

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

На правах рукопису

ШПОНЯК АРТЕМ МИКОЛАЙОВИЧ

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Науковий керівник:
ЧЕРЧИК ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 6
засідання кафедри менеджменту
від 25 листопада 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК – 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Освітній рівень другий (магістерський)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ**Завідувач кафедри менеджменту**

Наталія ХОМЮК

«6» грудня 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**Шпоняку Артему Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Напрями удосконалення системи антикризового менеджменту в умовах цифровізації.

Керівник роботи Черчик Лариса Миколаївна, доктор економічних наук,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

професор

2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 р.

3. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Метою дослідження є обґрунтування сутності системи антикризового менеджменту в умовах цифровізації та розробка прикладних рекомендацій щодо її удосконалення. Завдання: розкрити сутність антикризового менеджменту; обґрунтувати змістовне наповнення та складові системи антикризового менеджменту; обґрунтувати методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності антикризового менеджменту; дати загальну характеристику підприємства та здійснити аналіз основних показників його діяльності; проаналізувати передумови та ознаки прояву кризових явищ; оцінити ефективність антикризового менеджменту підприємства; виявити проблеми та розробити пропозиції щодо удосконалення антикризового менеджменту підприємства; обґрунтувати пропозиції щодо інформаційно-аналітичного забезпечення системи антикризового менеджменту підприємства в умовах цифровізації; розробити заходи щодо попередження виникнення кризових явищ з застосуванням цифрових інструментів.

4. Дата видачі завдання 06.12.2025 р.

АНОТАЦІЯ

Шпоняк А.М. Напрями удосконалення системи антикризового менеджменту в умовах цифровізації.

У роботі викладено теоретико-методичні засади формування системи антикризового менеджменту підприємства в умовах цифровізації та розроблено рекомендацій щодо її удосконалення.

Розкрито сутність антикризового менеджменту на основі як системного, функціонального, процесного, стратегічного, ризик-орієнтованого концептуальних підходів. Запропоновано авторське тлумачення антикризового менеджменту як стратегічної системи управління, що поєднує гнучкість, інноваційність, соціальну відповідальність і цифрову інтегрованість, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку та конкурентної життєздатності бізнесу в умовах дестабілізуючих впливів.

Удосконалено змістовне наповнення системи антикризового менеджменту, що трансформується на основі впровадження цифрових інструментів в потужний превентивний механізм реагування на слабкі сигнали для недопущення кризових явищ.

Наукова новизна полягає також у розробці комбінованого методичного підходу до аналізу складових та оцінювання ефективності антикризового менеджменту, що передбачає три змістовні блоки: аналітичний, що включає аналіз чинників середовища функціонування підприємства та аналіз показників фінансового стану для виявлення слабких сигналів про погіршення фінансового стану; діагностичний, що передбачає проведення експрес-діагностики загрози банкрутства; оцінювальний, на основі аналізу функціональних складових системи антикризового управління; оцінювання ефективності системи антикризового управління підприємства за результативним підходом, який демонструватиме ефективність управління в функціональних сферах діяльності підприємства.

Практичне значення роботи полягає у виявленні передумов та ознак прояву кризових явищ, оцінці ефективності антикризового менеджменту підприємства, встановленні проблем та розробити пропозиції щодо їх усунення. Зокрема, обґрунтовано пропозиції щодо інформаційно-аналітичного забезпечення системи антикризового менеджменту підприємства в умовах цифровізації та розроблено заходи щодо попередження виникнення кризових явищ з застосуванням цифрових інструментів.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, діагностика, загроза банкрутства, цифровізація, ефективності системи антикризового менеджменту.

SUMMARY

Shponyak A.M. Directions for improving the anti-crisis management system in the conditions of digitalization.

The paper outlines the theoretical and methodological principles of forming an anti-crisis management system of an enterprise in the conditions of digitalization and develops recommendations for its improvement.

The essence of anti-crisis management is revealed on the basis of systemic, functional, process, strategic, risk-oriented conceptual approaches. The author's interpretation of anti-crisis management as a strategic management system that combines flexibility, innovation, social responsibility and digital integration, aimed at ensuring sustainable development and competitive viability of business in conditions of destabilizing influences, is proposed.

The substantive content of the anti-crisis management system is improved, which is transformed based on the implementation of digital tools into a powerful preventive mechanism for responding to weak signals to prevent crisis phenomena.

The scientific novelty also lies in the development of a combined methodological approach to the analysis of components and assessment of the effectiveness of anti-crisis management, which provides for three substantive blocks: analytical, which includes an analysis of factors of the enterprise's operating environment and an analysis of financial condition indicators to identify weak signals of deterioration of the financial condition; diagnostic, which involves conducting express diagnostics of the threat of bankruptcy; evaluative, based on the analysis of functional components of the anti-crisis management system; assessment of the effectiveness of the enterprise's anti-crisis management system using a productive approach that will demonstrate the effectiveness of management in the functional areas of the enterprise's activities.

The practical significance of the work lies in identifying the prerequisites and signs of the manifestation of crisis phenomena, assessing the effectiveness of the enterprise's anti-crisis management, identifying problems and developing proposals for their elimination. In particular, proposals for information and analytical support of the enterprise's anti-crisis management system in the conditions of digitalization are substantiated and measures are developed to prevent the occurrence of crisis phenomena using digital tools.

Keywords: anti-crisis management, diagnostics, threat of bankruptcy, digitalization, effectiveness of the anti-crisis management system.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	10
1.1. Сутність антикризового менеджменту	10
1.2. Система антикризового менеджменту: змістовне наповнення та складові	15
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності антикризового менеджменту.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства	25
2.2. Аналіз передумов та ознак прояву кризових явищ	29
2.3. Оцінювання ефективності антикризового менеджменту підприємства	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Проблеми та пропозиції щодо удосконалення антикризового менеджменту підприємства	39
3.2. Структура інформаційно-аналітичного забезпечення системи антикризового менеджменту підприємства в умовах цифровізації	43
3.3. Заходи щодо попередження виникнення кризових явищ з застосуванням цифрових інструментів	50
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлено економічною нестабільністю, політичними ризиками, військовими загрозами, коливаннями на ринках ресурсів, цифровою трансформацією. У таких умовах дедалі частіше виникають кризові ситуації, які можуть загрожувати стабільності та навіть існуванню підприємства. Тому функціонування системи антикризового менеджменту стає ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості, безперервності бізнес-процесів та утримання ринкових позицій, що обумовлює актуальність обраної теми.

