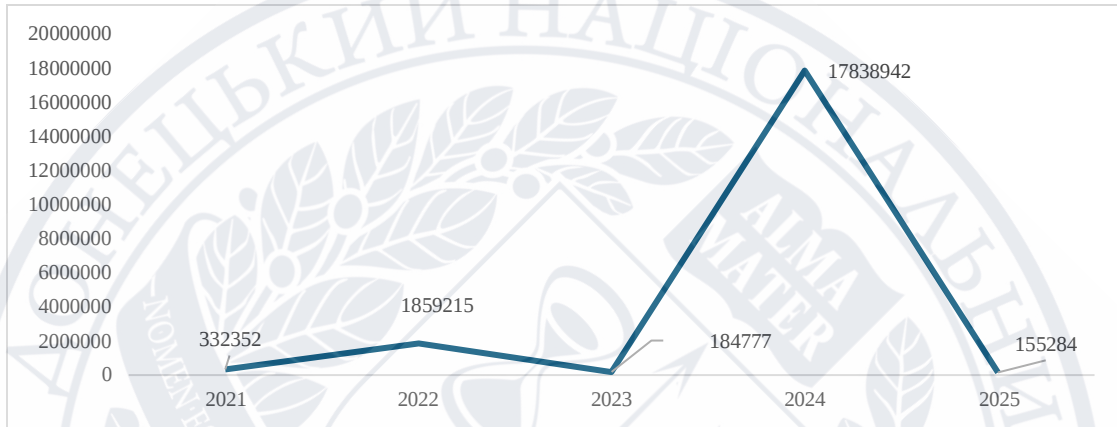


Рисунок 2.2 – Обсяги продажів ПрАТ «Маяк» на тендерах у 2021-2025 рр., грн.

Як свідчить рис. 2, максимальний обсяг продажів зафіксований у 2024 р. Щодо суб'єктів, найбільша сума на тендері, де ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» був продавцем, зафіксована по Вінницькому національному технічному університету та Укрпошті (рис. 2.3). Проведений експрес-аналіз не означає, що підприємство спіткала криза, адже потрібно проаналізувати основні показники фінансово-економічної діяльності товариства.

Основним показником, від якого вираховується чистий прибуток підприємства, є його виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) або дохід. Для аналізу фінансових результатів товариства скористаємось його фінансовою звітністю за 2020-2024 рр. (Додатки А-Д).

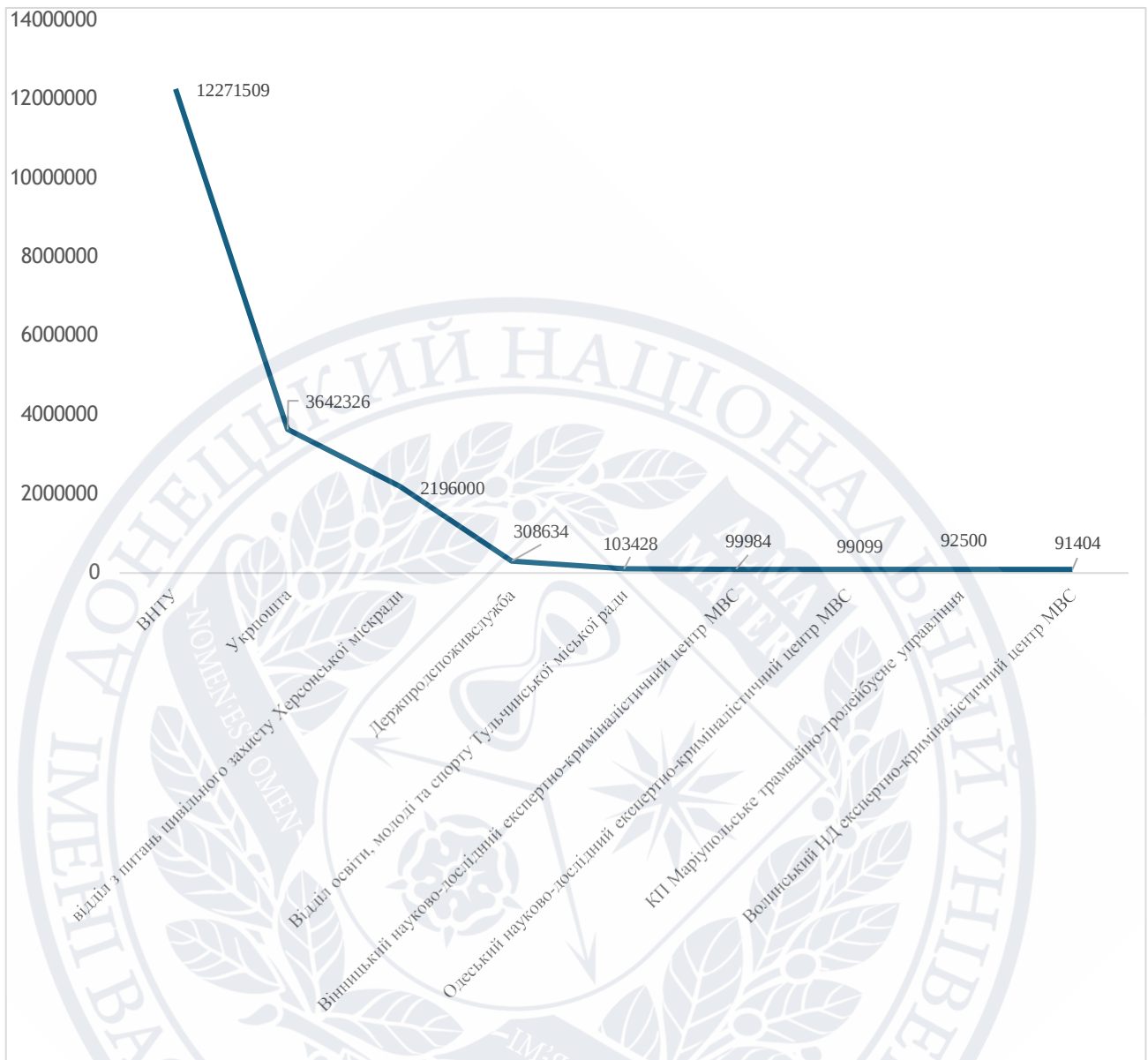


Рисунок 2.3 – Участь ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у тендерах за суб'єктами, грн.

Дохід ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» збільшувався за період 2020-2022, далі спостерігалось зменшення показника у зв'язку з воєнними діями, протягом останнього року дохід знов збільшився. Проте, по-перше, у цьому зв'язку потрібно аналізувати витрати підприємства, а по-друге, слід враховувати інфляцію, яка може «з'їдати» певну частину доходу (рис. 2.4).

