

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА
ДО ЗМІНИ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Микола ЛИМАР

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 Менеджмент**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.**ЗАВДАННЯ**
на підготовку кваліфікаційної роботи**Лимарю Миколі Олексійовичу**

1. Тема роботи: «Антикризове управління та адаптація підприємства до зміни економічних умов»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2025 р. № ____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 05 червня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані відкритих джерел по ТОВ «„СК” НІКАС», матеріали щодо статистичної та фінансово-економічної звітності підприємства, внутрішні організаційно-правові документи, положення та посадові інструкції, матеріали за результатами опитування і анкетування персоналу та клієнтів ТОВ «„СК” НІКАС», статистичні дані по основних ринках продукції підприємства, навчально-методичні та дослідницькі праці і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) дослідити теоретичні засади антикризового та адаптивного управління; 2) проаналізувати внутрішні та зовнішні загрози функціонуванню підприємства в умовах нестабільності; 3) визначити чинники, що впливають на адаптивність системи управління; 4) оцінити організаційно-економічні характеристики ТОВ «„СК” НІКАС»; 5) розробити напрями вдосконалення антикризового управління з урахуванням прогнозних показників.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Структура товарної продукції (факт і прогноз) у ТОВ «„СК” НІКАС»

2. Графік, що ілюструє динаміку продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати у ТОВ «„СК” НІКАС» у 2020-2024 роках

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження.	Вересень, 2024 р.	
2	Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу.	Вересень, 2024 р.	
3	Пошук та опрацювання джерел інформації стосовно теоретико-методичних основ менеджменту. Підготовка теоретичного розділу № 1.	Вересень-листопад, 2024 р.	
4	Аналіз організаційної, економічної і управлінської діяльності підприємства. Підготовка дослідницько-аналітичного розділу № 2.	Грудень 2024 р.-лютий, 2025 р.	
5	Обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Підготовка проектно-рекомендаційного розділу № 3.	Березень-квітень, 2025 р.	
6	Написання висновків і пропозицій.	Травень, 2025 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів.	Травень, 2025 р.	
8	Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи.	Травень, 2025 р.	
9	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи, а також відсутності/наявності академічного плагіату, фабрикавання і фальсифікування.	Червень, 2025 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень, 2025 р.	
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень, 2025 р.	

Здобувач

Микола ЛИМАР

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІНИ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ		7
1.1. Сутність і зміст антикризового управління в системі стратегічного розвитку підприємства		7
1.2. Адаптація підприємства як ключовий елемент сучасного антикризового менеджменту		
13		
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНДИКАТОРІВ СИСТЕМ АНТИКРИЗОВОГО І АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «„СК”	НІКАС»	
18		
2.1. Організація бізнесу та його економічна ефективність у ТОВ «„СК”	НІКАС»	
18		
2.2. Спеціалізація підприємницької діяльності та динаміка продажів товарної продукції у ТОВ «„СК”	НІКАС»	
28		
2.3. Фінансовий аналіз як складова систем антикризового менеджменту та адаптивного управління на підприємстві		
31		
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «„СК”	НІКАС»	
36		
3.1. Розвиток системи управління на основі технологій прогнозування		

та раннього попередження кризових явищ у ТОВ «„СК” НІКАС»
36

3.2. Формування адаптивного управління ТОВ «„СК” НІКАС»

в умовах нестабільної економіки під час воєнного стану
47

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 53

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58

ДОДАТКИ

62

ВСТУП

У сучасних умовах тривалого воєнного стану в Україні агропромисловий та харчовий сектори економіки перебувають під постійним тиском зовнішніх і внутрішніх загроз. Економічна нестабільність, логістичні бар'єри, коливання цін на сировину, проблеми з енергозабезпеченням та кадровими ресурсами створюють виклики, які потребують оперативного та стратегічного реагування з боку підприємств. У таких умовах особливого значення набуває система антикризового управління, яка дозволяє не лише знизити рівень негативного впливу ризиків, а й адаптувати діяльність до нових реалій. Особливої уваги заслуговує формування гнучкої організаційної структури, впровадження сучасних інструментів управління ризиками, динамічного планування та прогнозування, що дозволяє ТОВ «„СК” НІКАС» швидко реагувати на загрози та мінімізувати наслідки потенційних кризових ситуацій. У цьому контексті адаптивне управління стає основою не лише для виживання, а й для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи особливості функціонування підприємств харчової промисловості у період війни, важливим є системний підхід до виявлення вразливих елементів бізнес-моделі, оцінки потенціалу диверсифікації продукції, оптимізації витрат та налагодження стабільних комунікаційних і логістичних каналів. Це вимагає проведення глибокого аналітичного дослідження антикризових ме-

ханізмів, які використовуються на підприємстві. Актуальність теми також зумовлена необхідністю врахування зовнішньоекономічних змін, таких як обмеження на імпорт сировини, інфляційні процеси, зміни в податковій та регуляторній політиці, що прямо впливають на операційну діяльність підприємства. Саме тому дослідження антикризового управління в умовах воєнного стану є актуальним не лише для ТОВ «„СК” НІКАС», а й для широкого кола підприємств у галузі.

Таким чином, обрана тема є важливою з точки зору прикладного значення для забезпечення ефективної адаптації підприємства до сучасних викликів, формування стратегії стійкості та збереження фінансової стабільності в умовах економічної та геополітичної турбулентності.

Мета дослідження - розробити пропозиції щодо вдосконалення антикризового управління та адаптації ТОВ «„СК” НІКАС» до зміни економічних умов у період тривалого воєнного стану.

Перелік основних завдань дослідження:

- дослідити теоретичні засади антикризового та адаптивного управління;
- оцінити організаційно-економічні характеристики ТОВ «„СК” НІКАС»;
- проаналізувати внутрішні та зовнішні загрози функціонуванню підприємства в умовах нестабільності;
- визначити чинники, що впливають на адаптивність системи управління;
- розробити напрями вдосконалення антикризового управління з урахуванням прогнозних показників;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів щодо посилення стійкості підприємства.

Об'єкт дослідження - процес антикризового управління підприємством в умовах економічної нестабільності.

Предмет дослідження - методи, інструменти та організаційні механізми формування адаптивного управління в системі антикризового менеджменту ТОВ «„СК” НІКАС».

У процесі написання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний аналіз, логічне узагальнення, ме-

тоди порівняння та експертних оцінок, моделювання, елементи прогнозування та ін.

Інформаційна база дослідження - нормативно-правові акти, звітність ТОВ «СК НІКАС» за 2020-2024 роки, статистичні дані, аналітичні звіти, внутрішні документи підприємства, наукові праці та публікації з теми антикризового та адаптивного управління.

Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження запропонованих заходів для підвищення ефективності антикризового управління та адаптації ТОВ «„СК” НІКАС» до умов економічної нестабільності, що сприятиме стабілізації фінансово-економічного стану підприємства та забезпеченню його сталого функціонування у майбутньому.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІНИ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ

1.1. Сутність і зміст антикризового управління в системі стратегічного розвитку підприємства

Огляд літератури на відображає різноманітність підходів до розуміння та практичного застосування цієї категорії в сучасних умовах господарювання. У наукових працях акцент робиться на тому, що антикризове управління є системою цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на запобігання, пом'якшення або подолання наслідків кризових явищ, які загрожують стабільному функціонуванню підприємства. Його вважають інтегрованою частиною стратегічного управління, що має забезпечити не лише збереження підприємства, але й підвищення його здатності до відновлення та розвитку в умовах високої динаміки змін зовнішнього середовища [1, 5, 25].

У працях багатьох дослідників розглядається поділ антикризового управління на превентивне та реактивне. Превентивний підхід акцентує увагу на моніторингу внутрішніх і зовнішніх загроз, а також на створенні системи раннього попередження криз. Реактивне управління, своєю чергою, передбачає

оперативне втручання в ситуацію після настання кризи, мобілізацію ресурсів, реструктуризацію процесів і зміну стратегічного курсу. Обидва підходи визнаються важливими для комплексного стратегічного забезпечення життєздатності підприємства [2, 6, 38].

Сутність антикризового управління трактується як здатність підприємства адаптуватися до нестабільного економічного середовища за допомогою управлінських, фінансових, виробничих, кадрових та організаційних інструментів. Літературні джерела вказують на необхідність інтеграції цього виду управління в загальну систему стратегічного розвитку, що передбачає формування довгострокових цілей, оцінку ризиків, оптимізацію ресурсів і постійну адаптацію стратегії до змін ринку, законодавства, воєнно-політичної ситуації [3, 9, 40].

Також у наукових працях підкреслюється, що ефективне антикризове управління передбачає не лише реагування на вже наявні загрози, але й розвиток антикризової культури, підвищення управлінської компетентності персоналу, впровадження цифрових технологій моніторингу та аналітики. Висвітлюються переваги сценарного підходу, системи управління ризиками, а також застосування стратегічного резерву для забезпечення стійкості до шокових змін. Узагальнюючи підходи, можна зробити висновок, що антикризове управління є невід'ємним інструментом стратегічного мислення сучасного керівника та важливою умовою збереження і зміцнення конкурентних позицій підприємства [4, 12, 30, 39].

Варто звернути увагу на те, що антикризове управління дедалі частіше розглядається в контексті системного та адаптивного підходів, де підприємство сприймається як відкрита система, що постійно взаємодіє з динамічним зовнішнім середовищем. У цьому контексті важливими є процеси виявлення слабких сигналів кризи, аналізу загроз та можливостей, розробка альтернативних управлінських рішень, здатних забезпечити гнучкість та швидке реагування. У літературі відзначається, що чим вищий рівень адаптивності системи управління, тим більша ймовірність успішного подолання кризових явищ і збереження потенціалу для розвитку [15, 28].

Окрему увагу в наукових джерелах приділено етапам антикризового управління, зокрема діагностиці кризового стану, розробці антикризової стратегії, оперативному управлінню в період кризи, а також посткризовому відновленню. Особливої актуальності набуває концепція «управління в умовах невизначеності», яка передбачає проактивні дії, моделювання сценаріїв розвитку подій, формування стратегічної гнучкості та використання цифрових технологій для підтримки рішень. У цьому аспекті все більшої популярності набувають такі інструменти, як бізнес-аналітика (BI), big data, хмарні технології та прогнозне моделювання [7, 19, 32].

Також в огляді літератури простежується акцент на зв'язок між антикризовим управлінням і довгостроковою конкурентоспроможністю підприємства. Науковці наголошують, що підприємства, які впроваджують системи антикризового управління як постійно діючу частину стратегії, краще витримують ринкові коливання, швидше відновлюються після шоків і зберігають або зміцнюють свої позиції. Водночас підкреслюється необхідність не лише мати формалізовану систему управління кризами, а й забезпечити її глибоку інтеграцію в усі рівні управління підприємством - від оперативного до стратегічного [27, 36, 40].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що сучасна наукова література пропонує комплексне бачення антикризового управління як невід'ємної складової стратегічного розвитку підприємства. Його ефективне впровадження залежить від здатності керівництва оперативно реагувати на зовнішні виклики, активно управляти ризиками, будувати адаптивні організаційні структури та розвивати інноваційні управлінські підходи. Це особливо важливо в умовах тривалого воєнного стану та нестабільного економічного середовища, коли виживання та розвиток бізнесу напряму залежать від стратегічної стійкості управлінської системи.

Формування ефективних умов для антикризового менеджменту є ключовим завданням для підприємства в умовах зростаючої нестабільності економічного середовища, особливо в період воєнного стану. Цей процес вимагає створення цілісної системи управління, здатної передбачати потенційні

загрози, своєчасно на них реагувати та мінімізувати втрати. Успішна реалізація антикризового менеджменту можлива лише за наявності системного підходу до побудови управлінської структури, яка включає інструменти моніторингу, ризик-менеджменту, гнучкого планування та фінансової стабільності [8, 13, 20].

Важливою умовою є впровадження механізмів постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища. Для цього підприємству необхідно створити систему інформаційної аналітики, яка забезпечує збір, обробку та інтерпретацію даних щодо ринкової кон'юнктури, змін у законодавстві, постачальницько-збутових ризиків, поведінки споживачів та конкурентів. На основі цієї інформації формується комплекс обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на попередження або подолання кризових ситуацій [14, 28, 33].

Ще однією важливою умовою є організаційна гнучкість підприємства. Це передбачає можливість швидкого коригування структури управління, перерозподілу ресурсів, зміни пріоритетів і адаптації бізнес-процесів до нових викликів. Гнучкі організаційні моделі, наприклад Agile чи проектне управління, дозволяють оперативно змінювати напрям діяльності, зберігаючи при цьому стратегічну цілісність підприємства. Така адаптивність підвищує виживаність компанії в умовах високої турбулентності (рис. 1.1).

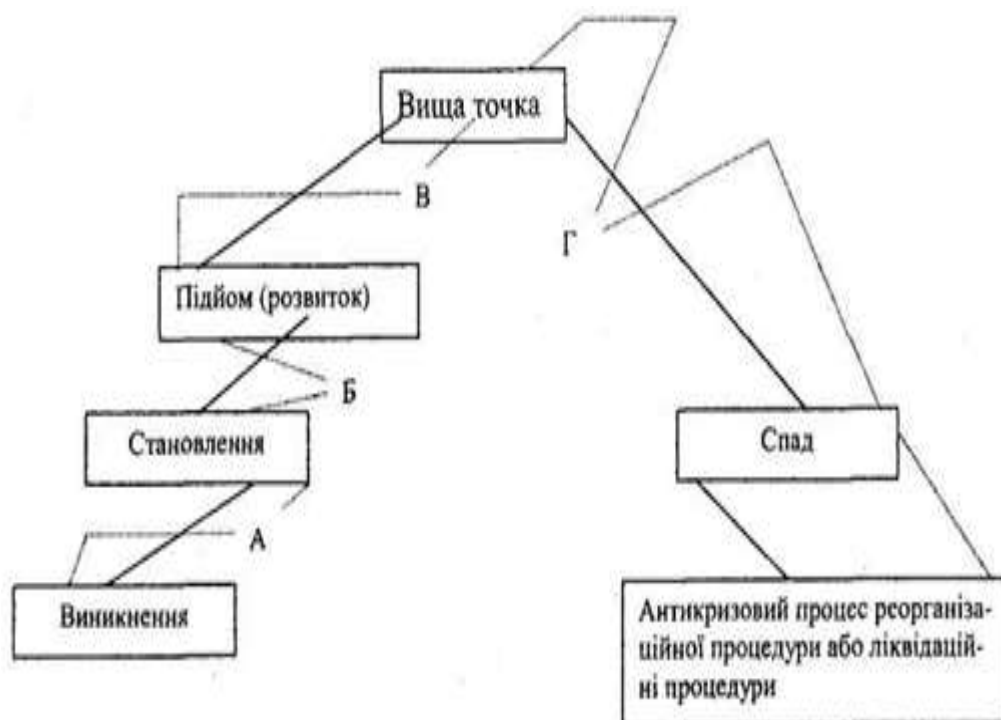


Рис. 1.1 Формування умов для антикризового менеджменту [8]

Не менш значущим елементом є розвинена система ризик-менеджменту, яка повинна бути вбудована в усі етапи управлінського циклу. Визначення, оцінка та мінімізація фінансових, операційних, ринкових, соціальних та політичних ризиків дозволяють підприємству готуватись до несподіваних подій і знижувати рівень невизначеності. Ефективна антикризова політика передбачає також створення резервів, страхування ризиків та розробку сценарних планів розвитку.

