

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ЧЕЛЯДІН ТЕТЯНА АНАТОЛІЇВНА

СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ВОЛИНЕЦЬ ІРИНА ГРИГОРІВНА,

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _

засідання кафедри менеджменту

від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Челядін Тетяні Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту). Стратегія антикризового управління підприємством
Керівник роботи (проєкту): Волинець Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент
2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту): 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання ВКР (проєкту). Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та оцінка стратегії антикризового управління підприємством. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: визначити сутність та складові стратегії антикризового управління підприємством; виділити особливості антикризового управління підприємством; систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії антикризового управління підприємством; навести загальну характеристику підприємства та аналіз основних показників його діяльності; провести аналіз стратегії антикризового управління підприємства; здійснити оцінку ефективності стратегії антикризового управління підприємством.
4. Дата видачі завдання: 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Челядін Т.А. Стратегія антикризового управління підприємством.

У кваліфікаційній роботі всебічно досліджено сутність, завдання та основні складові стратегії антикризового управління підприємством як ключового елементу забезпечення його стабільного функціонування та збереження конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Здійснено детальний аналіз теоретичних підходів до розуміння антикризового управління, зокрема розглянуто його значення в системі загального менеджменту підприємства. Увага приділена сучасним викликам, що постають перед бізнесом, включаючи економічну нестабільність, політичні ризики, військові дії, порушення логістичних ланцюгів та інші зовнішні загрози, які вимагають оперативних та ефективних управлінських рішень. Окремо розглянуто особливості сучасного менеджменту в контексті антикризового управління, акцентовано увагу на необхідності застосування системного підходу, реалізації превентивних заходів, гнучкості та адаптивності управлінських рішень. Підкреслено роль керівництва у виявленні, попередженні та подоланні кризових ситуацій, а також важливість постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища. У роботі проаналізовано ключові методичні підходи до дослідження механізмів антикризового управління, розглянуто критерії та методи оцінки його ефективності на практиці. Практичну частину роботи присвячено дослідженню діяльності підприємства. Надано загальну характеристику підприємства, включаючи специфіку його господарської діяльності, організаційну структуру, основні напрями функціонування та позицію на ринку. Проведено поглиблений аналіз фінансово-економічних показників за останні роки, що дозволило виявити проблемні аспекти у функціонуванні підприємства, пов'язані як з внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Значну увагу зосереджено на аналізі

наявної стратегії антикризового управління підприємства. Визначено її сильні сторони, серед яких – орієнтація на скорочення витрат та збереження ключових ресурсів, а також слабкі – недостатня адаптивність та обмежене прогнозування ризиків. Оцінено ефективність впровадженої системи антикризового менеджменту з урахуванням актуальних умов господарювання. На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегії антикризового управління, зокрема впровадження сучасних інформаційних технологій, оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення рівня комунікації всередині організації та посилення аналітичної складової при прийнятті управлінських рішень. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення стійкості підприємства до кризових впливів і забезпечення його довгострокового розвитку.

Ключові слова: антикризове управління, менеджмент, стратегія, антикризовий потенціал, ризик.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність та складові стратегії антикризового управління підприємством ..	8
1.2. Особливості антикризового управління підприємством	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії антикризового управління підприємством	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	21
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності.....	21
2.2. Аналіз стратегії антикризового управління підприємством.....	32
2.3. Оцінка ефективності стратегії антикризового управління підприємством	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено глобалізацією, швидким розвитком технологій, змінами у політичній та економічній ситуації, а також непередбачуваними кризовими явищами. Суб'єкти господарювання постійно зіштовхуються з ризиками, які можуть негативно впливати на їхню діяльність, фінансовий стан та конкурентоспроможність. У таких умовах особливого значення набуває антикризове управління, яке дозволяє мінімізувати наслідки кризових ситуацій, швидко адаптуватися до змін та забезпечувати стійкість бізнесу.

Антикризове управління підприємством – це система заходів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, запобігання та подолання кризових явищ. Вона включає в себе розробку стратегій виходу з кризи, оптимізацію внутрішніх процесів, ефективне управління ресурсами та фінансами, а також посилення конкурентних переваг. Грамотно розроблена антикризова стратегія не лише допомагає компанії подолати труднощі, а й створює передумови для її подальшого зростання та розвитку.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що у сучасних умовах кризи можуть виникати з різних причин: економічні рецесії, політична нестабільність, фінансові труднощі, технологічні збої, зміни у законодавстві або природні катаклізми. Кожен із цих факторів здатний суттєво вплинути на діяльність підприємства, знизити його прибутковість, послабити конкурентні позиції та навіть призвести до банкрутства. Саме тому необхідність розробки ефективної стратегії антикризового управління є важливою умовою виживання та розвитку будь-якого бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та оцінка стратегії антикризового управління підприємством.

В процесі дослідження поставлено виконання ряду завдань:

- визначити сутність та складові стратегії антикризового управління підприємством;
- виділити особливості антикризового управління підприємством;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії антикризового управління підприємством;
- навести загальну характеристику підприємства та аналіз основних показників його діяльності;
- провести аналіз стратегії антикризового управління підприємством;
- здійснити оцінку ефективності стратегії антикризового управління підприємством.

Предмет дослідження – теоретико-методичні і практичні аспекти стратегії антикризового управління суб'єктом господарювання.

Об'єкт дослідження – процес визначення ефективності стратегії антикризового управління підприємством.

Матеріал дослідження. При написанні роботи було використано праці вітчизняних і зарубіжних авторів та інформація інтернет-сайтів з статистичними даними; фінансова звітність суб'єкта господарювання; результати власних досліджень здобувача.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в аналізі й оцінці ефективності антикризової стратегії, у розробці рекомендацій щодо формування системи антикризового управління підприємством.

Практичне значення одержаних результатів. Дане дослідження містить висновки і пропозиції щодо формування стратегії антикризового управління організацією, які можуть бути використані з метою зміцнення конкурентних позицій в економіці України.

Апробація результатів та публікації. Основні результатами дослідження схвалено і обговорено на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (Луцьк, ВНУ імені Лесі Українки, 2024 р.) [1].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та складові стратегії антикризового управління підприємством

Антикризове управління є невід'ємною частиною стратегічного менеджменту підприємства, спрямованою на подолання кризових ситуацій, відновлення стабільності та забезпечення стійкого розвитку. У сучасних умовах турбулентності ринку, економічної нестабільності та непередбачуваних зовнішніх факторів особливо важливою є наявність ефективної стратегії антикризового управління, яка дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризи та адаптувати підприємство до нових умов функціонування.

Сутність антикризової стратегії наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність стратегії антикризового управління за трактуванням науковців

Автор	Трактування сутності
Михайлова Є. В., Михайлов С. В. [2]	спрямоване на створення умов для стійкого функціонування підприємств, незалежно від змін у зовнішньому середовищі, через використання стратегічних альтернатив, прогнозування та уникнення фінансових проблем.
Богуславська С. І., Білоус С. А., Дяк В. В. [3]	допомагає підприємству впоратися з потенційними кризовими ситуаціями та забезпечити його стабільність і успішну діяльність у невизначеному бізнес-середовищі.
Гудзь О. Є. [4]	включає розробку стратегічних інструментів для попередження зниження платоспроможності підприємства та забезпечення його фінансової стійкості.
Чуприна В. В. [5]	це комплексна система управління, спрямована на прогнозування, попередження кризового стану та забезпечення ефективної діяльності підприємства.
Пріб К. А. [6]	передбачає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на подолання кризових ситуацій та стабілізацію діяльності підприємства.

Примітка: складено автором на основі [2-6].

Аналізуючи представлені трактування сутності стратегії антикризового управління, можна зробити кілька узагальнюючих висновків. Усі науковці розглядають антикризове управління як невід’ємну складову стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності та ризиків. Спільною рисою в усіх підходах є акцент на превентивному характері управління – здатність передбачити кризові ситуації, вчасно на них реагувати та зберегти платоспроможність і ефективність діяльності організації. Більшість авторів підкреслюють значення стратегічного планування та адаптації до змін зовнішнього середовища, що свідчить про системний і довгостроковий підхід до управління.

Водночас між окремими трактуваннями простежуються й певні відмінності. Наприклад, Михайлова Є. В. та Михайлов С. В. акцентують увагу на створенні стратегічних альтернатив і мінімізації фінансових загроз, тоді як Богуславська С. І., Білоус С. А., Дяк В. В. наголошують на гнучкості управління в умовах невизначеного бізнес-середовища. Гудзь О. Є. більше зосереджується на забезпеченні фінансової стійкості та платоспроможності, а Чуприна В. В. підкреслює системність антикризового управління і його роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства загалом. Пріб К. А. вбачає у стратегіях антикризового управління інструмент саме для подолання вже наявних кризових явищ і стабілізації роботи організації.

Таким чином, хоча всі трактування мають спільну основу — необхідність ефективного реагування на кризи, відмінності полягають у ступені акценту на прогнозуванні, попередженні, стабілізації та стратегічному управлінні. Це свідчить про багатогранність поняття та важливість його адаптації під специфіку конкретного підприємства чи сфери.

Основна мета такої стратегії антикризового управління – збереження життєздатності підприємства в умовах кризи, підвищення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності [7-8]. Завдання антикризового управління наведено на рис. 1.1.

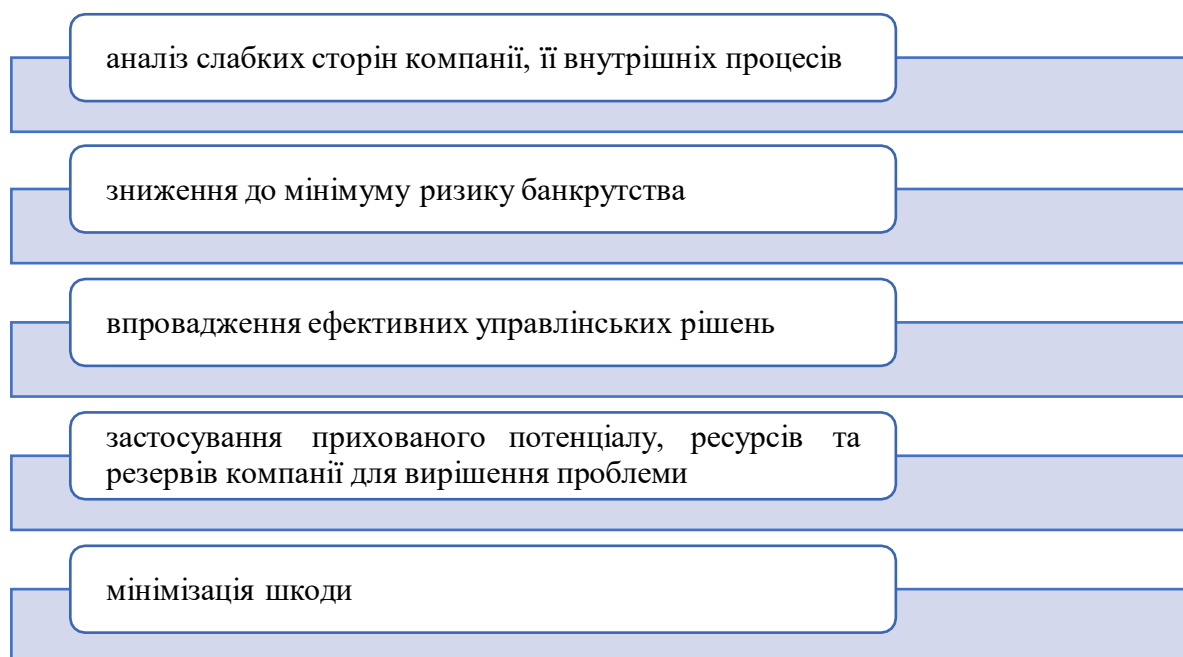


Рис. 1.1. Завдання антикризового управління на підприємстві

Примітка: складено автором на основі [9].

Антикризове управління потрібно не тільки тоді, коли криза вже сталася, а ще до перших ознак її прояву. В табл. 1.2 пропонується навести ключові елементи стратегії антикризового управління суб'єктом господарювання.

Таблиця 1.2

Характеристика основних елементів стратегії антикризового управління підприємством

Ключовий елемент	Характеристика
1	2
Діагностика кризових явищ та ризиків	Виявлення основних загроз і ризиків, оцінка їхнього впливу на діяльність підприємства. Включає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, фінансового стану, ринкової позиції та управлінської ефективності.
Планування антикризових заходів	Розробка комплексу дій для зменшення негативного впливу кризи. Може включати реструктуризацію, зміну бізнес-моделі, оптимізацію витрат, пошук фінансування та нових ринків.
Фінансова стабілізація	Забезпечення ліквідності й платоспроможності підприємства. Застосовуються заходи зі зменшення боргового навантаження, оптимізації активів та витрат, залучення додаткових ресурсів.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Організаційні зміни та підвищення ефективності управління	Перегляд структури підприємства, впровадження нових управлінських підходів, цифровізація та автоматизація процесів, оптимізація бізнес-процесів.
Кадрова політика та мотивація персоналу	Управління персоналом в умовах кризи: підтримка команди, мотивація, адаптація до нових умов, формування корпоративної культури, здатної протистояти кризам.
Маркетингова та інноваційна стратегія	Застосування нових маркетингових інструментів, адаптація цінової політики, розробка нових продуктів і послуг, активна взаємодія з клієнтами.
Моніторинг і контроль виконання	Системне відстеження реалізації антикризових заходів, оцінка їхньої ефективності та коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Примітка: складено автором на основі [10-11].