Таким чином, тема є своєчасною, теоретично значущою і практично спрямованою, оскільки відповідає сучасним викликам бізнес-середовища та потребам підприємств у забезпеченні стабільності та адаптивності в умовах кризи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування сутності системи антикризового менеджменту в умовах цифровізації та розробка прикладних рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність антикризового менеджменту;
- обґрунтувати змістовне наповнення та складові системи антикризового менеджменту;
- обґрунтувати методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності антикризового менеджменту;
- дати загальну характеристику підприємства та здійснити аналіз основних показників його діяльності;
- проаналізувати передумови та ознаки прояву кризових явищ;

- оцінити ефективність антикризового менеджменту підприємства;
- виявити проблеми та розробити пропозиції щодо удосконалення антикризового менеджменту підприємства
- обґрунтувати пропозиції щодо інформаційно-аналітичного забезпечення системи антикризового менеджменту підприємства в умовах цифровізації;
- розробити заходи щодо попередження виникнення кризових явищ з застосуванням цифрових інструментів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи антикризового менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування та функціонування системи антикризового менеджменту підприємства в умовах цифровізації.

Матеріали дослідження. У процесі дослідження використано дані статистичної, фінансової та управлінської звітності підприємства, матеріали наукових публікацій, методичний інструментарій виявлення кризових явищ та оцінювання ефективності антикризового менеджменту. Це дозволило обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи антикризового менеджменту підприємства в умовах цифровізації та заходи попередження виникнення кризових явищ з застосуванням цифрових інструментів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування та функціонування системи антикризового менеджменту підприємства в умовах цифровізації. Зокрема, набули подальшого розвитку:

- понятійний апарат дослідження, а саме, сутність антикризового менеджменту як стратегічну систему управління, що поєднує гнучкість, інноваційність, соціальну відповідальність і цифрову інтегрованість,

спрямовану на забезпечення стійкого розвитку та конкурентної життєздатності бізнесу в умовах дестабілізуючих впливів;

- змістовне наповнення системи антикризового менеджменту, що трансформується на основі впровадження цифрових інструментів в потужний превентивний механізм реагування на слабкі сигнали для недопущення кризових явищ;

- комбінований методичний підхід до аналізу складових та оцінювання ефективності антикризового менеджменту, що передбачає три змістовні блоки: аналітичний, діагностичний, оцінювальний за результативним підходом в функціональних сферах діяльності підприємства;

- сутність і структура інформаційно-аналітичного забезпечення системи менеджменту підприємства в умовах цифровізації як сукупності технічних та інтелектуальних засобів, методів, інструментів, технологій для збору, обробки, аналізу та зберігання даних, що дозволяють забезпечити своєчасне, точне та релевантне інформування управлінського персоналу для прийняття обґрунтованих рішень.

Практичне значення роботи отриманих результатів полягає у виявленні передумов та ознак прояву кризових явищ, оцінці ефективності антикризового менеджменту підприємства, встановленні проблем та розробити пропозиції щодо їх усунення. Зокрема, обґрунтовано пропозиції щодо інформаційно-аналітичного забезпечення системи антикризового менеджменту підприємства в умовах цифровізації та розроблено заходи щодо попередження виникнення кризових явищ з застосуванням цифрових інструментів.

Апробація результатів та публікації. Основні результати дослідження доповідались на Міжнародних науково-практичних конференціях «Сучасні технології менеджменту» (2024 та 2025 роки, м. Луцьк), «Теорія та практика менеджменту» (2025 р., м. Луцьк) [65, 66], опубліковані у фаховому виданні категорії Б [62].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність антикризового менеджменту

Зростання невизначеності впливу чинників зовнішнього середовища та кризових явищ обумовлює необхідність створення ефективних систем антикризового менеджменту, які дозволили б своєчасно діагностувати загрози, запобігати їх розвитку, мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стабільність діяльності підприємства. Традиційні методи та підходи до управління підприємствами виявляються в таких агресивних умовах недостатніми без спеціально структурованої антикризової системи.

Саме тому визначенню суті та змістовного наповнення присвячено чимало наукових публікацій. Підходи до визначення сутності антикризового менеджменту формувалися поступово, у процесі розвитку економічної науки та управлінської практики, під впливом зростання нестабільності бізнес-середовища. У сучасних наукових дослідженнях побутують такі трактування антикризового управління, а саме:

- «це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» (В. Василенко) [7];
- «взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства за умов обмеженості ресурсів та впливу кризових чинників» (І. Єпіфанова, Д. Болотнов) [18];
- «особливий напрям діяльності менеджменту, характеризується специфікою мети, завдань, інструментарію для подолання кризових явищ на підприємствах» (Т. Воронкова, Я. Приймак) [10];

- «управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища» (В. Шпачук) [64];

- «комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі» (І. Ладунка, О. Андрюшина) [24].

Основні визначення сутності антикризового менеджменту відображені в табл. А.1 додатку А. З огляду на розглянуті визначення, виокремлено основні концептуальні підходи вивчення сутності антикризового менеджменту.

Системний підхід розглядає антикризовий менеджмент як систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на виявлення, запобігання, нейтралізацію та подолання кризових явищ, що охоплює комплекс організаційних, економічних, фінансових, інформаційних та соціальних заходів, які забезпечують стабільність функціонування підприємства у несприятливих умовах. Тобто, антикризовий менеджмент виступає не лише як інструмент реагування на кризу, а як постійно діюча система управління ризиками та змінами (К. Докуніна [16], Л. Лігоненко [27], Л. Ситник [50]).

Згідно функціонального підходу антикризовий менеджмент визначається як сукупність специфічних управлінських функцій, які забезпечують виявлення кризових тенденцій, розробку антикризових програм, прийняття рішень і контроль за реалізацією стабілізаційних заходів. Основними функціями, спрямованими на відновлення ефективності управління, є діагностика, прогнозування, планування, мотивація, координація та моніторинг (В. Гой., О. Васильєв [12], О. Мізіна, К. Криворучко [31]).

Процесний підхід трактує антикризовий менеджмент як послідовність етапів управлінської діяльності – від аналізу причин виникнення кризи до відновлення та розвитку підприємства, акцентуючи увагу на динаміці управлінських рішень, необхідності гнучкого коригування дій відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі (І. Єпіфанова, Д. Болотнов) [18].

У межах стратегічного підходу антикризовий менеджмент розглядається як складова загальної системи стратегічного управління підприємством, завданнями якого є забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності організації шляхом адаптації до зовнішніх змін, формування резервів, розроблення сценаріїв розвитку в умовах невизначеності (В. Шпачук) [64].