Особливу роль відіграє людський фактор. Формування умов для антикризового менеджменту потребує високої кваліфікації персоналу, лідерських якостей управлінського складу та культури відповідального ставлення до змін. Навчання персоналу, розвиток компетенцій у сфері кризового управління, командна робота та обмін досвідом сприяють зміцненню внутрішньої стійкості організації. Підприємство має стимулювати ініціативність, залучення працівників до прийняття рішень і формування нових управлінських підходів [23, 35, 37].

Загалом, формування умов для антикризового менеджменту - це багаторівневий процес, який передбачає не лише впровадження окремих інструментів, але й трансформацію управлінської філософії підприємства. У сучасних реаліях успішне функціонування бізнесу залежить від здатності не просто реагувати на кризи, а передбачати їх і використовувати як точку зростання (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові антикризового управління підприємством [17]

Антикризове управління підприємством - це комплекс заходів і рішень, спрямованих на передбачення, запобігання, подолання та мінімізацію наслідків кризових явищ у діяльності підприємства. Його ефективність безпосередньо залежить від чіткого розуміння та застосування ключових складових, кожна з яких виконує свою функцію в загальній системі стабілізації бізнесу. Ці складові взаємодіють між собою, забезпечуючи цілісність і системність антикризової діяльності [31, 36].

Першою складовою є система раннього попередження про кризу, що передбачає моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. Основна мета цієї складової - виявлення слабких сигналів майбутніх проблем і потенційних загроз. Для цього використовуються аналітичні інструменти, бізнес-інтелект

(BI-системи), моделі прогнозування та ризик-менеджмент. Завдяки цьому підприємство може заздалегідь реагувати на негативні тенденції та мінімізувати наслідки кризи.

Другою складовою виступає система кризового планування. Вона включає розробку сценаріїв розвитку подій, альтернативних стратегій дій, резервних планів та антикризових заходів. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до змін економічної ситуації та приймати оперативні рішення, зберігаючи життєздатність бізнесу. Кризове планування також передбачає формування спеціальних команд або робочих груп для реагування на надзвичайні ситуації.

Третьою ключовою складовою є фінансове оздоровлення підприємства, яке передбачає оптимізацію витрат, реструктуризацію боргів, пошук джерел зовнішнього фінансування або продаж непрофільних активів. У межах цієї складової визначаються критично важливі напрями інвестування та здійснюється контроль за фінансовими потоками. Мета - забезпечити ліквідність і платоспроможність підприємства навіть у складні періоди.

Четвертою складовою є комунікаційне управління, що забезпечує прозорість інформаційних потоків як усередині підприємства, так і за його межами. В умовах кризи важливо налагодити ефективну внутрішню комунікацію з персоналом, зберігати довіру працівників до управлінських рішень, а також забезпечити своєчасне інформування партнерів, інвесторів і споживачів. Комунікаційна відкритість сприяє зменшенню паніки та чуток, які можуть посилити кризові явища.

П'ятою важливою складовою є організаційна адаптація, що передбачає зміну структури управління, культури підприємства та переформатування бізнес-процесів відповідно до нових умов. Це може включати впровадження гнучких методів управління (Agile, Lean), зміну систем мотивації працівників, делегування повноважень або перегляд стратегічних цілей. Завдяки цьому підприємство стає більш стійким до зовнішніх впливів і здатним до швидкої трансформації [24, 29, 34].

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективне антикризове управління передбачає не лише реактивні дії у відповідь на кризу, а й проактивне формування умов для стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Кожна складова цієї системи має бути інтегрована в загальну управлінську модель, забезпечуючи цілісність, гнучкість і ефективність адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

1.2. Адаптація підприємства як ключовий елемент сучасного антикризового менеджменту

У сучасних дослідженнях адаптація трактується як здатність підприємства своєчасно змінювати свою організаційну структуру, ресурси, управлінські підходи, виробничу або маркетингову політику відповідно до змін зовнішнього середовища. Визнається, що адаптація є не лише реакцією на кризу, а й активною формою попередження її впливу [16, 27, 38].

У літературі підкреслюється, що ефективна адаптація потребує глибокої аналітики, стратегічного мислення та впровадження інноваційних технологій. Актуальним є застосування гнучких управлінських моделей, зокрема Agile, Lean, crisis-response systems, які дозволяють оперативно реагувати на ринкові коливання, скорочення попиту або логістичні збої. Також досліджується роль адаптивного планування та прогнозування як інструментів, що дозволяють скоригувати поточну діяльність підприємства залежно від мінливих умов [10, 30].

Багато авторів акцентують увагу на необхідності розвитку адаптаційного потенціалу підприємства, який охоплює кадровий, інноваційний, інформаційний та фінансовий ресурси. При цьому особливе значення надається людському фактору - формуванню адаптивної корпоративної культури, залученню персоналу до змін, створенню умов для гнучкого розподілу функцій та відповідальності. Здатність швидко приймати нестандартні рішення в умовах невизначеності визначається як одна з основних рис адаптивної організації [22, 35].

Також висвітлюється взаємозв'язок між адаптацією підприємства та його стратегічною стійкістю. Теоретичні моделі демонструють, що адаптаційна по-

ведінка здатна не лише забезпечити виживання компанії у період кризи, а й створити нові конкурентні переваги в посткризовий період. Зокрема, аналізуються приклади реструктуризації виробництва, виходу на нові ринки, впровадження цифрових платформ або зміни бізнес-моделі як результату успішної адаптації [15, 24, 35].

У контексті сучасних викликів, пов'язаних з війною, інфляцією, логістичними обмеженнями та коливанням попиту, автори підкреслюють особливу значущість адаптації як складової антикризового управління. Практичні кейси підприємств, що змогли перебудуватися в короткі терміни, підтверджують, що адаптація має бути інтегрованою у загальну систему стратегічного менеджменту. Тобто вона виступає не епізодичним заходом, а постійним процесом трансформації бізнесу, спрямованим на збереження його життєздатності [18, 29, 38].

Таким чином, у науковій літературі адаптація визнається ключовим інструментом подолання кризових ситуацій та основою довготривалої конкурентоспроможності підприємства. Вона розглядається в тісному взаємозв'язку з антикризовим менеджментом, стратегічним управлінням, інноваціями, організаційною гнучкістю та інформаційною аналітикою. Це дозволяє сформулювати комплексне уявлення про роль адаптації в умовах нестабільного економічного середовища.

Окрему увагу у наукових джерелах приділено формуванню адаптивного механізму управління, який включає оперативне коригування стратегій, мобілізацію резервів, налагодження ефективної комунікації між підрозділами, а також розвиток гнучких форм зайнятості та делегування повноважень. Такий механізм передбачає інтеграцію інструментів стратегічного аналізу, управління ризиками, систем раннього попередження та цифрових технологій в єдину систему реагування на виклики зовнішнього середовища [5, 14].

Серед технологій, що сприяють адаптації підприємства, виділяються інструменти Business Intelligence, ERP-системи, моделі сценарного прогнозування, хмарні сервіси та платформи для дистанційного управління персоналом. Їх використання дозволяє не лише оперативно обробляти великі обсяги даних, але й приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, цифрові-

зація виступає важливим чинником прискорення адаптаційних процесів, особливо в умовах обмеженого доступу до ресурсів та логістичних обмежень.

Аналіз літератури також демонструє, що адаптація має подвійний вимір - оперативний (реактивний) і стратегічний (проактивний). У першому випадку підприємство здійснює дії для збереження стабільності в умовах кризи (наприклад, оптимізація витрат, переорієнтація каналів збуту), тоді як у другому - трансформує свою бізнес-модель з урахуванням довгострокових змін ринку. Такий підхід передбачає не лише антикризову реакцію, а й формування нових конкурентних стратегій [21, 31, 37].

Узагальнення літературних джерел дає підстави стверджувати, що адаптація підприємства є не просто важливою складовою антикризового менеджменту, а й фундаментом для сталого стратегічного розвитку в умовах невизначеності. Вона вимагає від керівництва не лише гнучкості й здатності до змін, а й системного бачення, орієнтованого на майбутнє. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише витримувати короткострокові удари, але й трансформуватися в більш стійкі та інноваційні структури [4, 14, 23].

Загалом, літературний аналіз підтверджує доцільність інтеграції адаптивних підходів до управління в усі рівні управлінської діяльності підприємства. Це стосується як виробничої сфери, так і фінансів, маркетингу, логістики та роботи з персоналом. Адаптація стає ключем до збереження життєздатності підприємства в умовах нестабільної економіки, забезпечуючи йому можливість не лише вижити, а й знайти нові вектори зростання.

У сучасних умовах господарювання, особливо в період воєнного стану та економічної нестабільності, ефективне антикризове управління потребує використання комплексу інструментів, моделей та технологій, які дають змогу оперативно реагувати на загрози та запобігати фінансовим і виробничим збоєм. Ключовими інструментами антикризового менеджменту є стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи оцінки ризиків, а також сценарне планування, що дозволяють виявити слабкі місця, спрогнозувати можливі негативні події та розробити відповідні сценарії дій [27, 29].

Моделі управління в умовах кризи охоплюють як традиційні підходи (наприклад, модель життєвого циклу підприємства чи модель реструктуризації), так і сучасні адаптивні схеми, зокрема моделі Lean-антикризового управління, що акцентують увагу на мінімізації витрат і підвищенні ефективності кожного бізнес-процесу. Широко застосовується модель управління за результатами (MBO), яка фокусує ресурси підприємства на досягненні конкретних цілей у кризовому середовищі.

Особливу увагу у практиці антикризового менеджменту приділяють цифровим технологіям, які дають змогу забезпечити прозорість і контроль у режимі реального часу. Це, зокрема, CRM- та ERP-системи, системи Business Intelligence (BI), автоматизовані платформи для фінансового та логістичного моніторингу. Завдяки цим інструментам керівництво підприємства може своєчасно отримувати аналітичну інформацію та приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на стабілізацію діяльності [1, 9, 33].

Серед технологій управління ризиками актуальним залишається використання матриці ризиків, оцінка ймовірності та наслідків їх реалізації, побудова дерева рішень, а також впровадження систем раннього попередження (Early Warning Systems), які формуються на базі статистичних та аналітичних методів. Такі технології дозволяють підприємству діяти на випередження та уникати критичних наслідків непередбачуваних подій.

Антикризовий менеджмент - процес застосування форм, методів і процедур, направлених на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому. Основними кризами, до яких має схильність фінансово-господарча діяльність суб'єктів економіки, вважаються стратегічна криза, тактична криза і криза платоспроможності. Криза на рівні регіону або держави може виявлятися у вигляді втрати здатності економіки функціонувати в режимі розширеного відтворення, втрати фінансової стійкості, неефективного державного регулювання економічних процесів, погіршення рівня і якості життя населення. За основні напрями антикризового управління на рівні господарюючого

суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нових управлінської, фінансової і маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення засобів засновників, посилення мотивації персоналу [6, 20, 30].

Загалом, сукупність інструментів, моделей і технологій антикризового управління утворює цілісну систему, яка дозволяє підприємствам не лише протистояти кризовим викликам, а й забезпечити довготривалу конкурентоспроможність. Їх грамотне застосування у взаємозв'язку дає змогу оптимізувати ресурси, зменшити витрати, покращити управлінські рішення та зміцнити позиції підприємства в умовах нестабільного ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНДИКАТОРІВ СИСТЕМ АНТИКРИЗОВОГО І АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «„СК” НІКАС»

2.1. Організація бізнесу та його економічна ефективність у ТОВ «„СК” НІКАС»

Підприємство ТОВ «„СК” НІКАС» зареєстроване у місті Дніпрі Дніпропетровської області за адресою вул. Молодогвардійська, буд. 8. Основний вид діяльності пов'язаний з КВЕД «Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами». Крім того, займається виробництвом прянощів і

приправ; виробництвом інших харчових продуктів; діяльністю посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; діяльністю посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; оптовою торгівлею молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; оптовою торгівлею іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками; неспеціалізованою оптовою торгівлею продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; оптовою торгівлею текстильними товарами.

ТОВ «СК НІКАС» спеціалізується на виробництві та реалізації широкого асортименту товарної продукції, зокрема харчових добавок, смакових приправ для м'ясних та рибних продуктів, спецій, стабілізаторів, емульгаторів, підсилювачів смаку та інших видів продукції. Така різноманітність дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати стабільний попит серед різних груп споживачів. Основною особливістю організації бізнесу є здатність реагувати на зміну споживчих переваг та ринкових умов через постійне оновлення асортименту та впровадження інновацій. Організація виробничого процесу в ТОВ «СК НІКАС» побудована на принципах ефективності та контролю якості на кожному етапі. Висока концентрація на виробництві харчових добавок та смакових приправ дозволяє компанії зберігати стабільність у виробничих обсягах, а також забезпечувати високий рівень конкуренції на ринку. Виробництво спеціалізованих продуктів, таких як спеції та стабілізатори, вимагає ретельного підходу до підбору сировини та забезпечення дотримання стандартів якості.

Важливою складовою бізнесу є постійна робота з постачальниками сировини та матеріалів для виробництва. ТОВ «СК НІКАС» активно співпрацює з надійними постачальниками, що дозволяє підприємству забезпечити безперервність виробничих процесів. Оскільки сировина для більшості продуктів компанії має специфічні вимоги, робота з висококласними постачальниками є ключовим фактором успішної діяльності. Компанія зосереджена на інноваціях та модернізації своїх виробничих потужностей. Це дає змогу їй впроваджувати нові технології, зокрема у виробництві стабілізаторів, емульгаторів та підсилю-

вачів смаку, що дозволяє не лише покращити якість кінцевої продукції, а й зменшити витрати на виробництво. Інвестиції в автоматизацію процесів також сприяють підвищенню продуктивності праці.