Стратегія антикризового управління підприємством, як свідчить структура представленої таблиці, є комплексною системою дій, що охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства. Її ефективність ґрунтується на послідовності етапів: від виявлення загроз до постійного контролю реалізації заходів. Основою успішного антикризового управління є глибокий аналіз ситуації, що включає діагностику внутрішніх та зовнішніх факторів, здатних спричинити кризу. Важливо, що цей етап не є разовим – моніторинг ризиків має бути безперервним.

Наступний ключовий компонент – планування конкретних антикризових дій, що дозволяють оперативно реагувати на загрози. Це свідчить про потребу у стратегічному мисленні та гнучкості в управлінні. В умовах нестабільності фінансова стабілізація стає пріоритетом, адже від платоспроможності підприємства залежить його виживання. З цією метою застосовуються інструменти оптимізації фінансових потоків і пошуку додаткових ресурсів.

Організаційні зміни, спрямовані на підвищення ефективності управління, підкреслюють необхідність адаптації управлінських процесів до нових реалій, зокрема за допомогою цифровізації. Особливу увагу заслуговує аспект роботи з

персоналом – у кризовий період роль команди та її мотивація зростає, тому акценти на підтримці, навчанні та згуртованості колективу є вирішальними [12].

Водночас жодна антикризова стратегія не буде повною без маркетингових та інноваційних підходів. Вони дозволяють не лише зберегти, а й зміцнити позиції підприємства на ринку. Завершальним елементом стратегії є постійний моніторинг, який дозволяє вчасно коригувати дії залежно від змін у зовнішньому середовищі. Така цілісна структура стратегії антикризового управління створює умови для забезпечення стійкості підприємства, його адаптивності та здатності до розвитку навіть у складних економічних умовах.

Отже, стратегія антикризового управління підприємством є комплексним механізмом, що поєднує фінансові, організаційні, кадрові та маркетингові інструменти для збереження стабільності та розвитку компанії. Її ефективність залежить від своєчасної діагностики кризи, оперативного прийняття рішень та гнучкості в адаптації до нових умов. Впровадження дієвої антикризової стратегії дозволяє не лише подолати труднощі, а й створити передумови для майбутнього зростання підприємства.

1.2. Особливості антикризового управління підприємством

Менеджмент антикризового управління є специфічним напрямом управлінської діяльності, що фокусується на своєчасному виявленні ознак кризових явищ, розробці та реалізації заходів щодо їхнього подолання, а також на відновленні стабільної діяльності підприємства. Його головна мета полягає у забезпеченні стійкого функціонування суб'єктів господарювання в умовах нестабільності, ризиків та зовнішніх викликів [13].

Особливість такого менеджменту полягає в тому, що він має бути гнучким, швидким у прийнятті рішень, орієнтованим на запобігання негативним наслідкам ще до того, як вони перейдуть у фазу глибокої кризи. У

межах антикризового менеджменту керівництво зосереджується не лише на стабілізації поточної ситуації, а й на створенні механізмів, які допоможуть уникнути подібних проблем у майбутньому.

Наступним пропонується розглянути основні моделі антикризового управління (рис. 1.2).

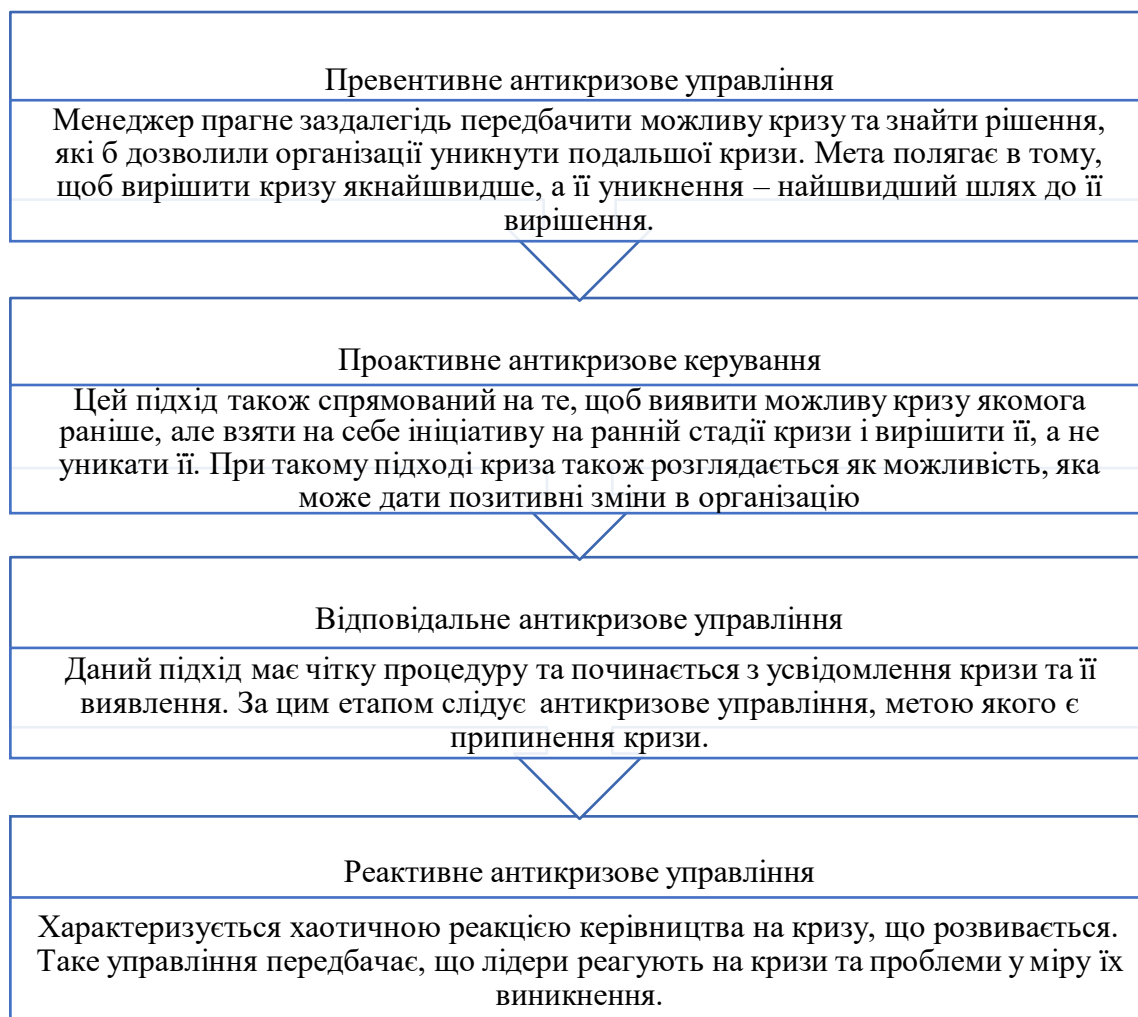


Рис. 1.2. Моделі антикризового управління

Примітка: складено автором на основі [14].

Отже, на думку автора, найбільш дієвим підходом є поєднання проактивної та реактивної моделей, що дозволить керівництву підприємства частково підготуватися до можливих кризових ситуацій. Проактивна модель допомагає завчасно передбачати ризики та формувати стратегію реагування, тоді як у разі настання кризи необхідно оперативно застосовувати реактивну модель, оскільки ситуація вимагає негайних дій.

Наступним пропонується навести особливості антикризового менеджменту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика особливостей антикризового управління підприємством

Ключова особливість	Характеристика
Проактивність та своєчасність управлінських рішень	Важливо не чекати повного розвитку кризи, а діяти наперед, аналізуючи зовнішнє середовище та внутрішні ресурси підприємства.
Комплексний підхід до управління	Антикризове управління охоплює всі сфери діяльності підприємства (фінанси, виробництво, персонал, маркетинг, логістику) і потребує координації між структурними підрозділами.
Ризик-орієнтованість	Основою антикризового менеджменту є ідентифікація та оцінка ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства, а також розробка заходів для їх мінімізації.
Стратегічна гнучкість	Підприємство має швидко адаптувати свою стратегію до змінних умов, зберігаючи контроль над ресурсами та ключовими процесами.
Орієнтація на стабілізацію фінансового стану	Пріоритетним напрямом є забезпечення ліквідності, оптимізація витрат, реструктуризація боргів і підвищення ефективності використання ресурсів.
Використання кризових ситуацій як точок росту	Антикризовий менеджмент не лише допомагає уникнути негативних наслідків, а й створює можливості для оновлення бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та впровадження інновацій.
Активна участь лідерів і управлінської команди	У кризовий період зростає роль лідера, який має організовувати процеси, мотивувати персонал до змін, забезпечувати ефективну комунікацію та підтримку.
Антикризова корпоративна культура	Важливо формувати середовище, де персонал готовий до змін, проявляє відповідальність, ініціативність та здатність працювати в умовах невизначеності.

Примітка: складено автором на основі [15-16].

Аналіз ключових особливостей антикризового менеджменту вказує на важливість комплексного та системного підходу до управління в умовах кризи. По-перше, необхідність проактивного реагування на кризові загрози є однією з основних особливостей ефективного антикризового управління. Організації повинні діяти до того, як криза набере повної сили, що дозволяє запобігти її негативним наслідкам або значно зменшити їхній вплив.

Комплексність підходу підкреслює важливість охоплення всіх аспектів діяльності підприємства, що вимагає координації між різними підрозділами.

Тільки так можна досягти ефективного впливу на всі функціональні сфери: від фінансів до маркетингу. Оцінка ризиків і своєчасна їхня ідентифікація є ще одним важливим елементом, що дозволяє мінімізувати їх вплив і своєчасно вжити необхідних заходів для стабілізації ситуації.

Ключовою характеристикою є стратегічна гнучкість підприємства, здатність швидко адаптуватися до нових умов і змінювати свою стратегію відповідно до вимог ситуації, не втрачаючи контроль над ресурсами та основними процесами. Одночасно важливою є орієнтація на фінансову стабілізацію, оскільки це основа для виживання і подальшого розвитку підприємства. Забезпечення ліквідності та оптимізація витрат дозволяють зберегти баланс навіть у найбільш складних ситуаціях [17].

Іншою важливою особливістю є вміння використовувати кризу як можливість для зростання. Антикризовий менеджмент може стати поштовхом до впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності і перетворення негативних ситуацій на точки розвитку. Важливим аспектом є також активна участь лідерів та управлінської команди. Лідерство в кризовий період включає не тільки організацію процесів, але й мотивацію персоналу, формування довіри та підтримки серед колективу.

Отже, антикризове управління являється не просто набором антикризових заходів, а є цілісною системою управлінських рішень, що дозволяє підприємству не лише вийти з кризової ситуації з мінімальними втратами, але й зміцнити свої позиції на ринку. Його ефективність залежить від якості управлінської команди, рівня стратегічного планування, здатності до адаптації та інновацій, а також від залучення персоналу до реалізації змін.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії антикризового управління підприємством

Аналіз та оцінка стратегії антикризового управління підприємством потребують системного підходу, який передбачає вивчення як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу, що формують рівень загроз та потенціал до їх подолання. Методичні підходи, які застосовуються в цьому контексті, базуються на використанні комплексу інструментів стратегічного аналізу, економічної діагностики, оцінювання ризиків і ресурсного потенціалу підприємства.

В табл. 1.4. наведено основні методи для оцінки стратегії антикризового управління організацією.

Таблиця 1.4

Характеристика основних методів для оцінки стратегії антикризового управління підприємством

Метод	Характеристика
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансового стану підприємства через аналіз ключових фінансових показників, таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, заборгованість та інші. Це дозволяє виявити фінансові проблеми та спрогнозувати вплив кризових ситуацій.
Аналіз ризиків	Оцінка потенційних ризиків, що можуть виникнути в процесі діяльності підприємства, їх вплив на різні аспекти бізнесу. Це включає виявлення, класифікацію та оцінку ймовірності ризиків.
SWOT-аналіз	Оцінка стратегічного становища підприємства через аналіз його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що дозволяє ідентифікувати можливі напрямки для антикризових дій.
PEST-аналіз	Оцінка зовнішнього середовища підприємства з точки зору політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що можуть вплинути на кризові ситуації.
Бенчмаркінг	Порівняння показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів або галузевими стандартами, що дозволяє оцінити ефективність антикризових заходів у порівнянні з іншими підприємствами.
Метод моніторингу та контролю	Постійний моніторинг виконання антикризових заходів і стратегій для коригування та вдосконалення управлінських рішень на основі отриманих результатів.
Метод балансових показників	Оцінка ефективності стратегії через порівняння між внутрішніми (фінансовими, організаційними) та зовнішніми (ринковими, конкурентними) показниками, що дозволяє визначити рівень стабільності підприємства.
Метод сценаріїв	Створення різних сценаріїв розвитку подій для оцінки того, як підприємство може реагувати на різні кризові ситуації в залежності від змін у зовнішньому середовищі.