Ризик-орієнтований підхід підкреслює, що антикризовий менеджмент є механізмом управління ризиками, спрямованим на їх своєчасну ідентифікацію, кількісну оцінку та мінімізацію наслідків. У межах цього підходу кризу розглядають як форму прояву неврахованих або неправильно оцінених ризиків, а основною метою антикризового управління є зниження ймовірності їх виникнення та забезпечення фінансової стабільності підприємства (В. Василенко [7], І. Ладунка та О. Андрюшина [24], О. Мельниченко [30]).

Тому, на нашу думку, нині антикризовий менеджмент посідає особливе місце в системі менеджменту підприємства як інтегративної складової, що спрямована на забезпечення стабільності, безперервності та ефективності функціонування організації в умовах невизначеності та ризиків. У структурі загального менеджменту підприємства це не просто окремий напрям, а стратегічна функція, що пронизує всі управлінські рівні – від оперативного до стратегічного, забезпечуючи готовність підприємства до реагування на дестабілізуючі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Тобто, місце антикризового менеджменту визначається його взаємозв'язком з усіма

підсистемами управління (фінансовою, виробничою, кадровою, маркетинговою, інформаційною), що координує діяльність, забезпечуючи узгодженість дій, раціональне використання ресурсів та ефективну комунікацію між рівнями управління.

Саме таким чином антикризовий менеджмент фактично виконує роль «стабілізуючого ядра» системи менеджменту, що дозволяє підтримувати життєздатність підприємства навіть за умов суттєвих збурень та викликів у зовнішньому середовищі [14].

Значення антикризового менеджменту полягає у забезпеченні здатності підприємства не лише протидіяти кризам, а й трансформувати виклики у можливості для розвитку. Він формує основу превентивного управління, орієнтованого на прогнозування потенційних загроз, своєчасну діагностику ризиків та розроблення заходів, спрямованих на їх мінімізацію. У практичному аспекті це дозволяє зменшити втрати, оптимізувати використання ресурсів, підвищити рівень управлінської культури та відповідальності [30].

Водночас, антикризовий менеджмент забезпечує узгодження короткострокових стабілізаційних дій із довгостроковими цілями розвитку, створюючи підґрунтя для формування адаптивної організаційної культури, розвитку антикризових компетенцій персоналу, підвищення гнучкості управлінських процесів [29].

У сучасних реаліях функціонування українських підприємств, що характеризуються воєнними діями, економічною нестабільністю, руйнуванням логістичних ланцюгів, зміною ринкових орієнтирів і зростанням рівня невизначеності, особливої актуальності набувають такі аспекти антикризового менеджменту.

По-перше, важливим стає посилення превентивної функції антикризового управління, орієнтованої на раннє виявлення ризиків і формування системи моніторингу чинників зовнішнього та внутрішнього

середовища. Підприємства повинні навчитися не лише реагувати на кризу, а й передбачати її появу, використовуючи аналітичні інструменти прогнозування, сценарного планування та ризик-менеджменту.

По-друге, актуальним є створення адаптивних організаційних структур, здатних гнучко й оперативно реагувати під впливом нових викликів. Це передбачає не лише гнучкість управлінських процесів, децентралізацію прийняття рішень, а й розвиток командного лідерства та розширення відповідальності середнього рівня менеджменту.

По-третє, важливого значення набуває цифровізація антикризового менеджменту як забезпечення швидкого отримання, обробки, висновковування, доступ до інформації, прозорість комунікацій, що підвищує вчасність прийняття та ефективність управлінських рішень. Використання цифрових платформ, аналітичних систем і хмарних технологій дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни та координувати дії навіть в умовах дистанційної роботи.

По-четверте, сучасна ситуація вимагає зміцнення фінансової стійкості підприємств, що передбачає диверсифікацію джерел доходів, оптимізацію витрат, пошук альтернативних ринків збуту та розвиток партнерських зв'язків. Антикризове управління повинно включати фінансове планування, управління ліквідністю та розроблення механізмів залучення інвестицій у нестабільних умовах.

На нашу думку, не менш важливим напрямом є розвиток людських ресурсів та антикризових компетенцій персоналу. В умовах невизначеності ефективність менеджменту загалом значною мірою залежить від компетентностей та готовності працівників діяти в стресових ситуаціях, здатності до самостійного прийняття рішень, творчого мислення та командної взаємодії, цифрової компетентності.

Крім того, особливого значення набуває соціальна відповідальність бізнесу. У період воєнних викликів і відбудови економіки антикризовий

менеджмент має враховувати не лише економічні інтереси підприємства, а й соціальні аспекти, забезпечуючи підтримку працівників, участь у гуманітарних і відновлювальних ініціативах, співпрацю з місцевими громадами.

Отже, в умовах сучасних викликів антикризовий менеджмент українських підприємств трансформується з інструменту реагування на кризу у стратегічну систему управління, що поєднує гнучкість, інноваційність, соціальну відповідальність і цифрову інтегрованість, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку та конкурентної життєздатності бізнесу.

Таким чином, сутність антикризового менеджменту полягає у цілеспрямованій діяльності менеджменту щодо забезпечення стійкості, адаптивності та відновлення ефективного функціонування підприємства в умовах дестабілізуючих впливів. Його наукове розуміння поєднує елементи системного, функціонального, процесного, стратегічного та ризик-орієнтованого підходів, що забезпечує комплексність і результативність управлінських рішень.

1.2. Система антикризового менеджменту: змістовне наповнення та складові

В сучасних умовах діяльності для українських підприємств найбільш доцільно, на нашу думку, застосовувати системний підхід до формування антикризового менеджменту. В. Мартинець [29], С. Бурий, Д. Мацеха [6], Д. Довгань [15] трактують антикризове управління як цілісну, інтегровану сукупність принципів, методів, інструментів, управлінських рішень і організаційних механізмів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства з метою забезпечення його стабільності, відновлення

ефективності функціонування та сталого розвитку в умовах ризику та невизначеності.

Автори [2, 7] розглядають як елементи антикризового управління діагностику стану підприємства, планування антикризових заходів, формування управлінських рішень, мобілізацію ресурсів, реалізацію стабілізаційних дій і контроль за їх результатами.

Узагальнивши зазначені напрацювання, представимо систему антикризового менеджменту як сукупність таких складових: мета, цілі, принципи, об'єкт, суб'єкт, інструменти (рис. А.1 додатку А). Деталізуємо ці складові.

