

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК: 658:061.5

МАЗУР ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ТОВ «М'ЯСО
ПОЛІССЯ» ДО ЗМІН У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

_____ Дмитро МАЗУР

Керівник роботи:
к.е.н., доцент Інна ГРАБЧУК

Житомир 2025

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ ___ від «__» _____ 2025 р.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та туризму,

д. е. н., професор _____ Наталія ВАЛІНКЕВИЧ
«__» _____ 2025 р.

Гарант ОПП «Економіка»

Другого (магістерського) рівня,

к. е. н., доцент _____ Марина ЯРЕМОВА
«__» _____ 2025 р.

Результат захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____

захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____

АНОТАЦІЯ

Мазур Д.В. Формування механізму адаптації ТОВ «М'ясо Полісся» до змін у ринковому середовищі – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні підходи до формування механізму адаптації підприємства до змін у ринковому середовищі. Обґрунтовано сутність адаптивності як ключового чинника забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах динамічної ринкової кон'юнктури. Проаналізовано зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «М'ясо Полісся», а також оцінено його адаптивний потенціал. На основі проведеного аналізу розроблено напрями вдосконалення механізму адаптації підприємства, спрямовані на підвищення гнучкості виробничих і управлінських процесів, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стабільного розвитку в умовах ринкової невизначеності.

Ключові слова: адаптація підприємства; ринкове середовище; адаптивний потенціал; механізм управління; конкурентоспроможність.

SUMMARY

Mazur D.V. Formation of a mechanism for adapting LLC «Meat Polissia» to changes in the market environment – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 051 Economics. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification paper examines the theoretical foundations and practical approaches to forming an adaptation mechanism for an enterprise in the context of changing market conditions. The study substantiates the essence of adaptability as a key factor for ensuring stable enterprise performance under dynamic market conditions. External and internal factors influencing the activities of “Meat Polissya” LLC are analyzed, and the enterprise’s adaptive potential is assessed. Based on the conducted analysis, the work proposes directions for improving the enterprise’s adaptation mechanism aimed at enhancing the flexibility of production and management processes, strengthening competitive positions, and ensuring sustainable development under market uncertainty.

Keywords: enterprise adaptation; market environment; adaptive potential; management mechanism; competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	8
1.1. Економічна сутність адаптації підприємства та її значення в умовах ринкової мінливості.....	8
1.2. Методичні основи формування адаптаційного механізму на підприємстві та оцінка його функціонування.....	12
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «М'ЯСО ПОЛІССЯ».....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз впливу ринкового середовища на діяльність ТОВ «М'ясо Полісся».....	22
Висновки до розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ТОВ «М'ЯСО ПОЛІССЯ» ДО ЗМІН У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	28
3.1. Вдосконалення системи управління та організації виробничих процесів з метою підвищення адаптивності підприємства.....	28
3.2. Інноваційні пріоритети посилення механізму адаптації ТОВ «М'ясо Полісся».....	32
Висновки до розділу 3.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та підвищеним рівнем конкуренції. Ринкове середовище постійно змінюється під впливом глобалізаційних процесів, технологічного прогресу, коливань попиту, державного регулювання та соціально-економічних трансформацій. У таких умовах здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики, своєчасно коригувати виробничо-господарську діяльність і запроваджувати відповідні управлінські рішення стає визначальним чинником його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Тому питання формування ефективного механізму адаптації підприємств набуває особливої актуальності.

Для підприємств м'ясопереробної галузі, до яких належить ТОВ «М'ясо Полісся», проблема адаптації до ринкових змін є особливо значущою, оскільки зазначена галузь зазнає значного впливу кон'юнктурних коливань, зростання вимог до якості та безпечності продукції, нестабільності цін на сировину, а також появи нових конкурентів. Водночас підвищення рівня споживчої культури та інтересу до локальних брендів формує нові можливості для розвитку, які можуть бути реалізовані лише за наявності ефективного адаптаційного механізму.

Формування механізму адаптації передбачає комплекс заходів, спрямованих на аналіз ринкового середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, визначення факторів впливу та розробку системи управлінських рішень, здатних забезпечити гнучке реагування на зміни. Такий механізм повинен не лише реагувати на вже наявні виклики, а й передбачати можливі сценарії розвитку ринку та забезпечувати стратегічну стійкість підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, проведення аналізу адаптивного потенціалу ТОВ «М'ясо Полісся» та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного механізму адаптації підприємства до змін у ринковому середовищі.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі *завдання*:

- розкрити економічну сутність механізму адаптації підприємства;
- охарактеризувати показники та фактори, що впливають на адаптивність підприємства;
- оцінити фінансово-економічний стан діяльності ТОВ «М'ясо Полісся»;
- здійснити аналіз зовнішнього ринкового середовища та внутрішнього потенціалу ТОВ «М'ясо Полісся»;
- виявити основні проблеми, які стримують адаптаційні процеси;
- розробити напрями й механізми підвищення рівня адаптивності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму адаптації підприємства до змін ринкового середовища. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, та практичних аспектів формування механізму адаптації ТОВ «М'ясо Полісся».

Теоретико-методичну базу кваліфікаційного дослідження сформовано на основі системного підходу до вивчення ключових положень економічної науки в контексті актуальних проблем формування механізму адаптації підприємства в умовах ринкової економіки. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для виявлення проблемних аспектів фінансово-господарської діяльності ТОВ «М'ясо Полісся» й обґрунтування механізму адаптації підприємства до змін ринкового середовища, а також абстрактно-логічний метод для формулювання висновків і розроблення пропозицій щодо обґрунтування напрямів удосконалення механізму адаптації підприємством.

Інформаційна база дослідження: нормативно-правові акти України, фінансова звітність підприємства, статистичні дані, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, інформаційно-аналітичні ресурси.

Основні результати дослідження апробовані автором на наукових конференціях та розміщені у збірниках:

- 1) Мазур Д.В. Формування механізму адаптації підприємства.

Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств

реального сектору економіки: збірник матеріалів X всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.). Полтава: вид-во «Полтавський державний аграрний університет», 2025. С. 164-167.

2) Мазур Д. Напрями удосконалення механізму адаптації підприємства. Студентські наукові читання 2025. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 27 листопада 2025 р. Житомир: Поліський національний університет. 2025. С. 172-176.

3) Мазур Д. В., Чамор Є. В. Методика оцінки механізму адаптації підприємства. Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 258 -260.

Практична значущість роботи полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності підприємства з метою підвищення його гнучкості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах сучасних ринкових трансформацій.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, а також переліку використаних джерел. Загальний обсяг основного тексту становить 38 сторінок, у роботі наведено 6 таблиць і 7 рисунків, а бібліографічний список охоплює 40 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Економічна сутність адаптації підприємства та її значення в умовах ринкової мінливості

Адаптація підприємства в економічній літературі розглядається як цілеспрямований та безперервний процес пристосування його діяльності до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вона охоплює здатність підприємства своєчасно реагувати на ринкові виклики, коригувати стратегію розвитку, удосконалювати бізнес-процеси та формувати нові підходи до організації виробничо-господарської діяльності. У сучасних умовах ринкової мінливості адаптація стає ключовою характеристикою ефективного та конкурентоспроможного підприємства.

Економічна сутність адаптації полягає у забезпеченні відповідності можливостей підприємства вимогам зовнішнього середовища. Зміни кон'юнктури ринку, коливання споживчого попиту, посилення конкуренції, інноваційно-технологічні трансформації, а також нестабільність економічної ситуації формують необхідність для підприємств впроваджувати механізми, які здатні підтримувати гнучкість та стійкість їх функціонування [4]. Тому адаптація виступає не лише реакцією на вже існуючі зміни, але й інструментом прогнозування та запобігання можливим ризикам. Системний підхід адаптації підприємства зображено на рис. 1.1.

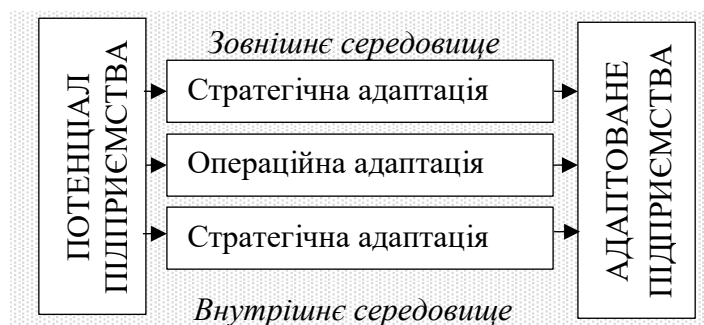


Рис. 1.1. Системний підхід адаптації підприємства

Джерело: побудовано за джерелами [4, 16].

З позиції системного підходу адаптація охоплює три взаємопов'язані складові: стратегічну, операційну та організаційну. Стратегічна адаптація спрямована на зміну довгострокових цілей та орієнтирів відповідно до ринкових тенденцій. Операційна адаптація пов'язана зі швидким коригуванням виробничих процесів, технологій та управлінських рішень. Організаційна адаптація стосується удосконалення структури управління, взаємодії підрозділів та корпоративної культури. Сукупність цих елементів формує адаптивний потенціал підприємства, що визначає його здатність до ефективного функціонування за умов невизначеності [36].

Значення адаптації для підприємства полягає в забезпеченні його довгострокової життєздатності, можливості оперативно використовувати ринкові можливості та мінімізувати негативні наслідки впливу зовнішніх факторів. Високий рівень адаптивності сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації ресурсного забезпечення, підвищенню гнучкості управлінських рішень та формуванню передумов для інноваційного розвитку.

Таким чином, адаптація підприємства є ключовим механізмом його стійкого розвитку в умовах ринкової мінливості. Для ТОВ «М'ясо Полісся», яке функціонує у середовищі високої конкуренції та динамічних галузевих змін, формування ефективного адаптаційного механізму є критичним чинником забезпечення стабільності, підвищення ефективності виробництва та розширення ринкових можливостей.