Примітка: складено автором на основі [18-20].

Отже, аналіз та оцінка стратегії антикризового управління підприємством потребують системного підходу, який передбачає вивчення як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу, що формують рівень загроз та потенціал до їх подолання. Методичні підходи, які застосовуються в цьому контексті, базуються на використанні комплексу інструментів стратегічного аналізу, економічної діагностики, оцінювання ризиків і ресурсного потенціалу організації.

Одним із ключових підходів є стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства, що включає PEST-аналіз, SWOT-аналіз, а також оцінку за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера. Ці методи дозволяють ідентифікувати основні зовнішні виклики, внутрішні слабкі місця та можливості для трансформації, що стає базою для формування антикризової стратегії.

Важливою складовою є діагностика фінансового стану підприємства, яка проводиться з використанням коефіцієнтного аналізу (ліквідність, рентабельність, ділова активність, платоспроможність), аналізу грошових потоків та моделі Альтмана. Ці інструменти дають змогу своєчасно виявити ознаки фінансової кризи та оцінити рівень загрози банкрутства [21].

Для визначення ефективності реалізованої антикризової стратегії застосовують оцінку досягнення стратегічних цілей, що включає порівняння запланованих та фактичних показників діяльності підприємства за ключовими критеріями (дохід, прибуток, частка ринку, продуктивність праці тощо). У цьому випадку часто використовується збалансована система показників, яка дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, але й внутрішні процеси, інновації та роботу з клієнтами.

Крім того, використовуються методи факторного та кореляційно-регресійного аналізу, які дозволяють виявити причинно-наслідкові зв'язки між кризовими проявами та управлінськими рішеннями. Це дає змогу коригувати стратегію управління з урахуванням впливу конкретних чинників на результати

діяльності. Важливою методичною частиною аналізу є також оцінка ризиків, яка передбачає ідентифікацію, вимірювання та розробку заходів з антикризового управління. Для цього можуть використовуватись методи сценарного аналізу, аналіз чутливості, матриця ризиків, а також побудова ймовірнісних моделей прогнозування.

Не менш значущим є й аналіз управлінських рішень та організаційної структури, адже ефективність антикризових заходів багато в чому залежить від компетентності управлінського персоналу, швидкості ухвалення рішень та ефективності внутрішніх комунікацій [22].

Таким чином, методичні підходи до аналізу та оцінки стратегії антикризового управління мають бути багатовекторними, орієнтованими як на кількісну, так і якісну оцінку, інтегруючи економічні, стратегічні, фінансові та організаційні аспекти діяльності підприємства. Це дозволяє сформувати обґрунтовану стратегію реагування на кризові явища, підвищити гнучкість та адаптивність бізнесу в умовах нестабільності.

Також слід відзначити, що ефективність стратегії антикризового управління підприємством тісно пов'язана з наявністю антикризового потенціалу, оскільки цей потенціал визначає здатність організації швидко і ефективно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати їх негативні наслідки.

Сутність антикризового потенціалу полягає у здатності суб'єкта господарювання ефективно передбачати, протистояти та відновлюватися після криз, забезпечуючи свою довгострокову стійкість та конкурентоспроможність [23]. Іншими словами, антикризовий потенціал є багатогранним поняттям, яке охоплює фінансову стійкість, управлінську адаптивність, операційну стійкість, стратегічну гнучкість, маркетинговий розвиток та інноваційну спроможність, включаючи як проактивні, так і реактивні заходи, спрямовані на попередження, пом'якшення та подолання кризових явищ [24]. Розвиток антикризового потенціалу вимагає надійних механізмів оцінки ризиків, планування на випадок непередбачуваних ситуацій, стратегій кризової комунікації, а також постійного вдосконалення інноваційного потенціалу організації [25]. Отож, антикризовий

потенціал промислового підприємства в даному дослідженні буде визначено при оцінці його ключових фінансових, кадрових, технічних та інноваційних показників, які в підсумку становлять міцну базу для протидії кризовим періодам [26]. Саме тому в табл. 1.5 наведено підходи до оцінки антикризового потенціалу промислового підприємства саме в контексті цих показників.

Таблиця 1.5

Характеристика показників оцінки антикризового потенціалу
промислового підприємства

Складова антикризового потенціалу	Показники	Вплив на антикризовий потенціал
Фінансовий потенціал	Рівень фінансової стійкості, диверсифікації доходів, рентабельність діяльності	Висока фінансова стійкість дозволяє підприємству витримувати кризові ситуації без значних втрат, диверсифікація доходів зменшує залежність від одного джерела фінансування
Кадровий потенціал	Забезпеченість персоналом, рівень кваліфікації менеджерів, продуктивність праці	Достатня кількість кваліфікованих фахівців сприяє стабільності роботи підприємства в кризових умовах, підвищення кваліфікації персоналу збільшує його ефективність
Технічний потенціал	Відповідність обладнання сучасним стандартам, рівень автоматизації процесів, віддача основних засобів	Сучасне обладнання дозволяє виготовляти якісні товари та зменшує витрати на обслуговування, автоматизація підвищує ефективність роботи та знижує операційні витрати
Інноваційний потенціал	Впровадження нових методик виробництва, використання цифрових технологій, розробка інноваційних підходів до організації виробництва	Інновації сприяють швидкій адаптації підприємства до змін, підвищенню конкурентоспроможності та якості продукції

Примітка: складено автором на основі [23-25].

Отже, антикризовий потенціал промислового підприємства визначається чотирма ключовими складовими: фінансовим, кадровим, технічним та інноваційним потенціалом [27]. Фінансовий потенціал дозволяє організації ефективно працювати та мати міцну основу для протидії кризовим явищам, до прикладу високий розмір власного капіталу дозволить розраховуватись зі своїми постачальниками навіть при відсутності грошових потоків під час кризи. Кадровий потенціал є основою для стабільної та ефективної роботи

підприємства, адже наявність кваліфікованого кадрового складу зменшує ризики, пов'язані з дефіцитом спеціалістів та якістю виготовленої продукції. Щодо технічного потенціалу промислового підприємства, його показники значно впливають конкурентоспроможність, адже використання сучасного обладнання, інформаційних технологій та ефективних управлінських рішень сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та поліпшенню якості виготовленої продукції. І в підсумку інноваційний потенціал визначає здатність підприємства впроваджувати новітні технології виробництва, застосовувати цифрові технології та адаптуватися до змін у сфері промисловості. Використання інновацій в діяльності промислової організації дозволяє їй швидко адаптуватись під зміни, які викликані кризовими періодами. Саме тому для підвищення антикризового потенціалу промислового підприємству необхідно зміцнювати свою фінансову стабільність, розвивати кадровий потенціал, інвестувати в сучасне обладнання та впроваджувати інноваційні рішення, що сприятимуть адаптації до змін та ефективному функціонуванню в умовах кризи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

***** спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів, зокрема цегли, черепиці та інших виробів із випаленої глини. Підприємство здійснює свою діяльність у сфері будівельної промисловості та забезпечує потреби як внутрішнього ринку, так і окремих регіонів у якісних будівельних матеріалах. Основною продукцією підприємства є будівельна цегла різних типів, черепиця та інші вироби з випаленої глини, які відповідають сучасним стандартам якості та технічним вимогам. Завдяки використанню місцевої сировини, впровадженню енергоощадних технологій та автоматизації окремих етапів виробництва, ** ***** забезпечує стабільну якість та конкурентоспроможні ціни на свою продукцію.

Загальні відомості про ** ***** наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

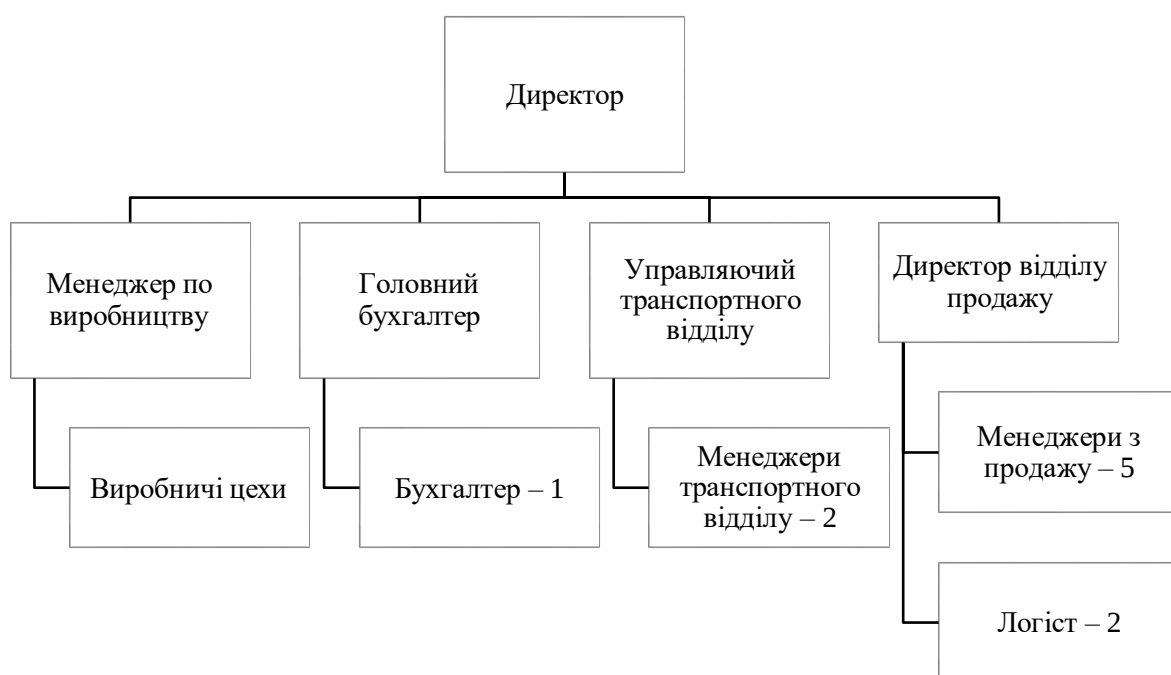
Загальні відомості про ** *****

Показник	Характеристика
1) повне найменування	*****
2) скорочене найменування	** *****
3) організаційно-правова форма	Приватне підприємство
4) форма власності	Недержавна власність
4) код ЄДРПОУ	*****
5) дата реєстрації	**.**.****
6) розмір статутного капіталу	**, * тис. грн.
7) юридична адреса	55**, Україна, Волинська область, Володимирський р-н, село *****, вул. *****, будинок **
8) керівник	*****
9) бухгалтер	*****

Примітка: складено автором на основі [31, 32].

Підприємство з моменту реєстрації, яка проводилась у порядку, встановленому законодавством України, має статус юридичної особи, самостійний баланс, розрахунковий рахунок в установах банку, печатку, кутовий та інші штампи зі своїм найменуванням та емблемою, бланки, товарний знак та інші реквізити.

Директор ** ***** віддає розпорядження до відповідних відділів підлеглим. Такий вид організаційної структури на підприємстві називається



лінійно-функціональним (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Організаційна структура управління ** *****

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства.

Лінійні керівники ** ***** відіграють ключову роль у здійсненні управлінських функцій, спрямованих на забезпечення ефективної роботи функціональних підрозділів підприємства. Функціональні служби відповідають за планування виробництва та фінансів, організацію матеріально-технічного і транспортного забезпечення, а також здійснюють заходи з організації та реалізації продукції.

У структурі підприємства можна виділити чотири основні функціональні відділи: виробничий, транспортний, фінансовий та відділ продажу. Аналіз

організаційної структури ** ***** дозволяє дійти висновку, що обрана модель управління є доцільною для даного підприємства. Вона забезпечує його стабільну роботу та сприяє подальшому розвитку.

На рис. 2.2 наведено основні аспекти екологічної політики досліджуваного підприємства.