Метою антикризового менеджменту є забезпечення стабільного, безперервного та ефективного функціонування підприємства шляхом своєчасного виявлення, запобігання, локалізації та подолання кризових явищ, мінімізації їх негативних наслідків і створення умов для подальшого відновлення та розвитку.

Зміст мети антикризового менеджменту охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів, які ми водночас розглядаємо як критерії ефективності: економічний, що спрямований на відновлення платоспроможності, прибутковості та ліквідності; організаційний, пов'язаний з оптимізацією управлінських структур, бізнес-процесів і системи комунікацій; соціальний, що орієнтований на збереження кадрового потенціалу, корпоративної культури та довіри стейкхолдерів.

Цілі антикризового менеджменту визначають конкретні напрями реалізації його мети та відображають послідовність дій, спрямованих на стабілізацію, відновлення та розвиток підприємства.

О. Шапурова виділила такі групи цілей антикризового управління: організаційні, маркетингові, фінансові, виробничі, кадрові [63]. Д. Довгань виділяє такі групи цілей: організаційні, виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові, збутові, інноваційні [15].

Ми пропонуємо:

- організаційні: виявлення та діагностика кризових симптомів на ранніх стадіях їх виникнення для запобігання розвитку негативних тенденцій і підготувати підприємство до потенційних загроз; створення дієвої системи моніторингу ризиків та управління ними з застосуванням ШІ та цифрових інструментів, що дозволяє формувати превентивні заходи й оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища; удосконалення організаційної структури та системи управління, підвищення адаптивності підприємства до динамічних умов ринку;

- соціальні: збереженні кадрового потенціалу, підтриманні корпоративної культури, мотивації персоналу та довіри зацікавлених сторін для зміцнення внутрішньої згуртованості організації, підвищення її стійкості до кризових впливів;

- фінансово-економічні: забезпечення фінансової стабільності, що передбачає відновлення ліквідності, платоспроможності, оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів; підвищення конкурентоспроможності підприємства через оновлення бізнес-моделі, освоєння нових ринків і впровадження інноваційних рішень та цифрових технологій; сталий розвиток підприємства, перетворюючи кризу з руйнівного чинника на джерело трансформації та зростання.

У працях І. Єпіфанової, Н. Оранської об'єктом антикризового управління розглядається сукупність внутрішніх і зовнішніх процесів, станів і відносин, які потребують управлінського впливу для запобігання або подолання кризи [17]; Л. Лігоненко об'єктами антикризового менеджменту визначає економічні, фінансові, виробничі, організаційні, кадрові, інформаційні та соціальні складові діяльності підприємства, що можуть бути джерелом або наслідком кризових проявів [26]. О. Гук об'єктом антикризового управління розглядає кризовий стан підприємства, який проявляється у зниженні платоспроможності, рентабельності, ділової

активності, ускладненні комунікацій, порушенні структури управління чи втраті конкурентних позицій [13]. Саме ці проблемні процеси й стають предметом управлінського впливу, спрямованого на стабілізацію та відновлення ефективної діяльності.

Отже, об'єктом антикризового менеджменту є діяльність підприємства в умовах виникнення, розвитку або загрози виникнення кризових явищ, що впливають на його стабільність, ефективність та здатність до подальшого функціонування.

В. Гой, О. Васильєв вважають, що суб'єктами антикризового менеджменту є особа або група осіб, які здійснюють цілеспрямований управлінський вплив на підприємство з метою запобігання, локалізації та подолання кризових явищ, а також забезпечення його подальшого стабільного розвитку. До суб'єктів антикризового менеджменту належать, передусім, керівники підприємства, управлінський персонал різних рівнів, спеціальні антикризові команди чи підрозділи, що приймають рішення щодо розроблення та реалізації антикризових стратегій. Вони відповідають за аналіз кризових симптомів, планування стабілізаційних заходів, мобілізацію ресурсів і контроль за виконанням управлінських рішень [12].

Принципи антикризового менеджменту розглядались у багатьох працях. Взявши за основу напрацювання О. Шапурової [63], О. Гук [13] визначимо фундаментальні правила й орієнтири, на яких базується побудова та функціонування системи управління підприємством у кризових умовах:

- системності, який передбачає розгляд підприємства як єдиного організму, де всі елементи взаємопов'язані, а кризові явища в одній сфері неминуче впливають на інші;

- комплексності, що вимагає одночасного врахування економічних, фінансових, організаційних, соціальних і психологічних аспектів кризи, оскільки ефективне антикризове управління можливе лише при цілісному підході до її подолання;

- превентивності, який орієнтує систему менеджменту не лише на подолання вже наявних проблем, а й на раннє виявлення загроз та запобігання їх розвитку;

- безперервного моніторингу, що забезпечує постійне спостереження за станом внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства для своєчасного прийняття управлінських рішень; адаптивності, який означає здатність підприємства швидко пристосовуватися до змін середовища, гнучко реагувати на непередбачувані обставини та змінювати стратегію залежно від ситуації;

- гнучкості управління, що передбачає варіативність дій, можливість зміни управлінських рішень і структур залежно від розвитку кризи; оперативності, який відображає необхідність швидкого прийняття рішень у кризових умовах, коли зволікання може призвести до загострення ситуації;

- економічної доцільності, який вимагає раціонального використання обмежених ресурсів для досягнення максимального ефекту при мінімальних витратах.

Важливою складовою є інструменти антикризового менеджменту як сукупність методів, технологій і управлінських засобів, що використовуються для діагностики, запобігання, подолання та мінімізації наслідків кризових ситуацій на підприємстві. Ми виділили такі їх групи:

- аналітичні інструменти, за допомогою яких здійснюється виявлення симптомів кризи, оцінка фінансового стану, ризиків та динаміки ключових показників. До них належать методи фінансової діагностики, моделі ідентифікації загрози банкрутства, аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, SWOT-аналіз та PEST-аналіз, Big Data, сценарне прогнозування. Вони дозволяють визначити потенційні джерела кризи й сформувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень;

- організаційно-управлінські інструменти, що охоплюють реструктуризацію підприємства, оптимізацію управлінських процесів,

формування антикризових команд, удосконалення системи комунікацій і розроблення планів реагування на надзвичайні ситуації. Ці інструменти сприяють підвищенню гнучкості структури управління та забезпечують швидке ухвалення рішень в умовах нестабільності;

- фінансово-економічні інструменти, які передбачають санаційні заходи, реструктуризацію боргів, управління ліквідністю, оптимізацію витрат, впровадження систем бюджетування та контролінгу. Застосування цих інструментів спрямоване на відновлення фінансової рівноваги підприємства й підвищення його стійкості;

- цифрові та інформаційно-аналітичні інструменти, що забезпечують автоматизацію управлінських процесів, оперативний моніторинг показників, аналіз великих даних, моделювання ризиків і прийняття рішень на основі штучного інтелекту. Вони значно підвищують швидкість реагування на зміни середовища та якість антикризових стратегій;

- комунікаційні та психологічні засоби впливу, спрямовані на підтримку мотивації персоналу, формування корпоративної культури довіри, зменшення соціальної напруги та підвищення згуртованості колективу в умовах кризи.