Адаптація підприємства до змін у ринковому середовищі значною мірою визначається сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, які формують умови його функціонування, обмеження та можливості розвитку. Усвідомлення природи цих факторів дозволяє підприємству своєчасно ідентифікувати зміни, оцінювати їхній вплив та розробляти відповідні адаптаційні заходи. Систематизація факторів середовища є ключовою складовою формування ефективного механізму адаптації (рис. 1.2.).

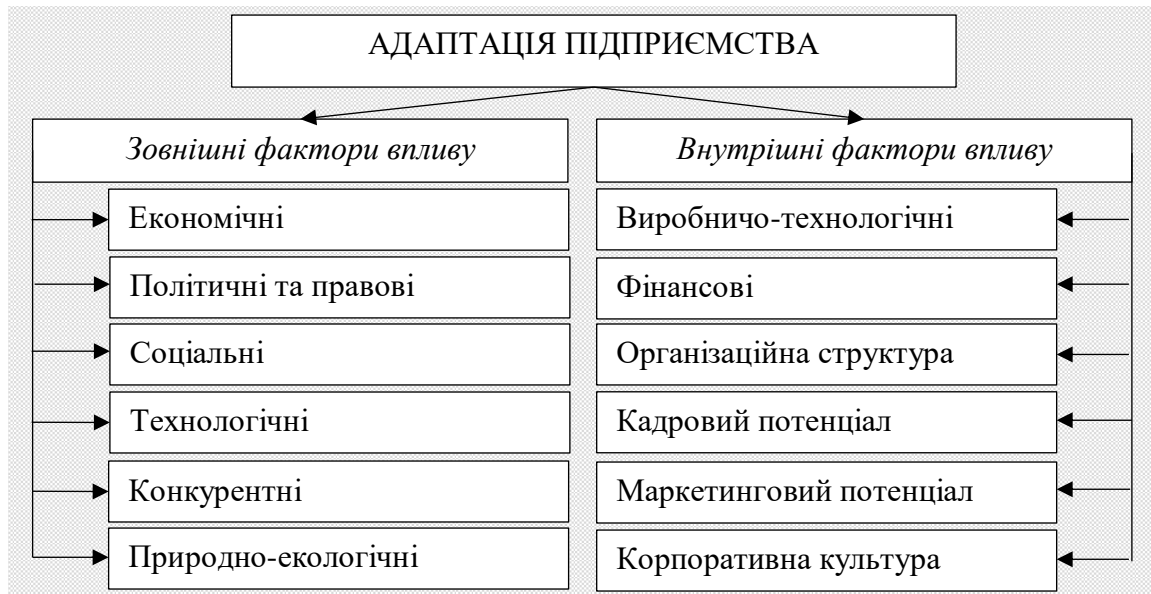


Рис. 1.2. Фактори формування середовища адаптації підприємства

Джерело: побудовано за джерелами [4, 39].

Зовнішнє середовище є джерелом ризиків, можливостей та обмежень, на які підприємство не може впливати безпосередньо, але повинно враховувати їх у процесі управління. Внутрішні фактори визначають можливості підприємства щодо ефективного реагування на зовнішні зміни. Вони формують адаптивний потенціал підприємства та включають [11,16].

Таким чином, на адаптацію підприємства впливає широкий спектр зовнішніх та внутрішніх факторів, що формують умови його функціонування та можливості розвитку. Узгоджене врахування цих факторів під час розробки управлінських рішень забезпечує формування ефективного механізму адаптації, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства в мінливому ринковому середовищі.

Процес адаптації підприємства може бути представлений як послідовність логічно взаємопов'язаних етапів, що забезпечують його здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості. Теоретичний алгоритм адаптації включає низку ключових кроків, кожен із яких спрямований на досягнення відповідного управлінського результату (рис.1.3.).

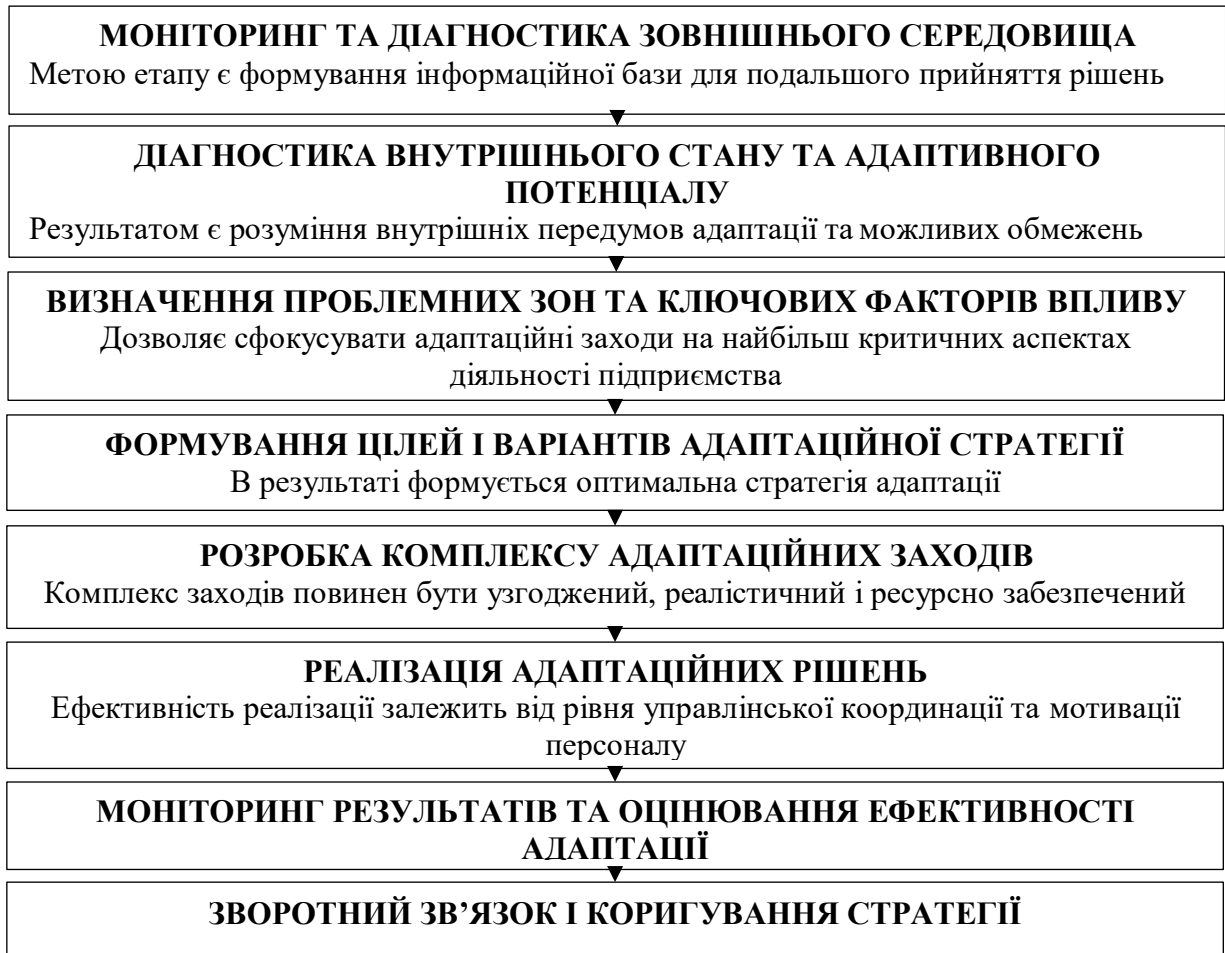


Рис. 1.3. Алгоритм процесу адаптації підприємства

Джерело: побудовано за джерелами [11,17].

Представлений теоретичний алгоритм адаптації підприємства дозволяє системно організувати процес реагування на ринкові зміни та забезпечити його стратегічну гнучкість. Він охоплює всі ключові етапи від моніторингу змін до коригування стратегії і може бути використаний як основа для формування практичної моделі адаптації ТОВ «М'ясо Полісся».

Процес адаптації підприємства може бути представлений як послідовність логічно взаємопов'язаних етапів, що забезпечують його здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості. Теоретичний алгоритм адаптації включає низку ключових кроків, кожен із яких спрямований на досягнення відповідного управлінського результату.

1.2. Методичні основи формування адаптаційного механізму на підприємстві та оцінка його функціонування

Формування ефективного механізму адаптації підприємства до змін у ринковому середовищі передбачає використання комплексних методів та моделей, які дозволяють системно оцінювати умови функціонування підприємства, прогнозувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та розробляти управлінські рішення, здатні підвищити гнучкість організації. Вибір методів та моделей залежить від специфіки діяльності підприємства, рівня його ресурсного потенціалу та складності ринкових умов. Сучасні методи та моделі представлено на рис. 1.4.

<p>МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, Аналіз п'яти сил Портера). ➤ Прогностичні та сценарні методи (Сценарне планування, Моделювання ризиків та невизначеності). ➤ Методи організаційної та управлінської оптимізації (Balanced Scorecard, KPI, Lean/Agile).
<p>МЕДЕЛІ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Циклічна модель адаптації ➤ Інтегрована модель стратегічної гнучкості ➤ Модель управління ризиками та невизначеністю

Рис. 1.4. Методи та моделі формування адаптаційних механізмів

Джерело: побудовано за джерелами [20,27,38].

Методи та моделі формування адаптаційних механізмів забезпечують системний підхід до управління процесами адаптації підприємства. Вони дозволяють поєднати аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, прогнозування ринкових змін та розробку конкретних заходів щодо підвищення гнучкості. Для ТОВ «М'ясо Полісся» застосування цих методів дозволяє створити ефективну систему адаптації, що забезпечує стійкість, конкурентоспроможність та стратегічну готовність до змін у ринковому середовищі.

Адаптивність підприємства є інтегральною характеристикою його здатності своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати стабільність функціонування та ефективність розвитку в умовах невизначеності. Для її оцінювання використовується система кількісних і якісних показників, що відображають реакцію підприємства на зовнішні впливи, внутрішню гнучкість, рівень ресурсного забезпечення та результативність управлінських рішень. Комплексне застосування цих показників дає змогу визначити рівень адаптивного потенціалу та обґрунтувати напрями підвищення стійкості підприємства. Кількісні показники адаптивності підприємства представлені на рис.1.5.