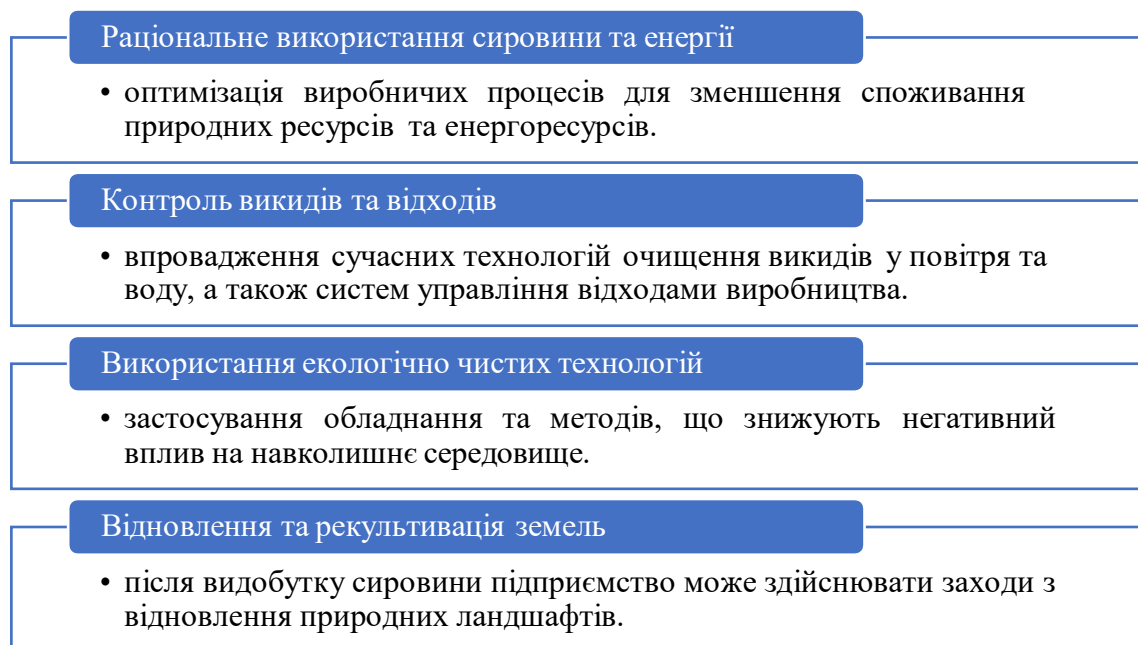


Рис. 2.2. Характеристика складових екологічної політики ** *****

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства.

Отож, підприємство працює для забезпечення сталого економічного розвитку та дотримання стандартів щодо екологічної безпеки. Щорічно працівниками ** ***** висаджується понад 1 тис. дерев в місцевих лісах, адже компанія розуміє важливість сталого екологічного розвитку.

Для аналізу рівня забезпеченості підприємства ресурсами пропонується навести горизонтальний та вертикальний аналіз його. Основні техніко-економічні показники наведені в табл. 2.2.

Отож, проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ** ***** , видно, що власний капітал зріс незначно, що вказує на стабільність, але темпи зростання не є високими. Водночас обсяг товарної продукції та виручка від реалізації у 2023 р. суттєво скоротилися, що могло бути

спричинено зовнішніми або внутрішніми кризовими факторами. У 2024 р. ситуація частково стабілізувалася, і показники почали відновлюватися.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ** *

Показники	Рік			Абсол, відхил,		Віднос, відхил,	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2023	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис, грн,	10454,6	10472,2	10731,3	18	259	0,17	2,47
Обсяг товарної продукції, тис, грн,	8102,1	2224,7	6739,4	-5877,35	4514,68	-72,54	202,93
Виручка від реалізації валової продукції, тис, грн,	7866,1	2149,5	6449,2	-5716,6	4299,7	-72,67	200,03
Собівартість реалізованої продукції, тис, грн,	7781,0	1956,6	6023,3	-5824,4	4066,7	-74,85	207,85
Валовий прибуток, тис, грн,	85,1	192,9	425,9	107,8	233	126,67	120,79
Чистий прибуток (збиток), тис, грн,	69,8	17,6	259,1	-52	241,5	-74,79	1372,16
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	49	35	25	-14	-10	-28,57	-28,57
Фонд оплати праці, тис, грн,	514,5	420,385	340	-94,115	-80,385	-18,29	-19,12
Фондовіддача, грн	2,470	0,783	2,757	13,43	1,97	-68,31	252,26
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	10500,00	12011	13600	1511	1589	14,39	13,23
Середньорічна вартість необоротних активів, тис, грн,	3280,00	2842,30	2444,30	-437,7	-398	-13,34	-14,00
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис, грн,	34764,40	28241,5	21679,5	-6522,9	-6562	-18,76	-23,24
Продуктивність праці, тис, грн, /особу	160,53	61,41	257,97	-99,12	196,55	-61,74	320,05

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність власного капіталу, %	0,67	0,17	2,41	-0,50	2,25	-74,83	1336,61
Рентабельність основної діяльності, %	101,09	109,86	107,07	8,77	-2,79	8,67	-2,54
Рентабельність підприємства, %	0,90	0,90	4,30	0,00	3,40	0,27	378,21
Дебіторська заборгованість, тис, грн,	16105,3	9111,5	5439,0	-6993,8	-3672,5	-43,43	-40,31
Кредиторська заборгованість, тис, грн,	23529,8	14375,2	8032,7	-9154,6	-6342,5	-38,91	-44,12

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також зазнала зниження у 2023 р., проте у 2024 р. зросла, що може свідчити про збільшення витрат на виробництво. Попри це, валовий прибуток демонструє позитивну динаміку, що говорить про покращення ефективності підприємства. Особливо помітним є зростання чистого прибутку у 2024 р. після його значного падіння у 2023 р.. Це свідчить про успішну адаптацію до змін у ринкових умовах або внутрішню оптимізацію процесів.

Середньооблікова чисельність працівників зазнала поступового скорочення, що могло бути пов'язано з необхідністю зменшення витрат або зниженням обсягів діяльності. При цьому фонд оплати праці також зменшився, що підтверджує процес оптимізації витрат. Однак середньомісячна заробітна плата одного працівника поступово зростала, що може свідчити про збереження кваліфікованих кадрів і підвищення ефективності їхньої праці.

Середньорічна вартість необоротних активів поступово знижувалася, що може вказувати на недостатній рівень інвестування у розвиток матеріальної

бази. Аналогічна ситуація спостерігається і з оборотними коштами, які також скорочувалися, що могло обмежувати можливості підприємства щодо фінансування операційної діяльності.

Продуктивність праці суттєво впала у 2023 р., проте у 2024 р. зросла більш ніж утричі, що може бути наслідком скорочення персоналу при збереженні або навіть збільшенні обсягів виробництва. Подібна тенденція спостерігається і в рентабельності власного капіталу та підприємства в цілому, які різко зросли у 2024 р., що свідчить про покращення прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Дебіторська та кредиторська заборгованість поступово зменшувалися, що може свідчити про покращення платіжної дисципліни та управління фінансами. Загалом, аналіз показує, що ** ***** у 2023 р. зіткнулося зі значними труднощами, проте у 2024 р. йому вдалося відновити фінансові показники, оптимізувати діяльність та покращити ефективність використання ресурсів.

В табл. 2.3 наведено горизонтальний аналіз балансу ** ***** за останні три роки.

Динаміка балансу ** ***** за період 2022-2024 років свідчить про суттєві зміни в структурі активів та зобов'язань. Необоротні активи загалом зменшуються, що видно на прикладі основних засобів, які скоротилися на 437,8 тис. грн у 2023 р. та ще на 398 тис. грн у 2024 р.. Це може свідчити про продаж або списання активів.

Оборотні активи також демонструють зниження, особливо помітне скорочення дебіторської заборгованості, як за товари та послуги (-1113,6 тис. грн у 2023 р. та -1642,8 тис. грн у 2024 р.), так і іншої поточної дебіторської заборгованості (-5880,2 тис. грн та -2029,7 тис. грн відповідно). Водночас спостерігається значне зростання запасів, особливо готової продукції (до 2345 тис. грн у 2024 р.), що може вказувати на накопичення продукції, яке не було реалізоване.

Грошові кошти та їх еквіваленти зросли, що є позитивним показником ліквідності. Витрати майбутніх періодів спочатку збільшились на 226,2 тис. грн

у 2023 р., але у 2024 р. скоротилися на 5096,7 тис. грн, що може свідчити про списання чи використання цих витрат. Власний капітал не зазнав значних змін: зростання відбулося лише за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 259,1 тис. грн у 2024 р.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз балансу ** * за 2022-2024 роки

Стаття балансу	Період			Абсолютне відхилення (+/-)	
	на кінець 2022	на кінець 2023	на кінець 2024	2023/2022	2024/2023
Нематеріальні активи	159	159,1	159,1	0,1	0
Основні засоби:	3121,00	2683,20	2285,20	-437,8	-398
Усього необоротні активи	3280,00	2842,30	2444,30	-437,7	-398
Запаси	0	210,1	2345,00	210,1	2134,9
у тому числі готова продукція	0	189,5	2345,00	189,5	2155,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6404,50	5290,90	3648,10	-1113,6	-1642,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	9700,80	3820,60	1790,90	-5880,2	-2029,7
Гроші та їх еквіваленти	16,3	50,9	123,2	34,6	72,3
Витрати майбутніх періодів	18642,80	18869,00	13772,30	226,2	-5096,7
Усього оборотні активи	34764,40	28241,50	21679,50	-6522,9	-6562
Зареєстрований (пайовий) капітал	12	12	12	0	0
Додатковий капітал	7243,00	7243,00	7243,00	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3199,60	3217,20	3476,30	17,6	259,1
Усього власний капітал	10454,60	10472,20	10731,30	17,6	259,1
Короткострокові кредити банків	600	600	0	0	-600
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10724,50	12898,80	5716,40	2174,3	-7182,4
розрахунками з бюджетом	8100,00	535	2297,10	-7565	1762,1
розрахунками зі страхування	1007,80	941,4	19,2	-66,4	-922,2
розрахунками з оплати праці	3697,50	0	0	-3697,5	0
Інші поточні зобов'язання	3460,00	5636,40	5359,80	2176,4	-276,6
Усього поточні зобов'язання	27589,80	20611,60	13392,50	-6978,2	-7219,1
Баланс	38044,40	31083,80	24123,80	-6960,6	-6960

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Зобов'язання ** * значно зменшилися, зокрема, поточна кредиторська заборгованість за товари і послуги зросла у 2023 р. на 2174,3 тис. грн, але у 2024 р. скоротилася на 7182,4 тис. грн. Також зменшилися

зобов'язання перед бюджетом та по страхуванню. Повністю погашені короткострокові кредити банків.

Загалом баланс компанії скоротився на 6960,6 тис. грн у 2023 р. та ще на 6960 тис. грн у 2024 р.. Це свідчить про загальне зменшення активів та зобов'язань, що може бути наслідком скорочення діяльності або оптимізації фінансових потоків.

В табл. 2.4 наведено вертикальний аналіз балансу ** *****.

Таблиця 2.4

Вертикальний аналіз балансу ** ***** за 2022-2024 роки

Стаття балансу	Період			Абсолютне відхилення (+/-)	
	на кінець 2022	на кінець 2023	на кінець 2024	2023/2022	2024/2023
Нематеріальні активи	0,42	0,51	0,66	0,09	0,15
Основні засоби:	8,20	8,63	9,47	0,43	0,84
Усього необоротні активи	8,62	9,14	10,13	0,52	0,99
Запаси	0,00	0,68	9,72	0,68	9,04
у тому числі готова продукція	0,00	0,61	9,72	0,61	9,11
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	16,83	17,02	15,12	0,19	-1,90
Інша поточна дебіторська заборгованість	25,50	12,29	7,42	-13,21	-4,87
Гроші та їх еквіваленти	0,04	0,16	0,51	0,12	0,35
Витрати майбутніх періодів	49,00	60,70	57,09	11,70	-3,61
Усього оборотні активи	91,38	90,86	89,87	-0,52	-0,99
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,03	0,04	0,05	0,01	0,01
Додатковий капітал	19,04	23,30	30,02	4,26	6,72
Нерозподілений прибуток	8,41	10,35	14,41	1,94	4,06
Усього власний капітал	27,48	33,69	44,48	6,21	10,79
Короткострокові кредити банків	1,58	1,93	0,00	0,35	-1,93
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	28,19	41,50	23,70	13,31	-17,80
розрахунками з бюджетом	21,29	1,72	9,52	-19,57	7,80
розрахунками зі страхування	2,65	3,03	0,08	0,38	-2,95
розрахунками з оплати праці	9,72	0,00	0,00	-9,72	0,00
Інші поточні зобов'язання	9,09	18,13	22,22	9,04	4,08
Усього поточні зобов'язання	72,52	66,31	55,52	-6,21	-10,79
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Структура пасивів ** ***** за період 2022-2024 років демонструє зміни в співвідношенні власного капіталу та зобов'язань. Власний капітал компанії зріс із 27,48% у 2022 р. до 44,48% у 2024 р., що вказує на посилення фінансової стійкості. Основним фактором зростання стало збільшення додаткового капіталу на 4,26% у 2023 р. та ще на 6,72% у 2024 р.. Також суттєво зріс нерозподілений прибуток, особливо в 2024 р. (+4,06%).