Отже, інструменти антикризового менеджменту формують комплексну систему, яка поєднує аналітичні, управлінські, фінансові, цифрові та соціально-психологічні засоби. Їхнє ефективне застосування дає змогу підприємству не лише подолати кризу, а й трансформувати її у можливість для розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення стратегічної стійкості.

Таким чином, отриманий результат – це спроба розробки уніфікованої моделі антикризового управління, її структурування, що дає змогу інтегрувати превентивні та реактивні механізми управління, підвищити рівень готовності підприємства до криз та знизити ризики їх ескалації.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності антикризового менеджменту

Як зазначалось у п.1.2, аналіз показників стану підприємства та оцінювання ефективності антикризового менеджменту є умовою забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності та ризиків, оскільки без вимірювання результативності управлінських рішень неможливо своєчасно виявити слабкі сторони, визначити, чи обрані заходи дійсно мінімізують загрози, та чи доцільно продовжувати, коригувати або змінювати ці рішення. Чинники середовища функціонування підприємства швидко змінюються, тому наявність інструментів оцінювання та їх застосування на постійній основі дозволяє оперативно відстежувати динаміку показників діяльності підприємства, контролювати використання ресурсів і порівнювати очікувані результати з фактичними.

На практиці та в наукових джерелах представлено різні точки зору щодо застосування інструментів та методів раннього виявлення негативних змін, експрес-діагностики підприємства, діагностування загрози банкрутства, фундаментальної діагностики. Зокрема, методичні підходи до діагностики кризового стану розглянули в своїх працях О. Андрушко, М. Горбачовська [1], І. Бачкір [4]; безпековий підхід застосовують І. Бланк, О. Ситник [5], А. Вергун, М. Савченко, І. Тарасенко [8]; особливості застосування експрес-діагностики та фундаментальної діагностики розкрито в працях Л. Черчик [57], Т. Мулик [33]; як аналіз фінансового стану підприємства Д. Довгань [15], Т. Пономаренко [42], М. Рета, А. Іванова [46], Л. Рябушка, Д. Веремчук [48]; діагностики загрози банкрутства підприємства О. Гук [1], В. Прохорова, О. Крупчатніков [44], В. Сушко, Т. Павлюк [51], О. Хринюк, В. Бова [55].

Тобто, залежно від напрямку та об'єкта дослідження методичні підходи можуть бути орієнтовані на результати діяльності, фінансово-майновий стан, ресурсний потенціал. Також часто застосовується комбінований підхід, що

передбачає розробку системи показників за різними сферами й аспектами діяльності підприємства.

Для нашого дослідження пропонуємо застосувати комбіновану методику антикризового дослідження стану підприємства, що передбачає три змістовні блоки:

1) аналітичний, що включає аналіз чинників середовища функціонування підприємства та аналіз показників фінансового стану для виявлення слабких сигналів про погіршення фінансового стану;

2) діагностичний, що передбачає проведення експрес-діагностики загрози банкрутства (модель Е. Альтмана [70], О. Терещенка [52]);

3) оцінювальний, на основі аналізу функціональних складових системи антикризового управління; оцінювання ефективності системи антикризового управління підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структурно-логічна схема комбінованої методики антикризового дослідження стану підприємства

Примітка. Розроблено автором.

Детальніше зупинимось на інструментальному забезпеченні виконання кожного етапу дослідження.

1. Для аналізу передумов та ознак прояву кризових явищ в діяльності підприємства пропонуємо застосувати PEST-аналіз, для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз – SWOT-аналіз.

2. Оцінку фінансового стану проведемо за такими групами показників: ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості підприємства. Для виявлення слабких сигналів про погіршення фінансового стану підприємства порівнюємо отримані результати з їх нормативними значеннями та оцінимо тенденцію зміни.

Для експрес-діагностики загрози банкрутства застосуємо п'ятифакторну модель Е. Альтмана та дискримінантну модель О. Терещенка. Вибір саме цих моделей обумовлено такими їх перевагами: зручність у застосуванні, оскільки водночас допустиме використання вітчизняних даних бухгалтерського обліку та враховано міжнародні практики; обґрунтовано критичні значення показників, що дозволяє ідентифікувати рівень загрози банкрутства; можливість модифікації базової моделі та врахування галузевої специфіки (порівняння моделей відображено у таблиці А.2 додатку А).

3. Етап оцінювання включає визначення ефективності функціональних складових системи антикризового управління та оцінювання ефективності системи антикризового управління підприємства загалом.

В. Джеджула, І. Єпіфанова, Н. Оранська для оцінювання ефективності антикризового управління пропонують використати методики та моделі оцінювання імовірності банкрутства підприємства [14]. Л. Лігоненко [26], В. Гой та О. Васильєв [12] вважають, що ефективність антикризового управління характеризують такі критерії: покращення ситуації завдяки реалізації антикризових заходів та їх економічність; швидкість позитивних змін; відновлення параметрів життєздатності.

Ми вважаємо, що такий підхід логічний, проте, крім цього, доцільно застосувати результативний підхід, який демонструватиме ефективність управління в функціональних сферах діяльності підприємства. Для цього пропонуємо систему показників, відображену у таблиці А.3 додатку А.

Розрахунок одиничних індикаторів, групових та інтегрального показника ефективності розраховуємо на основі стандартизованих показників та ідентифікуємо рівень ефективності антикризового управління згідно шкали, відображеної в таблиці А.4 додатку А.

Необхідність такої оцінки зумовлена й тим, що антикризовий менеджмент включає як превентивні, так і реактивні дії, кожна з яких має різний вплив на фінансову стабільність, організаційну структуру, ділову репутацію та конкурентоспроможність підприємства. Аналіз ефективності дозволяє визначити рівень готовності організації до криз, її адаптивність і здатність до відновлення. Він також сприяє обґрунтованому прийняттю рішень щодо формування резервів, удосконалення процедур моніторингу та оптимізації витрат.