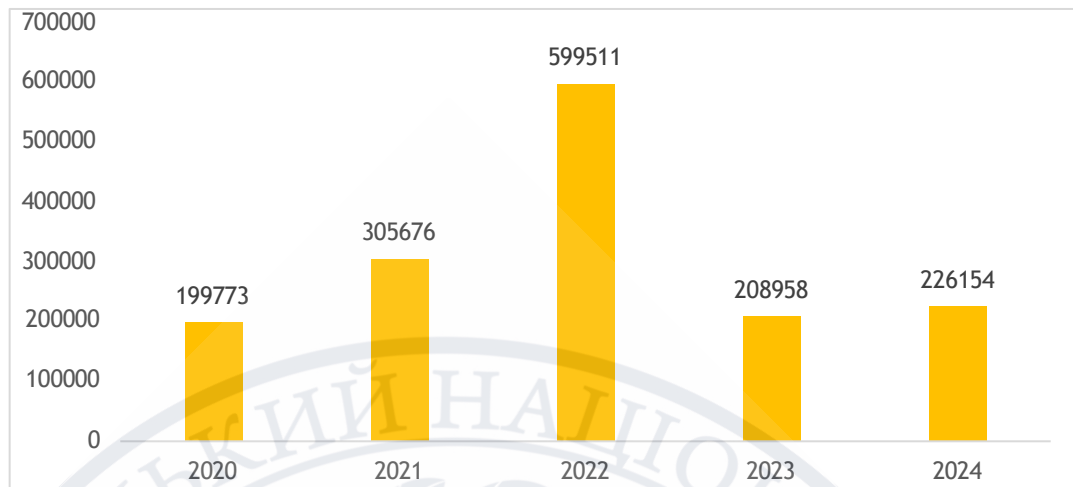


Рисунок 2.4 – Динаміка доходу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2020-2024 рр., тис. грн.

Щодо інших основних показників діяльності підприємства (рис. 2.5) спостерігаємо суттєве зменшення чистого прибутку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». З одного боку, гарним є те, що всі показники чистого прибутку зі період, що аналізується, є позитивними величинами. З іншого боку, якщо у 2022 році чистий прибуток підприємства складав 79 496 тис. грн., то у 2024 році – 2 123 тис. грн., отже, за 2 роки цей показник зменшився у 37,5 разів, що оцінюється дуже негативно. Натомість, величина активів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» збільшилася за звітний період в 1,68 разів, грошових коштів та їх еквівалентів – у 1,23 рази. Величина довгострокових зобов'язань ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» зменшилася у 2,17 разів, що оцінюється негативно. З одного боку, таке зменшення показника означає збільшення фінансової автономії підприємства, а з іншого – те, що товариству може не вистачати грошей для забезпечення поточної діяльності. Натомість, поточні зобов'язання підприємства збільшуються у динаміці, а якщо це відбувається за рахунок кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, - це не є добрим знаком.



Рисунок 2.5 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Маяк» за 2020-2024 рр., тис. грн.

За період, що аналізується, відбулося збільшення поточних зобов'язань у 1,86 разів. Величина власного капіталу підприємства зросла в 1,78 разів. У структурі елементів витрат за звітний період переважають матеріальні витрати (рис. 2.6-2.7).



Рисунок 2.6 – Структура елементів витрат ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на початок 2024 року, тис. грн.

За звітний період витрати підприємства збільшились на 65 416 тис. грн. або на 31 %. У структурі елементів витрат матеріальні витрати займали 51 % на початок періоду, на кінець року – 45 %.



Рисунок 2.7 – Структура елементів витрат ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на кінець 2024 року, тис. грн.

Чистий прибуток ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на початок 2024 року у розрахунку на одну просту акцію складав 0,95 грн, тоді, як на кінець року – лише 0,12 грн., що є дуже низьким показником.

Аналізуючи фінансово-економічні показники розвитку підприємства, неможливо не зупинитися на таких важливих з них, як валовий (маржинальний) прибуток та собівартість реалізованої продукції. За показником валового або маржинального прибутку можна аналізувати, чи є діяльність підприємства на поточний момент часу доцільною, адже цей показник є різницею між чистим доходом та собівартістю продукції. У тому випадку, якщо собівартість продукції підприємства надто висока, підприємству можуть загрожувати збитки у короткостроковій перспективі та банкрутство у довгостроковій [6]. За останній звітний період собівартість ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» збільшилась на 42 530 тис. грн., що не є позитивним. Порівнюючи цей показник зі зростанням чистого доходу, можна зробити висновок, що в той час, як чистий дохід збільшився в 1,08 разів, то собівартість – в 1,32 разів. Оскільки темп зростання собівартості суттєво перевищує темп зростання доходу, це є негативним фактом (рис. 2.8).

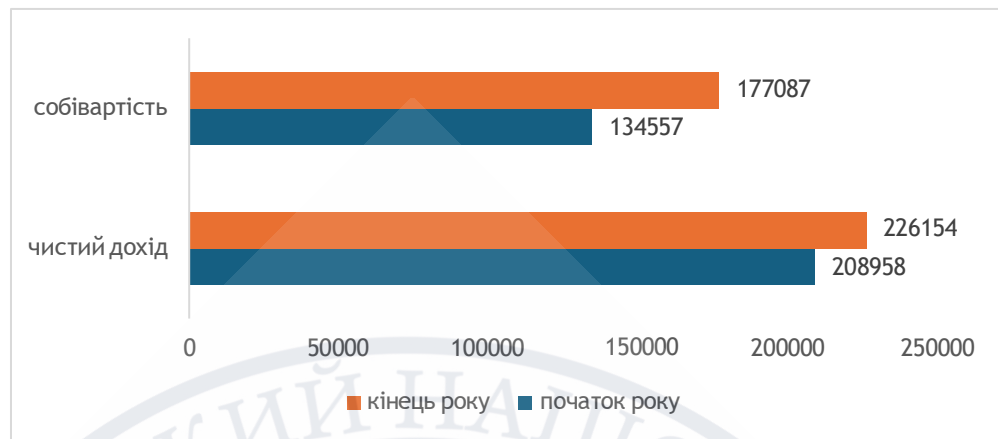


Рисунок 2.8 – Співвідношення чистого доходу та собівартості продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2024 році, тис. грн.

Щодо валового прибутку, то як показник, тісно пов'язаний з чистим доходом і собівартість продукції, робіт, послуг, він має негативну тенденцію зміни [2]. Так, якщо на початку року валовий прибуток складав 74 401 тис. грн., то на кінець 2024 року цей показник зменшився до 49 067 тис. грн. (рис. 2.9).

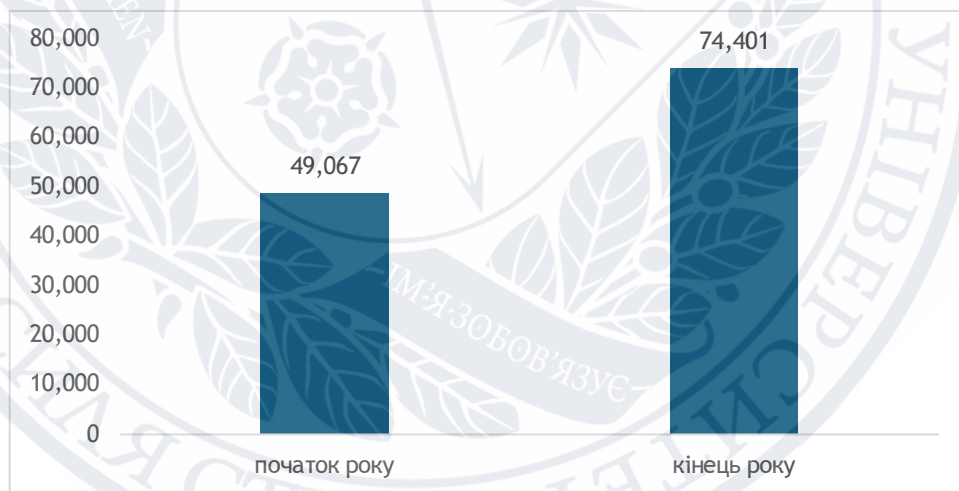


Рисунок 2.9 – Динаміка валового прибутку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на початок і кінець 2024 року, тис. грн.