КІЛЬКІСНІ ПОКАЗНИКИ

<p>✓ Показники фінансової гнучкості</p> <ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт абсолютної, швидкої та поточної ліквідності; - рівень фінансової стійкості та автономії; - показники рентабельності діяльності; - обсяг власного оборотного капіталу та можливість його швидкої мобілізації. 	<p>✓ Показники кадрової гнучкості</p> <ul style="list-style-type: none"> - рівень кваліфікації персоналу; - частка працівників, що проходять навчання та підвищення кваліфікації; - коефіцієнт плинності кадрів; - рівень організаційної культури та готовність до змін.
<p>✓ Показники виробничої гнучкості</p> <ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей; - рівень технологічної модернізації; - час переналагодження обладнання; - можливість змінювати асортимент продукції; - рівень браку та технологічних втрат. 	<p>✓ Показники маркетингової адаптивності</p> <ul style="list-style-type: none"> - динаміка обсягів збуту; - частка підприємства на ринку; - рівень задоволеності споживачів; - ефективність каналів збуту та комунікацій; - гнучкість цінової політики.

Рис.1.5. Кількісні показники адаптивності підприємства

Джерело: побудовано за джерелами [11,16].

Фінансова гнучкість підприємства відображає його здатність маневрувати ресурсами залежно від змін ринку. Високий рівень фінансової гнучкості забезпечує підприємству можливість швидко змінювати виробничі програми, інвестувати в модернізацію та реагувати на непередбачені ситуації.

Група показників виробничої гнучкості характеризує здатність підприємства адаптувати виробничі процеси до вимог ринку. Виробнича

гнучкість особливо важлива для підприємств харчової галузі, де швидкість реакції на зміни попиту визначає конкурентоспроможність [16,37].

Кадровий потенціал визначає здатність підприємства впроваджувати зміни та інновації. Підприємства з високим рівнем кадрової гнучкості швидше адаптуються до технологічних та організаційних перетворень. Маркетингова адаптивність визначає успішність позиціонування продукції та здатність підприємства утримувати конкурентні позиції.

Якісні критерії адаптивності підприємства згруповано на рис.1.6.

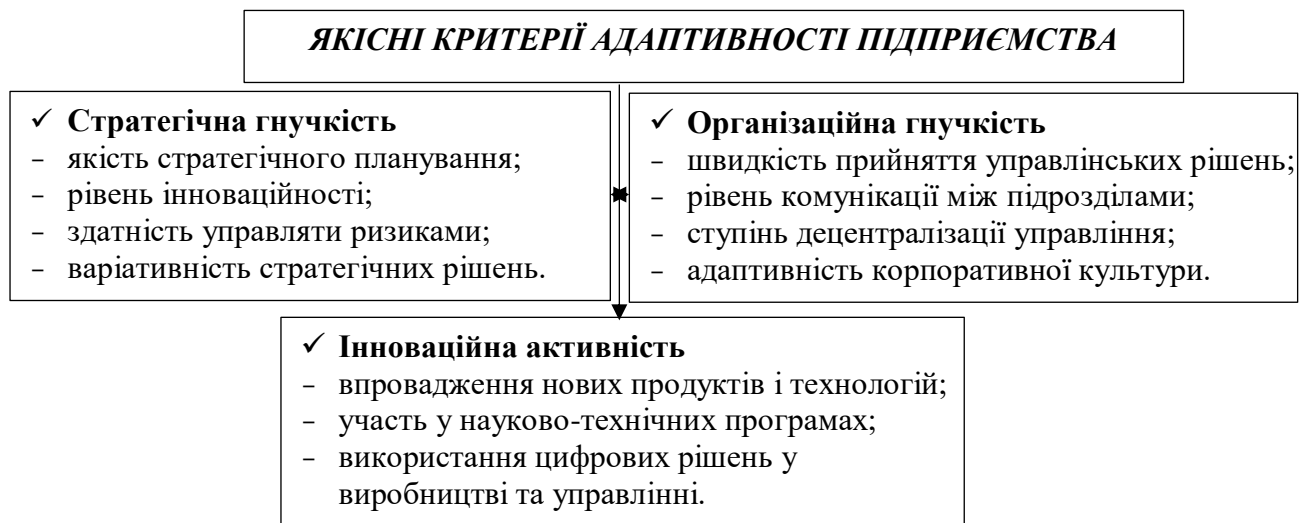


Рис.1.6. Якісні критерії адаптивності підприємства

Джерело: побудовано за джерелами [11,37].

Визначає здатність підприємства формувати альтернативні сценарії розвитку, прогнозувати зміни та швидко змінювати стратегічні пріоритети. Характеризує ефективність структури управління та її здатність підтримувати зміни.

Підприємства з високою інноваційністю здатні швидше адаптуватися до нових ринкових умов. Показники та критерії адаптивності формують комплексну систему, що дозволяє всебічно оцінити здатність підприємства реагувати на ринкові зміни. Вони охоплюють фінансові, виробничі, кадрові, маркетингові та організаційні аспекти діяльності підприємства, а також показники інноваційності та стратегічної гнучкості. Така система оцінювання є основою для формування ефективного адаптаційного механізму, визначення

сильних і слабких сторін підприємства та розробки напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У результаті узагальнення наукових підходів встановлено, що адаптація підприємства є системним процесом, спрямованим на забезпечення його стійкого функціонування в умовах динамічності ринку. Вона охоплює комплекс дій, пов'язаних із діагностикою середовища, оцінкою власного потенціалу та розробкою управлінських рішень, здатних забезпечити гнучкість та конкурентоспроможність. Адаптивність є одним із визначальних чинників стратегічного розвитку підприємства.

Узагальнено показники та критерії, які характеризують рівень адаптивності підприємства, зокрема – фінансові, організаційні, виробничі, інноваційні та кадрові. Їх оцінка дозволяє визначити здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також окреслює резерви для подальшого вдосконалення механізмів адаптації.

По-третє, досліджено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що формують умови функціонування підприємства. Узагальнено методи та моделі, які можуть бути використані для формування дієвих адаптаційних механізмів. Серед них важливе місце займають аналітичні методи (PESTEL, SWOT, аналіз конкурентних сил), сценарне прогнозування, моделі стратегічної гнучкості та управління ризиками. Їх системне застосування забезпечує комплексний підхід до розробки стратегічних та оперативних рішень.

Отримані теоретичні положення слугують науковим підґрунтям для подальшого аналізу адаптивного потенціалу ТОВ «М'ясо Полісся» та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення його адаптаційного механізму в умовах ринкової мінливості.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «М'ЯСО ПОЛІССЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Юридична особа ТОВ «М'ясо Полісся», код ЄДРПОУ 32886078, було зареєстровано 20.11.2000р. Товариство розташоване у м. Житомирі за адресою вул. Баранова, 127. Підприємство має правовий статус приватного підприємства. Головним видом діяльності за КВЕД-2010 є виробництво м'ясних продуктів.

Метою функціонування підприємства є виробництво та реалізація оптом і в роздріб, м'яса та ковбасних виробів в широкому асортименті українського виробництва. Реалізація продукції проводиться, як на території Житомира, Житомирської області так і по іншим містам України.

Організаційна структура управління ТОВ «М'ясо Полісся» є лінійною і наведена у додатку А. Організаційна структура управління ТОВ «М'ясо Полісся» є лінійною, що означає чітке підпорядкування працівників керівнику відповідного рівня, централізоване прийняття управлінських рішень та одноставність команд. У лінійній структурі кожен працівник отримує вказівки лише від одного керівника, що сприяє підвищенню дисципліни, чіткості управління та персональної відповідальності. Основними перевагами цієї структури є оперативність прийняття рішень, єдність керівництва та спрощення контролю.

За 2022-2024 рр. обсяг реалізації продукції ТОВ «М'ясо Полісся» зріс на 8,2 %, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства (табл. 2.1). Найбільшу питому вагу у структурі реалізації займають ковбасні вироби, зокрема ковбаси «Баликова» і «Дрогобицька» та сосиски.

Водночас, найперспективнішими напрямками виробництва є «Балик Європейський», «Баликова ковбаса» та «Сосиски Три поросся», оскільки вони мають високі темпи зростання і стабільний попит. Для підприємства доцільним є розширення виробництва продукції преміум-сегменту та оптимізація асортименту менш прибуткових позицій, що сприятиме підвищенню рентабельності виробництва та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.1

Структура товарної продукції ТОВ «М'ясо Полісся», %

Вид продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Ковбаса «Баликова»	3618,7	19,4	2895,1	18,2	3491,1	17,3
Ковбаса «Дрогобицька»	2350,3	12,6	2815,5	17,7	2098,7	10,4
Ковбаса «Рублена»	1492,2	8,0	1686,1	10,6	1331,9	6,6
Сердельки с сиром	1268,4	6,8	954,4	6,0	1150,3	5,7
Сосиски «Лікарські»	2462,2	13,2	1638,4	10,3	2401,4	11,9
Сосиски «Три поросяти»	1585,6	8,5	1161,2	7,3	1977,6	9,8
Грудинка «Пряна»	1436,2	7,7	1018,0	6,4	1634,6	8,1
Ковбаса «Дитяча»	2145,1	11,5	1431,6	9,0	2058,4	10,2
Балик «Європейський»	1361,7	7,3	1511,2	9,5	3027,0	15,5
Паштет «Печінковий»	932,6	5,0	795,5	5,0	1009,0	5,0
Разом	18653,0	100	15907,0	100	20180,0	100

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «М'ясо Полісся»,

За аналізований період ТОВ «М'ясо Полісся» демонструє позитивні тенденції у забезпеченості виробничими ресурсами, що свідчить про стабільний розвиток підприємства, попри певні структурні зміни у складі активів (дод. А1). Власний капітал підприємства збільшився на 1554,0 тис. грн або на 12,9 %, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення інвестиційної привабливості. Зростання забезпечується переважно за рахунок реінвестування прибутку, адже статутний капітал залишався незмінним упродовж трьох років.