Крім того, оцінювання результативності антикризових заходів відіграє важливу роль у стратегічному плануванні, адже допомагає узгоджувати короткострокові дії з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Воно створює можливість порівняння різних сценаріїв реагування, забезпечує прозорість управління та підвищує довіру з боку інвесторів, партнерів і стейкхолдерів. За відсутності системної оцінки важко вчасно ідентифікувати повторювані загрози, коригувати внутрішні процеси та формувати ефективну політику ризик-менеджменту.

Таким чином, оцінювання ефективності антикризового менеджменту не є додатковим або формальним елементом управління, а виступає необхідним інструментом забезпечення економічної стійкості, конкурентної адаптивності та безперервності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю **** є одним з найбільших підприємств галузі та найбільш потужне підприємство****, що має два комбікормові заводи ****, які виробляють 30 видів збалансованих кормів потужністю 150 тис. т. на рік, три елеваторні комплекси ****, потужністю 100 тисяч тон зерна, що покриває потреби аграріїв Волинської, Львівської та Рівненської областей, завод з переробки олійних культур на експорт, власний автотранспорт та логістичну систему для здійснення усіх видів автомобільних перевезень.

Основний вид діяльності – виробництво і постачання повнораціонних кормів та концентратів під торговою маркою **** для бройлерів, свиней, перепілок, індиків, гусей, качок, кроликів, риб та равликів. Для виробництва використовується екологічно чиста сировина рослинного походження та продукти власної переробки (макуха, олія, соєвий екструдат). Окрім цього користується попитом і така продукція підприємства як добрива, засоби захисту рослин, насіння та регулятори росту [34].

Використовуючи передові технології та наукові дослідження, підприємство постійно підвищує ефективність своєї роботи, екологічність та якість продукції. Діяльність агрокомпанії базується на впровадженні інноваційних рішень та технологій в усіх секторах: обробітку земель,

виращуванні сільськогосподарських культур, їх переробці, виробництві добрив, кормів та концентратів. При цьому значна увага приділяється питанням управління якістю, екологічній відповідальності, сталому розвитку, застосовуючи точне землеробство, інтегровану боротьбу зі шкідниками, енергоощадне та безвідходне виробництво.

На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура, що складається з лінійних підрозділів, що здійснюють основну виробничу діяльність та спеціалізованих функціональних підрозділів. Система менеджменту підприємства сертифікована за міжнародними стандартами ISO 9001, впроваджено заходи, передбачені SA8000 Соціальна відповідальність.

Місія **** * — завоювання лідерських позицій через довіру та постійне вдосконалення заради здоров'я нації.

Девіз: «Ми піклуємось про людей, пропонуючи натуральний продукт, який виготовляють добрі господарі» [34].

Основні стратегічні орієнтири підприємства: цифровізація, інновації, клієнтоорієнтованість, екологічна відповідальність та фінансова інклюзія. Усі ці напрями інтегруються в управлінську систему через відповідні внутрішні регламенти, показники ефективності та інструменти контролю.

**** * здійснює управління на основі поєднання стратегічного, тактичного та оперативного підходів, що дозволяє забезпечувати як довгострокову стійкість, так і гнучке реагування на виклики середовища.

Основні техніко-економічні показники діяльності **** * відображено в таблиці Б.1 додатку Б. Динаміка основних показників свідчить про таке:

- власний капітал підприємства у 2022-2023 роках становив 120250 тис. грн., а в 2024 році зменшився на 34 668 тис. грн (28,8 %), що вказує на зменшення власних ресурсів підприємства;

- валюта балансу зменшувалася – на 168886 тис. грн. (22,6 %) у 2023 році, на 105 086 тис. грн. (18,1 %) у 2024 році;

- чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 56,2 % у 2023 році, і на 15,5 % у 2024 році, оскільки відбулись зміни в товарній політиці, скоротились масштаби діяльності, зменшилися обсяги великих оптових замовлень;

- собівартість реалізованої продукції у 2023 році зменшилась на 58,5 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році на 5,9 %, порівняно з 2023 роком через зменшення обсягів виробництва продукції, зростання цін на енергоресурси, сировину та матеріали;

- валовий прибуток мав таку ж тенденцію до зменшення – на 48,7 % у 2024 році, на 40,1 % у 2023 році. Основні причини – зменшення виробництва та реалізації продукції, при тому, що ціни на продукцію підприємства зросли;

- сума чистого прибутку в 2023 році зменшилась на 79,3 %, а в 2024 – на 60,1 %;

- чисельність персоналу підприємства у 2023 році скоротилась вдвічі через закриття частини бізнесів з початком війни, у 2024 році – майже на 20 %. У зв'язку з цим витрати на оплату праці зменшились на 39,8 % у 2023 році, на 3,1 % зросли у 2024 році при тому, що середньомісячна заробітна плата працівників постійно зростала: у 2023 році на 12,5 %, у 2024 році на 28 %;

- показники продуктивності праці досить високі, проте мали тенденцію до зниження на 18,1 % у 2023 році, зростання на 5 % у 2024 році. Це нажаль пов'язано не з збільшенням обсягів виробництва продукції, а скороченням чисельності персоналу;

- вартість основних засобів зросла в 2023 році на 22 % завдяки проведеному переоснащенню, автоматизації та впровадженню високотехнологічного виробництва, і впала майже вдвічі через закриття окремих бізнесів в 2024 році;

- показник фондівдачі змінювався аналогічно – зріс більш ніж вдвічі в 2023 році і зменшився на 33,8 % в 2024 році;

- вартість оборотних активів зменшувалась: на 40 % у 2023 році, на 3 % у 2024 році;

- показники рентабельності, високі в 2022 році, далі з кожним роком зменшувались, зокрема – рентабельність власного капіталу від 122 до 14,2 %, рентабельність реалізації продукції – від 12,9 до 2,7 %, рентабельність основних засобів – від 78,5 до 10 %.

Розглянемо детальніше показники фінансових результатів (таблиця Б.2 додатку Б), які не було охоплено в таблиці В.1:

- інші операційні доходи, що не пов'язані з основною виробничою діяльністю, мали тенденцію до зменшення: на 56097 тис. грн. (10,9 %) у 2023 році, на 134 813 тис. грн. (29,4 %) у 2024 році;

- адміністративні витрати зменшились у 2023 році на 1118 тис. грн. (9 %), а в 2024 році зросли на 1296 тис. грн. (11,4 %);

- витрати на збут зросли на 7662 тис. грн. (6 %) у 2023 році, зменшились на 50329 тис. грн. (34,1 %) в 2024 році;

- сума інших операційних витрат знижувалась – на 68413 тис. грн. (13,3 %) у 2023 році, на 131243 тис. грн. (29,3 %) у 2024 році;

- фінансовий результат від операційної діяльності зменшувався на 167962 тис. грн. (78 %) у 2023 році, на 27950 тис. грн. (59 %) у 2024 році.