Негативним моментом для підприємства є також те, що його майно за останній звітний період зменшилося з 321 751 тис грн на початку року до 328 491 тис грн на кінець року. Підприємство майже не має нематеріальних

активів (72 тис. грн. на кінець року). ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має також довгострокові фінансові інвестиції, що обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств. Гарним фактом є відсутність у підприємства довгострокової дебіторської заборгованості, проте величина звичайної товарної дебіторської заборгованості суттєва – 55 563 тис. грн. З іншого боку, дебіторська заборгованість ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» перевищує кредиторську (12 629 тис. грн.), що є позитивним моментом, адже при ефективному фінансовому менеджменті підприємство зможе стягнути борги і виплатити заборгованість перед власними контрагентами. Слід зазначити в якості негативної тенденції, що підприємство має значні запаси (62 282 тис. грн на кінець 2024 року), незавершеного виробництва (16 655 тис. грн), готової продукції, але нереалізованої (61 771 тис. грн) та товарів на продаж (3 307 тис. грн), що дещо обтяжує структуру балансу підприємства.

2.3. Аналіз адаптивного управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у кризовий період

Адаптивне управління підприємством полягає у слідуванні певним правилам і характеристикам: по-перше, системному комплексному підході до створення системи менеджменту; по-друге, у розробці реально діючої стратегії адаптивного управління підприємством на довго- та короткострокову перспективу; по-третє, у постійному моніторингу основних результатів діяльності та «контрольних точок» підприємства.

Враховуючи неведене вище, варто розглянути всі ці три найважливіші кроки адаптивного управління підприємством у кризовий період, розпочавши з аналізу системи моніторингу. Варто зазначити, що така система включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на перманентній основі. З цією метою слід здійснити PEST-аналіз діяльності

підприємства та оцінити фактори впливу на діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – **PEST-аналіз діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»**

<i>Економічні фактори впливу</i>	<i>Соціальні фактори впливу</i>
1. Незначна частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації. 2. Зменшення обсягів імпорту через повномасштабне вторгнення рф. 3. Кризові умови функціонування через повномасштабне вторгнення рф. 4. Високий податковий тиск. 5. Низький рівень соціально-екологічної відповідальності.	1. Скорочення чисельності кваліфікованих працівників через мобілізацію та воєнні дії на території України. 2. Достатньо низький рівень заробітної плати. 3. Низька мотивація працівників. 4. Дефіцит висококваліфікованих кадрів технічних та інноваційних спеціальностей. 5. Відтік кваліфікованих кадрів.
<i>Політичні фактори впливу</i>	<i>Техніко-технологічні фактори впливу</i>
1. Воєнний стан в Україні. 2. Недосконалість нормативно-правової бази у сфері експортно-імпортних операцій.	1. Великий лаг часу для впровадження нових технологій. 2. Залежність від імпортних комплектуючих та ПЗ. 3. Специфічна ніша ринку. 4. Відсутність державної підтримки.

Як відомо, PEST-аналіз є маркетинговим інструментом, що дозволяє виявити економічні, соціальні, політичні та технологічні драйвери і перешкоди. Такий аналіз описує макросередовище підприємства непрямого впливу для сканування і моніторингу середовища стратегічного та адаптивного управління. Розуміння позиції організації на ринку, його потенціалу та можливостей зростання або занепаду є особливо актуальним у кризовий період.

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що найбільше на господарську діяльність підприємства впливають економічні та соціальні фактори. Слід зазначити, що тут зроблено аналіз саме по негативним факторам впливу, а для того, щоб оцінити не лише ризики, а ще ймовірні можливості, необхідно провести SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Постійне підвищення якості виробів. 2. Наближення продукції до провідних європейських аналогів за техніко-економічними параметрами. 3. Позитивний діловий імідж. 4. Виробництво високоякісної специфічної продукції. 5. Наявність налагоджених комунікацій у сфері технічної кооперації. 6. Близькість до ринків ЄС. 7. Широкий асортимент продукції, що виробляється. 8. Відомий бренд «Термія». 9. Великий потенціал і виробничі можливості.	1. Застарілий інтерфейс сайту. 2. Незадовільний маркетинг. 3. Недостатній рівень автоматизації виробництва. 4. Незадовільний рівень конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку. 5. Сезонні обмеження, пов'язані з коливанням попиту. 6. Недостатня мережа збуту. 7. Обмеження по сервісному обслуговуванню продукції, що виробляється. 8. Високий рівень енерговитратності виробництва. 9. Порушення платіжного обороту. 10. Потреба у сучасному обладнанні та його своєчасному оновленні.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Розширення внутрішнього ринку. 2. Збереження традицій виробництва на вузькому ринку. 3. Можливість розширити зовнішні ринки збуту за рахунок санкцій для подібних підприємств з рф. 4. Розробка грамотної маркетингової стратегії просування продукції. 5. Зростання попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках. 6. Реалізація великих підрядних проєктів. 7. Розвиток інноваційних технологій. 8. Диверсифікація виробництва. 9. Широка участь у повоєнних проєктах. 10. Залучення до виробництва спеціалістів молодого віку.	1. Складні умови через непередбачувані зовнішні чинники впливу. 2. Нестабільна економіко-соціальна політика. 3. Збільшення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. 4. Ріст цін на сировину і матеріали. 5. Світова фінансова криза. 6. Зростання кількості осередків воєнних дій у світі. 7. Проблеми із залученням інвестицій та фінансуванням. 8. Відтік кваліфікованих кадрів. 9. Розростання воєнних дій на території України.

Як свідчить табл. 2.4, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має певні значні напрацювання за роки свого існування на даному ринку, зокрема, позитивний діловий імідж, вибудований бренд, великий потенціал і широку мережу комунікацій, що може сприяти подальшому розширенню внутрішнього та

зовнішнього ринку, широкій участі у програмах з повоєнного відновлення України. Незважаючи на це, в діяльності підприємства існує низка проблемних аспектів, як от застарілий інтерфейс сайту, недостатній рівень маркетингової політики, що може призвести до проблем із залученням інвестицій, порушенню платіжного обороту та просуванням продукції на ринках.

Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» містить наступну інформацію: стрічку новин, кликабельні посилання на магазин, можливість оренди приміщень, сервісне та гарантійне обслуговування, продаж незадіяного майна, брокерські послуги, виробництво виробів під замовлення, послуги лабораторій випробувань і промсанітарії та екології. Є вся необхідна інформація щодо основних продуктів компанії, зокрема тепловентиляторам, тепловим гарматам та завісам, електроконвекторам, електричним котлам, маслonaповненим електрорадіаторам, інфрачервоним обігрівачам, плінтусним конвекторам, електроплиткам тощо. Сайт містить інформацію про вакансії та калькулятор теплової потужності, що є дуже зручним. Всі ці моменти є позитивними, проте стрічка новин містить лише одну позицію за поточний рік – від 17.03.2025 р., за 2024 рік – 9 новин, за 2023 р. – 2, за 2022 р. – 4 новини.