З іншого боку, частка поточних зобов'язань у загальній структурі пасивів зменшилася з 72,52% у 2022 р. до 55,52% у 2024 р.. Це свідчить про зниження боргового навантаження, що є позитивним сигналом для фінансової стабільності підприємства. Основні зміни у структурі зобов'язань включають скорочення кредиторської заборгованості за товари та послуги у 2024 р. на 17,80%, хоча у 2023 р. вона зросла на 13,31%. Також відбулось значне зниження розрахунків з бюджетом у 2023 р. (-19,57%), але у 2024 р. спостерігається зростання (+7,80%) та повне погашення короткострокових кредитів банків у 2024 р. (-1,93%).

Загалом, компанія зменшує свою залежність від кредиторської заборгованості та зобов'язань перед бюджетом, водночас нарощуючи власний капітал. Це може свідчити про стабілізацію фінансового стану та зменшення ризиків ліквідності.

Щодо активів, то необоротні активи поступово зростали, їх частка збільшилася з 8,62% у 2022 р. до 10,13% у 2024 р.. Основний приріст відбувся за рахунок основних засобів, частка яких зросла з 8,20% до 9,47%. Це може вказувати на інвестиції у виробничі фонди або модернізацію.

Оборотні активи, навпаки, зменшилися з 91,38% у 2022 р. до 89,87% у 2024 р.. Однак у їхній структурі відбулися значні зміни, запаси різко зросли - з 0% у 2022 р. до 9,72% у 2024 р., що може вказувати на накопичення нереалізованої продукції. Інша поточна дебіторська заборгованість суттєво скоротилася з 25,50% у 2022 р. до 7,42% у 2024 р., що може свідчити про зменшення ризиків неплатежів. Витрати майбутніх періодів зросли у 2023 р. (+11,70%), але у 2024 р. їхня частка зменшилася на 3,61%, що може бути

пов'язано з їхнім частковим списанням або використанням. Грошові кошти зросли з 0,04% у 2022 р. до 0,51% у 2024 р., що вказує на покращення ліквідності.

Загалом, спостерігається зменшення залежності від дебіторської заборгованості та зростання запасів, що може сигналізувати про зміни у стратегії управління активами. Суб'єкт господарювання нарощує довгострокові інвестиції, але при цьому збільшує товарні залишки, що може свідчити про проблеми з реалізацією продукції або планову підготовку до зростання попиту.

На наступному етапі проаналізуємо фінансові результати діяльності
** ***** (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансових результатів ** ***** протягом 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Абсол, відхил,		Віднос, відхил,	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	7866,10	2149,50	6449,20	-5 717	4 300	-72,67	200,03
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	7781,00	1956,60	6023,30	-5 824	4 067	-74,85	207,85
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	85,1	192,9	425,9	108	233	126,67	120,79
Інші операційні витрати, тис. грн.	0	171,4	109,9	171	-62	-	-35,88
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	85,1	21,5	316	-64	295	-74,74	1369,77
Податок на прибуток, тис. грн.	15,3	3,9	56,9	-11	53	-74,51	1358,97
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток, тис. грн.	69,8	17,6	259,1	-52	242	-74,79	1372,16

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Фінансові показники ** * за період 2022–2024 років демонструють значні коливання, що вказує на складний фінансовий стан у 2023 р. та його покращення у 2024 р.. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2022 р. становив 7866,1 тис. грн, однак у 2023 р. різко впав до 2149,5 тис. грн (-5717 тис. грн або -72,67%). У 2024 р. спостерігалось значне відновлення доходу до 6449,2 тис. грн (+4 300 тис. грн або +200,03%). Це може свідчити про кризу у 2023 р. та поступове відновлення ринкових позицій у 2024 р..

Собівартість реалізованої продукції зазнала аналогічних змін. У 2022 р. вона становила 7781,0 тис. грн, у 2023 р. знизилася до 1956,6 тис. грн (-5824 тис. грн або -74,85%), що відбулося разом зі зменшенням доходу. Проте у 2024 р. собівартість зросла до 6023,3 тис. грн (+4067 тис. грн або +207,85%), що вказує на зростання обсягів виробництва.

Валовий прибуток у 2022 р. складав 85,1 тис. грн, у 2023 р. він збільшився до 192,9 тис. грн (+108 тис. грн або +126,67%), а у 2024 р. зріс до 425,9 тис. грн (+233 тис. грн або +120,79%). Це означає покращення ефективності діяльності підприємства, незважаючи на кризові явища у 2023 р..

Інші операційні витрати з'явилися у 2023 р. на рівні 171,4 тис. грн, а у 2024 р. скоротилися до 109,9 тис. грн (-62 тис. грн або -35,88%). Зменшення операційних витрат у 2024 р. може бути результатом оптимізації витрат або скорочення нерентабельних напрямів діяльності.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 р. становив 85,1 тис. грн, але у 2023 р. різко знизився до 21,5 тис. грн (-64 тис. грн або -74,74%). У 2024 р. цей показник зріс до 316 тис. грн (+295 тис. грн або +1369,77%), що свідчить про значне покращення прибутковості підприємства. Податок на прибуток також відобразив ці зміни, у 2022 р. він становив 15,3 тис. грн, у 2023 р. – лише 3,9 тис. грн (-11 тис. грн або -74,51%), що пояснюється низьким прибутком. Проте у 2024 р. податок зріс до 56,9 тис. грн (+53 тис. грн або +1358,97%), що підтверджує зростання прибутку.

Чистий фінансовий результат підприємства зазнав значних змін. У 2022 р. чистий прибуток складав 69,8 тис. грн, у 2023 р. він впав до 17,6 тис. грн (-52

тис. грн або -74,79%), що свідчить про кризовий період. Однак у 2024 р. чистий прибуток зріс до 259,1 тис. грн (+242 тис. грн або +1372,16%), що демонструє суттєве покращення фінансового стану підприємства.

Загалом, у 2023 р. ** ***** зазнало серйозного падіння виручки та прибутковості, проте у 2024 р. спостерігається позитивна динаміка зростання фінансових показників. Це може бути пов'язано з відновленням ринкових позицій, оптимізацією витрат та покращенням ефективності управління фінансами.

2.2. Аналіз стратегії антикризового управління підприємством

Аналіз стратегії антикризового управління є ключовим етапом у вивченні процесів, що дозволяють підприємству ефективно долати кризові ситуації та зменшувати їх негативний вплив на фінансові та операційні показники.

Для ** ***** стратегія антикризового управління має особливе значення, оскільки основна увага приділяється не тільки виходу з кризи, але й усуненню основних причин її виникнення. В рамках цього процесу проводиться детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, визначаються ключові фактори, що впливають на її діяльність, здійснюється збір і моніторинг необхідної інформації по кожному з цих факторів. На основі оцінки поточного стану підприємства визначаються основні ризики, що загрожують його стабільності.

Система антикризового управління в ** ***** є стратегічним напрямком, спрямованим на довгостроковий розвиток підприємства. Її основною метою є зменшення ймовірності виникнення кризових ситуацій та забезпечення фінансової стабільності організації.

В даному розділі оцінку ефективності стратегії антикризового управління ** ***** пропонується провести на основі аналізу середовища суб'єкта господарювання, його фінансових показників та антикризового потенціалу.

Дані для аналізу сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналіз ** *****

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	Сила і можливості (SO)	Сила і загрози (ST)
	Використання високої якості продукції для виходу на нові ринки	Підвищення конкурентоспроможності через систему контролю якості
	Адаптація продукції до зростаючого попиту на екологічні матеріали	Адаптація виробництва до ринкової нестабільності завдяки гнучкості попиту
	Зміцнення співпраці з будівельними компаніями завдяки стабільним постачанням сировини	Підвищення енергоефективності для зменшення залежності від змін цін на Енергоресурси
Слабкі сторони (W)	Слабкість і можливості (WO)	Слабкість і загрози (WT)
	Впровадження нових технологій для зменшення виробничих витрат	Зменшення залежності від нестабільних цін на сировину через диверсифікацію постачальників
	Оновлення обладнання через автоматизацію для підвищення ефективності	Мінімізація ризиків, пов'язаних із застарілим обладнанням
	Використання освітніх програм для покращення технологічної обізнаності персоналу	Підготовка до конкуренції шляхом модернізації технологій

Примітка: сформовано автором.

З SWOT-аналізу ** *****, видно, що підприємство має значну кількість сильних сторін, зокрема високий рівень якості продукції та стабільність у постачанні сировини. Це дає суб'єкту господарювання можливість забезпечити своїм клієнтам продукцію, яка відповідає високим стандартам, і підвищує його конкурентоспроможність на ринку. Також важливою перевагою є відкритість підприємства до адаптації до змін у попиті, що дозволяє швидше реагувати на коливання ринку.

З іншого боку, підприємство має певні слабкості, які можуть обмежити його можливості для подальшого розвитку. Зокрема, високі витрати на сировину та виробничі процеси можуть негативно впливати на рентабельність ** *****. Крім того, обмеження в застосуванні інноваційних технологій і потреба в постійному оновленні обладнання можуть знижувати ефективність

виробництва, особливо в умовах, коли конкуренція на ринку стає більш жорсткою.

Щодо можливостей, то ** ***** має кілька перспектив для росту та розвитку. Зокрема, розширення ринку збуту, зокрема за рахунок нових регіонів, може значно підвищити обсяги продажів. Зростаючий попит на екологічні та енергоефективні будівельні матеріали відкриває нові можливості для впровадження інноваційних технологій виробництва. Крім того, розвиток співпраці з великими будівельними компаніями може забезпечити постійну та стабільну реалізацію продукції.

Однак є й низка загроз, які можуть вплинути на стабільність і розвиток ** ***** . Перш за все, це посилення конкуренції з боку великих виробників цегли, що може знизити частку ринку для підприємства. Також нестабільність на ринку будівельних матеріалів і коливання цін на сировину можуть призвести до підвищення витрат на виробництво. Ризики, пов'язані з адаптацією до нових технологій або з застарілим обладнанням, також можуть стати перешкодою для подальшого розвитку.

Таким чином, для ** ***** важливо максимально використовувати свої сильні сторони, одночасно знижуючи слабкості, активно впроваджувати інновації та технології, а також бути готовим до зовнішніх загроз, зокрема посилення конкуренції та коливань на ринку.

** ***** функціонує як відкрита економічна система, тому доцільним є аналіз факторів його зовнішнього середовища за методикою PEST-аналізу на основі попередньої характеристики операційного середовища функціонування підприємства з метою визначення потенціалу його розвитку (табл. 2.7).

З результатів проведеного PEST-аналізу ** ***** , представленого в таблиці 2.7, можна зробити висновок, що на діяльність підприємства найбільший вплив здійснюють економічні та політичні чинники. Зокрема, економічні фактори отримали найвищу оцінку – 45 балів, що свідчить про високу чутливість підприємства до змін у макроекономічному середовищі, таких як інфляція, валютні коливання, рівень платоспроможності споживачів,

динаміка цін на сировину та енергоресурси. Політичні фактори також мають вагомий вплив (42 бали), що зумовлено нестабільною політичною ситуацією в країні, військовими діями, змінами у державному регулюванні, податковій політиці та можливими законодавчими обмеженнями.

Таблиця 2.7

Матриця PEST-аналізу ** *****

Політика (P)	Вага	Оцінка	Економіка (E)	Вага	Оцінка
Збільшення тиску зі сторони держави в контексті сертифікації	0,15	6	Зменшення купівельної спроможності населення	0,2	9
Значний рівень корупції в країні та лобіювання інтересів	0,1	9	Зростання валютного курсу	0,1	8
Зміна законодавства	0,2	5	Зростання інфляції	0,2	9
Зміна податкової політики	0,1	8	Значна втрата економічної інфраструктури	0,3	9
Загальна міжнародна політики країни та наявність митних платежів	0,15	4	Змін логістичних маршрутів, блокування кордонів та закриття портів	0,2	10
Війна з Росією та напруження ситуації	0,3	10			
Всього	1	42	Всього	1	45
Соціум (S)	Вага	Оцінка	Технологія (T)	Вага	Оцінка
Значна міграція населення як зовнішня так і внутрішня	0,25	9	Зростання популярності інтернет технологій та електронної комерції	0,35	8
Збільшення рівня смертності серед населення	0,25	9	Інноваційні технології у виробництві цегли	0,35	9
Зміна смакових уподобань	0,25	8	Збільшення інтегрованості населення в діджиталізації.	0,3	6
Зростання тенденції до покупки свого житла	0,25	7			
Всього	1	26	Всього	1	23

Примітка: сформовано автором.

Наступним проаналізуємо ключові фінансові показники підприємства (табл. 2.8).