- інші фінансові доходи у 2023 році впали на 1798 тис. грн. (36,7 %), а у 2024 році на 1123 тис. грн. (36,2 %) зросли;

- фінансові витрати у 2023 та 2024 роках суттєво зменшувались – на 27224 тис. грн. (66,2 %) та 6 001 тис. грн. (43,1 %) відповідно;

- інші доходи та витрати були незначними, тому на фінансовий результат до оподаткування не справили особливого впливу. Цей показник знизився у 2023 році на 22 493 тис. грн (79,2 %), а у 2024 році на 141865 тис. грн (60,4 %);

- сума податку на прибуток змінилась аналогічно попередньому показнику.

Проведене дослідження свідчить, що значна частина показників погіршилась з початку війни, що дає підстави стверджувати на негативний вплив скоріше зовнішніх чинників на результати діяльності підприємства.

Наразі підприємству, не дивлячись на негативну зовнішню ситуацію, вдається зберігати прибутковість діяльності.

2.2. Аналіз передумов та ознак прояву кризових явищ в діяльності підприємства

Як зазначалось в методиці (п. 1.3) дослідження системи антикризового менеджменту розпочнемо з вивчення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Проведемо PEST-аналіз діяльності *****, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Такий аналіз допомагає зрозуміти, які виклики та можливості формуються під впливом макросередовища та як вони можуть вплинути на стратегічну стійкість підприємства (табл. В.3 додатку В).

Кожен блок дає концентрований огляд чинників, що впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства в регіоні загалом, і вказує, чому вони важливі для стратегічного та антикризового управління. Зокрема:

1) політична складова:

- державна підтримка агросектору залишається помітним фактором: програми субсидій, компенсацій та спеціальні бюджетні кошти для регіональних аграріїв впливають на ліквідність і можливість інвестицій у техніку, технології;

- зміни законодавчих вимог до землекористування, агропідприємств, агросфери. Для **** це означає необхідність постійного моніторингу законодавства, постанов Уряду, нормативних змін, державних програм, участі в них та готовності адаптуватися до швидких змін регуляторного середовища;

2) економічні чинники:

- макроекономічна ситуація в Україні, яка характеризується високою волатильністю валютних курсів, інфляційних процесів, можливими енергетичними шоками, прямо впливає на собівартість виробництва, оскільки зростають паливно-енергетичні витрати, ціни на мінеральні добрива, вартість запчастин для техніки;

- ланцюги постачання та експортна інфраструктура під тиском, оскільки значну роль відіграють сухопутні коридори через сусідні країни, де є обмеження пропускної спроможності та додаткові логістичні витрати. Для підприємства це означає необхідність диверсифікації ринків збуту, управління валютними ризиками та резервного планування ланцюгів постачання;

- обмеженість фінансових ресурсів в країні загалом, високі відсоткові ставки на кредити, неможливість довгострокового фінансування, інвестицій негативно впливають на розвиток підприємства загалом та унеможливають продовження технічного переозброєння, яке було характерне для підприємства у 2019-2021 роках;

- нестабільність світових цін на агропродукцію, протекціоністська політика країн Європи обмежують можливості експорту, що негативно впливає на прибутковість. Це обумовлює необхідність пошуку нових ринків збуту, перехід на стратегію диверсифікації;

3) соціальні чинники:

- потужні міграційні процеси, малочисельність населення в селах, його старіння призвело до дефіциту персоналу і неможливості швидкого

поповнення вказують на те, що кадрова політика має бути орієнтована на збереження ключових компетенцій і підвищення гнучкості праці;

- внутрішня міграція та сезонний характер праці створюють додаткові ризики і підвищують потребу в автоматизації чи залученні тимчасових працівників, а отже пошуку джерел їх поповнення;

- під час воєнних чи поствоєнних умов громади очікують участі бізнесу у вирішенні соціальних проблем – підтримка працівників, допомога місцевим ініціативам, що формує репутаційні ризики й одночасно можливості для побудови місцевих партнерств. Для ***** це сигнал інвестувати в кадрову політику, соціальні програми та підвищення антикризової підготовки персоналу;

4) технологічні чинники:

- попередньо вказана проблема може вирішитись за рахунок технологічного прогресу, переходу на автоматизацію тих процесів, які ще не автоматизовано;

- доступ до фінансування інновацій та рівень технічної компетенції менеджменту може підвищити стійкість підприємства через поетапну цифрову трансформацію (автоматизація обліку, GPS-моніторинг, аналітика) та партнерства з агротехнологічними провайдерами;

- цифровізація бізнес-процесів дасть пришвидшений ефект у вигляді зниження операційних ризиків.

Усі ці напрями слід інтегрувати в антикризову політику підприємства з чіткими метриками оцінки ефективності (ліквідність, час відновлення постачання, відсоток автоматизованих процесів тощо). Загалом, PEST-аналіз показує, що підприємство функціонує в складних умовах зовнішнього середовища.

Наступним кроком є SWOT-аналіз, який зосереджений на чинниках, що безпосередньо впливають на управлінські рішення, необхідні для

урахування можливостей і сильних сторін, щоб послабити вплив загроз та слабких сторін (табл. В.4 додатку В).

Щодо сильних сторін, то **** характеризуються достатньо стабільними позиціями на ринку аграрної продукції, розвиненою матеріально-технічною базою, що забезпечує відносну незалежність від зовнішніх підрядників. Підприємство має досвідчених фахівців аграрного профілю, дотримується технологічних стандартів у вирощуванні культур і демонструє ефективну систему внутрішнього контролю якості на основі сертифікату ISO-9001. Завдяки цьому підприємство зберігає стійкість до короткострокових коливань ринку.

Як слабкі сторони варто відзначити зношеність технопарку, кадровий голод, кадрові проблеми, пов'язані з міграцією робочої сили за кордон, недостатній рівень автоматизації та цифровізації виробничих процесів. Підприємство залежить від сезонності виробництва, що знижує ефективність використання ресурсів протягом року. Також спостерігається недостатня диверсифікація видів діяльності – орієнтація переважно на вирощування зернових культур робить **** вразливим до коливань цін на агропродукцію. Недостатня маркетингова активність і обмежений доступ до зовнішніх ринків збуту знижують можливості для зростання прибутковості.