Особливість організації бізнесу в ТОВ «СК НІКАС» полягає в тісній співпраці з маркетинговими і дистрибуційними структурами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін в споживчих перевагах та зберігати стійке місце на ринку. Підприємство активно розширює свої канали збуту, використовуючи як традиційні, так і новітні підходи до просування продукції на ринку. Важливу роль у розвитку компанії відіграє постійне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, що дозволяє знижувати витрати та покращувати ефективність використання ресурсів. Завдяки оптимізації виробничих і логістичних процесів ТОВ «СК НІКАС» змогло підвищити свої конкурентні переваги на ринку спецій і харчових добавок.

Забезпечення високої якості продукції є основним пріоритетом для компанії. Всі виробничі процеси на підприємстві проходять суворий контроль якості, що включає перевірку кожної партії продукції на відповідність міжнародним стандартам. Це дозволяє не тільки зберігати добру репутацію, а й активно розширювати свою клієнтську базу, що є ключем до успішного бізнесу.

Загалом, організація бізнесу ТОВ «СК НІКАС» відзначається гнучкістю, інноваційністю та орієнтацією на високий рівень якості. Компанія активно використовує сучасні технології та ефективні бізнес-процеси, що дозволяє їй утримувати лідерські позиції на ринку харчових добавок і приправ, а також бути готовою до майбутніх викликів та можливостей (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні параметри результативності економічної діяльності ТОВ «„СК” НІКАС»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 рік до 2020 року у відсотках
Валовий дохід, тис. грн.	3689,7	6563,1	1863,9	9043,5	10848,7	294,1

Валові витрати, тис. грн.	3649,7	6 453,7	1 849,6	8 508,9	10 585,6	290,1
Прибуток/збиток, тис. грн.	40,0	109,4	14,3	534,6	263,1	657,8
Рівень рентабельності підприємницької діяльності, %	1,10	1,70	0,77	6,28	2,49	+1,39 відсоткових пункти
Загальні активи, тис. грн.	1504,5	3658,7	2650,4	4019,4	4638,6	308,2
Загальні зобов'язання, тис. грн.	1307,8	3352,6	2330,0	3195,9	3594,1	274,8

У 2021 році спостерігається істотне зростання валового доходу ТОВ «СК НІКАС» - на 77,9% порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про активізацію комерційної діяльності підприємства, розширення ринків збуту або ефективні управлінські рішення, ухвалені в сприятливих економічних умовах довоєнного періоду.

Валові витрати підприємства у 2021 році також суттєво зросли - на 76,9%. Однак темпи зростання витрат були дещо нижчими за зростання доходів, що позитивно вплинуло на фінансовий результат. Це підтверджує збільшення прибутку з 40,0 тис. грн у 2020 році до 109,4 тис. грн у 2021 році.

Рівень рентабельності підвищився з 1,1% у 2020 році до 1,7% у 2021 році, що є свідченням поступового підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Водночас цей рівень залишається досить низьким, що вказує на потенціал для покращення бізнес-процесів.

Значне зростання загальних активів (у 2,4 раза) у 2021 році свідчить про активну інвестиційну діяльність або оновлення матеріально-технічної бази. Зобов'язання також зросли (у 2,6 раза), що може вказувати на залучення додаткових кредитних або позикових ресурсів для фінансування розширення діяльності.

Загалом у довоєнний період підприємство демонструвало позитивну динаміку розвитку, однак мала прибутковість і зростаючий борговий тиск вимагали подальшого вдосконалення системи управління фінансами та ризиками.

У 2022 році, після початку повномасштабної війни, відбулося різке падіння валового доходу - на 71,6% у порівнянні з 2021 роком. Це зумовлено дестабілізацією ринку, порушенням логістичних ланцюгів і загальним скороченням економічної активності в Україні.

Водночас валові витрати теж зменшилися, однак не настільки суттєво, як доходи, що призвело до критичного зниження прибутку до 14,3 тис. грн. Рентабельність скоротилася до 0,77%, що є найнижчим показником за весь період спостереження (рис. 2.1).

У 2023 році підприємство змогло адаптуватися до нових умов, забезпечивши суттєве зростання доходу до 9043,5 тис. грн та прибутку до 534,6 тис. грн - це найкращий фінансовий результат за п'ятирічку. Рентабельність діяльності підскочила до 6,28%, що свідчить про вдалі управлінські рішення в умовах високої невизначеності.

У 2024 році підприємство продовжило зростання, однак темпи дещо уповільнилися. Прибуток скоротився до 263,1 тис. грн, а рентабельність знизилась до 2,49% (рис. 2.2). Це може бути наслідком зростання витрат на енергоносії, логістику або впливу інфляційних чинників.

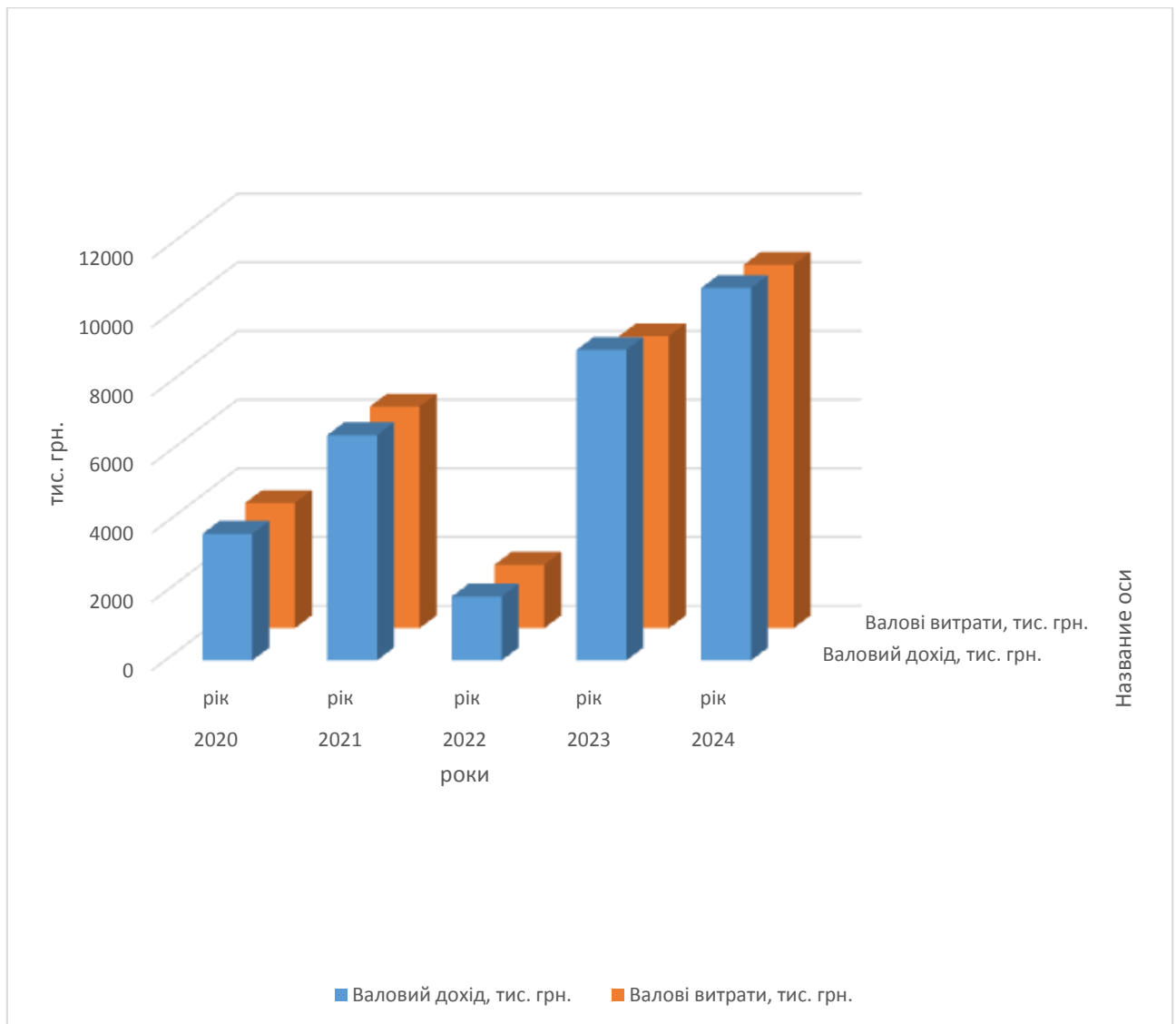


Рис. 2.1. Динаміка валових доходів та витрат ТОВ «„СК” НІКАС» у довоєнний та воєнний період

Порівняно з 2020 роком, у 2024 році підприємство досягло значного зростання за більшістю показників: валовий дохід збільшився на 194,1%, активи - на 208,2%, прибуток - на 557,8%. Це свідчить про загальне укріплення позицій ТОВ «СК НІКАС» навіть у складних умовах воєнного часу, що є результатом ефективної адаптації та гнучкої стратегії управління.

Крім фінансових результатів, варто звернути увагу на зміну структури активів і зобов'язань. Протягом 2022-2024 років підприємство зберігало тенденцію до збільшення активів, що може бути свідченням відновлення та поступового нарощування операційного потенціалу. Зростання активів відбувалося пе-

реважно за рахунок залучення додаткових зобов'язань, однак загальна сума зобов'язань у 2024 році зросла менш інтенсивно, ніж активи, що позитивно вплинуло на фінансову стійкість.

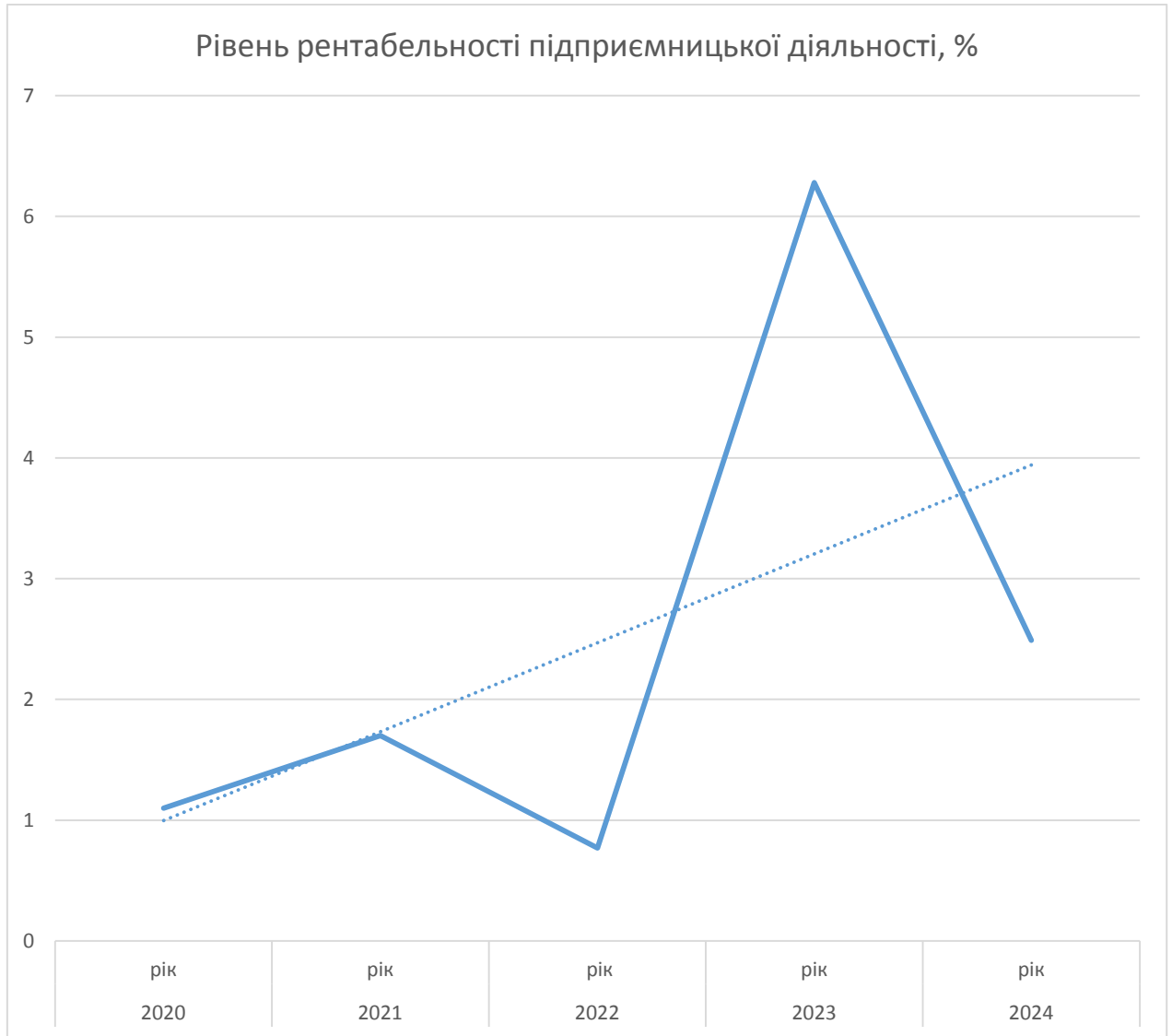


Рис. 2.2. Динаміка рівня рентабельності ТОВ «„СК” НІКАС» у 2020-2024 роках

На основі показників рентабельності можна зробити висновок про те, що найкращий рівень ефективності використання ресурсів підприємство досягло у 2023 році, коли рентабельність склала 6,28%. У наступному році спостерігалася її зниження до 2,49%, що хоча і є кроком назад, але все ж суттєво перевищує показники довоєнного періоду. Це свідчить про наявність внутрішнього потен-

ціалу для подальшого покращення прибутковості, зокрема за рахунок оптимізації витрат та підвищення продуктивності.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ТОВ «СК НІКАС» пройшло непростий шлях трансформацій в умовах зовнішніх шоків та війни, однак зуміло зберегти операційну діяльність, наростити обсяги доходів та активів, досягти найвищого за період прибутку, адаптуватися до нових викликів та вийти на рівень, який суттєво перевищує результати 2020 року. Це свідчить про гнучкість управління, здатність до адаптації та перспективи стабільного розвитку у майбутньому.