Аналіз показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності дозволяє оцінити ефективність антикризового управління

** ** у 2022–2024 рр.

Таблиця 2.8

Показники фінансового стану ** **

Показник	Нормативне значення	Роки		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,26	1,37	1,62
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,26	1,36	1,44
1.3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0	0,0006	0,0025	0,0092
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1.Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,73	0,66	0,56
2.2.Коефіцієнт фінансування	<1	0,29	0,36	0,44
2.3.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,21	0,27	0,38
2.4.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,69	0,73	0,77
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1.Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,21	0,07	0,27
3.2.Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	2,52	0,80	2,82
3.3.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,75	0,21	0,60
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1.Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,18	0,06	1,07
4.2.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,67	0,17	2,41
4.3.Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,89	0,82	4,02

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Показники ліквідності свідчать про поступове покращення фінансової

стійкості суб'єкта господарювання. Коефіцієнт покриття зріс з 1,26 у 2022 р. до 1,62 у 2024 р., що свідчить про підвищення спроможності підприємства покривати свої зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності також поступово збільшувався (з 1,26 до 1,44), що підтверджує зростання рівня фінансової безпеки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності хоча і залишається низьким, але демонструє позитивну динаміку (з 0,0006 у 2022 р. до 0,0092 у 2024 р.), що свідчить про зростання обсягу високоліквідних активів. Загалом, ці тенденції вказують на ефективність заходів щодо поліпшення платоспроможності **
*****.

Аналіз платоспроможності показує певне погіршення фінансової стійкості. Коефіцієнт платоспроможності зменшився з 0,73 у 2022 р. до 0,56 у 2024 р., що свідчить про зниження частки власного капіталу у структурі фінансування. Натомість коефіцієнт фінансування зріс з 0,29 до 0,44, що вказує на збільшення частки позикового капіталу. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами демонструє позитивну тенденцію, підвищившись з 0,21 у 2022 р. до 0,38 у 2024 р., що означає зростання фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також збільшився (з 0,69 до 0,77), що підтверджує покращення здатності компанії мобілізувати власні фінансові ресурси.

Ділова активність ** ***** у 2023 р. значно знизилася, що відобразилося у падінні коефіцієнта оборотності активів (з 0,21 у 2022 р. до 0,07 у 2023 р.), проте у 2024 р. він зріс до 0,27, що свідчить про активізацію використання ресурсів. Аналогічно коефіцієнт оборотності основних засобів скоротився у 2023 р. (з 2,52 до 0,80), але у 2024 р. значно покращився до 2,82. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також демонструє відновлення (з 0,21 у 2023 р. до 0,60 у 2024 р.).

Показники рентабельності свідчать про значне покращення ефективності діяльності підприємства у 2024 р.. Коефіцієнт рентабельності активів, що становив лише 0,06 у 2023 р., піднявся до 1,07 у 2024 р.. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс з 0,17 у 2023 р. до 2,41 у 2024 р., що

підтверджує покращення ефективності використання власних ресурсів. Найбільш вражаюче зростання спостерігається у коефіцієнті рентабельності продукції – з 0,82 у 2023 р. до 4,02 у 2024 р., що свідчить про значне збільшення прибутковості продукції. Загалом, аналіз фінансових показників демонструє ефективність антикризових заходів, реалізованих ** *. У 2023 р. підприємство зазнало серйозного спаду, однак у 2024 р. спостерігається активне відновлення фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності.

Наступним в табл. 2.9 пропонуємо проаналізувати антикризовий потенціал ** * за аналізованими показниками.

Таблиця 2.9

Аналіз антикризового потенціалу ** * в період 2022-2024 рр.

Показники	Період			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Виручка від реалізації послуг	7866,1	2149,5	6449,2	-5716,6	4299,7
Чистий прибуток, тис. грн.	69,8	17,6	259,1	-52,2	241,5
Активи, тис. грн.	38044,4	31083,8	24123,8	-6960,6	-6960
Основні засоби, тис.	3121	2683,2	2285,2	-437,8	-398
Власний капітал, тис. грн.	10454,6	10472,2	10731,3	17,6	259,1
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання, тис. грн.	27589,8	20611,6	13392,5	-6978,2	-7219,1
Загальна кількість працівників, тис. осіб	49	35	25	-14	-10
Рентабельність продукції, %	0,89	0,82	4,02	-0,1	3,2
Рентабельність власного капіталу, %	0,67	0,17	2,41	-0,5	2,2
Рентабельність активів, %	0,18	0,06	1,07	-0,1	1
Фінансова стійкість	0,27	0,34	0,44	0,1	0,1
Коефіцієнт плинності кадрів	0,92	0,714	-0,4	-0,2	-1,1
Продуктивність працівників, тис. грн.	160,5	61,4	258	-99,1	196,6
Фондоозброєність	63,7	76,7	91,4	13	14,7
Фондомісткість	0,4	1,25	0,35	0,9	-0,9
Фондовіддача	2,52	0,8	2,82	-1,7	2
Витрати на проведення наукових досліджень, тис. грн.	1,5	1,7	2,1	0,2	0,4

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Антикризовий потенціал ** ***** можна охарактеризувати через аналіз його фінансової, кадрової, технологічної та інноваційної складових на основі наданих даних за 2022–2024 роки.

Фінансова складова свідчить про значні коливання у діяльності підприємства. У 2023 р. спостерігалось суттєве зниження виручки від реалізації послуг майже в чотири рази порівняно з 2022 роком, що призвело до падіння чистого прибутку. Проте у 2024 р. ситуація покращилася, виручка зросла на 4299,7 тис. грн, а чистий прибуток збільшився на 241,5 тис. грн. Це свідчить про ефективність впроваджених антикризових заходів. Водночас загальні активи підприємства мали негативну динаміку, зменшуючись на 6960 тис. грн щорічно, що вказує на скорочення ресурсної бази. Основні засоби також зменшилися, що може свідчити про часткову реалізацію активів або недостатні інвестиції у виробничу базу. Однак позитивним фактором є зниження поточних зобов'язань, що свідчить про зменшення боргового навантаження. Рентабельність продукції, власного капіталу та активів у 2024 р. суттєво зросла, що підтверджує покращення ефективності використання ресурсів підприємства.

Кадрова складова демонструє значне скорочення персоналу: у 2023 р. кількість працівників зменшилася на 14 осіб, а у 2024 р. – ще на 10 осіб. Це могло бути спричинене як оптимізацією штату, так і кризовими явищами у діяльності ** ***** . Однак продуктивність праці, яка у 2023 р. суттєво знизилася, у 2024 р. значно покращилася, що може свідчити про підвищення ефективності роботи на одного працівника. Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 р. знизився, що є позитивним сигналом щодо стабільності кадрового складу.

Технологічна складова ** ***** характеризується певною нестабільністю. Фондоозброєність зростала протягом аналізованого періоду, що може свідчити про поступове оновлення технічної бази або оптимізацію використання основних засобів. Водночас фондівіддача у 2023 р. різко впала, а у 2024 р. відновилася до рівня вище початкового, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Фондомісткість у 2023 р. суттєво

зросла, але у 2024 р. знизилася, що може вказувати на зміну стратегії використання виробничих ресурсів.

Інноваційна складова ** ***** демонструє незначне, але стабільне зростання витрат на наукові дослідження, що може свідчити про поступову орієнтацію підприємства на розвиток і впровадження нових технологій. Це є позитивним фактором для довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Загалом, аналіз антикризового потенціалу ** ***** свідчить про ефективність заходів, що були впроваджені для стабілізації діяльності у 2024 р.. Попри труднощі, підприємству вдалося покращити фінансові показники, підвищити продуктивність праці та зменшити боргове навантаження. Однак скорочення активів і персоналу вказує на необхідність подальшого вдосконалення антикризових стратегій, особливо в контексті розвитку інноваційного потенціалу та оновлення виробничих потужностей.

Наступним пропонується провести оцінку складових антикризового потенціалу ** *****. Для початку потрібно визначити бальність кожної із складових, присвоюючи бал від 0 до 10, тобто 0 - критичне значення, а 10 – позитивний вплив на загальний антикризовий потенціал. Результати оцінки наведено в табл. 2.10 та візуалізовано на рис. 2.3.

Таблиця 2.10

Бальна оцінка антикризового потенціалу ** «*****» в умовах війни

Складова антикризового потенціалу	Період		
	2022	2023	2024
Фінансовий потенціал	7	5	8
Кадровий потенціал	8	5	7
Технічний потенціал	7	6	8
Інноваційний потенціал	5	6	7
Всього антикризовий потенціал	27	22	30

Примітка: розраховано автором.

Аналіз антикризового потенціалу ** ***** показав, що у 2023 р. підприємство зіткнулося зі значними труднощами, зокрема скороченням доходів, зниженням продуктивності праці та зростанням плинності кадрів. Однак у 2024 р. ситуація покращилася: фінансові показники зросли,

рентабельність продукції та власного капіталу підвищилася, а продуктивність працівників значно збільшилася.

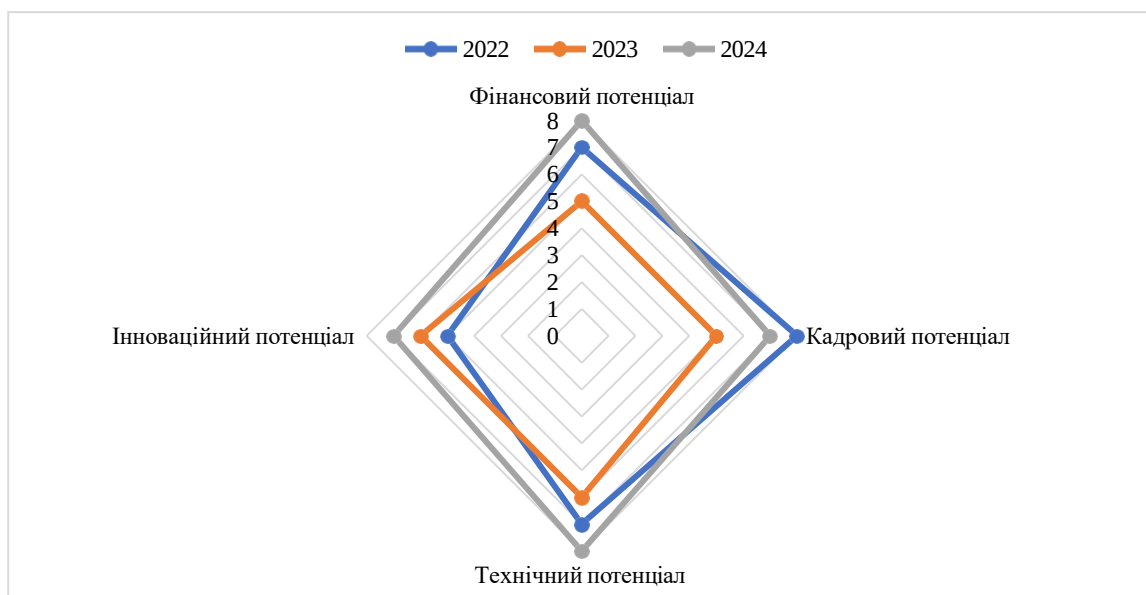


Рис. 2.3. Багатокутник антикризового потенціалу ** *****

Примітка: Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Фінансовий потенціал покращився завдяки зростанню чистого прибутку та зменшенню боргового навантаження. Кадровий потенціал, незважаючи на скорочення штату, став ефективнішим через підвищення продуктивності. Технічний та інноваційний потенціали також мають позитивну динаміку завдяки збільшенню витрат на дослідження та покращенню фондівддачі.

Загалом, антикризові заходи підприємства дали позитивний результат у 2024 р., що свідчить про ефективність обраної стратегії стабілізації та розвитку.

2.3. Оцінка ефективності стратегії антикризового управління підприємством

У подальшому проаналізуємо ймовірність виникнення кризових явищ або банкрутства у діяльності ** ***** за допомогою найбільш поширених та авторитетних методик – моделей Альтмана та Таффлера. Ці моделі дозволяють комплексно оцінити фінансову стійкість підприємства на основі ключових

показників його діяльності, і були нами детально розглянуті в попередньому розділі роботи.

Оцінка ймовірності банкрутства є важливою складовою діагностики стану підприємства, оскільки саме своєчасне виявлення потенційних загроз дозволяє вжити необхідних заходів для запобігання розвитку кризових процесів. З іншого боку, відсутність ознак загрози банкрутства свідчить про правильність обраної стратегії, ефективність управлінських рішень і дієвість функціонування системи антикризового управління.

Для проведення даного аналізу будуть використані основні фінансові показники ** *****, отримані на основі даних бухгалтерського балансу. На підставі цих показників здійснимо розрахунок Z-фактору за моделлю Альтмана, що дозволить визначити зону фінансової безпеки підприємства. Результати розрахунків узагальнимо та наведемо у таблиці 2.11.