Підприємство представлене у мережі Фейсбук, де має 2 тис. позначок «подобається» і 2,1 тис. читачів. У цій соціальній мережі підприємство рекламує свою діяльність, пише про участь у виставках, вітає зі святами. Ця інформація дублюється в Інстаграм, де підприємство має 257 підписників та 246 дописів, починаючи з 12.01.2018 р.

Важливою частиною ефективного адаптивного управління підприємством у кризовий період є стратегічне планування, яке є важливим інструментом під час воєнних дій в Україні. Стратегічне планування дозволяє робити глибокий аналіз ринку, конкурентної поведінки, потреб споживачів, а також загроз і ризиків, що свідчить про присутність в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» аналізу кризової ситуації. Стратегія розвитку підприємства дозволяє

йому бути гнучким та адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Крім того, стратегічне планування дозволяє ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» добре розуміти свою цільову аудиторію і задовольняти її потреби своєчасно у кризових умовах, використовуючи раціонально власні та запозичені ресурси, будувати довгострокові відносини та зберегти конкурентну перевагу.

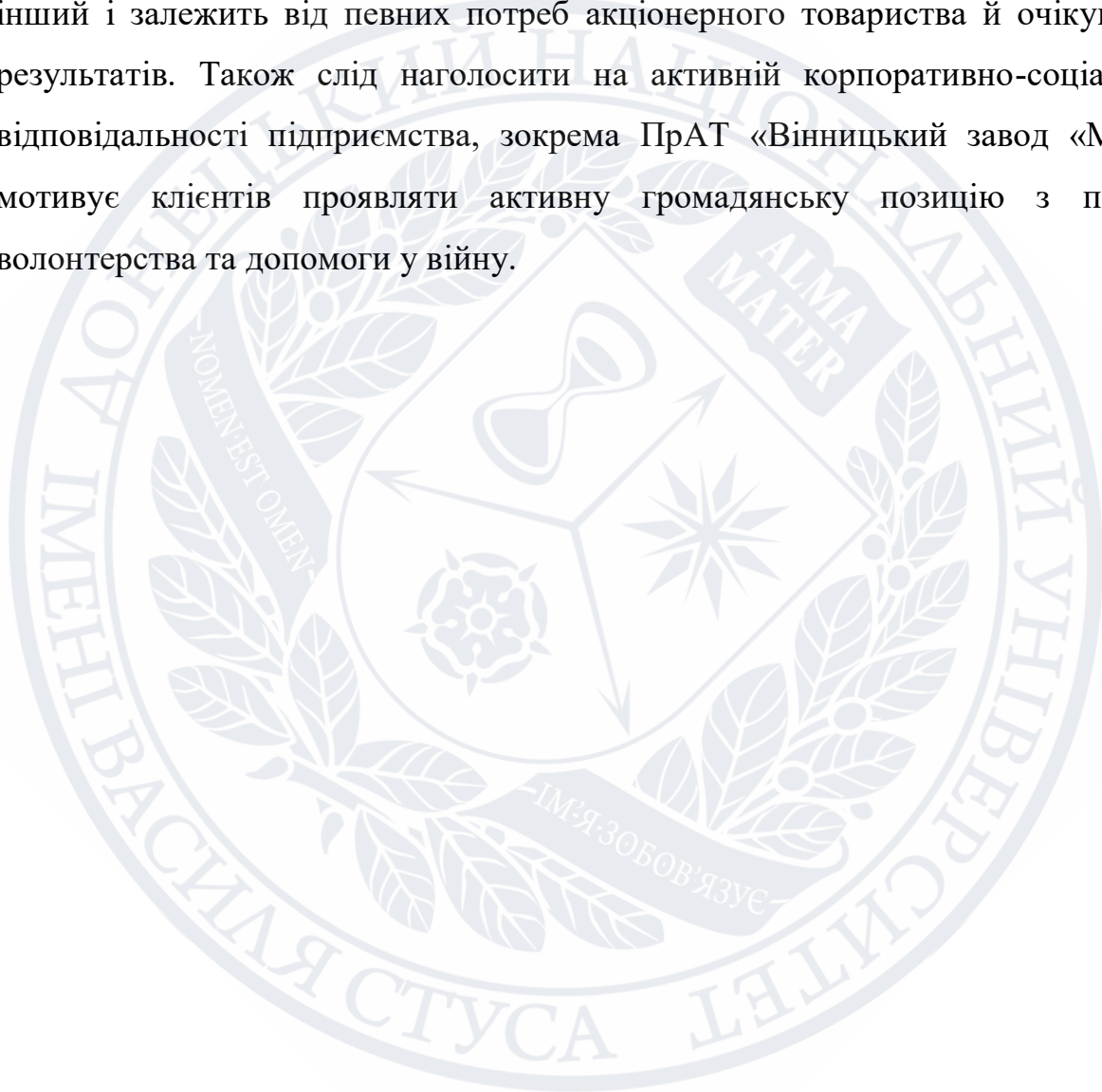
Для оцінки адаптивного менеджменту на підприємстві зазвичай застосовуються наступні підходи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка адаптивного менеджменту ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у кризових умовах

<i>Підхід до адаптивного менеджменту</i>	<i>Сутність підходу</i>	<i>Виконання на підприємстві (+/-)</i>
цільовий	Результат адаптивного управління вимірюється ступенем досягнення підприємством основних стратегічних показників	+
функціональний	Результат адаптивного управління визначається з позиції організації праці та ефективності управління персоналом	-
композиційний	Результат адаптивного управління залежить від управлінської діяльності та основних показників на кшталт продуктивності праці, економії витрат, обсягів реалізації продукції тощо	+/-
множинний	Результат адаптивного управління характеризується системою інтегральних показників	-
поведінковий	Результат адаптивного управління залежить від ступеня задоволення потреб стейкхолдерів	+

Проведений аналіз свідчить, що маркетингова стратегія ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» спрямована на зростання прибутковості та збільшення рівня конкурентоспроможності продукції. На сьогодні підприємство використовує різноманітні маркетингові стратегії, зокрема рекламну діяльність, проте недостатньо активно. Раніше підприємство активно використовувало інформаційні листи, буклети, плакати, каталоги, календарі настінні і кишенькові. Наразі підприємство прибало з замовлень все, що не відповідає трендам, залишивши з друкованої продукції лише мерч – іміджеву

продукцію з фірмовим дизайном. У соціальних мережах ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» публікую інформацію про різноманітні важливі події, надає детальний опис товарів та акційні пропозиції. Уся необхідна інформація про діяльність підприємства міститься на його офіційному сайті. При цьому бюджет маркетингової діяльності підприємства не є сталим з одного періоду в інший і залежить від певних потреб акціонерного товариства й очікуваних результатів. Також слід наголосити на активній корпоративно-соціальній відповідальності підприємства, зокрема ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» мотивує клієнтів проявляти активну громадянську позицію з питань волонтерства та допомоги у війну.



РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1. Алгоритм побудови механізму адаптивного управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у кризовий період

Від рівня адаптивності підприємства залежить рішення щодо подальшого розвитку такої організації і підтримки належного рівня адаптивності. Через формування механізму адаптивного управління можливо вирішити наступні завдання: по-перше, своєчасно виявити ознаки кризових явищ шляхом використання діагностики та моніторингу; по-друге, запровадити превентивні стабілізаційні заходи, спрямовані на попередження криз у діяльності підприємства; по-третє, забезпечити умови для сталого розвитку підприємства (рис. 3.1).

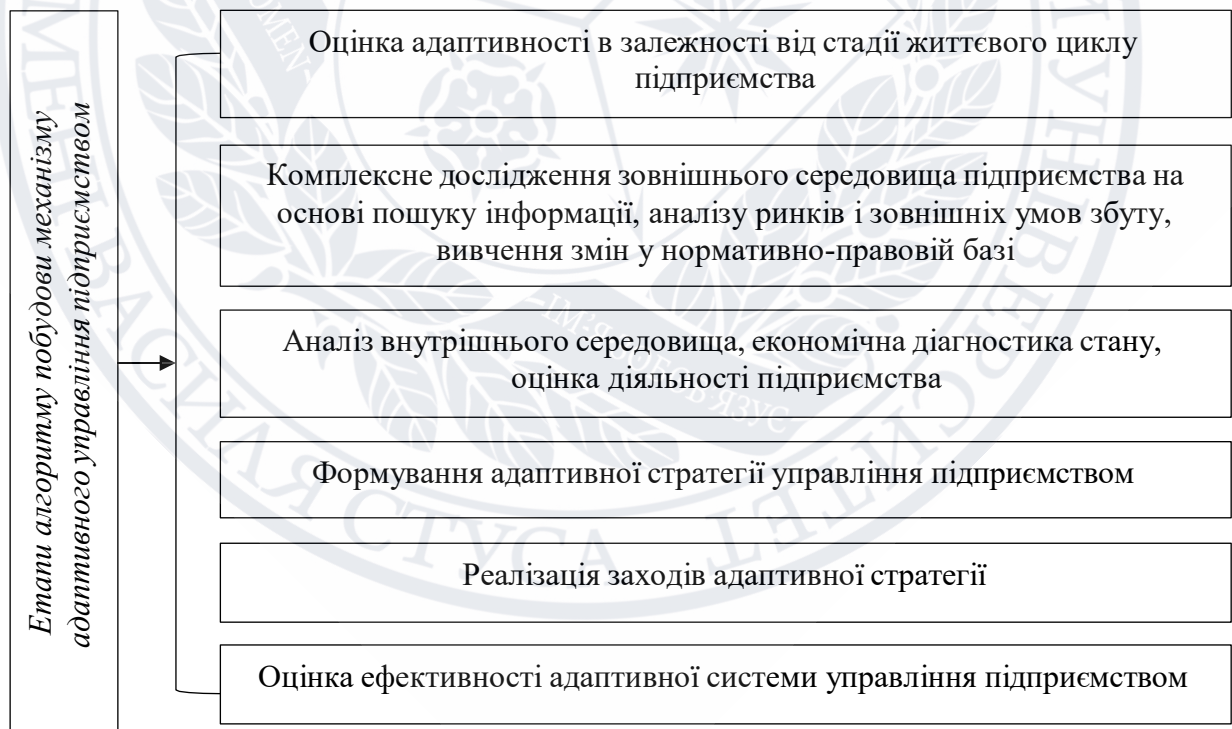


Рисунок 3.1 - Алгоритм побудови механізму адаптивного управління
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Проведений у розділі 2 аналіз дає підстави запропонувати наступні пріоритетні завдання й відповідні стратегії адаптивного менеджменту ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Пріоритетні завдання й відповідні стратегії адаптивного менеджменту ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

<i>Назва стратегії адаптивного менеджменту</i>	<i>Пріоритетні завдання стратегії</i>
Базова стратегія зростання	Підсилення сильних сторін і використання можливостей розвитку потенціалу підприємства, а саме: підтримка бренду підприємства, залучення висококваліфікованих кадрів, особливо молоді, покращення якості продукції
Стратегія проникнення	Оскільки ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» знаходиться на стадії життєвого циклу «Аристократія», варто шукати нові ринки збуту з метою їх розширення, запровадити моніторинг співвідношення зростання обсягів реалізації та прибутків організації, формування чітких конкурентних переваг, нарощення темпів зростання обсягів реалізації, зміцнення фінансово-економічного стану підприємства
Стратегія інтенсифікації	Варта впровадження для підвищення ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», нарощення обсягів виробництва та реалізації в напрямку удосконалення продукції та бізнес-процесів на підприємстві, мінімізація витрат, орієнтація на вдосконалення якості продукції
Стратегія інноваційного розвитку	Підвищення ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», орієнтація на показниках техніко-технологічного та організаційного розвитку підприємства, впровадження нового обладнання та новітніх технологій, модернізація існуючого обладнання, розширення можливостей підприємства щодо розширення номенклатури та асортименту інноваційної продукції, постановка SMART-цілей, перманентне оновлення технологій
Стратегія просування	Ведення активної маркетингової та рекламної політики, збільшення обсягів експорту продукції до інших країн, активація участі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», посилення збутової діяльності, розширення каналів збуту, скорочення складських витрат, удосконалення сайту, оптимізація витрат підприємства, диджиталізація процесів

Слід зазначити, що всі ці стратегії мають одночасно запроваджуватись і функціонувати на підприємстві з метою отримання синергетичного ефекту. На основі проведеної оцінки фінансового стану підприємства та ризику його банкрутства варто розробити адаптивну програму ПрАТ «Вінницький завод

«Маяк», яка має відповідати наступним критеріям: забезпечувати комплексний підхід до вирішення завдань фінансового відновлення підприємства, розкриття його потенціалу та подоланню ризиків банкрутства; орієнтуватися на стратегічні інтереси підприємства та відповідати очікуванням керівництва; підвищити рівень привабливості для стейкхолдерів; сформулювати цілі за системою SMART; прогнозувати наслідки запланованих наслідків.

У рамках постнеокласичної науки сформувалась ключова парадигма адаптивного управління за принципом «суб'єкт-об'єкт» – «суб'єкт-суб'єкт» – «суб'єкт-полісуб'єктне середовище». Останнє являє собою сукупність цінностей світового розвитку і розглядається як простір, що постійно розвивається, для якого, відповідно, характерні кризові явища. Таке середовище містить необхідність забезпечення певного рівня економічної безпеки на підприємстві та активне впровадження цифрових технологій.