Загальна вартість майна зросла з 24656,0 тис. грн у 2022 р. до 25716,0 тис. грн у 2024 р. (або на 4,3 %), що свідчить про поступове розширення матеріальної бази підприємства. Водночас спостерігається зменшення вартості основних засобів і зростання коефіцієнта їх зносу, що вказує на потребу в оновленні матеріально-технічної бази. Зростання оборотних засобів на 44,8 % є

позитивним сигналом, підприємство має достатній рівень ліквідних ресурсів для безперебійного виробництва. Зменшення чисельності працівників при одночасному зростанні фондоозброєності свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективніше використання ресурсів. Для забезпечення сталого розвитку доцільно спрямувати частину прибутку на модернізацію основних засобів, що зменшить знос і підвищить конкурентоспроможність підприємства.

У 2022–2024 рр. ТОВ «М'ясо Полісся» ефективно використовувало наявні виробничі ресурси, що підтверджується зростанням фондівіддачі, фондоозброєності та норми прибутку (дод А2).

Проте збільшення зносу основних засобів і зниження оборотності оборотних активів вимагає посилення контролю за використанням ресурсів і впровадження заходів щодо оновлення виробничих потужностей та підвищення ліквідності активів. За результатами аналізу видно, що середньорічна чисельність працівників ТОВ «М'ясо Полісся» зменшилася з 41 особи у 2022 році до 35 осіб у 2024 році, тобто на 6 осіб або 14,6 % (дод. А3). Це свідчить про оптимізацію чисельності персоналу або автоматизацію окремих виробничих процесів.

У 2022-2024 рр. на підприємстві спостерігається скорочення чисельності персоналу на 14,6 %, однак це супроводжується зростанням продуктивності праці на 26,8 % та підвищенням заробітної плати на 15 %.

Отже, доцільним напрямом розвитку є нарощування обсягів виробництва продукції преміум-сегмента та раціоналізація асортименту низькорентабельних позицій, що забезпечить зростання рентабельності виробничої діяльності й посилення конкурентних позицій підприємства. З метою забезпечення сталого розвитку доцільним є спрямування частини прибутку на оновлення та модернізацію основних засобів, що дасть змогу знизити рівень їх зношеності та підвищити конкурентоспроможність підприємства

За 2022-2024 рр. діяльність ТОВ «М'ясо Полісся» характеризується позитивною динамікою основних фінансових результатів. Чистий дохід від

реалізації продукції зріс з 18 653,0 тис. грн до 20 180,0 тис. грн, тобто на 1 527,0 тис. грн або на 8,2 %. Це свідчить про зростання обсягів реалізації та покращення збутової політики підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності фондів ТОВ «М'ясо Полісся»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+ / -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18653,0	15907,0	20180,0	1527,0	108,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15405,0	12317,0	16500,0	1095,0	107,1
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3248,0	3590,0	3680,0	432,0	113,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-2560,0	-2630,0	-2810,0	250,0	109,8
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	688,0	960,0	870,0	182,0	126,5
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	516,0	815,0	739,0	223,0	143,2

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «М'ясо Полісся».

Водночас, собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 1 095,0 тис. грн (або на 7,1 %). Проте темп зростання доходів на (108,2 %) перевищує темп зростання витрат (107,1 %), що дало можливість підвищити валовий прибуток на 432,0 тис. грн (або на 13,3 %). Таким чином, зниження собівартості відносно обсягів реалізації позитивно вплинуло на валовий прибуток, демонструючи ефективніше використання ресурсів і контроль за виробничими витратами.

Разом із тим, операційна діяльність залишається збитковою: у 2024 р. збиток від операційної діяльності склав –2 810,0 тис. грн, що на 250,0 тис. грн більше, ніж у 2022 р. (або на 9,8 %). Це свідчить про високі адміністративні та збутові витрати, які потребують оптимізації. Незважаючи на збитки від

операційної діяльності, підприємство отримало прибуток до оподаткування у розмірі 870,0 тис. грн у 2024 році (на 26,5 % більше порівняно з 2022 р.), що може бути зумовлено доходами від іншої діяльності, зокрема фінансової або інвестиційної.

Загалом, чистий прибуток підприємства у 2024 р. становив 739,0 тис. грн, що на 223,0 тис. грн (або на 43,2 %) більше, ніж у 2022 р. Таким чином, підприємство продемонструвало загальне покращення фінансових результатів, незважаючи на збитки в операційному сегменті. Попри збитки від операційної діяльності, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат до та після оподаткування, що вказує на ефективність фінансового менеджменту.

Реалізація відповідних заходів, насамперед зниження собівартості та покращення структури витрат забезпечить подальше підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Дані таблиці (дод А4) свідчать про те, що за 2022-2024 рр. підприємство характеризується низьким рівнем ліквідності, однак спостерігається позитивна динаміка її покращення. Коефіцієнт покриття у 2024 р. зріс до 0,61 проти 0,41 у 2022 р., що свідчить про поступове підвищення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Однак його рівень залишається нижчим від нормативного (коефіцієнт 1,0), тому підприємство поки що не має достатнього запасу фінансової стійкості.

У 2022-2024 рр. ліквідність ТОВ «М'ясо Полісся» поступово посилюється, однак підприємство ще не досягло нормативних меж платоспроможності. Незважаючи на позитивні зрушення у зростанні коефіцієнтів покриття та швидкої ліквідності, рівень грошових коштів і високоліквідних активів залишається критично низьким.

Загалом, баланс підприємства можна охарактеризувати як недостатньо ліквідний, що свідчить про обмежені можливості швидкої мобілізації активів для погашення короткострокових зобов'язань.

Загалом, у 2022-2024 рр. підприємство демонструє позитивну тенденцію зростання прибутковості. Збільшення більшості показників рентабельності

свідчить про раціональність використання виробничих ресурсів та окупність витрат, понесених у процесі діяльності (дод. А5). Проте зниження рентабельності оборотних активів та незначне скорочення прибутковості у 2024 р. порівняно з 2023 р. вказують на наявність резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основним джерелом фінансування діяльності залишається власний капітал, частка якого постійно зростає, що є позитивним фактором для довгострокової перспективи (дод. А6).

У 2022-2024 рр. підприємство ТОВ «М'ясо Полісся» демонструє стає позитивне значення економічної доданої вартості, що свідчить про ефективне використання капіталу та створення додаткової вартості для власників (дод. А7). EVA зростає з 11,7 млн грн у 2022 р. до 12,6 млн грн у 2024 р., тобто на 7,3 %. Це означає, що підприємство забезпечує прибутковість, вищу за вартість залученого капіталу, і тим самим примножує власний капітал. Невелике коливання EVA у 2023 р. (зменшення на 20 %) пояснюється тимчасовим зниженням обсягів реалізації та зростанням виробничих витрат. Проте у 2024 р. показник відновився завдяки збільшенню виручки, оптимізації собівартості та раціональнішому використанню оборотних активів. Паралельно собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 1095,0 тис. грн (або на 7,1 %). Проте темп зростання доходів (на 108,2 %) перевищує темп зростання витрат (на 107,1 %), що дало можливість підвищити валовий прибуток на 432,0 тис. грн (або на 13,3 %). Таким чином, зниження собівартості відносно обсягів реалізації позитивно вплинуло на валовий прибуток, демонструючи ефективніше використання ресурсів і контроль за виробничими витратами.

Разом із тим, операційна діяльність залишається збитковою: у 2024 р. збиток від операційної діяльності склав -2 810,0 тис. грн, що на 250,0 тис. грн більше, ніж у 2022 р. (зростання збитків на 9,8 %). Це свідчить про високі адміністративні або збутові витрати, які потребують оптимізації.

Незважаючи на збитки від операційної діяльності, підприємство отримало прибуток до оподаткування у розмірі 870,0 тис. грн у 2024 році (на 26,5 % більше

порівняно з 2022 р.), що може бути зумовлено доходами від іншої діяльності, зокрема фінансової або інвестиційної.

Чистий прибуток підприємства у 2024 р. становив 739,0 тис. грн, що на 223,0 тис. грн (43,2 %) більше, ніж у 2022 р. Таким чином, підприємство продемонструвало загальне покращення фінансових результатів, незважаючи на збитки в операційному сегменті.

Отже, підприємству доцільно зменшити рівень поточних зобов'язань шляхом часткового рефінансування або реструктуризації боргів, продовжити політику збільшення власного капіталу через реінвестування прибутку, раціонально використовувати вільні кошти для підвищення ліквідності та маневреності активів та уникати надмірної кредитної залежності для збереження стабільної структури балансу.

2.2. Аналіз впливу ринкового середовища на діяльність ТОВ «М'ясо Полісся»

Зростання ефективності діяльності ТОВ «М'ясо Полісся» забезпечується насамперед активізацією інноваційних процесів, кінцеві результати яких реалізуються у впровадженні сучасних технологій та створенні нових видів м'ясної продукції. Розроблення й упровадження прогресивних технологічних, технічних і управлінських рішень формує додаткові передумови для економічного розвитку ТОВ «М'ясо Полісся», підвищення конкурентоспроможності продукції, а також зміцнення та утримання позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Водночас для науково обґрунтованого визначення пріоритетних напрямів удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства доцільним є здійснення комплексної оцінки його зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

За допомогою PEST-аналізу оцінено загрози і можливості середовища непрямої дії, з якими стикається підприємство (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PEST- аналіз зовнішнього середовища для ТОВ «М'ясо Полісся»

Чинники середовища	Важливість для адаптації підприємства у галузі	Вплив зовнішнього середовища на адаптацію підприємства	Спрямованість впливу на	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Міжнародні	1	1	+1	+ 1
Соціальні	1	1	+1	+ 1

Джерело: побудовано за джерелами [11,16].