Аналіз динаміки продуктивності та оплати праці у ТОВ «СК НІКАС» за період 2020-2024 років є важливим інструментом для оцінки ефективності використання трудових ресурсів компанії та впливу економічних змін на її діяльність. Цей аналіз дозволяє виявити тенденції в зміні продуктивності праці, зокрема вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як зміни в чисельності працівників, оптимізація виробничих процесів, впровадження нових технологій чи економічні труднощі. Він допомагає виявити можливості для поліпшення організації праці, коригування стратегії оплати праці, а також прогнозувати потенційні ризики, пов'язані з ресурсами компанії.

Крім того, моніторинг динаміки оплати праці у поєднанні з продуктивністю дозволяє компанії оцінити ефективність витрат на персонал, визначити доцільність підвищення заробітної плати та інших витрат на трудові ресурси. Це важливо для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, зростання продуктивності при зменшенні кількості працівників вказує на оптимізацію трудових ресурсів, що дозволяє зменшити витрати без шкоди для результативності роботи компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка продуктивності та оплати праці у ТОВ «„СК” НІКАС» у 2020-2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників, осіб	1	2	1	1	1
Валовий дохід, тис. грн	3689,7	6563,1	1863,9	9043,5	10848,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3689,7	3281,6	1863,9	9043,5	10848,7
Фонд оплати праці, тис. грн/рік	264,0	396,0	237,6	422,4	475,2

Загалом, за період з 2020 по 2024 роки ТОВ «СК НІКАС» демонструє значне зростання валового доходу, що свідчить про успішне збільшення доходів компанії. У 2024 році валовий дохід досяг 10848,7 тис. грн, що є суттєвим покращенням порівняно з початковим значенням у 2020 році. Одночасно зростала і продуктивність праці, яка збільшилася з 3689,7 тис. грн/особу у 2020 році до 10848,7 тис. грн/особу в 2024 році, що вказує на високий рівень ефективності використання людських ресурсів.

Кількість працівників у компанії коливалася протягом аналізованого періоду. З 2020 року, коли компанія мала одного працівника, в 2021 році кількість працівників зросла до двох осіб, але в подальші роки вона знову знизилася до одного працівника. Це може свідчити про оптимізацію організаційної структури та ефективне використання ресурсів, незважаючи на зменшення кількості персоналу.

Фонд оплати праці показує стійке зростання: з 264,0 тис. грн у 2020 році до 475,2 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про збільшення витрат на оплату праці, яке може бути зумовлене підвищенням заробітної плати або зміною організаційної структури компанії. Водночас, цей фонд не демонструє таких різких коливань, як валовий дохід, що може вказувати на помірковану політику щодо витрат на персонал.

У 2022 році спостерігається різке зниження продуктивності праці до 1863,9 тис. грн/особу, що є значним відхиленням від попередніх років. Це зниження може бути результатом тимчасових економічних труднощів або внутрішніх організаційних змін. Однак вже в 2023 році продуктивність знову зросла, що свідчить про швидке відновлення компанії після цього періоду.

Протягом аналізованого періоду компанія демонструє стійке зростання ефективності використання своїх ресурсів, оскільки продуктивність праці постійно збільшується, незважаючи на зменшення кількості працівників. Це вказує на успішну оптимізацію виробничих процесів та покращення управлінських практик.

У перспективі компанія має потенціал для подальшого розвитку. Збереження тенденції зростання продуктивності та ефективності використання ресурсів може сприяти подальшому успішному функціонуванню компанії, зокрема завдяки автоматизації процесів та впровадженню нових технологій. Це дозволить забезпечити ще більше зростання ефективності при збереженні або зменшенні чисельності працівників.

Аналіз динаміки продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати в ТОВ «СК НІКАС» за 2020-2024 роки є важливим для визначення ефективності управління трудовими ресурсами та оцінки взаємозв'язку між продуктивністю та оплатою праці. Цей аналіз дозволяє оцінити, як зміни в оплаті праці впливають на продуктивність, а також як зростання продуктивності може бути пов'язане з оптимізацією трудових процесів, впровадженням нових технологій або ефективнішою організацією роботи. Це сприяє виявленню потенціалу для покращення ефективності без необхідності значного збільшення витрат на персонал.

Крім того, моніторинг середньомісячної заробітної плати разом з продуктивністю праці дає змогу підприємству зрозуміти, чи є її рівень конкурентоспроможним, чи відповідає вимогам ринку праці, а також чи стимулює заробітна плата працівників до підвищення продуктивності. Вивчення цих показників є критично важливим для адаптації до змін економічної ситуації та

для прийняття обґрунтованих рішень щодо кадрової політики та розвитку компанії в умовах нестабільності та високої конкуренції на ринку (рис. 2.3).

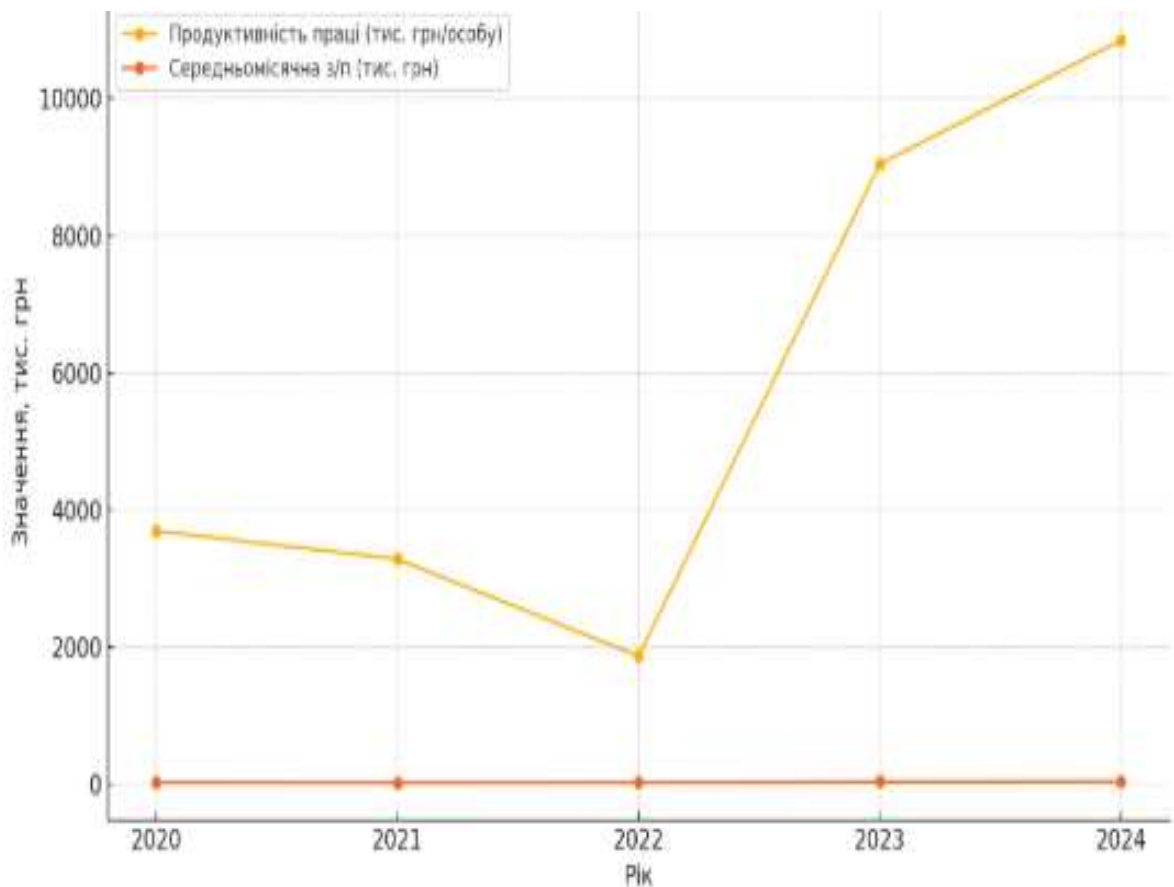


Рис. 2.3. Графік, що ілюструє динаміку продуктивності праці та середньомісячної зарплатної плати у ТОВ «СК» НІКАС у 2020-2024 роках

Графік демонструє позитивну динаміку зростання продуктивності праці у ТОВ «СК НІКАС» протягом 2020-2024 років, особливо помітний стрибок відбувся у 2023 році, коли показник перевищив 9 тис. грн на працівника. Це свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів у період після першого шоку воєнного стану.

Зарплатна плата також зростала, однак темпи її приросту були менш динамічними порівняно з продуктивністю. Найбільше підвищення оплати праці спостерігалось у 2023-2024 роках, що ймовірно було реакцією на зростання доходності підприємства та підвищення вартості життя в умовах воєнного періоду. Проте навіть у 2024 році середньомісячна зарплата залишалася нижчою, ніж

рівень продуктивності праці, що створює простір для подальшого коригування політики винагород.

Загалом співвідношення між продуктивністю праці та оплатою праці демонструє позитивну тенденцію у напрямку підвищення ефективності підприємства. Проте для забезпечення стабільного розвитку та утримання кваліфікованих кадрів, компанії слід і надалі удосконалювати систему мотивації, забезпечуючи відповідність оплати праці її реальному внеску у фінансовий результат.

2.2. Спеціалізація підприємницької діяльності та динаміка продажів товарної продукції у ТОВ «„СК” НІКАС»

Аналіз динаміки основних видів товарної продукції ТОВ «„СК” НІКАС» за період 2020-2024 роки є важливим інструментом для розуміння того, як зміни в ринку та внутрішніх процесах компанії впливають на виробничу діяльність та фінансові результати. Вивчення цих змін дозволяє визначити, які види продукції приносять найбільший дохід і зростають найбільш динамічно, а також виявити потенційні проблеми в асортименті чи стратегічних напрямках розвитку. Це допомагає коригувати маркетингові стратегії та організувати виробництво таким чином, щоб максимально задовольнити попит і знизити витрати.

Крім того, аналіз динаміки валового доходу за кожним видом продукції дозволяє компанії оцінити ефективність своїх інвестицій і стратегічних рішень у різних сегментах ринку. Зрозумівши, які товарні категорії приносять стабільний або зростаючий прибуток, підприємство може зосередити ресурси на їх розвитку, а також оптимізувати витрати на менш ефективні напрямки. Це створює основу для подальшого зростання та зміцнення конкурентоспроможності компанії в умовах мінливого економічного середовища (табл. 2.3).

Аналіз динаміки основних видів товарної продукції ТОВ «„СК” НІКАС» за період 2020-2024 роки показує значне зростання валового доходу від усіх основних категорій продукції. Загальний валовий дохід підприємства за цей період зріс на 294,1%, що свідчить про стабільне і позитивне економічне становище компанії. Порівняння з 2020 роком вказує на помітне збільшення доходів

від більшості видів продукції, зокрема харчових добавок, смакових приправ і спецій.

Харчові добавки стали найбільшим джерелом доходу серед товарів підприємства, зростаючи на 150% у 2024 році порівняно з 2020 роком. Збільшення їх доходу в 2023-2024 роках (2 300 тис. грн і 2 750 тис. грн відповідно) показує високий попит на цей вид продукції та ефективність її просування на ринку. Таке зростання може свідчити про вдосконалення виробничих процесів або розширення ринків збуту.

Таблиця 2.3

Динаміка основних видів товарної продукції ТОВ «„СК” НІКАС» за 2020-2024 роки, тис. грн.

Основні види товарної продукції	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зростання у 2024 році до 2020 року, %
Харчові добавки	1 100,0	1 700,0	450,0	2 300,0	2 750,0	150,0
Смакові приправи для м'ясних та рибних продуктів	800,0	1 200,0	350,0	1 800,0	2 150,0	168,8
Спеції	500,0	1 000,0	300,0	1 500,0	1 800,0	260,0
Стабілізатори	400,0	700,0	200,0	1 000,0	1 200,0	200,0
Емульгатори	300,0	600,0	150,0	750,0	900,0	200,0
Підсилювачі смаку	200,0	400,0	100,0	500,0	600,0	200,0
Інші види продукції	189,7	363,1	263,9	693,5	848,7	348,0
Загальний валовий дохід	3 689,7	6 563,1	1 863,9	9 043,5	10 848,7	294,1

Смакові приправи для м'ясних та рибних продуктів показали навіть більший ріст, який склав 168,8%. Вартість продажів цієї продукції в 2024 році досягла 2 150 тис. грн, що є значним досягненням для компанії. Це може вказу-

вати на збільшення попиту серед споживачів, а також на успішне позиціонування продукції серед конкурентів на ринку (рис. 2.4).