Грунтуючись на підході К. Мельника, керівництву ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» варто запропонувати рекомендації, виходячи з різних рівнів невизначеності кризи (табл. 3.2). Такий підхід будується на основі виділення чотирьох ключових груп-представників зовнішнього середовища – референтних груп:

- споживачів, від яких безпосередньо залежить вся діяльність підприємства, адже будь-яка організація створюється з метою задоволення потреб клієнтів і отримання вже на цій основі прибутку;
- функціональних стейкхолдерів, які активно і прямо впливають на діяльність: персонал підприємства, партнери, постачальники, дистрибутори, посередники;
- нормативних стейкхолдерів, які встановлюють загальні закони і правила для регламентації діяльності підприємства: державні установи, місцеві органи влади, групи з захисту прав споживачів, професійні організації;

– дифузних стейкхолдерів, які взаємодіють з підприємством, коли виникає необхідність захисту прав робітників підприємства, забезпечення економічної безпеки, конфіденційності інформації тощо: ЗМІ, громадські організації, профспілки.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо адаптивного управління у кризовий період ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на основі рівнів невизначеності

<i>Рівні невизначеності</i>	<i>Характеристика</i>
I рівень – взаємодія підприємства з однією референтною групою	Обмежений термін взаємодії, відсутність конфліктів інтересів, локальний характер вирішення конфлікту (замовлення запчастин, логістичні послуги)
II рівень – взаємодія підприємства з 2 та більше референтними групами, які між собою не взаємодіють	Поява конфлікту інтересів між 3 сторонами, тривала взаємодія, комунікації без посередників (постачальник не надіслав комплектуючі, підприємство не може вчасно виконати замовлення)
III рівень – взаємодія підприємства з 2 та більше референтними групами, які мають спільні інтереси по відношенню до підприємства, рівень взаємодії слабкий	Слабкий зв'язок між групами, для розв'язання конфліктної ситуації необхідно залучення вищого керівництва (санація)
IV рівень – взаємодія підприємства з 2 та більше референтними групами, які мають спільні інтереси по відношенню до підприємства, рівень взаємодії сильний	Підприємство вимушене шукати точки дотику для налагодження ефективної взаємодії з кожною референтною групою, ситуація прямо стосується ключових сфер діяльності підприємства

Таким чином, метою адаптивного управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у кризовий період є формування ефективних і дієвих варіантів прийняття управлінських рішень, що спрямовані на створення механізму адаптивного розвитку підприємства у кризових умовах. Об'єктом дослідження є економічні та організаційні відносини, які виникають у діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у процесі його адаптації до кризових умов. Принципами такого механізму є цілісність, комплексність, розвиток, відповідальність, ефективність, збалансованість, стійкість, інформаційно-організаційне забезпечення. Складовими такого механізму є організаційний, економічний та нормативно-правовий.

Враховуючи все викладене вище, слід окреслити наступні заходи з адаптації ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»:

- 1) організаційно-управлінські, що полягають у реінжинірингу бізнес-процесів та гнучкості організаційної структури підприємства, аутсорсингу та аутстафінгу і розробці стратегії розвитку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- 2) економічні, які передбачають впровадження механізму бюджетування, моніторингу та контролінгу, широке використання можливостей державної підтримки та кооперації з іншими підприємствами;
- 3) соціальні, які стосуються розробки та впровадження програми адаптації підприємства;
- 4) технологічні, що включають реконструкцію, модернізацію, інноваційне оновлення підприємства;
- 5) маркетингові, що можуть включати ознайомчі екскурсії підприємством для зацікавлених споживачів, зокрема для здобувачів ЗВО Вінниці; організація благодійних лотерей та допомоги родинам, які постраждали внаслідок бойових дій і знайшли притулок на території вінницької громади; друг подарункових сертифікатів на знижку при покупці продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- 6) моніторингові, які передбачають розробку індикаторів адаптивності та прийняття рекомендованих чи оптимальних значень, визначення корегувальних коефіцієнтів та розрахунок комплексного показника адаптивності.

Важливим процесом при адаптації ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є його асиміляція, тобто вбирання із зовнішнього середовища і народження з внутрішнього середовища підприємства нових знань, вмінь, ідей та прийомів, щоб пристосуватися до кризових умов і вийти з мінімальними втратами.

3.2. Рекомендації з впровадження АСМ як інструмента попередження банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у кризових умовах

АСМ – adaptive case management, dynamic case management, advanced case management – є концепцією адаптивного кейс-менеджменту, що дозволяє керувати проєктами підприємства, здійснювати моніторинг цих проєктів на кожному етапі і формувати «власну бібліотеку кейсів», тобто найкращих практик у результаті власного досвіду. Принципами концепції АСМ є гнучкість, адаптивність, інтеграція, мобільність, динамічність, підвищена чутливість до фактору часу, цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень, кейс-орієнтований підхід, командна робота, цифровізація, неформальний підхід з мотивацією ентузіазму, диверсифікація управління. АСМ може розглядатися або як система протилежна управлінню бізнес-процесами BPM, оскільки не потребує жорсткого попереднього визначення всіх кроків, дозволяє враховувати непередбачувані ситуації та адаптуватися до них. Тобто, концепція адаптивного кейс-менеджменту АСМ та концепція управління бізнес-процесами BPM є альтернативними одна одній. З іншого боку, АСМ можна назвати соціальною BPM, оскільки управлінські рішення є надважливими параметрами на кожному етапі. У цьому випадку слід наголосити на інтеграції концепцій АСМ та BPM.

Концепція АСМ передбачає, що від управлінських рішень залежить виживання підприємства, отже необхідне оперативне виявлення ознак кризового стану для відновлення підприємства і недопущення виникнення банкрутства у майбутньому. З цією метою використаємо економіко-математичну модель А. Матвійчука для оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Ця модель є розробкою вітчизняного вченого, тому, на наш погляд, вона є найбільш прийнятною для підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на основі економіко-математичної моделі А. Матвійчука

Формула для розрахунку	$Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702 X_7$				
Розрахунок	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
X_1 – відношення оборотних активів до необоротних	157458 : 33574 = 4,689	307845 : 41532 = 7,412	298563 : 56925 = 5,245	273957 : 54438 = 5,032	262077 : 59674 = 4,392
X_2 – відношення виручки до поточних зобов'язань	199773 : 17674 = 11,3	305676 : 30468 = 10,03	599511 : 48579 = 12,341	208958 : 41457 = 5,04	226154 : 32980 = 6,857
X_3 – відношення виручки до власного капіталу	199773 : 5234 = 38,168	305676 : 31725 = 9,635	599511 : 31725 = 18,897	208958 : 31725 = 6,587	226154 : 31725 = 7,129
X_4 – відношення балансу до виручки	191032 : 199773 = 0,956	249348 : 305676 = 0,816	355508 : 599511 = 0,593	328491 : 208958 = 1,572	321751 : 226154 = 1,423
X_5 – відношення різниці оборотних активів і поточних зобов'язань до оборотних	(157458 – 17674) : 157458 = 0,888	(307845 – 30468) : 307845 = 0,901	(298563 – 48579) : 298563 = 0,837	(273957 – 41457) : 273957 = 0,849	(262077 – 32980) : 262077 = 0,874
X_6 – відношення суми всіх зобов'язань до балансу	(17674 + 15000) : 191032 = 0,171	(30468 + 6562) : 249348 = 0,149	(48579 + 26062) : 355508 = 0,209	(41457 + 0) : 328491 = 0,126	(32980 + 6900) : 321751 = 0,124
X_7 – відношення власного капіталу до пасивів	5234 : 191032 = 0,027	31725 : 249348 = 0,127	31725 : 355508 = 0,089	31725 : 328491 = 0,097	31725 : 321751 = 0,099
Z більше 1,104 - низька	4,898	3,435	4,374	1,848	2,341
Z менше 1,104 - висока	-	-	-	-	-

Як свідчать розрахунки, ймовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є низькою, проте у 2021 році Z-рахунок суттєво зменшився, вже наступного року ми спостерігали його збільшення, у 2023 році – майже критичний рівень. За останній звітний період цей показник збільшився, що слід оцінити позитивно, проте він не набагато перебільшує критичне значення, що слід оцінити негативно.