Результати аналізу свідчать, що найбільш суттєвий негативний вплив на функціонування підприємства мають економічні чинники, міра важливості яких становить оцінка 6. Це зумовлено високою значущістю економічного середовища для м'ясопереробної галузі, зокрема коливаннями цін на сировину, рівнем інфляції, платоспроможністю споживачів та загальною макроекономічною нестабільністю. Політичні чинники також мають від'ємний вплив (-4), що пов'язано з особливостями державного регулювання, податкової політики, змінами законодавства та впливом загальнополітичної ситуації на умови ведення бізнесу.

Водночас позитивний вплив на діяльність ТОВ «М'ясо Полісся» формують технологічні чинники, які характеризуються найвищою доданою мірою важливості (+6). Це свідчить про наявність значних можливостей для підвищення ефективності виробництва та якості продукції за рахунок упровадження сучасних технологій, оновлення обладнання та інноваційних підходів до організації виробничих процесів. Значний позитивний вплив також мають ринкові та конкурентні чинники (по +4), що зумовлюється розширенням ринків збуту, зміною споживчих уподобань, а також стимулюючою роллю

конкуренції у підвищенні якості продукції та вдосконаленні маркетингової політики підприємства.

Міжнародні та соціальні чинники характеризуються відносно невисокою мірою важливості (+1), проте їх вплив є позитивним. Це свідчить про потенційні можливості виходу на зовнішні ринки, а також формування попиту на продукцію з урахуванням соціальних тенденцій, змін у споживчій поведінці та зростання вимог до безпечності й якості харчових продуктів.

Таким чином, результати PEST-аналізу вказують на необхідність мінімізації негативного впливу економічних і політичних чинників шляхом підвищення гнучкості управління та диверсифікації ризиків, а також активного використання можливостей, що формуються технологічним, ринковим і конкурентним середовищем для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «М'ясо Полісся».

Відповідно до сформованого профілю зовнішнього середовища (табл. 2.3) для ТОВ «М'ясо Полісся» найбільш суттєвими загрозами є економічні та політичні чинники. Водночас значний потенціал розвитку підприємства формують технологічні, ринкові та конкурентні фактори зовнішнього середовища.

До ринкових чинників належать зростання кількості конкурентів у галузі, необхідність сертифікації продукції, а також упровадження нових підходів до взаємодії з покупцями з урахуванням їхніх вимог і очікувань. Сукупний вплив зазначених факторів стимулює підприємство до підвищення ефективності діяльності, зумовлює потребу в постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та своєчасному реагуванні на них. Це, у свою чергу, дає змогу зорієнтувати виробничу діяльність у найбільш перспективному напрямі та підвищити конкурентоспроможність продукції на основі інноваційних впроваджень.

Результати оцінювання зовнішнього середовища ТОВ «М'ясо Полісся» із застосуванням матриці SWOT-аналізу свідчать про наявність як можливостей і загроз, так і сильних та слабких сторін підприємства (табл. 2.4). До сильних

сторін віднесено гнучкість управлінської політики та сформовану позитивну репутацію серед споживачів. Водночас слабкими сторонами є обмеженість основних виробничих фондів і недостатній обсяг прибутку, що спрямовується на розширення та модернізацію виробничої бази підприємства.

Таблиця 2.4

SWOT- аналіз ТОВ «М'ясо Полісся»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1. Відносно невеликий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Порівняно недорогі початкові матеріали. 5. Позитивна репутація у споживачів продукції.	1. Брак власного устаткування. 2. Брак власної робочої сили. 3. Невеликий офіс. 4. Відсутність єдиного цеху. 5. Додаткові транспортні витрати. 6. Недостатньо високий прибуток.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	1. Розширення виробничої лінії. 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.	1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство.

Джерело: побудовано за джерелами [34].

SWOT-аналіз ТОВ «М'ясо Полісся», представлений у таблиці, дає змогу комплексно оцінити стратегічні позиції підприємства шляхом узагальнення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього оточення.

Аналіз внутрішнього середовища свідчить про наявність у підприємства низки суттєвих сильних сторін. Зокрема, відносно невеликий штат організації та молодий, перспективний колектив сприяють оперативності прийняття управлінських рішень і високій адаптивності до змін. Гнучка політика керівництва забезпечує можливість швидкого реагування на ринкові виклики, а використання порівняно недорогих початкових матеріалів позитивно впливає на рівень собівартості продукції. Важливою конкурентною перевагою є також сформована позитивна репутація підприємства серед споживачів.

Водночас SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, що стримують подальший розвиток ТОВ «М'ясо Полісся». До них належать брак власного виробничого устаткування та обмежені трудові ресурси, що знижує виробничу автономність підприємства. Невеликий офіс і відсутність єдиного виробничого цеху ускладнюють організацію операційної діяльності та координацію процесів. Додаткові транспортні витрати негативно впливають на фінансові результати, а недостатній рівень прибутку обмежує можливості розширення та модернізації виробничої бази.

Оцінка зовнішнього середовища свідчить про наявність значних можливостей для розвитку підприємства. Зокрема, перспективними напрямками є розширення виробничої лінії, освоєння нових ринків збуту та налагодження співпраці з постачальниками з інших регіонів, що може сприяти диверсифікації ресурсної бази та підвищенню ефективності діяльності.

Разом із тим підприємство стикається з низкою загроз, серед яких ключовими є поява нових конкурентів і посилення конкурентного тиску на ринку. Додатковими ризиками виступають зростання цін на матеріали, можливе погіршення ділової репутації та фінансові ускладнення, що в крайньому разі можуть призвести до банкрутства.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність реалізації стратегії, спрямованої на використання наявних сильних сторін і зовнішніх можливостей з одночасним мінімізацією впливу слабких сторін та загроз, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку ТОВ «М'ясо Полісся».

Водночас ТОВ «М'ясо Полісся» володіє потенціалом для освоєння нових ринків збуту власної продукції, що завдяки розширенню споживчого сегмента дасть змогу наростити обсяги продажу та підвищити рівень валового прибутку підприємства. Разом із тим слід ураховувати наявність ризиків, пов'язаних із можливим посиленням конкуренції та входженням на ринок нових суб'єктів господарювання.

За результати аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності ТОВ «М'ясо Полісся» обґрунтовано основні проблеми і фактори, які стримують адаптаційні процеси на підприємстві та наведено напрями їх вирішення проблем, що у результаті надасть ТОВ «М'ясо Полісся» нового імпульсу щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства (дод. А8).

Висновки до розділу 2

У результаті дослідження встановлено, що чистий прибуток ТОВ «М'ясо Полісся» у 2024 р. становив 739,0 тис. грн, що на 223,0 тис. грн (або на 43,2 %) більше, ніж у 2022 р. Таким чином, підприємство продемонструвало загальне покращення фінансових результатів, незважаючи на збитки в операційному сегменті. Попри збитки від операційної діяльності, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат до та після оподаткування, що вказує на ефективність фінансового менеджменту. Водночас, підприємству доцільно зменшити рівень поточних зобов'язань шляхом часткового рефінансування або реструктуризації боргів, продовжити політику збільшення власного капіталу через реінвестування прибутку, раціонально використовувати вільні кошти для підвищення ліквідності та маневреності активів та уникати надмірної кредитної залежності для збереження стабільної структури балансу.

Загалом ТОВ «М'ясо Полісся» володіє потенціалом для освоєння нових ринків збуту власної продукції, що завдяки розширенню споживчого сегмента дасть змогу наростити обсяги продажу та підвищити рівень валового прибутку підприємства. Разом із тим слід ураховувати наявність ризиків, пов'язаних із можливим посиленням конкуренції та входженням на ринок нових суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ТОВ «М'ЯСО ПОЛІССЯ» ДО ЗМІН У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Вдосконалення системи управління та організації виробничих процесів з метою підвищення адаптивності підприємства

Вдосконалення системи управління та організаційних процесів виробництва продукції з метою підвищення адаптивності підприємства є одним із ключових напрямів забезпечення стійкого функціонування та розвитку ТОВ «М'ясо Полісся» у сучасних умовах високої невизначеності, динамічних змін зовнішнього середовища та зростання рівня ризиків. Адаптивність управлінської системи визначається її здатністю своєчасно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, трансформувати управлінські рішення та оптимізувати внутрішні процеси відповідно до стратегічних цілей розвитку.

Науково обґрунтоване вдосконалення системи управління передбачає впровадження процесно-орієнтованого та системного підходів, що забезпечують узгодженість стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління. Особлива увага приділяється чіткому розмежуванню управлінських функцій, оптимізації організаційної структури, скороченню надлишкових управлінських ланок та підвищенню гнучкості механізмів прийняття рішень, що і сприяє зменшенню інерційності управління та підвищенню швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища.

Важливою складовою підвищення адаптивності є вдосконалення організаційних процесів виробництва продукції шляхом їх регламентації, стандартизації та одночасної гнучкої модифікації залежно від умов функціонування. Реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження інструментів управління якістю, цифровізація управлінських процедур та використання інформаційно-аналітичних систем забезпечують прозорість процесів, підвищують ефективність координації та сприяють оперативному моніторингу результатів діяльності.

Окремого значення набуває розвиток людського капіталу та формування адаптивної організаційної культури, орієнтованої на інноваційність, навчання та командну взаємодію. Підвищення компетентності управлінського персоналу, делегування повноважень, розвиток внутрішніх комунікацій і механізмів зворотного зв'язку сприяють посиленню спроможності організації до саморегуляції та швидкої адаптації до змін.

Водночас, інноваційна стратегія розглядається як один із ключових елементів системи менеджменту підприємства, що передбачає цілеспрямовану діяльність із визначення пріоритетних напрямів і перспектив розвитку та механізмів їх досягнення. Її реалізація забезпечує формування нової якості виробництва й управління, конкретизацію цілей, методів і інструментів упровадження стратегічних інновацій різних типів, визначення сфер їх застосування та можливостей диверсифікації виробництва, оцінювання доцільності вдосконалення раніше освоєних продуктів і процесів, а також встановлення реальних інноваційних можливостей підприємства в поточному періоді та стратегічній перспективі з урахуванням сучасного стану і прогнозованої динаміки розвитку економіки в цілому.