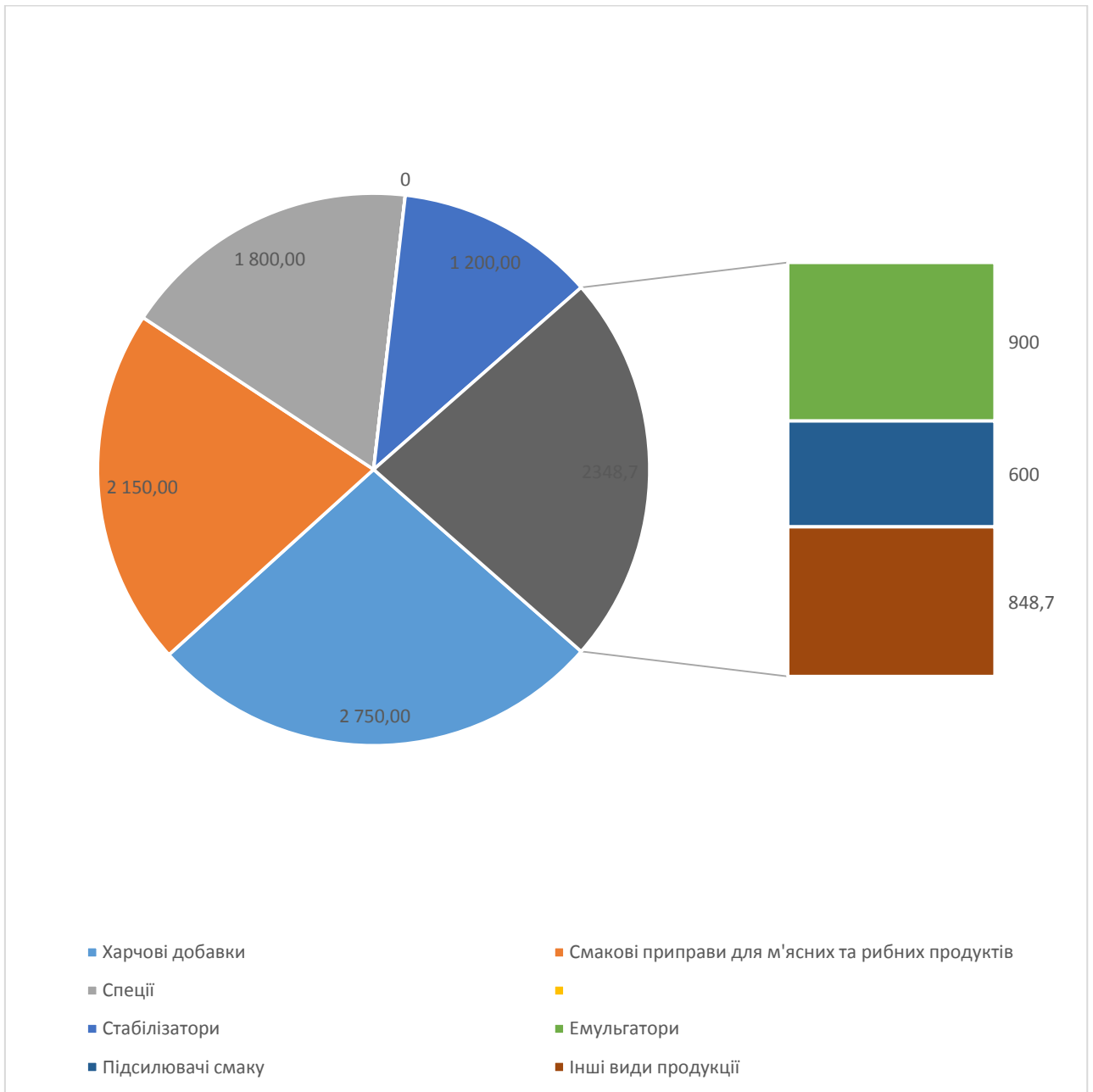


Рис. 2.4. Структура товарної продукції підприємства ТОВ «„СК” НІКАС» у 2024 році

Спеції, хоча і мають невелике зменшення в 2022 році, згодом продовжили свій ріст. Збільшення доходів від спецій на 260% до 2024 року вказує на стабільний попит та стратегічне вдосконалення асортименту. У 2024 році цей

вид продукції приніс 1 800 тис. грн, що також є високим результатом для компанії.

Стабілізатори і емульгатори продовжують розвиватися, хоча й не так динамічно, як харчові добавки чи смакові приправи. Зростання їх доходу на 200% у 2024 році є важливим сигналом про їх ефективність на ринку та поступове збільшення попиту. Продукти цієї категорії знайшли свою нішу, що сприяло зростанню компанії в цілому.

Підсилювачі смаку також показали стійке зростання на 200% до 2024 року. Це свідчить про стабільний попит на такі продукти, що є важливою частиною асортименту компанії. Підвищення доходу цієї категорії продукції може вказувати на вдосконалення її якості або активне просування на нові ринки.

Інші види продукції також продемонстрували значне зростання на 348% у 2024 році, досягнувши доходу в 848,7 тис. грн. Це може свідчити про диверсифікацію асортименту та успішне освоєння нових сегментів ринку, що позитивно впливає на фінансові результати компанії.

Загалом, динаміка валового доходу показує ефективне управління і стратегічне позиціонування ТОВ «СК НІКАС», що дозволяє підприємству стабільно зростати і збільшувати свою частку на ринку. Подальший розвиток кожної категорії продукції вимагає оптимізації виробничих процесів та посилення маркетингових стратегій для досягнення ще більших результатів у наступні роки.

2.3. Фінансовий аналіз як складова систем антикризового менеджменту та адаптивного управління на підприємстві

Аналіз фінансових коефіцієнтів є ключовим елементом для ефективного фінансового менеджменту, оскільки дозволяє оцінити фінансову стабільність і ефективність використання ресурсів підприємства. Завдяки цьому аналізу можна визначити рівень рентабельності, ефективність використання активів, здатність покривати зобов'язання та потенціал підприємства для генерування

прибутку. Це допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат, поліпшення ліквідності та зростання капіталу.

Тому в роботі проведено фінансовий аналіз діяльності ТОВ «СК НІКАС» за період 2020-2024 років, що дозволить оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, а також визначити напрямки для удосконалення антикризового менеджменту та адаптивного управління. Розрахунки фінансових коефіцієнтів базуються на даних про валовий дохід та витрати підприємства, а також інших показників, наведених у попередніх таблицях.

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки разів підприємство обертає свої активи за рік. Вищі значення свідчать про більш ефективне використання активів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка коефіцієнту оборотності по ТОВ «„СК” НІКАС»

Рік	Валовий дохід, тис. грн.	Загальні активи, тис. грн.	Коефіцієнт оборотності
2020	3689,7	1504,5	2,45
2021	6563,1	3658,7	1,79
2022	1863,9	2650,4	0,70
2023	9043,5	4019,4	2,25
2024	10848,7	4638,6	2,34

Аналіз динаміки коефіцієнта оборотності показує суттєві коливання ефективності використання загальних активів підприємства протягом 2020-2024 років. У 2020 році коефіцієнт оборотності становив 2,45, що свідчить про високу ефективність використання активів для генерування доходу. Проте в 2021 році спостерігається зниження цього показника до 1,79, що може бути результатом значного збільшення загальних активів при менших темпах зростання доходу.

У 2022 році коефіцієнт оборотності різко падає до 0,70, що є найнижчим значенням за весь період аналізу. Це свідчить про значне зниження ефективно-

сті використання активів підприємства, що може бути наслідком економічних труднощів, зменшення обсягів виробництва або тимчасових фінансових труднощів. Однак у 2023 році спостерігається відновлення показника до 2,25, що вказує на покращення ефективності використання активів після річної кризи.

До 2024 року коефіцієнт оборотності знову збільшується до 2,34, що свідчить про поступове поліпшення фінансових показників підприємства. Зростання цього коефіцієнта може бути пов'язане з оптимізацією використання активів та досягненням стабільності в управлінні ресурсами. В цілому, динаміка коефіцієнта оборотності демонструє, що підприємство зуміло відновити ефективність своєї діяльності після складного періоду у 2022 році.

Коефіцієнт фінансової стабільності оцінює фінансову стабільність підприємства і його здатність покривати зобов'язання за рахунок власних коштів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнту фінансової стабільності по ТОВ «„СК” НІКАС»

Рік	Загальні активи, тис. грн.	Загальні зобов'язання, тис. грн.	Коефіцієнт фінансової стабільності
2020	1504,5	1307,8	0,13
2021	3658,7	3352,6	0,08
2022	2650,4	2330,0	0,12
2023	4019,4	3195,9	0,21
2024	4638,6	3594,1	0,23

Аналіз динаміки коефіцієнта фінансової стабільності свідчить про значні коливання у фінансовій незалежності підприємства протягом 2020-2024 років. У 2020 році коефіцієнт фінансової стабільності становив лише 0,13, що вказує на низький рівень фінансової стабільності та високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Це означає, що підприємство мало лише невелику части-

ну власних коштів у своїх активах, що збільшувало ризики при зміні економічних умов.

У 2021 році коефіцієнт знижується до 0,08, що є ще більшою ознакою фінансової нестабільності. Це може бути наслідком значного зростання зобов'язань підприємства, що збільшувалося швидше, ніж загальні активи. Така ситуація свідчить про потенційно більший ризик для компанії, особливо в умовах економічної невизначеності. Тому підприємству було важливо звернути увагу на зниження рівня фінансової залежності.

З 2022 року коефіцієнт фінансової стабільності починає поступово зростати, досягнувши значення 0,12. Це свідчить про певне покращення фінансової ситуації, хоча рівень стабільності все ще залишався низьким. Однак у 2023 році коефіцієнт фінансової стабільності досяг 0,21, що вказує на значне покращення фінансової незалежності підприємства. Це стало можливим завдяки більш ефективному управлінню зобов'язаннями та збільшенню власних коштів.

У 2024 році коефіцієнт стабільності знову збільшується до 0,23, що є позитивним сигналом для фінансової стабільності підприємства. Це вказує на поступову зміцнення фінансового стану та зменшення залежності від зовнішніх фінансування. Підприємство зуміло підвищити частку власних коштів у своїх активах, що сприяє зниженню ризиків і забезпечує кращі умови для майбутнього зростання.

Загалом, динаміка коефіцієнта фінансової стабільності свідчить про поступове покращення фінансової стійкості ТОВ «СК НІКАС» у період з 2020 по 2024 рік. Хоча підприємство починало з низького рівня фінансової стабільності, воно змогло адаптувати свою фінансову стратегію до змінюваних економічних умов. Збільшення коефіцієнта у наступні роки свідчить про поліпшення здатності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних ресурсів, що є важливим фактором для забезпечення фінансової незалежності та зниження ризиків у майбутньому.

Коефіцієнт ефективності використання капіталу визначає, скільки чистого прибутку генерується на кожен гривню активів (табл. 2.6 та додаток А).

Аналіз динаміки коефіцієнта ефективності використання капіталу (ROA) показує, що протягом 2020-2024 років ефективність використання активів підприємства зазнала значних коливань. У 2020 році коефіцієнт ROA становив 2,66%, що вказує на низький рівень рентабельності активів підприємства. Це може бути пов'язано з обмеженою прибутковістю в умовах високої конкуренції та потреби в оптимізації використання наявних активів.

Таблиця 2.6

Динаміка коефіцієнту ефективності використання капіталу (ROA) по ТОВ «„СК” НІКАС»

Рік	Чистий прибуток, тис. грн.	Загальні активи, тис. грн.	ROA, %
2020	40,0	1504,5	2,66
2021	109,4	3658,7	2,99
2022	14,3	2650,4	0,54
2023	534,6	4019,4	13,31
2024	263,1	4638,6	5,68

У 2021 році спостерігається невелике підвищення цього показника до 2,99%. Це свідчить про поліпшення ефективності використання активів, хоча загальний рівень рентабельності все ще залишався на низькому рівні. Така динаміка може бути результатом поступового покращення операційної діяльності та збільшення прибутковості, проте важливіше те, що компанія продовжує шукати шляхи для збільшення ефективності використання своїх активів. У 2022 році коефіцієнт ROA значно знижується до 0,54%, що свідчить про значне падіння рентабельності активів підприємства. Це може бути спричинене значним зниженням чистого прибутку при стабільному або зростаючому рівні активів, що вказує на зниження ефективності управління активами.

У 2023 році спостерігається різкий стрибок коефіцієнта ROA до 13,31%, що є значним поліпшенням у порівнянні з попередніми роками. Це може бути результатом значного збільшення чистого прибутку, що значно перевищує тем-

пи росту активів. У 2024 році коефіцієнт ROA знизився до 5,68%, але все ще залишається на високому рівні, що свідчить про покращення ефективності використання капіталу порівняно з початковим періодом.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «„СК” НІКАС»

3.1. Розвиток системи управління на основі технологій прогнозування та раннього попередження кризових явищ у ТОВ «„СК” НІКАС»

Розвиток системи управління на основі технологій прогнозування та раннього попередження кризових явищ у ТОВ «СК НІКАС» є критично важливим в умовах зростаючої нестабільності економічного середовища, інфляційного тиску, обмеженого доступу до ресурсів та високих ризиків ведення бізнесу. Застосування сучасних прогнозних моделей дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози фінансовій стійкості, ринковій позиції та операційній ефективності підприємства, а також формувати обґрунтовані сценарії реагування. Завдяки цьому управлінський персонал має змогу ухвалювати рішення на випередження, мінімізуючи наслідки негативних змін і забезпечуючи безперервність виробничо-комерційних процесів.

Більш того, раннє попередження криз дозволяє не лише захистити підприємство від втрат, а й відкрити нові можливості для розвитку в періоди, коли інші суб'єкти господарювання знижують активність. Для ТОВ «СК НІКАС», яке функціонує в умовах високої конкуренції на аграрному ринку, здатність оперативно адаптуватися до змін завдяки аналітичним системам моніторингу, цифровим прогнозам та стрес-тестуванню дає змогу зберігати фінансову стабільність, підвищувати ефективність управлінських рішень та забезпечувати сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах вимагає запровадження систем управління, що здатні адаптуватися до нестабільного економічного середовища та своєчасно реагувати на можливі кризові явища.

Одним із ключових напрямів розвитку «„СК” НІКАС» є формування механізмів прогнозування економічної ситуації та впровадження технологій раннього попередження загроз для стійкості бізнесу. Це дає змогу не лише мінімізувати втрати, а й своєчасно приймати управлінські рішення для стабілізації фінансово-господарської діяльності.

Технології прогнозування та реагування на кризові явища у ТОВ «СК НІКАС» відіграють ключову роль у забезпеченні його стабільного функціонування, оскільки дозволяють своєчасно виявляти загрози, моделювати сценарії розвитку подій та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що знижують ризики фінансових втрат, збоїв у постачанні, падіння попиту та інших дестабілізуючих чинників у нестабільному економічному середовищі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Технології прогнозування та реагування на кризові явища у ТОВ «„СК” НІКАС»

№	Технологія	Призначення	Засоби реалізації
1	Аналіз трендів (Trend analysis)	Виявлення довгострокових змін у прибутку, витратах, попиті	Excel, BI-системи, Power BI
2	Прогнозування на основі сценаріїв	Побудова оптимістичних, базових і песимістичних сценаріїв розвитку	Економіко-математичне моделювання
3	Раннє виявлення ризиків	Ідентифікація слабких сигналів, що свідчать про можливу кризу	Система ключових індикаторів ризику (KRI)
4	Стрес-тестування	Перевірка стійкості до шоків сценаріїв	Симуляційне моделювання
5	Адаптивна систе-	Зміна системи оцінки	Динамічні індикатори з ура-

	ма KPI	ефективності у реальному часі	хуванням кон'юнктури
--	--------	-------------------------------	----------------------

На основі таблиці 3.1 можна зробити висновок, що ТОВ «СК НІКАС» впроваджує багаторівневу систему технологій прогнозування та антикризового реагування, яка охоплює як аналітичні, так і стратегічні інструменти. Зокрема, використання аналізу трендів та ВІ-систем дозволяє підприємству відстежувати ключові зміни у прибутковості, витратах і ринковому попиті, що сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень. Такий підхід забезпечує ефективну реакцію на відхилення від запланованих показників.