Таким чином, отримані дані дадуть можливість не лише оцінити поточний фінансовий стан підприємства, а й сформулювати рекомендації щодо удосконалення його антикризової політики у разі виявлення потенційних ризиків.

Таблиця 2.11

Розрахунок Z-фактору Альтмана для ** *****

Змінна	Формула розрахунку	2022	2023	2024
X_1	$X_1 = \Phi.\text{№}1 (p.1495 + p.1595 - p.1095) / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,189	0,245	0,276
X_2	$X_2 = \Phi.\text{№}1 p.1420 / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,084	0,104	0,814
X_3	$X_3 = \Phi.\text{№}2 p.2350 / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,006	0,001	0,005
X_4	$X_4 = \Phi.\text{№}1 (p.1495 + p.1800) / \Phi.\text{№}1 (p.1510 + p.1600 + p.1615)$	0,923	0,776	0,876
X_5	$X_5 = \Phi.\text{№}2 (p.2350 + p.2050) / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,117	0,064	0,143
Z _{Альтмана}	$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$	2,005	1,881	2,156

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Розрахунок Z-фактору Альтмана для ** ***** дозволяє оцінити

фінансову стійкість підприємства протягом 2022–2024 рр. Для цього були використані ключові фінансові коефіцієнти, отримані на основі даних бухгалтерської звітності.

Показник X1, який відображає співвідношення оборотного капіталу до активів, демонструє поступове зростання: з 0,189 у 2022 р. до 0,276 у 2024 р. Це свідчить про покращення ліквідності підприємства та його здатності покривати короткострокові зобов'язання за рахунок власних обігових коштів.

Значення показника X2, що характеризує прибутковість ** ***** за чистим прибутком до активів, також зазнало позитивної динаміки. У 2022 р. цей показник становив 0,084, у 2023 р. – 0,104, а в 2024 р. – 0,814. Такий суттєвий стрибок у 2024 р. вказує на значне зростання прибутковості, що може бути результатом підвищення ефективності діяльності або скорочення витрат.

Коефіцієнт X3, який відображає співвідношення прибутку до сплати відсотків і податків до активів, залишався на низькому рівні протягом аналізованого періоду. У 2022 р. він дорівнював 0,006, у 2023 р. знизився до 0,001, а у 2024 р. зріс до 0,005. Це свідчить про те, що прибуток до сплати податків і відсотків залишається незначним у структурі активів підприємства.

Показник X4, який характеризує співвідношення ринкової вартості капіталу до зобов'язань, з 2022 по 2024 р. зменшився з 0,923 до 0,776, а потім знову підвищився до 0,876. Незважаючи на певне коливання, значення залишається відносно високим, що свідчить про достатню капіталізацію підприємства у порівнянні із залученими зобов'язаннями.

Щодо коефіцієнта X5, який відображає співвідношення обсягу продажів до активів, у 2022 р. він становив 0,117, у 2023 р. знизився до 0,064, а у 2024 р. зріс до 0,143. Підвищення цього показника у 2024 р. свідчить про покращення оборотності активів та ефективності використання ресурсів підприємства.

Комплексне значення Z-фактора Альтмана вказує на загальну тенденцію зміцнення фінансового стану ** *. У 2022 р. індекс складав 2,005, у 2023 р. спостерігалось незначне зниження до 1,881, що може бути пов'язано зі зменшенням частини прибуткових показників. Проте вже у 2024 р. Z-фактор

збільшився до 2,156, що свідчить про відновлення позитивної динаміки.

Оскільки за класичною інтерпретацією моделі Альтмана значення Z-показника в межах 1,8–2,7 вказує на "сіру зону" – стан, у якому підприємство перебуває на межі між стабільністю і ризиком банкрутства, можна зробити висновок, що підприємство демонструє ознаки фінансової стійкості, проте все ще має потребу в подальшому зміцненні своєї економічної безпеки для виходу в стабільну зону (понад 2,7).

Таким чином, результати розрахунків показують, що фінансовий стан ** ***** має позитивні зрушення, але підприємству необхідно і надалі працювати над підвищенням прибутковості та ефективністю використання активів, щоб зменшити ризики і зміцнити позиції на ринку.

Аналіз ймовірності банкрутства ** «****» за допомогою моделі Р. Таффлера наведено в табл. 2.12. Значення Z за чотирьох-факторної прогнозової моделі Р. Таффлера розраховано за даними Балансу та Звіту про фінансові результати для ** ***** за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.12

Розрахунок Z-фактору Р. Таффлера для ** *****

Змінна	Формула розрахунку	2022	2023	2024
X ₁	$X_1 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2190 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1695$	0,011	0,001	0,065
X ₂	$X_2 = \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1195 / \Phi.\text{№}1 (\text{p.}1595 + 1695)$	1,26	1,37	1,41
X ₃	$X_3 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}1695 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1300$	0,725	0,663	0,789
X ₄	$X_4 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2000 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1300$	0,118	0,069	0,112
Z _{Таффлера}	$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,18 \cdot X_4$	2,584	2,379	2,842

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Для поглибленої оцінки фінансової стійкості ** ***** було проведено розрахунок Z-фактору за моделлю Р. Таффлера, яка є однією з найпоширеніших у діагностиці ймовірності банкрутства підприємств.

Показник X₁, що визначає співвідношення прибутку до короткострокових зобов'язань, у 2022 р. становив 0,011, у 2023 р. знизився до

0,001, що свідчить про практично нульову рентабельність за рахунок короткострокових зобов'язань. Проте вже у 2024 р. показник суттєво покращився до 0,065, що можна розцінювати як позитивний сигнал відновлення прибутковості.

Значення X_2 , яке характеризує ліквідність підприємства, демонструє позитивну стабільну динаміку: з 1,26 у 2022 р. до 1,41 у 2024 р. Це означає, що у ** ***** поступово збільшується здатність покривати короткострокові боргові зобов'язання за рахунок ліквідних активів, що є важливою передумовою фінансової стабільності.

Показник X_3 , який відображає частку короткострокових зобов'язань у загальних активах, також вартий уваги. У 2022 р. він складав 0,725, у 2023 р. дещо знизився до 0,663, однак у 2024 р. знову зріс до 0,789. Підвищення цього показника може свідчити про те, що зобов'язання підприємства збільшуються швидше, ніж активи, що потенційно підвищує ризики, але при високій ліквідності ситуація залишається контрольованою.

Показник X_4 , який показує співвідношення грошових потоків до загальної вартості активів, у 2022 р. становив 0,118, у 2023 р. знизився до 0,069, але в 2024 р. піднявся до 0,112. Це свідчить про певні коливання у здатності підприємства генерувати грошові потоки, однак загальна тенденція наприкінці періоду є позитивною.

Інтегральне значення Z-фактору Таффлера для ** ***** у 2022 р. становило 2,584, у 2023 р. дещо знизилося до 2,379, але у 2024 р. зросло до 2,842. Відповідно до інтерпретації моделі Таффлера, якщо $Z > 0,3$, підприємство має низьку ймовірність банкрутства. У цьому випадку підприємство протягом трьох років утримує значення набагато вище критичного рівня, що свідчить про його фінансову стійкість і відсутність реальної загрози банкрутства.

Отже, аналіз за моделлю Таффлера підтверджує висновки, отримані за допомогою моделі Альтмана: ** ***** демонструє позитивну динаміку у фінансовому розвитку, поступово покращуючи показники прибутковості та

ліквідності. Це є важливим свідченням ефективності антикризового управління на підприємстві та правильно обраної стратегії розвитку.

В підсумку розрахуємо рівень економічної безпеки підприємства за R-моделлю, результати занесемо до таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок економічної безпеки за R-моделлю для ** *****

Змінна	Формула розрахунку	2022	2023	2024
K1	$K1 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}1695 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1300$	0,725	0,663	0,789
K2	$K2 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2350 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1495$	0,023	0,002	0,032
K3	$K3 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2000 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1300$	0,118	0,069	0,112
K4	$K4 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2350 / \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2285$	0,056	0,008	0,076
R-модель	$K=0,838 K1+K2+0,054 K3+0,63 K4$	0,672	0,566	0,747

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З метою комплексної оцінки рівня економічної безпеки ** ***** було проведено розрахунок за R-моделлю, яка враховує ключові фінансові показники підприємства.

Показник K1, що відображає співвідношення короткострокових зобов'язань до загальної вартості активів, у 2022 р. складав 0,725, у 2023 р. дещо знизився до 0,663, однак у 2024 р. піднявся до 0,789. Це свідчить про деяке зростання боргового навантаження на підприємство, що водночас може сигналізувати про активніший використання зовнішніх ресурсів для фінансування діяльності.

Показник K2, який визначає співвідношення чистого прибутку до власного капіталу, у 2022 р. був на рівні 0,023, у 2023 р. спостерігалось різке падіння до 0,002, але у 2024 р. він відновився до рівня 0,032. Такі коливання можуть бути наслідком зовнішніх економічних чинників або внутрішніх фінансових змін, зокрема впливу витрат чи коливань доходів. Загалом позитивна динаміка 2024 р. свідчить про певне відновлення прибутковості.

Показник K3, який характеризує відношення грошових потоків до загальної суми активів, у 2022 р. становив 0,118, у 2023 р. знизився до 0,069,

але в 2024 р. знову зріс до 0,112. Така динаміка свідчить про певні труднощі з формуванням грошових потоків у 2023 р., однак підприємство змогло стабілізувати ситуацію в наступному періоді.

Показник K4, що демонструє співвідношення чистого прибутку до операційного прибутку, показав значні коливання: від 0,056 у 2022 р. до 0,008 у 2023 р., а потім зріс до 0,076 у 2024 р. Це підтверджує факт, що у 2023 р. суб'єкт господарювання зазнав серйозного зниження ефективності діяльності, однак у 2024 р. вдалося суттєво покращити фінансовий результат.

Інтегральне значення R-моделі для ** ***** складало 0,672 у 2022 р., знизилося до 0,566 у 2023 р., а у 2024 р. зросло до 0,747. За загальними критеріями оцінювання економічної безпеки, значення вище 0,5 вказує на задовільний рівень фінансової стабільності підприємства. Воно, хоча і зіткнулося з певним погіршенням показників у 2023 р., зуміло не тільки зберегти стабільність, але й суттєво зміцнити свою позицію у 2024 р.

Отже, аналіз за R-моделлю підтверджує загальну тенденцію фінансового оздоровлення ** *****, свідчить про ефективні заходи антикризового управління та забезпечення достатнього рівня економічної безпеки у середньостроковій перспективі.

Підсумовуючи результати трьох моделей, можна зробити висновок, що ** ***** загалом демонструє прийнятний рівень фінансової стійкості. Імовірність банкрутства на короткострокову перспективу є низькою, хоча окремі показники вказують на необхідність продовження роботи з оптимізації фінансової структури, підвищення прибутковості та удосконалення системи антикризового управління. Успішне подолання викликів, пов'язаних із ринковими коливаннями та внутрішніми ризиками, дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

При написанні кваліфікаційної роботи було досліджено стратегію антикризового управління підприємством.

Стратегія антикризового управління підприємством є комплексним інструментом, який поєднує різні аспекти управлінської діяльності, зокрема фінансові, організаційні, кадрові та маркетингові заходи, для підтримки стабільності та розвитку суб'єкта господарювання. Її успішність залежить від вчасного виявлення кризових явищ, оперативних рішень і здатності адаптуватися до нових умов. Впровадження ефективної антикризової стратегії дозволяє не тільки подолати труднощі, але й створити основи для подальшого зростання підприємства.

Антикризове управління – це не просто набір заходів, а цілісна система управлінських рішень, яка допомагає підприємству не лише подолати кризу, але й зміцнити свої позиції на ринку. Ефективність цього процесу залежить від якості управлінської команди, здатності до стратегічного планування, інновацій та адаптації, а також від залучення працівників до реалізації змін. Аналіз стратегії антикризового управління потребує системного підходу, що включає вивчення як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які можуть впливати на рівень загроз та можливості їх подолання. Це передбачає використання інструментів стратегічного аналізу, економічної діагностики та оцінки ризиків і ресурсів підприємства.

Таким чином, методичні підходи до аналізу та оцінки стратегії антикризового управління мають бути багатовекторними, орієнтованими як на кількісну, так і якісну оцінку, інтегруючи економічні, стратегічні, фінансові та організаційні аспекти діяльності підприємства. Це дозволяє сформулювати обґрунтовану стратегію реагування на кризові явища, підвищити гнучкість та адаптивність бізнесу в умовах нестабільності.

Загалом, у 2023 р. ** ***** зазнало серйозного падіння виручки та прибутковості, проте у 2024 р. спостерігається позитивна динаміка зростання фінансових показників. Це може бути пов'язано з відновленням ринкових позицій, оптимізацією витрат та покращенням ефективності управління фінансами.