Забезпечення поетапної трансформації комплексу напрямів формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «М'ясо Полісся» тісно пов'язане з процесами відновлення та сталого розвитку галузі тваринництва. Ключовою передумовою розвитку тваринницького виробництва в аграрних формуваннях різних організаційно-правових форм є формування повноцінної кормової бази в кожному господарстві регіону. Саме від рівня її забезпеченості безпосередньо залежать можливості нарощування поголів'я сільськогосподарських тварин і підвищення їх продуктивності, що, у свою чергу, визначає динаміку зростання та обсяги виробництва продукції для ТОВ «М'ясо Полісся».

У межах дослідження розроблено алгоритм упровадження інноваційних технологій на підприємстві, який охоплює сукупність взаємопов'язаних етапів та їх логічну послідовність, управлінські процеси, орієнтовані на досягнення оперативних і стратегічних цілей, а також процедури оцінювання

результативності впровадження. Зазначений алгоритм сформовано з урахуванням нормативно-правового регулювання, стану інноваційно-інвестиційного клімату, рівня інноваційного потенціалу та галузевих особливостей функціонування ТОВ «М'ясо Полісся» (рис. 3.1).

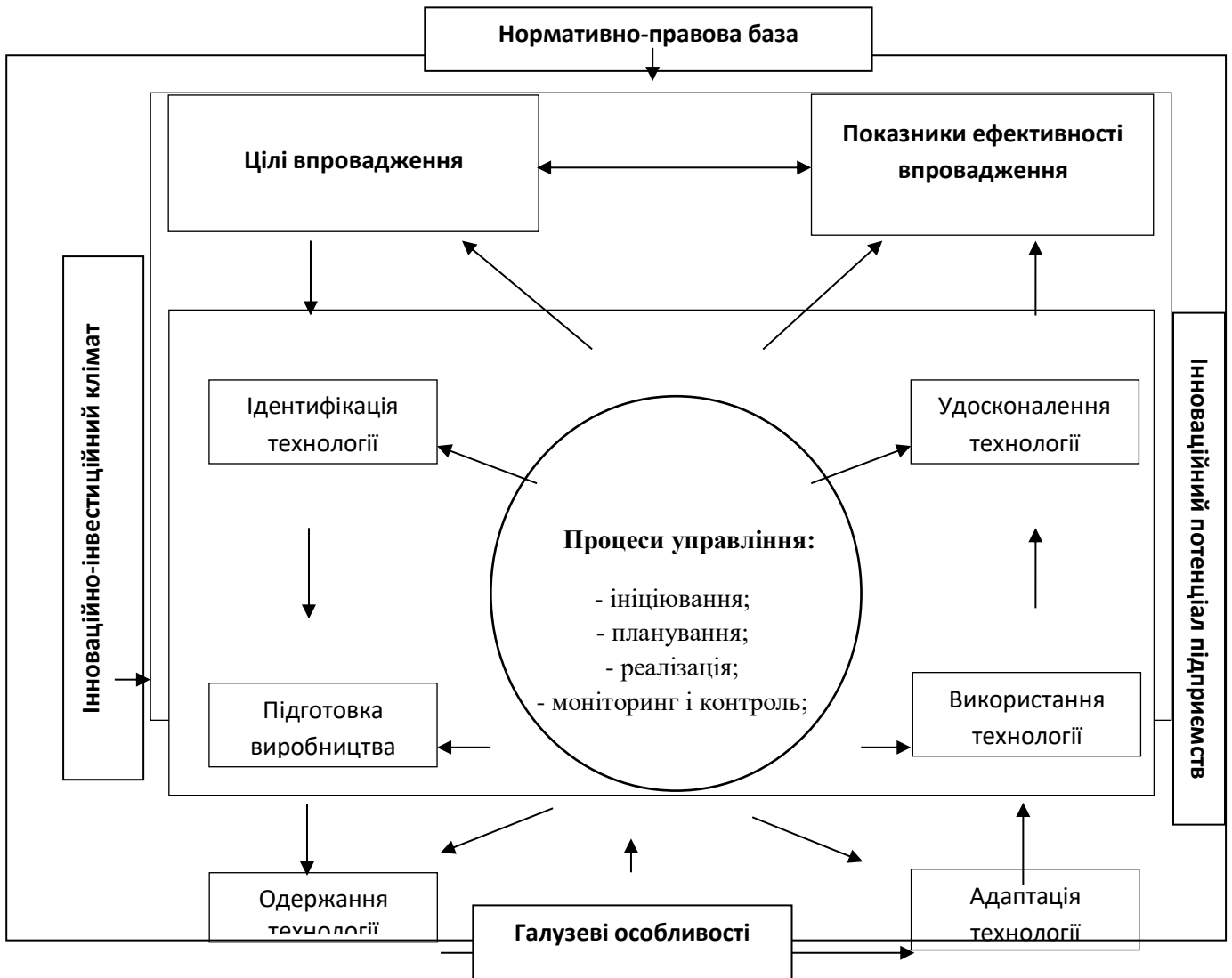


Рис. 3.1. Алгоритм впровадження інноваційних технологій ТОВ «М'ясо Полісся»

Джерело: власні дослідження.

На стратегічному рівні функціонування алгоритму впровадження інноваційних технологій ґрунтується на узгодженні стратегічних цілей ТОВ «М'ясо Полісся», що обумовлюють доцільність їх упровадження, з системою ключових показників результативності, запланованих до досягнення. На операційному рівні реалізація алгоритму відбувається через послідовне виконання етапів: ідентифікація інноваційної технології, підготовка

виробничого процесу, отримання технології, її адаптація до умов підприємства, практичне використання та подальше вдосконалення. Кожен із зазначених етапів супроводжується відповідними управлінськими процесами, зокрема ініціюванням, плануванням, практичною реалізацією, моніторингом і контролем, а також завершальною оцінкою результатів.

Вагомий вплив на результативність упровадження інноваційних технологій справляють рівень інноваційного потенціалу підприємства, стан інноваційно-інвестиційного клімату та чинна нормативно-правова база. Обов'язковою передумовою ефективного впровадження інновацій є врахування галузевої специфіки, що проявляється у відмінностях природно-кліматичних умов регіонів, різноманітті видів сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, суттєвих розбіжностях у технологіях вирощування культур, утримання і годівлі тварин, а також у різних організаційно-правових формах, масштабах і спеціалізації підприємств. Додатковими обмежувальними факторами є залежність технологій від природних умов, неоднорідний соціально-освітній рівень працівників галузі, територіальна віддаленість від науково-інформаційних центрів та відсутність чіткого організаційно-економічного механізму впровадження інновацій.

Запропонований алгоритм створює умови для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, мінімізації ризиків і скорочення термінів реалізації інноваційних проектів.

Обґрунтовано, що механізм управління впровадженням інноваційних технологій доцільно розглядати як багаторівневу систему, яка функціонує на національному, галузевому, регіональному рівнях та на рівні окремого підприємства. Необхідною умовою його ефективності є інтеграція управлінських інструментів і рішень між усіма зазначеними рівнями. На основі отриманих у процесі дослідження теоретичних положень і практичних результатів удосконалено механізм управління впровадженням інноваційних технологій ТОВ «М'ясо Полісся».

Таким чином, фундамент механізму управління та організації виробництва становлять опираються на стратегію впровадження інноваційних технологій та сукупність цілей, що визначають спрямованість інноваційної діяльності ТОВ «М'ясо Полісся». Його функціонування забезпечується взаємодією організаційних та економічних складових, а стимулюючі чинники впровадження інновацій мають як внутрішню, так і зовнішню орієнтацію. Сукупність зазначених елементів формує основу для ефективної організації виробничих процесів та управління впровадження інноваційних технологій на підприємстві, що у сукупності створює умови щодо формування ефективного механізму адаптації ТОВ «М'ясо Полісся» в умовах динамічного зовнішнього середовища.

3.2. Інноваційні пріоритети посилення механізму адаптації ТОВ «М'ясо Полісся»

Інноваційний пріоритети посилення механізму адаптації ТОВ «М'ясо Полісся» у відповідь на ринкові зміни мають базуватися на системі стратегічних цілей і завдань, сформованих з урахуванням перспектив функціонування підприємства. Залежно від масштабів і часових горизонтів реалізації управлінських рішень у межах підприємства визначено короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі.

Короткострокові орієнтири ТОВ «М'ясо Полісся», розраховані на період до одного року, передбачають, зокрема, зростання річного обсягу реалізації продукції на ринку м. Житомира на 10 %, а також розширення географії збуту м'ясної продукції шляхом збільшення обсягів продажу на вже освоєних ринках Житомирської області та виходу на нові регіональні ринки України.

Для досягнення зазначених короткострокових цілей підприємством визначено низку першочергових завдань, серед яких: збільшення частки продукції ТОВ «М'ясо Полісся» на регіональному ринку продовольчих товарів на 5 % за рахунок розвитку дилерської мережі; проведення маркетингових досліджень у містах Київ, Вінниця, Хмельницький з метою виявлення потреб

споживачів; нарощування обсягів реалізації окремих видів продукції на 15–20 %; активізація пошуку нових партнерів і замовлень.

Середньострокові цілі для ТОВ «М'ясо Полісся», розраховані на період від двох до трьох років, спрямовані на формування стабільних конкурентних позицій підприємства на ринку продовольчої продукції Житомирської області, забезпечення сталого зростання прибутку на рівні 5-7 % щорічно за рахунок розширення ринкової частки та підвищення обсягів продажів у регіонах країни, а також на суттєве поліпшення споживчих характеристик продукції шляхом упровадження міжнародних стандартів якості.

Реалізація середньострокових цілей передбачає проведення маркетингових досліджень щодо виявлення дефіцитних видів продукції та подальше формування оновленого асортименту, розроблення більш адресної рекламної стратегії, орієнтованої на окремі сегменти споживачів, а також дослідження інших регіональних ринків з метою визначення попиту на м'ясну продукцію та оптимізації каналів її збуту.