Особливу увагу у ТОВ «СК НІКАС» приділено прогнозуванню на основі сценаріїв та ранньому виявленню ризиків, що дозволяє не лише підготуватися до можливих кризових ситуацій, а й прорахувати їх наслідки ще на етапі зародження. Це досягається за допомогою економіко-математичних моделей та системи ключових індикаторів ризику (KRI), яка дозволяє ідентифікувати слабкі сигнали та потенційні загрози для фінансової та операційної стабільності.

Крім того, важливою складовою є запровадження стрес-тестування та адаптивної системи KPI, що дає змогу моделювати вплив екстремальних ситуацій на діяльність підприємства, а також гнучко змінювати систему оцінки ефективності персоналу та бізнес-процесів у реальному часі. Такий підхід підвищує адаптивність ТОВ «СК НІКАС» до ринкових змін і дозволяє краще контролювати ризики в умовах невизначеності.

Організаційні умови є фундаментом для ефективного антикризового управління у ТОВ «СК НІКАС», оскільки саме вони забезпечують наявність структур, процедур та відповідальних осіб, здатних оперативно реагувати на виклики нестабільного середовища. Впровадження чіткої системи управлінських ролей, зокрема створення антикризових команд, визначення зони відповідальності та формалізація комунікаційних каналів, дозволяє підприємству зберігати керованість навіть у критичних ситуаціях. Наявність внутрішніх регламентів дій у разі загострення ризиків чи збоїв у бізнес-

процесах мінімізує ймовірність паніки та сприяє швидкому відновленню функціональної стабільності.

Крім того, важливим елементом організаційної складової є інтеграція систем стратегічного планування з поточним операційним управлінням. Забезпечення гнучкості структур управління, регулярне оновлення кризових планів, навчання персоналу та розвиток корпоративної культури, зорієнтованої на проактивність, формують базу для ефективного антикризового реагування. У ТОВ «СК НІКАС» такі організаційні умови є ключем до своєчасного прийняття рішень, зниження втрат під час криз та підвищення довгострокової стійкості підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Організаційні умови ефективного антикризового управління у ТОВ «„СК” НІКАС»

№	Напрямок організації системи управління	Особливості реалізації на підприємстві	Вигоди для ТОВ «СК НІКАС»
1	Централізація прийняття рішень	Стратегічні рішення приймаються управлінською групою	Зменшення часу на реагування у кризових ситуаціях
2	Децентралізація контролю процесів	Відповідальність передана окремим підрозділам	Підвищення відповідальності та якості виконання
3	Гнучка організаційна структура	Впровадження проєктного управління	Можливість швидко реорганізувати діяльність
4	Навчання та підготовка персоналу	Проведення тренінгів з антикризового реагування	Підвищення кваліфікації персоналу та стійкості систем

5	Комунікаційна прозорість	Відкритість інформації про ризики всередині колективу	Швидке реагування і мобілізація ресурсів
---	--------------------------	---	--

У процесі аналізу організаційних умов ефективного антикризового управління у ТОВ «СК НІКАС» встановлено, що поєднання централізованого ухвалення стратегічних рішень із децентралізованим контролем за їх реалізацією створює оптимальний баланс між швидкістю реагування та гнучкістю системи управління. Централізація забезпечує оперативність у реагуванні на загрози, а децентралізація – підвищену відповідальність підрозділів і якість виконання управлінських рішень, що вкрай важливо в умовах криз.

Важливим досягненням у межах організаційної перебудови стало впровадження гнучкої структури на основі проєктного управління. Це дозволяє ТОВ «СК НІКАС» ефективно адаптувати внутрішні процеси відповідно до динамічних змін у зовнішньому середовищі, формувати тимчасові команди для розв'язання кризових ситуацій та забезпечувати координацію дій на всіх рівнях організації.

Окрему увагу приділено формуванню навичок і знань персоналу щодо антикризового реагування. Систематичні тренінги та навчання сприяють підвищенню рівня готовності працівників до дій у надзвичайних ситуаціях, зниженню впливу людського чинника на ймовірність управлінських помилок та загальному підвищенню стійкості підприємства.

Не менш важливою є комунікаційна прозорість, яка забезпечує відкритість внутрішньої інформації щодо ризиків. Такий підхід дозволяє не лише мобілізувати ресурси за першої необхідності, а й сприяє формуванню довіри та взаєморозуміння між працівниками. Загалом, реалізація зазначених організаційних умов створює дієву систему антикризового управління, що підвищує адаптивність і конкурентоспроможність ТОВ «СК НІКАС».

З огляду на динаміку результативних показників за 2020-2024 роки, що свідчать про суттєві коливання прибутковості та фінансової стабільності, доцільним є побудова прогнозової моделі на 2026-2028 роки. В основі -

екстраполяція трендів на основі фінансових коефіцієнтів: оборотності, рентабельності, ROA, фінансової стійкості. Також враховується інфляційний індекс, очікувана кон'юнктура ринку харчових добавок і внутрішня стратегія розвитку підприємства.

Прогнозування валового доходу та чистого прибутку на 2026–2028 роки є надзвичайно важливим інструментом стратегічного планування для ТОВ «СК НІКАС», оскільки дозволяє заздалегідь оцінити фінансові перспективи підприємства, виявити потенційні ризики та точки зростання, а також сформулювати обґрунтовані бюджети, інвестиційні плани та антикризові резерви. Завдяки таким прогнозам підприємство може ефективно розподіляти ресурси, ухвалювати гнучкі управлінські рішення і забезпечувати стійкість до можливих коливань ринку та економічного середовища (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз валового доходу та чистого прибутку у ТОВ «„СК” НІКАС» на 2026-2028 роки, тис. грн.

Показник	2024 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік
Валовий дохід	10848,7	12500,0	13800,0	15150,0
Валові витрати	10585,6	11850,0	12900,0	14000,0
Прибуток	263,1	650,0	900,0	1150,0
Рентабельність, %	2,49	5,49	6,52	7,63

У результаті запровадження адаптивних інструментів управління прогнозується поступове зростання прибутку та рентабельності. Це свідчить про посилення здатності підприємства до самооновлення та протидії зовнішнім ризикам.

Для більш глибокого розуміння ефективності управлінських дій розраховано коефіцієнти фінансової стійкості та оборотності. Передбачено, що

політика оптимізації активів та витрат дозволить зберегти позитивну динаміку використання капіталу.

Аналіз динаміки прогнозних показників валового доходу, витрат і прибутку ТОВ «СК НІКАС» на 2026–2028 роки свідчить про поступове зростання економічної ефективності діяльності підприємства. Очікується, що валовий дохід зросте з 10 848,7 тис. грн у 2024 році до 15 150,0 тис. грн у 2028 році, що є позитивною тенденцією і свідчить про покращення ринкової позиції підприємства та розширення збутових можливостей. Таке зростання є результатом впровадження прогнозних і антикризових управлінських рішень, а також вдосконалення бізнес-моделі підприємства.

Прибутковість ТОВ «СК НІКАС» демонструє також позитивну динаміку: у 2026 році прибуток очікується на рівні 650,0 тис. грн, а до 2028 року – 1 150,0 тис. грн. Такий ріст прибутку відбувається на фоні контрольованого зростання витрат, що свідчить про підвищення ефективності витратної політики та управління операційними ресурсами. Покращення прибуткових показників є важливою умовою для формування внутрішніх резервів, інвестицій в оновлення матеріально-технічної бази та реалізації адаптивної стратегії підприємства в нестабільному середовищі.

Особливої уваги заслуговує зростання рівня рентабельності – з 2,49 % у 2024 році до 7,63 % у 2028 році. Це свідчить не лише про покращення фінансових результатів, а й про ефективне використання ресурсів, що є прямим наслідком реалізації технологій прогнозування, раннього виявлення ризиків та адаптивного управління. Підприємство демонструє стабільне відновлення фінансової стійкості, що є критично важливим у контексті забезпечення антикризової готовності та довгострокового розвитку.

Прогнозування фінансових коефіцієнтів у ТОВ «СК НІКАС» на 2026–2028 роки є важливим інструментом для забезпечення стратегічного планування та оцінки ефективності управлінських рішень. Здійснення таких прогнозів дозволяє підприємству оцінити майбутню фінансову стабільність, рентабельність, ефективність використання ресурсів та здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку. Це дає можливість своєчасно коригувати стратегію,

оптимізувати витрати, а також підвищити довіру до підприємства з боку інвесторів та партнерів, забезпечуючи його сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Прогнозування фінансових коефіцієнтів у ТОВ «СК НІКАС» на 2026–2028 роки є необхідним для визначення потенціалу компанії до досягнення фінансових цілей та оптимізації ресурсів. Це дозволяє не лише оцінити майбутні фінансові показники, а й виявити можливі ризики, пов'язані з фінансовою нестабільністю або змінами на ринку. Завдяки прогнозуванню, підприємство може розробляти адаптивні стратегії, які сприятимуть підтримці фінансової стабільності та конкурентоспроможності, що є важливим для забезпечення сталого зростання та розвитку компанії у довгостроковій перспективі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз фінансових коефіцієнтів у ТОВ «СК» НІКАС» на 2026–2028 роки

Рік	Коеф. фін. стабільності	Коеф. оборотності	ROA, %
2024	0,23	2,34	5,68
2026	0,27	2,45	7,21
2027	0,29	2,58	8,45
2028	0,32	2,70	9,47

Прогнозовані фінансові коефіцієнти на 2026–2028 роки для ТОВ «СК НІКАС» показують позитивну динаміку в усіх основних фінансових показниках, що свідчить про стабільне покращення фінансового становища компанії. Зростання коефіцієнта фінансової стабільності з 0,23 у 2024 році до 0,32 у 2028 році вказує на зростаючу здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних джерел, що є важливим для зниження фінансових ризиків.

Покращення коефіцієнта оборотності з 2,34 у 2024 році до 2,70 у 2028 році вказує на підвищення ефективності використання активів підприємства. Це свідчить про зростання здатності компанії генерувати дохід на основі своїх

ресурсів, що є важливим фактором для підвищення прибутковості та оптимізації виробничих процесів.

Зростання показника ROA (Return on Assets) з 5,68% у 2024 році до 9,47% у 2028 році демонструє значне покращення ефективності використання активів для генерування чистого прибутку. Це свідчить про вдосконалення управлінських та фінансових стратегій компанії, що дозволяє підвищити рентабельність та створити умови для сталого розвитку в умовах змінного економічного середовища.

Як бачимо, очікуване зростання ROA до 9,47% у 2028 році є наслідком як збільшення чистого прибутку, так і покращення використання активів. Це стане можливим завдяки втіленню програм контролю витрат, автоматизації процесів та зростанню частки більш маржинального асортименту.

У структурі товарної продукції також передбачається посилення акценту на продуктах з високим попитом - приправи, стабілізатори, харчові добавки. Таким чином, стратегія диверсифікації та адаптації до ринку стане запорукою зростання в наступні роки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз валового доходу за видами продукції у ТОВ «„СК” НІКАС» на 2026-2028 роки, тис. грн.

Вид продукції	2024 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік
Харчові до- бавки	2750	3000	3300	3650
Смакові при- прави	2150	2500	2750	3000
Спеції	1800	2000	2150	2300
Стабілізатори	1200	1350	1450	1600
Емульгатори	900	1050	1100	1200
Підсилювачі смаку	600	700	750	800
Інші види	848,7	900	1000	1200

продукції				
Всього	10848,7	12500	13800	15150

Прогноз валового доходу за видами продукції на 2026-2028 роки для ТОВ «СК НІКАС» демонструє стабільне зростання доходів у всіх категоріях продукції. Найбільше зростання очікується в сегменті харчових добавок, де валовий дохід збільшиться з 2750 тис. грн у 2024 році до 3650 тис. грн у 2028 році. Це вказує на сильний попит на цей вид продукції та його стабільну позицію на ринку, що дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність у цьому секторі (рис. 3.1).

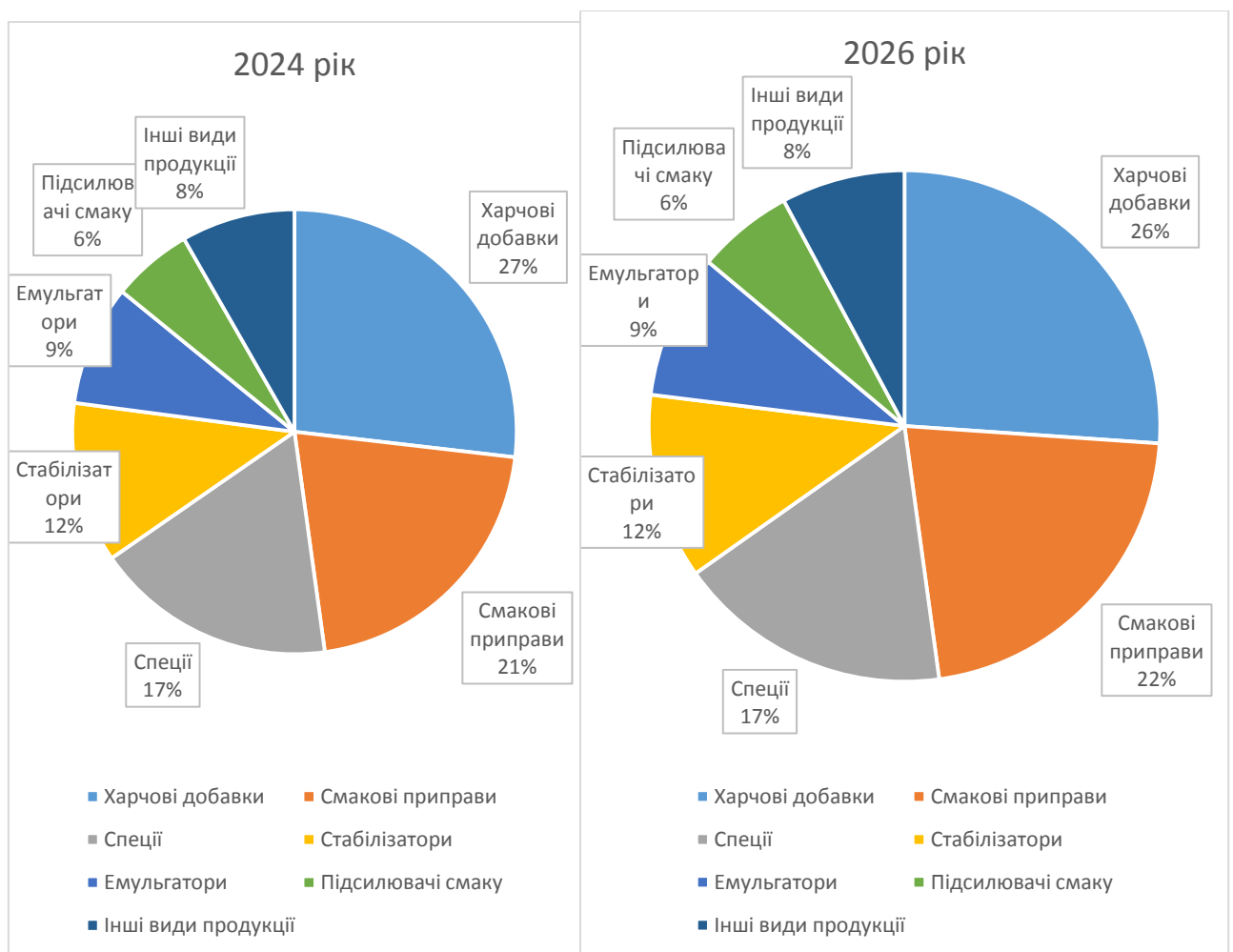


Рис. 3.1. Структура товарної продукції (факт і прогноз) у ТОВ «СК» НІКАС»

Смакові приправи також показують помітне зростання, з прогнозом доходу, що збільшиться з 2150 тис. грн у 2024 році до 3000 тис. грн у 2028 році. Це

свідчить про поступове розширення асортименту та зростання споживчого попиту на ці продукти, а також підвищення ефективності маркетингових стратегій для залучення нових споживачів. Враховуючи популярність смакових добавок на ринку, зростання цього сегмента є перспективним напрямом для підприємства.