В якості рекомендацій для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» рекомендується застосовувати моніторинг показника перевищення доходів і грошових надходжень над поточними і довгостроковими зобов'язаннями та витратами підприємства за наступною формулою:

$$S = S_{nn} + S_d + S_b + S_{zk} - S_v - S_{kr} - S_n, \quad (3.1)$$

де S – резерв коштів підприємства;

S_{nn} – залишок коштів на початок періоду;

S_d – доходи підприємства;

S_b – величина асигнувань з бюджету;

S_{zk} – величина запозиченого капіталу;

S_v – витрати підприємства;

S_{kr} – платежі за кредитами (основна сума погашення і відсотки);

S_n – податки і збори.

Розрахуємо резерв коштів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2025 році:

$$S = 42839 + 226154 + 6 + 6900 + 32980 - 177087 - 21201 - 18636 - 45215 - 3030 - 1391 - 519 = 110,8 \text{ тис. грн.}$$

Якщо величина резерву коштів є позитивною, це трактується як гарна тенденція, якщо від'ємна сума – негативна. У першому випадку говоримо про профіцит коштів, в іншому – про дефіцит. Можемо зробити висновок, що підприємство не має дефіциту коштів, з іншого боку, ця сума є невеликою у

порівнянні з витратами ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». У цій зв'язці підприємству доцільно контролювати також показник фінансового левериджу, який розраховується за формулою:

$$E\Phi Л = (1 - C_{nn}) \times (ROA - B_{кр}) \times (ЗК : ВК), \quad (3.2)$$

де $E\Phi Л$ – ефект фінансового левериджу, %;

C_{nn} – ставка податку на прибуток;

ROA – рентабельність активів як співвідношення чистого прибутку до середньорічної суми активів підприємства;

$B_{кр}$ – середній розмір відсотка за кредит;

$ЗК$ – величина запозиченого капіталу;

$ВК$ – величина власного капіталу підприємства.

Розрахуємо показник фінансового левериджу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2025 рік:

$$E\Phi Л = (1 - 0,18) \times ((2123 : (328491 + 321751) : 2) - 0,15) \times ((32980 + 6900) : 31725) = -0,15 = -15 \%$$

У результаті розрахунків отримано від'ємне значення цього показника, що є дуже негативним, адже значення ефекту фінансового левериджу має рекомендоване значення у межах 30-50 %. Фінансовий леверидж показує, наскільки компанія використовує запозичений капітал для збільшення свого прибутку. Якщо підприємство ефективно використовує запозичений капітал, то ефект фінансового левериджу буде додатнім, що свідчить про зростання прибутковості власного капіталу. Якщо вартість позикового капіталу перевищує прибутковість активів, то фінансовий леверидж є від'ємною величиною, як у даному випадку з ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2025 році. Звідси можна зробити висновок, що підприємство генерує недостатньо доходу для покриття боргових зобов'язань, а ризик ймовірного банкрутства

зростає. Все це свідчить про необхідність моніторингу цього показника у системі АСМ підприємства. Для покращення ситуації для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» пропонується оптимізація боргового навантаження за рахунок рефінансування кредитів, зменшення короткострокових зобов'язань; збільшення власного капіталу за рахунок залучення інвестиційного капіталу, реінвестування прибутку та операцій з акціями; підвищення прибутковості підприємства за рахунок оптимізації витрат та диверсифікації доходів; а також зниження рівня ризиків фінансування за рахунок державної підтримки, перегляду моделей фінансування та пошуку вигідніших умов кредитування. Наступною пропозицією є запровадження системи комплексного бюджетування на підприємстві, що дозволить забезпечити стабільність, прогнозованість, ефективність діяльності, запровадити детальний фінансовий контроль, покращити платіжну дисципліну, оптимізувати витрати, поліпшити стратегічне планування та досягти певних успіхів в управлінні ризиками, залученні інвесторів та підвищенні рівня прибутковості підприємства.

Запропоновані рекомендації допоможуть керівництву ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» покращити фінансову стабільність, зменшити рівень ризику ймовірності банкрутства та зробити бізнес більш стійким.

ВИСНОВКИ

Сьогодні українські підприємства перебувають у кризовому стані, адже країні загрожує дефолт, що відображається на діяльності організацій. У зв'язку з російською агресією та широким банкрутством українських підприємств, виникає необхідність розгляду різних аспектів формування теоретико-методологічної бази адаптивного управління.

Бакалаврська (кваліфікаційна) робота покликана пояснити процеси, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства у кризовий період, а також реакцію підприємства на вплив різноманітних факторів впливу.

У процесі дослідження у роботі отримано наступні висновки:

1. Досліджено економічну сутність, причини і наслідки криз на підприємстві. З'ясовано етимологію іменника «криза» та зв'язок з його синонімами, а також з циклами розвитку підприємства. Доведено, що причинами появи криз у суспільстві є психологічні закони сукупного споживання, інновації у виробничих процесах, прогрес у соціально-економічній системі, зміна купівельної спроможності покупців, адаптація економіки до змін, а будь-яка криза характеризується станом невпевненості, високою небезпекою, відчуттям невідкладності, втратою контролю над ситуацією, незапланованістю, непередбачуваністю і небажаністю, обмеженістю у часі, потенційно негативним результатом та збитками. Зроблено висновок, що на сьогодні немає єдності поглядів вчених на поняття «криза», це збірна дефініція, що розглядається як на макро- так і на мікрорівні.

2. У роботі класифіковано кризові явища на підприємстві за масштабами прояву, проблематикою, причиною виникнення, структурою відносин, можливістю прогнозування, джерелом появи. З'ясовано, що існує певна відмінність між поняттями «криза» і «загроза». Визначено, що криза проходить

три послідовні стадії у своєму життєвому циклі: виникнення конфліктних центрів, поглиблення конфлікту, загострення кризи. Охарактеризовано суб'єктивні наслідки кризи на підприємстві (ставлення менеджменту) та об'єктивні (відповідність параметрів підприємства вимогам зовнішнього середовища).

3. З'ясовано, що в економічній літературі адаптація розглядається як еволюція, пристосування, навчання, саморегуляція, звикання, самоорганізація. Класифіковано елементи адаптивності підприємства, такі як адаптивність виробничої системи, системи управління, фінансового забезпечення, матеріального забезпечення, збутової політики, інноваційна гнучкість та інформаційна гнучкість.

4. Зроблено класифікацію адаптації підприємства до змін у середовищі за предметом адаптації, рівнем локалізації об'єкта адаптації, підходом до вирішення проблем, змістом та термінами. У залежності до адаптації класифіковано управлінські рішення на підприємстві. Охарактеризовано принципи адаптивного управління підприємством.

5. Розкрито методологічні засади антикризового менеджменту на підприємстві. З'ясовано, що антикризовий менеджмент підприємства розглядається здебільшого як процес, управління, система, комплекс заходів, набір елементів, а його основною метою є розробка рекомендацій для попередження або уникнення кризи. У роботі наведено методологічні засади антикризового менеджменту, зокрема принципи, інструменти, підходи, завдання, функції, характеристики та стратегії.