Довгострокова стратегія розвитку ТОВ «М'ясо Полісся» передбачає досягнення лідерських позицій серед вітчизняних виробників м'ясної продукції, формування стійких конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках і забезпечення стабільного щорічного зростання фінансових результатів діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції вимагає не лише вдосконалення її якісних характеристик, а насамперед трансформації організаційних і управлінських процесів виробництва. Швидка зміна вимог до умов і змісту трудової діяльності зумовлює необхідність відмови від застарілих методів, що ґрунтувалися переважно на ручній та машинно-ручній праці, оскільки вони не забезпечують належного рівня якості продукції та її ринкової конкурентоспроможності. Крім того, низько-кваліфікована та монотонна ручна праця поступово втрачає соціальну привабливість, що підсилює потребу у впровадженні не лише технічних, а й організаційних інновацій, зокрема сучасних форм і методів організації виробництва.

Ключовим технологічним обладнанням м'ясопереробних підприємств є термокамери для варіння та копчення ковбасних виробів, оскільки саме їх робота визначає асортимент, якість продукції та значною мірою впливає на економічні результати діяльності. У структурі теплового балансу ТОВ «М'ясо Полісся» на функціонування термокамер припадає від 40 до 50 % загальних витрат палива, що зумовлює їх вирішальний вплив на енергоефективність виробництва. Через скорочення обсягів виробництва ковбасної продукції більшість обладнання експлуатується в одно- або двозмінному режимі, що призводить до зниження коефіцієнта його використання та зростання втрат теплової енергії під час простоїв. За статистичними оцінками, на так звані перехідні режими на харчових підприємствах щорічно припадає до 45 % загальних витрат палива на виробництво ковбасних виробів.

Протягом останнього десятиліття на м'ясопереробних підприємствах України було введено в експлуатацію значну кількість морально та фізично застарілих термокамер, імпортованих після демонтажу на підприємствах країн Європи. Економічна доцільність використання більшості такого обладнання є сумнівною, тоді як сучасні енергоощадні термокамери іноземного виробництва через високу вартість впроваджуються вкрай обмежено.

З метою обґрунтування інноваційних рішень доцільним є проведення порівняльної характеристики наявної на підприємстві термокамери та інноваційної енергоефективної моделі. Техніко-економічні параметри термокамери, що експлуатується на ТОВ «М'ясо Полісся», наведено в додатку А9. Термокамера являє собою компактний автоматизований технологічний агрегат, призначений для здійснення процесів термічної обробки м'ясної сировини та продуктів її переробки, а також птиці, риби й молочної продукції.

Техніко-економічні та експлуатаційні характеристики енергоощадної термокамери наведено в таблиці 3.1.

Конструктивна схема термокамери включає коптильну камеру, систему теплопостачання (з можливістю використання електричного або парового нагріву), систему циркуляції повітряних потоків, димогенератор, систему

санітарної мийки, а також систему управління, що передбачає напівавтоматичний і повністю автоматизований режими функціонування. Зазначене обладнання є універсальним і може застосовуватися для сушіння, в'ялення, парового варіння, термічної обробки та копчення різних видів харчової продукції.

Таблиця 3.1

Технічна характеристика інноваційної теплокамери VXZ2/4

Основні параметри	Значення параметрів
Размір (мм)	4600 × 1510 × 3000
Продуктивність (кг)	1000
Потужність (кВт)	28.77
Тиск пари високого тиску	0.3-0.8
Тиск пари низького тиску	0.05-0.1
Максимальна температура камери високого тиску	120
Максимальна температура камери низького тиску	100
Розмір візка (мм)	1000 × 1010 × 1860
Вага(кг)	4200
Витрата повітря (кг/ч)	280
Підведення свіжого повітря (МПа)	0,4-0,6
Підведення свіжого повітря (МПа)	0,4

Джерело: побудовано за джерелами [17].

Значна частка теплової енергії на ТОВ «М'ясо Полісся» витрачається на генерацію пари, яка використовується у технологічному процесі термічної обробки, зокрема під час варіння більшості ковбасних виробів. При цьому виробництво пари здійснюється переважно за допомогою обладнання застарілих конструкцій, що характеризується низьким коефіцієнтом корисної дії та підвищеними енергетичними втратами. У зв'язку з цим заміна морально та фізично зношеного обладнання на сучасні енергоефективні аналоги є актуальним завданням як для виробників ковбасної продукції, так і для розробників та постачальників технологічного устаткування.

У процесі експлуатації термокамер на ТОВ «М'ясо Полісся» особлива увага має приділятися вирішенню питань, що безпосередньо впливають на рівень енергоефективності їх роботи. Насамперед це зменшення витрат теплової енергії шляхом підвищення якості згорання палива, скорочення теплових втрат із відпрацьованими газами, зниження тепловіддачі через зовнішні поверхні камер, мінімізації нераціональних витрат теплоти, а також оптимізації параметрів автоматизованої системи управління.

Впровадження енергозберігаючих технологій на підприємстві забезпечить отримання суттєвого економічного ефекту. Зокрема, на кожен термокамеру цеху буде встановлено парогенератори, що використовують теплову енергію пічних пальників. Отримана таким чином пара повністю задовольняє потреби технологічних ліній у зволоженні продукції та має стабільні параметри, що мінімізує ризик технологічних збоїв і виникнення браку. Собівартість однієї гігакалорії пари власного виробництва становить 132 грн, тоді як придбана пара є у 2,6 раза дорожчою, що дозволяє забезпечити річну економію на рівні близько 385 тис. грн та окупність інвестицій протягом аналогічного періоду.

Високу ефективність також демонструє впровадження власних теплообмінників, змонтованих на газоходах термокамер. За рахунок утилізації теплоти відхідних газів ці установки забезпечують підігрів води для господарських потреб підприємства. За теплової потужності кожного теплообмінника на рівні 20-25 тис. ккал на рік вони повністю покривають потребу підприємства у гарячому водопостачанні. Щорічний економічний ефект від їх використання становить близько 353 тис. грн, а термін окупності витрат на придбання та монтаж обладнання не перевищив шести місяців. Додатковим результатом є зниження витрат на експлуатацію та обслуговування паропроводів і систем повернення конденсату.

Комплекс енергозбереження на ТОВ «М'ясо Полісся» охоплює також систему опалення. Встановлення високоточних приладів обліку гарячої води дозволило усунути надлишкові платежі за енергоресурси, що забезпечило щорічну економію близько 300 тис. грн. Додатковий ефект у розмірі близько 70 тис. грн досягається завдяки застосуванню багатозонних електролічильників із диференційованими тарифами, які стимулюють перенесення енергоємних процесів на періоди з нижчою вартістю електроенергії. Використання тепла повітря з виробничих зон для роботи вентиляторів теплових завіс забезпечує додаткову економію близько 200 тис. грн на рік, що свідчить про практично комплексний характер системи енергозбереження на підприємстві.

Організаційне забезпечення інноваційної діяльності на ТОВ «М'ясо Полісся» належить до компетенції директора, який відповідає за формування бюджету та фінансування інноваційних проєктів, хоча ініціювання інноваційних пропозицій можливе з боку будь-якого працівника. Водночас особливістю інноваційної політики підприємства є принципова відмова від залучення кредитних ресурсів, що зумовлює реалізацію інновацій виключно за рахунок власних фінансових коштів та, відповідно, обмежує масштаби інноваційного розвитку.

Метою наступного етапу інноваційно-інвестиційного рішення є визначення економічної доцільності реалізації проєкту впровадження інноваційної теплокамери VXZ2/4 ТОВ «М'ясо Полісся» шляхом оцінки показників ефективності інвестиційних вкладень та очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства після впровадження проєктних заходів (дод. А10, табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка економічної ефективності проєкту впровадження інноваційної теплокамери VXZ2/4 ТОВ «М'ясо Полісся»

Показник	Результат
Сума інвестицій по запропонованому проєкту, всього тис грн	2500,0
Сума дисконтованого грошового потоку, всього тис. грн	8394,4
Чиста теперішня вартість проєкту – Net Present Value (NPV), тис. грн	5739,4
Термін окупності проєкту – Payback Period (PBP), років	≈ 0,6
Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR), %	60
Коефіцієнт вигід/витрат – Benefit/Cost Ratio (BCR), од.	3,36
Індекс прибутковості – Profitability Index (PI), од	3,30

Джерело: власні розрахунки.

Отримані результати свідчать про високу економічну доцільність реалізації проєкту. Чиста теперішня вартість складає $NPV = 5739,4$ тис. грн, має позитивне значення, що означає перевищення дисконтованих доходів над

інвестиційними витратами. Показник внутрішньої норми рентабельності, $IRR = 60\%$ та перевищує середньоринкову вартість капіталу, що вказує на ефективне використання інвестиційних ресурсів.

Короткий термін окупності - 0,6 року свідчить про швидке повернення вкладених коштів і низький рівень фінансового ризику. Коефіцієнт економічних вигід/витрат, $BCR = 3,36$ та індекс прибутковості, $PI = 3,30$ демонструють, що кожна вкладена гривня приносить понад три гривні чистого прибутку.

Висновки до розділу 3

Довгострокова стратегія розвитку ТОВ «М'ясо Полісся» передбачає досягнення лідерських позицій серед вітчизняних виробників м'ясної продукції, формування стійких конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках і забезпечення стабільного щорічного зростання фінансових результатів діяльності. Зокрема запропонований проєкт впровадження інноваційної теплокамери VXZ2/4 на ТОВ «М'ясо Полісся» є економічно доцільним, рентабельним і відповідає стратегічним цілям підприємства. Позитивні результати оцінки показників ефективності підтверджують високу інвестиційну привабливість та перспективність реалізації проєкту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Економічна сутність механізму адаптації підприємства у ринковому середовищі полягає у забезпеченні відповідності можливостей підприємства, вимогам зовнішнього середовища. Зміни кон'юнктури ринку, коливання споживчого попиту, посилення конкуренції, інноваційно-технологічні трансформації, а також нестабільність економічної ситуації формують необхідність для підприємств впроваджувати механізми, які здатні підтримувати гнучкість та стійкість їх функціонування. Тому адаптація виступає не лише реакцією на вже існуючі зміни, але й інструментом прогнозування та запобігання можливим ризикам.