У категорії спецій прогнозується помірне зростання з 1800 тис. грн у 2024 році до 2300 тис. грн у 2028 році. Це свідчить про стабільний попит, хоча зростання цього сегмента може бути обмежене сезонністю та специфічністю ринку спецій. Попри це, поступове розширення доходів на цей продукт підтверджує підтримку надійного попиту через високий рівень споживчого інтересу до спецій у харчовій промисловості.

Стабілізатори показують стабільне зростання доходу, з 1200 тис. грн у 2024 році до 1600 тис. грн у 2028 році. Це відображає як зміни в попиті на такі продукти в умовах зростання споживчих вимог до довговічності та якості продуктів. Прогнозоване зростання також підкріплюється змінами в регулюванні ринку та технологіями виробництва стабілізаторів, що дозволяють досягти кращої стабільності.

Емульгатори, хоча і займають меншу частку ринку, також демонструють позитивну тенденцію, зростаючи з 900 тис. грн у 2024 році до 1200 тис. грн у 2028 році. Це вказує на стабільне збільшення попиту на ці компоненти у харчовій промисловості, що можуть бути використані в широкому спектрі виробів, таких як продукти для веганів та нові харчові технології.

Категорія підсилювачів смаку показує менший обсяг доходу, але з прогнозом зростання з 600 тис. грн у 2024 році до 800 тис. грн у 2028 році. Це свідчить про повільне, але стабільне зростання цього сегмента. Інші види продукції, що також мають менш обсягу на ринку, прогнозують зростання від 848,7 тис. грн у 2024 році до 1200 тис. грн у 2028 році, що свідчить про збільшення частки альтернативних продуктів в асортименті підприємства.

Загальний прогноз валового доходу на 2026-2028 роки відображає стійке зростання на всіх етапах, з підвищенням доходу з 10848,7 тис. грн у 2024 році до 15150 тис. грн у 2028 році. Це підтверджує успішну стратегію компанії щодо

розширення асортименту та адаптації до вимог ринку, що сприяє стабільному росту доходів та покращенню фінансових показників у довгостроковій перспективі.

Запровадження автоматизованої системи моніторингу дозволить оперативно відстежувати відхилення в показниках і формувати сигнал раннього попередження. Сюди входить контроль над ключовими фінансовими метриками, сезонними трендами реалізації та попередженням про зниження прибутковості.

З метою підтримання стабільності діяльності доцільним є формування резервного фонду підприємства у розмірі 5-7% від щорічного валового доходу, а також впровадження цифрових систем прогнозування витрат, інтегрованих із обліковими системами.

Отже, розвиток системи управління на основі технологій прогнозування та раннього попередження забезпечить ТОВ «СК НІКАС» не лише покращення показників прибутковості, а й підвищення рівня адаптації до невизначеного ринкового середовища, що є необхідною умовою сталого розвитку підприємства у середньостроковій перспективі.

3.2. Формування адаптивного управління ТОВ «„СК” НІКАС» в умовах нестабільної економіки під час воєнного стану

У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану, підприємства стикаються з низкою викликів, які вимагають швидкої адаптації до змінюваного економічного середовища. Для ТОВ «СК НІКАС» важливо не лише зберегти свої позиції на ринку, але й ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи сталий розвиток навіть в умовах підвищеної невизначеності. Адаптивне управління є одним із ключових інструментів, який дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни, передбачати можливі кризові явища та вживати відповідні заходи для мінімізації їх наслідків.

В умовах воєнного стану економічна ситуація на підприємствах часто характеризується такими проблемами, як нестабільність фінансових потоків, зниження платоспроможності клієнтів, дефіцит сировини, обмеження в поста-

чаннях та зростання цін на ресурси. Крім того, ризики для бізнесу збільшуються через можливі збої в логістичних ланцюгах, зниження попиту на продукцію та невизначеність у політичному та економічному середовищі.

Щоб зменшити вплив цих факторів, ТОВ «СК НІКАС» повинне впровадити адаптивне управління, яке включатиме моніторинг, аналіз ризиків та прийняття швидких і ефективних рішень на основі отриманих даних (рис. 3.2).

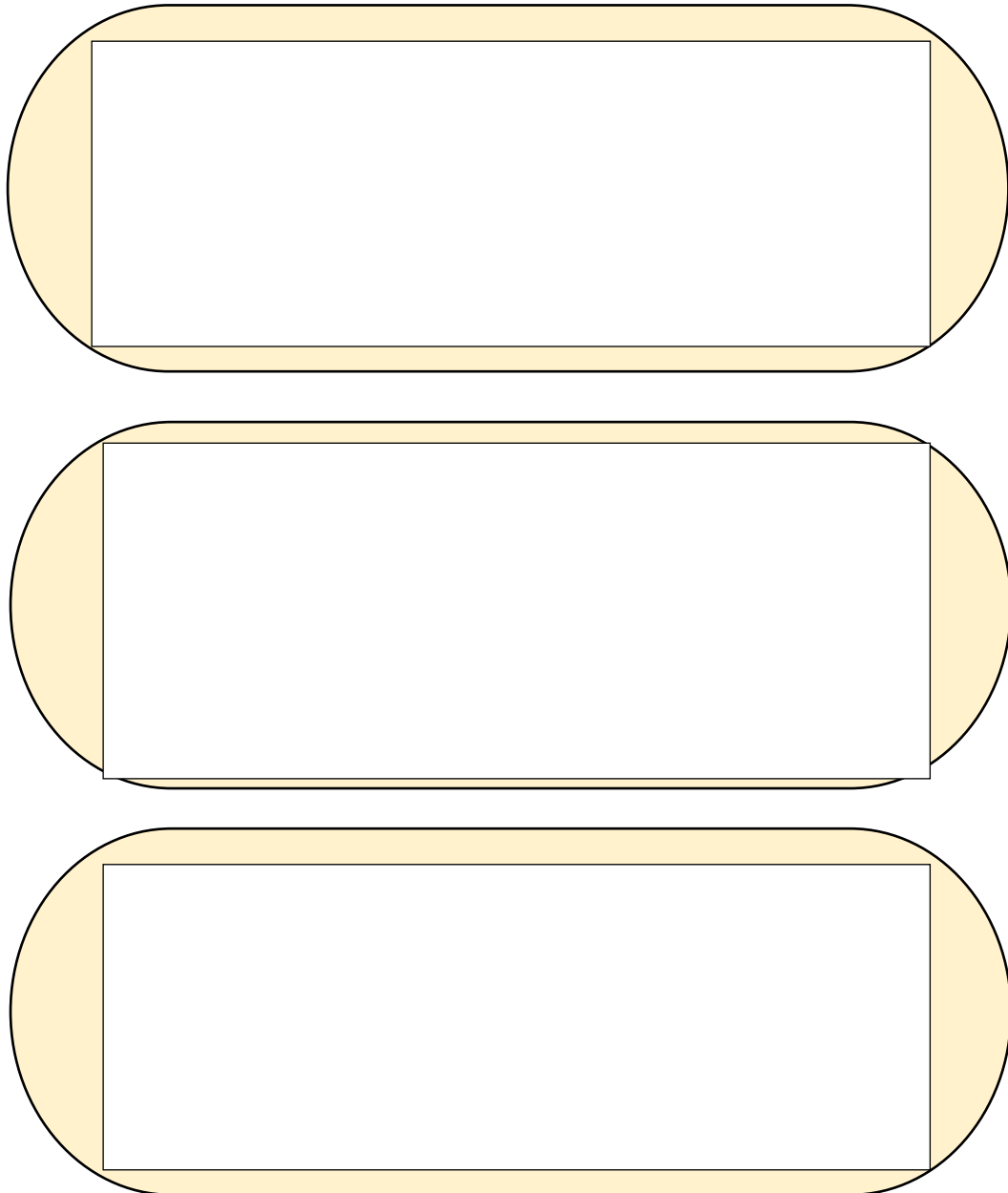


Рис. 3.2. Основні напрямки адаптивного управління у ТОВ «СК» НІКАС» в умовах воєнного стану

Адаптивне управління є процесом, що орієнтований на гнучке та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища з метою забезпечення стабільного функціонування підприємства. У випадку ТОВ «СК НІКАС», адаптивне управління передбачає оперативне коригування стратегії та тактики діяльності в залежності від змін в економічному середовищі, а також інтеграцію новітніх технологій прогнозування для своєчасного виявлення можливих кризових явищ.

Аналіз системних компонентів адаптивного управління у ТОВ «СК НІКАС» є критично важливим для забезпечення ефективного реагування підприємства на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, особливо в умовах нестабільної економіки та воєнного стану. Системний підхід дозволяє підприємству зберігати гнучкість в управлінських процесах, забезпечуючи належну координацію між усіма підрозділами та швидке реагування на зміни. Це включає не лише оперативне коригування стратегічних рішень, але й ефективну організацію управлінських структур, комунікацій, фінансових та ресурсних потоків (табл. 3.6).

Аналіз системних компонентів адаптивного управління в ТОВ «СК НІКАС» демонструє важливість моніторингу зовнішнього середовища як основи для оперативного реагування на зміни, які можуть вплинути на підприємство. Постійне відстеження ринкових, економічних і політичних змін дозволяє своєчасно виявляти загрози і адаптувати стратегію компанії до нових умов. Це забезпечує підвищену стійкість підприємства та дає можливість швидко пристосовуватися до нестабільних ситуацій, знижуючи потенційні ризики.

Не менш важливим є гнучке планування, яке дозволяє актуалізувати стратегію в залежності від змін на ринку. Такий підхід допомагає забезпечити адаптивність курсу підприємства, зберігаючи його конкурентоспроможність навіть у кризових умовах. Гнучке планування дає змогу оперативно реагувати на нові виклики, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і стабільний розвиток компанії.

Внутрішній контроль та аудит також грають ключову роль у забезпеченні ефективності управління. Регулярна оцінка бізнес-процесів і витрат дозволяє

своєчасно виявляти неефективні аспекти роботи, що допомагає знижувати ризики нераціонального використання ресурсів. Це забезпечує стабільність фінансового стану підприємства та дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх негативних факторів.

Таблиця 3.6

Системні компоненти адаптивного управління у ТОВ «„СК” НІКАС»

Компонент системи	Характеристика	Очікуваний ефект
Моніторинг зовнішнього середовища	Постійне відстеження ринкових, економічних, політичних змін	Завчасне реагування на потенційні загрози
Гнучке планування	Актуалізація планів залежно від змін кон'юнктури ринку	Підвищення адаптивності стратегічного курсу
Внутрішній контроль та аудит	Регулярна оцінка ефективності бізнес-процесів і витрат	Зменшення ризиків неефективного використання ресурсів
Прогнозування фінансових показників	Використання трендових моделей для визначення майбутніх результатів	Формування обґрунтованих рішень на випередження
Диверсифікація продукції	Розширення асортименту для зниження залежності від окремих ринків	Стабілізація виручки навіть за спадного попиту

Прогнозування фінансових показників, засноване на трендових моделях, є ще однією важливою складовою адаптивного управління. Воно дозволяє формувати обґрунтовані рішення на випередження, прогнозуючи майбутні ре-

зультати діяльності підприємства. Це дає змогу забезпечити фінансову стабільність і коригувати стратегію в разі змін у ринковій ситуації, підвищуючи здатність реагувати на несподівані зміни в економіці.

Диверсифікація продукції є критично важливим елементом для зниження залежності від окремих ринків. Розширення асортименту дозволяє компанії не тільки мінімізувати ризики, пов'язані зі спадним попитом на певні товари, але й стабілізувати виручку. Така стратегія забезпечує рівновагу в доходах і дозволяє адаптуватися до змін у попиті, що є важливим у умовах економічної нестабільності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Технології, що можуть бути використані ТОВ «„СК” НІКАС» для формування адаптивного управління в умовах нестабільної економіки

Технологія	Призначення	Засоби реалізації
Моніторинг ризиків	Виявлення і оцінка потенційних ризиків на ринку	Система аналізу ризиків, ВІ-системи
Гнучкість структури	Оперативне коригування організаційної структури	Впровадження проектного управління, Agile
Динамічне ціноутворення	Гнучке коригування цін у відповідь на зміни попиту	Автоматизовані системи ціноутворення
Прогнозування попиту	Оцінка змін у попиті на продукцію	Прогнозні моделі, статистичні методи

Використання технології моніторингу ризиків є важливим інструментом для виявлення та оцінки потенційних ризиків на ринку. Система аналізу ризиків у поєднанні з ВІ-системами дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, що можуть вплинути на діяльність підприємства, і розробити стратегії для їх

мінімізації. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно адаптуватися до кризових ситуацій.