6. Проаналізовано господарську діяльність та основні виробничо-економічні показники ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», що займається виробництвом електричних побутових приладів. Доведено, що організаційно-управлінська структура є лінійно-функціональною. Підприємство провадить експортно-імпорتنу діяльність, має декілька лабораторій та бере активну

участь у Всеукраїнських та міжнародних виставках. За 5 останніх років персонал підприємства зменшився на 215 осіб, дохід підприємства суттєво знизився у порівнянні з 2022 роком. Відбулося збільшення поточних зобов'язань, у структурі витрат переважають матеріальні затрати та витрати на оплату праці. Підприємство майже не має нематеріальних активів.

7. У бакалаврській роботі здійснено аналіз адаптивного управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у кризових умовах. Проведений PEST-аналіз дозволив зробити висновок, що найбільше на господарську діяльність підприємства впливають економічні та соціальні фактори. SWOT-аналіз діяльності підприємства показав, що ПрАТ має певні значні напрацювання за роки свого існування на даному ринку, зокрема, позитивний діловий імідж, вибудований бренд, великий потенціал і широку мережу комунікацій, проте існує низка проблемних аспектів, як от застарілий інтерфейс сайту, недостатній рівень маркетингової політики. Проаналізовано активність підприємства на офіційному сайті та у соціальних мережах. З'ясовано, що підприємством виконуються цільовий, поведінковий та композиційний підходи до адаптаційного управління, а маркетингова стратегія спрямована на зростання прибутковості та збільшення рівня конкурентоспроможності продукції.

8. З метою розробки рекомендацій у роботі розроблено алгоритм побудови механізму адаптивного управління підприємством, запропоновано пріоритетні завдання й відповідні стратегії адаптивного менеджменту ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», наведено рекомендації по чотирьом референтним групам зовнішнього середовища, окреслено заходи з подальшої адаптації підприємства до кризових умов. Розроблено пропозиції з впровадження АСМ – адаптивного кейс-менеджменту – як інструмента попередження банкрутства підприємства на основі моделі А. Матвійчука та доведено, що ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має контролювати показник фінансового левериджу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: http://eepl.at.ua/_ld/0/64_eejpl_journal_2.pdf
2. Бізонич Д.В. Дослідження поняття кризи у контексті антикризового державного менеджменту в системі житлово-комунального господарства України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №9. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.9.55
3. Брітченко І. Г., Князева О. А. Антикризові технології управління персоналом. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 2. С. 64–73.
4. Буняк Н. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. №2 (88). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>
5. Вініченко І., Полегенька М., Дьяченко Н. Методологічні аспекти інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств. *Економіка та суспільство*, 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-36>
6. Гіржева О. М., Нагаєв В. М., Солопун Н. М. Антикризовий менеджмент: формування програми промислового підприємства в умовах сучасних комунікацій. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2024. №33. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.140>
7. Гірняк, К. М., & Тарасович, Л. В. (2025). Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (17). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
8. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2021. № 1(35). С. 4–9.

9. Гуржій Н.М., Назарова С.О., Васирина О.Р. Цифрова економіка та її вплив на зміну споживчих звичок і ринкових стратегій: цифрові трансформації та інституційний контекст. *Академічні візії. Серія Економіка*. 2024. Вип. 30. DOI: 10.5281/zenodo.10980333
10. Демченко К. Значення економічної безпеки в сучасному суспільстві. *Економіка та суспільство*, 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-3>
11. Денисюк О., Саннікова С. LEAN-Менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>
12. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. Антикризисний менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>
13. Дороніна О., Алярова А. Аналітика великих даних як прогресивний інструмент менеджменту персоналу в умовах диджиталізації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2020, №41. Т. 1. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/581>
14. Дрік І., Белозерцев В. Виклики сучасного менеджменту. *Інформаційні системи в бізнесі. Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 239–245. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245>
15. Етимологічний словник української мови. URL: <https://goroh.pp.ua/Етимологія/криза>
16. Євась Т., Вацак Г., Гончар Т. Антикризисний менеджмент підприємства та забезпечення його ефективності. *Подільський науковий вісник*. 2022. №2. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2022/2_2022-34-39.pdf
17. Камінський Л. Методичні підходи до дослідження інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.

18. Кирій В., Пересада О., Краснощок В. Удосконалення моделей управління ризиками розробки та впровадження інновацій. *Економіка та суспільство*, 2025, № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-139>
19. Ковальчук Т., Загарій В. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024. №59.
20. Колянко О. Формування антикризової програми діяльності підприємства та заходів щодо її реалізації. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. №76. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-09>
21. Копчак Ю.С., Кулініч Т.В., Гилка У.Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. *Інвестиції: практика та досвід : науково-практичний журнал*. 2021. № 22. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.22.44>
22. Костакова І. Антикризовий фінансовий менеджмент – компонента управління промисловим підприємством. *Економіка, фінанси, право*. 2021. № 5(1). С. 10–13.
23. Кулиняк І., Жигало І., Горбенко Т. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. №51. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-27>
24. Кухта П.В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2022. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
25. Ліганенко І. В. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2021. 324 с.

26. Лікарчук Н. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. *Право та державне управління*. 2020. №4. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.4.36>
27. Мельник К. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. №3. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/558/553>
28. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 99–103.
29. Огінок С., Буряк Ю. Вплив світових економічних криз на добробут України. *Економічний простір*. 2023. №185. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-2>
30. Онопрієнко Д. Адаптивне управління динамічними змінами підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2021. №6 (2). DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.6\(2\).8](https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(2).8)
31. Орел А., Молодець С., Гаврилюк І. Антикризові комунікації як інструмент операційного менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*, 2025. №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-72>
32. Перевозова І., Шайбан В., Деделюк О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*, 2023. №53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>
33. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 64–69. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69)

34. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2023, № 1 (33), 75–84. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-75-84](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-75-84)

35. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія *Економіка*. 2022. Випуск 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10).

36. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий учений. Економічні науки*. 2021. №9 (97). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236>

37. Сафонік Н.П., Дудік А.О. Особливості формування системи економічної безпеки авіапідприємств в умовах трансформаційних перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-9>.

38. Сивицька І., Синиченко А. Управління організаційними змінами в процесі впровадження інформаційних технологій в умовах цифровізації економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №3 (27). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-46-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-46-53)

39. Сивицька І., Синиченко А. Мотивація як провідна рушійна сила активації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. №4 (40). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.17>

40. Сивицька І., Синиченко А. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. №3 (35). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9>

41. Соболева Г. Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41.
42. Станасюк Н. Бізнес-процеси як об'єкт імітаційного моделювання. *Економіка та суспільство*, 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-135>
43. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=криза>
44. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
45. Циганенко Г., Трухан О. Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3876/3912>
46. Чернікова Н.М., Іщенко І.С., Большая О.В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.25.2023.9>
47. Чернишов О. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13>
48. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Гуманітарні студії*. 2023. №14 (91). DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
49. Шуміло О., Заїка О., Чаладзе Р. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-426_432.pdf

50. Яременко О. І., Страхніцький Я. О. Теоретико-методичні основи забезпечення системи захисту критичної інфраструктури держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1.
URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2610> DOI:10.32702/2307-2156-2022.1.38