Таким чином, адаптація підприємства є ключовим механізмом його стійкого розвитку в умовах ринкової мінливості. Для ТОВ «М'ясо Полісся», яке функціонує у середовищі високої конкуренції та динамічних галузевих змін, формування ефективного адаптаційного механізму є критичним чинником забезпечення стабільності, підвищення ефективності виробництва та розширення ринкових можливостей.

За аналізований період ТОВ «М'ясо Полісся» демонструє позитивні тенденції у забезпеченості виробничими ресурсами, що свідчить про стабільний розвиток підприємства, попри певні структурні зміни у складі активів. Власний капітал підприємства збільшився на 1554,0 тис. грн або на 12,9 %, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення інвестиційної привабливості. Зростання забезпечується переважно за рахунок реінвестування прибутку, адже статутний капітал залишався незмінним упродовж трьох років.

За 2022-2024 рр. діяльність ТОВ «М'ясо Полісся» характеризується позитивною динамікою основних фінансових результатів.

Загалом, чистий прибуток підприємства у 2024 р. становив 739,0 тис. грн, що на 223,0 тис. грн (або на 43,2 %) більше, ніж у 2022 р. Таким чином, підприємство продемонструвало загальне покращення фінансових результатів, незважаючи на збитки в операційному сегменті. Попри збитки від операційної

діяльності, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат до та після оподаткування, що вказує на ефективність фінансового менеджменту.

Відповідно до сформованого профілю зовнішнього середовища для ТОВ «М'ясо Полісся» найбільш суттєвими загрозами є економічні та політичні чинники. Водночас значний потенціал розвитку підприємства формують технологічні, ринкові та конкурентні фактори зовнішнього середовища. До ринкових чинників належать зростання кількості конкурентів у галузі, необхідність сертифікації продукції, а також упровадження нових підходів до взаємодії з покупцями з урахуванням їхніх вимог і очікувань. Сукупний вплив зазначених факторів стимулює підприємство до підвищення ефективності діяльності, зумовлює потребу в постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та своєчасному реагуванні на них. Це, у свою чергу, дає змогу зорієнтувати виробничу діяльність у найбільш перспективному напрямі та підвищити конкурентоспроможність продукції на основі інноваційних впроваджень.

Зростання ефективності діяльності ТОВ «М'ясо Полісся» забезпечується насамперед активізацією інноваційних процесів, кінцеві результати яких реалізуються у впровадженні сучасних технологій та створенні нових видів м'ясної продукції. Розроблення й упровадження прогресивних технологічних, технічних і управлінських рішень формує додаткові передумови для економічного розвитку ТОВ «М'ясо Полісся», підвищення конкурентоспроможності продукції, а також зміцнення та утримання позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках

Зокрема запропонований проєкт впровадження інноваційної теплокамери VXZ2/4 на ТОВ «М'ясо Полісся» є економічно доцільним, рентабельним і відповідає стратегічним цілям підприємства. Позитивні результати оцінки показників ефективності підтверджують високу інвестиційну привабливість та перспективність реалізації проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белікова Н.В., Губарева І.О. Особливості формування адаптивних систем управління стартапами в умовах нестабільного середовища. Проблеми економіки. 2023. № 3 (57). С. 168-173. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-168_173.pdf

2. Брюховецька Н. Ю. Управління підприємств в умовах цифровізації: виклики та механізми трансформацій: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 302 с.

3. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. Вип. 182. С. 38–43.

4. Вітковський Ю.П. Адаптивність економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків в умовах глобалізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 3. С. 148-154. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/ujae_2022_r03_a20.pdf

5. Гавриш О., Раков А., Буйчич А. Адаптація як форма реакції економічної системи на зміни соціально-економічного характеру в умовах невизначеності. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика», Серія «Економіка». 2023. Випуск 16(32). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-01)

6. Горохова Т. Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>.

7. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>

8. Дорош О., Клепець В., Нога О. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. Наукові перспективи. 2024. Вип. 5, № 47. С. 702–712.

9. Єпіфанова І., Джеджула В., Косарук О., Сауляк А. Управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості. *Innovation and Sustainability*. 2022. Вип. 2. С. 8–17. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.8.17>.

10. Залуцька Х. Я. Концептуальні аспекти управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 164–170.

11. Іщенко, С., Ткач, В., & Глазунова, О. (2025). Сучасні підходи до формування та реалізації адаптаційного механізму економічних систем в умовах глобальної турбулентності. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-51>

12. Калачевська Л. Інноваційні моделі бізнес-менеджменту в агросекторі: адаптація до викликів глобальних ринків. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-11>.

13. Калинюк В. Є. Економічний потенціал підприємства як передумова зміцнення його економічної безпеки. *Світ наукових досліджень : матеріали Міжнар. мультидисциплінар. наук. інтернет-конф. (м. Тернопіль, 19-20 груд 2022 р.)*. Тернопіль : О-П Шпак В. Б., 2022. С. 35–36.

14. Калинюк В. Є. Забезпечення адаптивного механізму в системі економічної безпеки. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 11-12 квіт. 2024 р.)*. Дніпро : ІПБТ УДУНТ, 2024. С. 126–130.

15. Калинюк В. Є. Інноваційне управління ресурсним забезпеченням. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 13-14 квіт.)*. К. : НАУ, 2023. С. 81–83. 242

16. Калинюк В. Є. Концептуальний підхід щодо адаптації економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 187–194. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-187-194>

17. Калинюк В. Є. Концептуальні аспекти механізму формування стратегій адаптації економічної безпеки при неотехнологічному відтворенні. Економічний аналіз. 2024. № 4. С. 501–510. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.50>

18. Круглянко А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2024. Вип. 1, № 93. С. 51–64.

19. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата звернення: 13.12.2024).

20. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2024. Вип. 1, № 63. С. 194– 200. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200).

21. Побережна З. М. Адаптивне управління на основі інформаційнокомунікаційних технологій в бізнес-процесах при формуванні економічної безпеки підприємства до неотехнологічних умов. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 4. С. 484–491. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.484>

22. Побережна З. М. Інтегрований механізм інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємств авіаційної галузі. Економічний простір. 2022. № 179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-11>

23. Побережна З. М., Титикало В. С. Мотиваційне забезпечення розвитку конкурентного потенціалу підприємства в системі його економічної безпеки. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15012053>

24. Побережна З. М., Титикало В. С. Мотиваційні аспекти розвитку соціально відповідального підприємства в контексті циркулярних процесів.

Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 1. С. 242–247. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-40>

25. Потапюк І., Мазіленко С., Прусова М. Фінансово-економічна безпека як основа безпеки підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2(02). С. 156–160.

26. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. 2020. № 164. С. 101–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17>

27. Рзаєва Т. Г., Шевчук М. О. Аналіз фінансової безпеки підприємства за результатами його діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. Т. 1, № 4. С. 168–171.

28. Риндюк В. І., Кучинська О. Ю. Адаптація національного законодавства до права ЄС: досвід держав-членів та держав-кандидатів для України. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Випуск 82, частина 1. 2024. С. 120-126. URL: <https://visnyk-jurisuzhnu.com/wp-content/uploads/2024/05/19.pdf>

29. Рудик П. А. Актуальні питання розвитку державного законодавства України під час інтеграції України до загальноєвропейської системи колективної безпеки. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки», 31, 2023, 109-124. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science>.

30. Савчук Володимир. Невизначеність як середовище для створення смислів та цінностей. Міжнародний інститут бізнесу. 2022. URL: <https://iib.com.ua/ua/novosti-mib/item/5886-neviznachenist-yak-seredovische-dlya-stvorenniya-smisliv-i-tsinnostey/5886-neviznachenist-yak-seredovische-dlya-stvorenniya-smisliv-i-tsinnostey.html>

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

32. Стілл А. В. Теоретичні основи забезпечення соціальноекономічної безпеки на регіональному рівні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 18. С. 120–124. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.18.120

33. Ткаченко Т. П. Генезис розвитку теорії економічної безпеки та системний підхід до її трактування. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240451>

34. Тодошук А.В., Остащук Р.М., Стеблій О.І., Колобов І.Ю. Менеджмент в умовах VUCA-світу та шлях подолання невизначеності. Агросвіт. 2024. № 19. С. 83-88. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4699/4739>

35. Француз, А. Й., Лазебна, К. Ю. Механізми адаптації законодавства України до правової системи Європейського Союзу. Правничий вісник Університету «КРОК», (38), 2020, с. 66-76. URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/krok-university-law-journal/article/view/248>

36. Халіна В.Ю., Абеленцев Є.В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 55/2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2820/2740>

37. Bugaychuk, V., Sytniakivska, S., Grabchuk, I., Haiduchokm, T., Rusak, O. (2026). Marketing Strategy in the Development of Food Security. In: Hamdan, R.K. (eds) Integrating Big Data and IoT for Enhanced Decision-Making Systems in Business. Studies in Big Data, vol 177. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97609-4_12

38. Rusak, O., Haiduchok, T., Malyuga, N., Bugaychuk, V., Grabchuk, I. (2026). Modern Narratives in Business: Accounting and Analytical Paradigm of the Effective Management. In: Hamdan, R.K. (eds) Integrating Big Data and IoT for Enhanced Decision-Making Systems in Business. Studies in Big Data, vol 178. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97613-1_20

39. Skydan, O., Khodakivska, O., Bugaychuk, V., Grabchuk, I., Brodsky, Y. (2024). Post-war Development of Ukraine's Economy in the Context of Accelerated

Integration into the European Union. In: Alareeni, B., Elgedawy, I. (eds) Opportunities and Risks in AI for Business Development. Studies in Systems, Decision and Control, vol 545. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_62

40. Varakin D., Osipenko D., Ishchenko V., Hlevatska N., Hordieieva I. Adaptive Management Strategies for Decision-Making in Business in the Context of Armed Conflict. P JLSS. 2024. Vol. 22, № 2. P. 10452–10465. URL: <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00790>