Гнучкість організаційної структури є ще одним ключовим елементом адаптивного управління. Оперативне коригування структури підприємства в разі змін кон'юнктури ринку через впровадження проектного управління або Agile методології дозволяє швидко адаптувати компанію до нових умов. Це забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси, знижуючи вплив негативних зовнішніх факторів.

Динамічне ціноутворення виступає важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності компанії в умовах нестабільного економічного середовища. Автоматизовані системи ціноутворення дозволяють оперативно коригувати ціни у відповідь на зміни попиту, що допомагає підтримувати конкурентоспроможність і прибутковість компанії. Такий підхід дозволяє миттєво реагувати на коливання ринку і оптимізувати доходи підприємства.

Прогнозування попиту є важливим інструментом для планування виробництва та продажів. Використання прогнозних моделей і статистичних методів дозволяє оцінювати зміни в попиті на продукцію та приймати відповідні рішення для адаптації виробничих процесів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управління запасами, але й зменшити ризик невідповідності між пропозицією і попитом, що може негативно позначитися на фінансових результатах підприємства.

Формування адаптивного управління в умовах нестабільної економіки під час воєнного стану є необхідним для забезпечення стабільності та розвитку ТОВ «СК НІКАС». Використання сучасних технологій для прогнозування та моніторингу ризиків дозволяє своєчасно реагувати на зміни в економічному середовищі, забезпечуючи оперативне прийняття управлінських рішень. Гнучкість організаційної структури та адаптивність стратегій дозволяють підприємству ефективно справлятися з кризовими ситуаціями, мінімізуючи їх вплив на діяльність компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Антикризове управління підприємством - це комплекс заходів і рішень, спрямованих на передбачення, запобігання, подолання та мінімізацію наслідків кризових явищ у діяльності підприємства. Його ефективність безпосередньо залежить від чіткого розуміння та застосування ключових складових, кожна з яких виконує свою функцію в загальній системі стабілізації бізнесу. Ці складові взаємодіють між собою, забезпечуючи цілісність і системність антикризової діяльності.

Формування умов для антикризового менеджменту є багаторівневим процесом, який передбачає не лише впровадження окремих інструментів, але й трансформацію управлінської філософії підприємства. У сучасних реаліях успішне функціонування бізнесу залежить від здатності не просто реагувати на кризи, а передбачати їх і використовувати як точку зростання.

2. Ефективне антикризове управління передбачає не лише реактивні дії у відповідь на кризу, а й проактивне формування умов для стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Кожна складова цієї системи має бути інтегрована в загальну управлінську модель, забезпечуючи цілісність, гнучкість і ефективність адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Сукупність інструментів, моделей і технологій антикризового управління утворює цілісну систему, яка дозволяє підприємствам не лише протистояти кризовим викликам, а й забезпечити довготривалу конкурентоспроможність. Їх грамотне застосування у взаємозв'язку дає змогу оптимізувати ресурси, зменшити витрати, покращити управлінські рішення та зміцнити позиції підприємства в умовах нестабільного ринку.

3. ТОВ «„СК” НІКАС» спеціалізується на реалізації широкого асортименту товарної продукції, зокрема харчових добавок, смакових приправ для м'ясних та рибних продуктів, спецій, стабілізаторів, емульгаторів, підсилювачів

смаку та інших видів продукції. Особливість організації бізнесу в ТОВ «СК НІКАС» полягає в тісній співпраці з маркетинговими і дистрибуційними структурами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін в споживчих перевагах та зберегти стійке місце на ринку. Завдяки оптимізації виробничих і логістичних процесів ТОВ «СК НІКАС» змогло підвищити свої конкурентні переваги на ринку спецій і харчових добавок.

Загалом у довоєнний період підприємство демонструвало позитивну динаміку розвитку, однак мала прибутковість і зростаючий борговий тиск вимагали подальшого вдосконалення системи управління фінансами та ризиками. У 2022 році, після початку повномасштабної війни, відбулося різке падіння валового доходу - на 71,6% у порівнянні з 2021 роком. Це зумовлено дестабілізацією ринку, порушенням логістичних ланцюгів і загальним скороченням економічної активності в Україні. У 2023 році підприємство змогло адаптуватися до нових умов, забезпечивши суттєве зростання доходу до 9043,5 тис. грн та прибутку до 534,6 тис. грн. У 2024 році підприємство продовжило зростання, однак темпи дещо уповільнились. Прибуток скоротився до 263,1 тис. грн, а рентабельність знизилась до 2,49%.

4. Харчові добавки стали найбільшим джерелом доходу серед товарів підприємства, зростаючи на 150% у 2024 році порівняно з 2020 роком. Збільшення їх доходу в 2023-2024 роках (2 300 тис. грн і 2 750 тис. грн відповідно) показує високий попит на цей вид продукції та ефективність її просування на ринку. Таке зростання може свідчити про вдосконалення виробничих процесів або розширення ринків збуту. Смакові приправи для м'ясних та рибних продуктів показали навіть більший ріст, який склав 168,8%. Вартість продажів цієї продукції в 2024 році досягла 2 150 тис. грн, що є значним досягненням для компанії. Це може вказувати на збільшення попиту серед споживачів, а також на успішне позиціонування продукції серед конкурентів на ринку.

Загалом, динаміка валового доходу показує ефективне управління і стратегічне позиціонування ТОВ «СК НІКАС», що дозволяє підприємству стабільно зростати і збільшувати свою частку на ринку. Подальший розвиток

кожної категорії продукції вимагає оптимізації виробничих процесів та посилення маркетингових стратегій для досягнення ще більших результатів у наступні роки.

5. Аналіз фінансових коефіцієнтів є ключовим елементом для ефективного антикризового менеджменту, оскільки дозволяє оцінити фінансову стабільність і ефективність використання ресурсів підприємства. Це допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат, поліпшення ліквідності та зростання капіталу.

При цьому динаміка коефіцієнта оборотності демонструє, що підприємство зуміло відновити ефективність своєї діяльності після складного періоду у 2022 році. Динаміка коефіцієнта фінансової стабільності свідчить про поступове покращення фінансової стійкості ТОВ «СК НІКАС» у період з 2020 по 2024 рік. Хоча підприємство починало з низького рівня фінансової стабільності, воно змогло адаптувати свою фінансову стратегію до змінюваних економічних умов.

У 2023 році спостерігається різкий стрибок коефіцієнта ROA до 13,31%, що є значним поліпшенням у порівнянні з попередніми роками. Це є результатом значного збільшення чистого прибутку, що значно перевищує темпи росту активів. У 2024 році коефіцієнт ROA знизився до 5,68%, але все ще залишається на високому рівні, що свідчить про покращення ефективності використання капіталу порівняно з початковим періодом.

6. Запровадження автоматизованої системи моніторингу дозволить оперативно відстежувати відхилення в показниках і формувати сигнал раннього попередження. Сюди входить контроль над ключовими фінансовими метриками, сезонними трендами реалізації та попередженням про зниження прибутковості. Раннє попередження криз дозволяє не лише захистити підприємство від втрат, а й відкрити нові можливості для розвитку в періоди, коли інші суб'єкти господарювання знижують активність. Для ТОВ «СК НІКАС», яке функціонує в умовах високої конкуренції на ринку, здатність оперативно адаптуватися до змін завдяки аналітичним системам моніторингу, цифровим прогнозам та стрес-тестуванню дає змогу зберігати фінансову стабільність, підвищувати

ефективність управлінських рішень та забезпечувати сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Важливим елементом організаційної складової ТОВ «СК НІКАС» є інтеграція систем стратегічного планування з поточним операційним управлінням. Забезпечення гнучкості структур управління, регулярне оновлення кризових планів, навчання персоналу та розвиток корпоративної культури, зорієнтованої на проактивність, формують базу для ефективного антикризового реагування. У процесі аналізу організаційних умов ефективного антикризового управління у ТОВ «СК НІКАС» встановлено, що поєднання централізованого ухвалення стратегічних рішень із децентралізованим контролем за їх реалізацією створює оптимальний баланс між швидкістю реагування та гнучкістю системи управління.

7. Щоб зменшити вплив низки негативних факторів під час тривалого воєнного стану, ТОВ «СК НІКАС» повинне впровадити адаптивне управління, яке включатиме моніторинг, аналіз ризиків та прийняття швидких і ефективних рішень на основі отриманих даних. Аналіз системних компонентів адаптивного управління у ТОВ «СК НІКАС» є критично важливим для забезпечення ефективного реагування підприємства на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, особливо в умовах нестабільної економіки та воєнного стану

Використання технології моніторингу ризиків є важливим інструментом для виявлення та оцінки потенційних ризиків на ринку. Система аналізу ризиків у поєднанні з ВІ-системами дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, що можуть вплинути на діяльність підприємства, і розробити стратегії для їх мінімізації. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно адаптуватися до кризових ситуацій.

Формування адаптивного управління в умовах нестабільної економіки під час воєнного стану є необхідним для забезпечення стабільності та розвитку ТОВ «СК НІКАС». Використання сучасних технологій для прогнозування та моніторингу ризиків дозволяє своєчасно реагувати на зміни в економічному середовищі, забезпечуючи оперативне прийняття управлінських рішень. Гнучкість організаційної структури та адаптивність стратегій дозволяють

підприємству ефективно справлятися з кризовими ситуаціями, мінімізуючи їх вплив на діяльність компанії.

8. У результаті запровадження адаптивних інструментів управління прогнозується поступове зростання прибутку та рентабельності. Це свідчить про посилення здатності підприємства до самооновлення та протидії зовнішнім ризикам. Аналіз динаміки прогнозних показників валового доходу, витрат і прибутку ТОВ «СК НІКАС» на 2026-2028 роки свідчить про поступове зростання економічної ефективності діяльності підприємства. Очікується, що валовий дохід зросте з 10848,7 тис. грн у 2024 році до 15150,0 тис. грн у 2028 році, що є позитивною тенденцією і свідчить про покращення ринкової позиції підприємства та розширення збутових можливостей. Таке зростання стане результатом впровадження прогнозних і антикризових управлінських рішень, а також вдосконалення бізнес-моделі підприємства.

Найбільше зростання очікується в сегменті харчових добавок, де валовий дохід збільшиться з 2750 тис. грн у 2024 році до 3650 тис. грн у 2028 році. Це вказує на очікуваний сильний попит на цей вид продукції та його стабільну позицію на ринку, що дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність у цьому секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення прозорості розвиткових процесів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2024. № 18(36). С. 111-116.
2. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Л. : Укр. акад. друкарства, 2011. 249 с.
3. Антикризове управління: Навч.метод.посібник. Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Тернопіль. Економічна думка., 2020. 190 с.
4. Антикризове управління підприємством на основі інновацій в контексті формування потенціалу змін / за заг. ред. І. А. Ігнат'євої К. : КНУТД, 2014. 432 с.
5. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посібник. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с.
6. Вакуленко В.Л., Лю Ю., Лю, С. Автоматизація процесів управління витратами у сільському господарстві: синергія інформаційного забезпечення і виробничих потреб. Цифрова економіка та економічна безпека, 2024. № 6 (15)), С. 114-118.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ: ЦУЛ, 2013. 504 с.
8. Гомба Л. Трансформація функцій менеджменту в системі антикризового управління торговельним підприємством. URL: http://www.chteiknteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_30.pdf
9. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2007. 288 с.

10. Касьяненко В., Старченко Л. Моделивання та прогнозування економічних процесів. К. Університетська книга. 2015. 185 с.
11. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством. Кондор, 2020. 394 с.
12. Карпунь І. Н. Антикризіві заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: Монографія Львів: Видавництво «Магнолія 2006», 2014. 440 с.
13. Карлова О., Малишевський Ю. Інтелектуалізація процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2024. С. 19(38).
14. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
15. Коваленко, В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В. І. К Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В. І. Фучеджи. Одеса:, 2013. 381 с.
16. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
17. Кривов'язюк І. Економічна діагностика. К. Центр навчальної літератури. 2019. 450 с.
18. Кульчий І. О. Антикризове управління: навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
19. Ларіонова І. К. Антикризове управління. К.: Наука, 2016. 362 с.
20. Мельниченко О. А. Управління структурними зрушеннями : підручник. Харків: Оберіг, 2013. 300 с.
21. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризівий менеджмент. К.: ЦУЛ, 2020. 584 с.

22. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дiм "Кондор", 2020. 396 с.
23. Нечаєва, І. А. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз, 2019. Т. 29., № 1. С. 156-163.
24. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2024. 18(36).
25. Пілецька С. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства. Монографія. К. Центр навчальної літератури. 2019. 320с.
26. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2021. 283 с.
27. Попело О.В., Малиш В.В. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки. Economic synergy, 2023. № 1, С. 48-56.
28. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризоровий менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 584 с.
29. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, 2024. № 65. С. 85-92.
30. Шелегеда Б. Г., Шарнопольська О. М., Румянцев М. В. Антикризове управління: навч. посібник. ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.
31. Цебро Я.І. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: виклики та шляхи вирішення. Підприємництво та інновації, 2024. № 32. С. 217-221.
32. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник Львів: МАУП, 2006. 256 с.

33. Юн Г.Б. Методологія антикризового управління: навчально-практ. Посібник. Львів: Справа, 2004. 432 с.
34. Юхман Я., Бережницький О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2024. № 19(38). С. 78-83.
35. Dawn R. Gilpin; Priscilla J. Murphy Crisis Management in a Complex World. Oxford University Press, 2008.
36. The official site of OpenAI (2025), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue" (дата звернення: 10.05.2025).
37. Michael J., Fagel Crisis Management and Emergency Planning: Preparing for Today's Challenges. CRC Press, 2013. 550 p.
38. Mizrak, K. C. (2024). Crisis management and risk mitigation: Strategies for effective response and resilience. Trends, challenges, and practices in contemporary strategic management, 254-278.
39. Jin, Y., Shivers, B. N., Wang, Y., Coombs, W. T., & van der Meer, T. G. (2025). READINESS as a new framework for crisis management: academic-industry integrated expert insights from practitioners and scholars. Journal of Communication Management, 29(1), 1-16.
40. Emami, S. G., Lorenzoni, V., & Turchetti, G. (2024). Towards resilient healthcare systems: a framework for crisis management. International journal of environmental research and public health, 21(3), 286.

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка коефіцієнту ефективності використання капіталу (ROA) по ТОВ
«„СК” НІКАС»