Для ** ***** стратегія антикризового управління є надзвичайно важливою, оскільки вона не лише орієнтована на вихід з кризи, але й на глибоке усунення основних причин її виникнення. Це дає змогу не тільки відновити стабільність, але й зміцнити позиції підприємства на ринку в довгостроковій перспективі. Процес антикризового управління включає в себе ретельний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії, що дозволяє визначити основні чинники, які впливають на її діяльність. Для кожного з цих факторів збирається й моніториться необхідна інформація, що забезпечує точну оцінку ситуації. Оцінка поточного стану підприємства дозволяє чітко визначити ризики, які можуть загрожувати його стабільності, і вчасно вжити заходів для їх мінімізації.

Підсумовуючи результати трьох моделей, можна зробити висновок, що ** ***** загалом демонструє прийнятний рівень фінансової стійкості. Імовірність банкрутства на короткострокову перспективу є низькою, хоча окремі показники вказують на необхідність продовження роботи з оптимізації фінансової структури, підвищення прибутковості та удосконалення системи антикризового управління. Успішне подолання викликів, пов'язаних із ринковими коливаннями та внутрішніми ризиками, дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Отож, для покращення управління кризовими періодами ** ***** було запропоновано впровадження GRC, яка на базі технологій штучного інтелекту має на меті виявлення та попередження комерційних та інших ризиків, що дозволить компанії уникнути втрати від падіння продажів чи втрати постачальників [32]. Удосконалити систему антикризового управління ** ***** пропонується через інтеграцію GRC та зміну внутрішнього

антикризового управління, що має на меті колаборацію ШІ та менеджменту досліджуваної компанії.

Оновлена інтелектуально-інноваційна система антикризового управління має на меті об'єднання зусиль менеджменту з можливості технологій штучного інтелекту. Адже як було визначено, менеджмент ** ***** ефективно управляє поточними ризиками, проте не може їх передбачити, що власне буде робити штучний інтелект GRC.

Отож, більш детально пропонується описати процес виявлення та антикризового управління за допомогою технології штучного інтелекту. Технологія ШІ може проаналізувати та оцінити комерційний ризик, а аналіз даних з різних джерел допоможе визначити ймовірність і вплив події ризику.

Після аналізу та оцінки ризику ** ***** необхідно розробити та впровадити стратегію зниження ризиків, вже використовуючи знання та досвід свого менеджменту. ШІ в свою чергу допоможе підприємству визначити найкращі стратегії зниження ризиків на основі історичних даних та поточних тенденцій. Алгоритми машинного навчання також можуть навчатись на попередніх подіях ризику та визначати найбільш ефективні стратегії зниження ризику на основі даних.

Аналізуючи великі обсяги даних, включаючи канали соціальних мереж, стрічки новин та історичні дані, алгоритми GRC виявляють потенційні ризики, які могли бути не виявлені за допомогою традиційних методів антикризового управління. Також GRC може допомогти менеджменту ** ***** точно проаналізувати та оцінити ризики. Аналізуючи великі обсяги даних, алгоритми машинного навчання можуть виявляти закономірності та тенденції, які можуть вказувати на ймовірність та вплив події ризику. Ця інформація може допомогти керівництву організації приймати обґрунтовані рішення щодо розробки стратегій антикризового управління.

Не менш важливим є те, що GRC може допомогти ** ***** підвищити ефективність, оскільки аналіз даних у режимі реального часу, для організації допоможе швидше прореагувати на ризик, знижуючи вплив ризикової події.

Використовуючи штучний інтелект GRC для виявлення та зниження ризиків, в компанії скоротяться витрати, пов'язані з управлінням ризиками. GRC дозволить більш ефективно виявляти та знижувати комерційні ризики на підприємстві, що допоможе йому скоротити витрати, пов'язані з ризиком (такі як пошук нових постачальників чи нових клієнтів, при їх витраті чи переході до інших компаній-конкурентів). Вартість управління подією ризику може бути значною, включаючи збитки репутації, судові витрати та втрачену вигоду.

Важливим у аналітиці є поняття прогнозована аналітика, адже GRC в управлінні ризиками здатний надавати прогнозну аналітику. Прогнозна аналітика використовує алгоритми для аналізу історичних даних та виявлення закономірностей, які потім можна використовувати для прогнозування майбутніх подій. В управлінні ризиками прогнозна аналітика може використовуватися для виявлення потенційних ризиків до їх виникнення, що дозволить менеджменту ** ***** вживати запобіжних заходів для пом'якшення цих ризиків.

Аналітика також може бути використана для виявлення потенційного шахрайства та інших ризиків. Аналізуючи закономірності в даних, GRC може виявляти підозрілу активність та попереджати менеджерів ** ***** про потенційні ризики. Це може допомогти запобігти фінансовим втратам і захистити компанію від поганої репутації.

Оскільки штучний інтелект продовжує розвиватися, майбутнє антикризового управління виглядає все більш автоматизованим. Але навіть аналізуючи дані, виявляючи закономірності та виявляючи потенційні ризики в режимі реального часу, потреба в людському досвіді та судженнях завжди буде актуальною, що власне і пропонується зробити залучивши менеджмент ** ***** до антикризового управління та адаптувавши його під зміни сучасності. Також GRC допоможе організації виявити потенційні вразливості в мережі, проаналізувати закономірності підозрілої активності та швидко відреагувати на потенційні загрози.

В міру розвитку цифрових технологій та загальної цифровізації

суспільства роль штучного інтелекту в антикризового управління є надзвичайно великою. І хоча ще доведеться подолати проблеми, такі як необхідність у точних та надійних даних та ймовірність помилок в алгоритмах, переваги цих технологій стають все більш очевидними, надаючи інформацію та аналіз у режимі реального часу, GRC допоможе ** ***** приймати більш обґрунтовані рішення, мінімізувати комерційні ризики та підвищити загальну продуктивність.

GRC, побудована на основі предметної галузі, дозволяє підвищити якість інформації та знань організації, необхідних для процесів антикризового управління, а також підвищити ефективність процесів супроводу інтелектуальних моделей оцінки ризиків. Слід зазначити, що GRC вбудовується практично у всі стандартні процеси ризик-менеджменту ** ***** та має потенціал застосування для оптимізації механізмів антикризового управління, що полягає у зниженні навантаження на менеджмент підприємства, підвищенні надійності, ефективності та результативності відповідних процесів.

Слід відзначити, що окрім впровадження GRC, ** ***** має оптимізувати свою внутрішню стратегію антикризового управління та адаптувати її під зміни середовища, що пропонується зробити через впровадження Lean Management та Agile управління. Саме поєднання цих двох методик дасть змогу організації оптимізувати витрати на виробництво цементу Lean Management та постійно підтримувати зворотній зв'язок зі своїм клієнтом, застосувавши підхід Agile. Іншими словами, ** ***** продаватиме той вид продукції (бетон, тротуарні плити, тощо), який буде оптимально витратним для неї та цілком задовольнятиме запити замовника та відповідатиме його очікуванням. Тобто виготовлення цього товару буде мінімально ризиком для підприємства.

У підсумку, варто зазначити, що ** ***** , незважаючи на позитивну динаміку зростання в 2024 р., все ще перебуває в фазі невизначеності та часткового спаду. Ці труднощі, зокрема економічні виклики, були значною мірою спричинені триваючою війною, яка має негативний вплив на бізнес

середовище і на стабільність підприємств. Враховуючи ці обставини, керівництву компанії необхідно не лише реагувати на поточні виклики, але й активно готуватися до можливих нових ризиків, які можуть виникати у зв'язку з глобальною та локальною нестабільністю.

У цьому контексті важливим кроком є впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект в рамках системи управління ризиками GRC. Інтеграція таких технологій дозволить підприємству не тільки краще розуміти та прогнозувати ризики, але й автоматизувати процеси прийняття рішень на основі даних, що значно зменшить ймовірність помилок та збільшить ефективність менеджменту.

Крім того, адаптація внутрішнього середовища компанії та підготовка менеджменту до роботи в умовах постійної невизначеності мають стати пріоритетними завданнями. Керівництво повинно активно розробляти стратегії для ефективного управління змінами, враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та можливість виникнення нових комерційних ризиків. Зокрема, це стосується гнучкості в управлінні фінансами, персоналом та виробничими потужностями, що дозволить швидко реагувати на зміни.

Важливим аспектом є також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення. Підприємство повинно мотивувати своїх співробітників до активного пошуку рішень, здатних оптимізувати робочі процеси та знизити витрати. Це дозволить не тільки ефективно впоратися з поточною кризою, але й створити умови для подальшого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку в майбутньому.

Таким чином, для ** ***** важливо не лише реагувати на теперішні проблеми, але й активно розробляти та впроваджувати стратегії, які забезпечать стійкість і розвиток підприємства навіть у найбільш нестабільні часи. Технології, стратегічне планування та сильна команда — це ті складові, які дозволять організації адаптуватися до змін та успішно виходити з кризових ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Челядін Т. А. Стратегія антикризового управління підприємством. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 18–20 жовтня 2024 р.). / за ред. Л. М. Черчик., Л. В. Носко. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 276-278.
2. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*, 2023. № 1. С. 37–45. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7> (дата звернення 01.04.2025).
3. Богуславська С. І., Білоус С. А., Дяк В. В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення 01.04.2025).
4. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2019. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2144> (дата звернення 01.04.2025).
5. Чуприна В. В. Сутність та завдання антикризового управління підприємством. *Економіка і менеджмент*, 2016. URL: https://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_chuprina_vv.htm (дата звернення 01.04.2025).
6. Пріб К. А. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*, 2024. С. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116> (дата звернення 01.04.2025).
7. Юринець О. В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 2021. № 1. С. 92–100. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2021/No1/92.pdf> (дата звернення 01.04.2025).

8. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021. № 9. С. 40–45.
9. Резнік Н. П. Антикризове управління підприємством як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2019. № 3. С. 181–187.
10. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
11. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
12. Гаврилко Т. О., Дибаль Р. В. Фінансова стійкість авіаційних підприємств: сутність та чинники впливу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*, 2017. Вип. 24. Ч. 2. С. 65–69.
13. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2018. 312 с.
14. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища, 2016. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31 (дата звернення 01.04.2025).
15. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009. Вип. 6. С. 52–55.
16. Тульчинська С. О., Чорній Б. П. Діагностика основних компонент стратегічного потенціалу підприємств розподілення електроенергії. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2016. Вип. 13. С. 85–93.
17. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.
18. Яцура В. Основи менеджменту: підручник / за ред. В.В. Яцура. Львів: БАК, 2011. С. 624.

19. Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. Innovative Crisis Management in Construction. *Approaches and the Process. Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015.
20. Рябенко Г. В., Верланов О. О. Прогнозування банкрутства підприємства як складова антикризового фінансового управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. С. 238–244. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.27> (дата звернення 01.04.2025).
21. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 2014. №7. С. 344–352. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-7_0-pages-344_352.pdf (дата звернення 01.04.2025).
22. Якименко-Терещенко Н. В., Палієнко О. І. Антикризове управління промисловими підприємствами. *Молодий вчений*, 2018. № 5.1. С. 98–101.
23. Сухецька К. В. Антикризовий потенціал циркулярної економіки для сільського господарства України. *Економіка та суспільство*, 2025. С. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-22> (дата звернення 01.04.2025).
24. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Методика комплексної оцінки антикризового потенціалу підприємства. *Економіка промисловості*, 2018. № 3. С. 76–92.
25. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*, 2021. № 51. С. 175–183.
26. Stetsenko S., Bolila N., Sorokina L., Tsyfra T., Molodid O. Monitoring mechanism of resilience of the anti-crisis potential system of the construction enterprise in the long-term period. *Economics, Finance and Management Review*, 2020. №3. С. 29–40. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-29> (дата звернення 02.04.2025).
27. Шатайло О. Г., Тюріна Н. О. Оцінка потенціалу та антикризового потенціалу машинобудівного підприємства. *Збірник наукових праць ЛОГОС*,

2020. С. 74–76. URL: <https://doi.org/10.36074/05.06.2020.v1.29> (дата звернення 02.04.2025).

28. Литвиненко А. В. Вплив воєнних дій на стратегічний розвиток підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2022. № 1(58). С. 29–34. URL: <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29> (дата звернення 02.04.2025).

29. Соловей В. С. Антикризові стратегії підприємств у контексті військових дій. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 2020. №. 3. С. 118–125. URL: <https://doi.org/10.26565/2415-7988.2020.3.12> (дата звернення 02.04.2025).

30. Білоус С. В., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*, 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (дата звернення 02.04.2025).

31. *****: сервіс доступу до державних даних для громадян та бізнесу. URL: ***** (дата звернення 02.04.2025).

32. *****: веб-сайт. URL: ***** (дата звернення 02.04.2025).

33. Benefits of GRC – Why Siloed Approach No Longer Works, 2025. URL: <https://sprinto.com/blog/benefits-of-grc/> (дата звернення 04.04.2025).

ДОДАТКИ