Можливості для **** полягають у: впровадженні інноваційних технологій точного землеробства, використанні систем ГІС-моніторингу полів, цифрових платформ для управління ресурсами, бізнес-процесами. Робота над розширенням участі у державних програмах підтримки аграрного сектору, грантових проєктах ЄС та міжнародних ініціативах сталого розвитку може забезпечити фінансову підтримку, в тому числі міжнародної, для модернізації технічної бази. Зростання попиту на екологічно чисту та сертифіковану продукцію створює потенціал для виходу на нові ринки, у тому числі міжнародні. Також сприятливим є розвиток

регіональної кооперації між фермерами та логістичними структурами для спільного використання ресурсів і зниження витрат.

Як вже зазначалось, серед основних загроз для підприємства – нестабільність політичної та економічної ситуації в країні, зростання цін на паливо, сировину та матеріали, а також ризики, пов'язані з воєнними діями, порушенням логістичних шляхів і зниженням купівельної спроможності споживачів. Погодні коливання, кліматичні зміни та деградація ґрунтів безпосередньо впливають на урожайність і фінансові результати. Високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку, зокрема з боку великих агрохолдингів, створює тиск на ціни та маржинальність продукції. Крім того, складність доступу до кредитних ресурсів і високі відсоткові ставки обмежують можливості інвестування у розвиток і модернізацію.

Зазначені можливості та сильні сторони реалізуються за умови активного застосування принципів антикризового менеджменту, спрямованого на підвищення адаптивності до зовнішніх загроз і оптимізацію внутрішніх ресурсів і процесів, щоб зменшити слабкі сторони.

У результаті менеджмент ***** може не лише зменшити вплив ризиків, а й сформувавши основу для довгострокового зростання, підвищення прибутковості та стійкості до кризових факторів.

2.3. Аналіз стану та оцінка ефективності антикризового менеджменту підприємства

В цьому підрозділі ми поєднаємо результати дослідження діагностичного та оцінювального етапів, оскільки значна частина наукових праць розглядає методи оцінки фінансового стану та прогнозування загрози банкрутства як підходи, що дозволяє оцінити ефективність антикризових заходів та антикризового менеджменту загалом.

Динаміка показників фінансового стану підприємства відображена в таблиці В.5 додатку В.

Аналіз ліквідності підприємства свідчить, що усі роки коефіцієнти, які входять у цю групу, відповідають нормативному значенню, отже підприємство здатне погашати поточні зобов'язання за рахунок поточних активів, готівки. Показники фінансової стійкості підприємства свідчать, що воно фінансово нестійке, оскільки коефіцієнти автономії та фінансової стабільності нижчі за прийняту норму. Аналіз ділової активності підприємства демонструє суттєве погіршення значень показників, порівняно з 2022 роком. Показники прибутковості підприємства теж мають негативну тенденцію, але усі вони позитивні, оскільки отримано чистий прибуток, хоча він суттєво зменшився у 2024 році.

Таким чином, аналіз фінансового стану підприємства засвідчує суперечливі тенденції, оскільки отримано задовільні результати за показниками ліквідності водночас з погіршенням фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості. Дотримання нормативних значень коефіцієнтів ліквідності свідчить про короткострокову платоспроможність і мінімізує ризики дефолту за поточними зобов'язаннями. Наявність достатнього обсягу грошових коштів також підтверджує стабільність у сфері короткострокового фінансування.

Водночас показники фінансової стійкості відображають надмірну залежність підприємства від позикових ресурсів і обмеженість власних коштів для фінансування діяльності та інвестиційних програм. Такий стан формує високі фінансові ризики та знижує стійкість до впливу зовнішніх загроз, що є критичним за умов економічної нестабільності.

Погіршення показників ділової активності порівняно з 2022 роком свідчить про зниження ефективності операційної діяльності, уповільнення оборотності активів і суттєве недовантаження виробничих потужностей. Зменшення швидкості обігу капіталу найперше спричинене внутрішніми

проблемами нехватки персоналу та зовнішніми чинниками – падінням платоспроможного попиту, порушенням логістики.

Негативна динаміка показників прибутковості, попри збереження позитивних значень, свідчить про зниження результативності діяльності. Отримання чистого прибутку демонструє здатність підприємства генерувати фінансовий результат, однак суттєве скорочення його обсягу у 2024 році є сигналом про погіршення позицій. Отже, фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як загалом задовільний у короткостроковому періоді, оскільки воно здатне виконувати поточні зобов'язання, але вразливий у довгостроковій перспективі.

Для прогнозування загрози банкрутства нами застосовані п'ятифакторна модель Альтмана та дискримінантна модель О. Терещенка.

Результати розрахунків за моделлю Альтмана відображені в таблиці В.6 додатку В. Ці результати свідчать про поступове погіршення фінансового стану підприємства та зростання ризику його банкрутства, хоча критичного рівня загроза ще не досягає. Зокрема, значення 4,409 у 2022 році перевищує загальновизнану межу для «безпечної зони» (приблизно $> 2,99$), що свідчить про відсутність загрози неплатоспроможності у короткостроковій перспективі, достатню фінансову стійкість та ефективне використання ресурсів. У цей період підприємство демонструвало фінансову стабільність і мало низьку ймовірність банкрутства.

Значення 3,879 у 2023 році, хоч і залишається в межах «безпечної зони», демонструє зниження інтегрального показника. Це може свідчити про певне погіршення структури капіталу, зниження ефективності операційної діяльності, скорочення прибутковості або уповільнення оборотності активів. Ризик банкрутства й надалі залишається низьким, однак тенденція негативна.

Значення 2,971 у 2024 році наближається до межі «сірої зони» (приблизно 1,81–2,99), що сигналізує про істотне зростання ризиків і зниження фінансової стійкості. Це свідчить про суттєве погіршення

діяльності підприємства: падіння рентабельності, зниження темпів обороту активів, зростання фінансового навантаження або накопичення зовнішніх загроз. Хоча пряма загроза банкрутства поки не є критичною, підприємство вже має нестійку позицію та потребує превентивних антикризових заходів.

Результати розрахунків за моделлю О. Терещенко відображені в таблиці В.7 додатку В і підтверджують вище отримані висновки. Зокрема те, що у 2022 році підприємство знаходилося у зоні стійкого фінансового стану, мало достатній рівень платоспроможності, стабільність структури капіталу, а отже ймовірність банкрутства була мінімальною. У 2023 році показник знижується до 9,127, що демонструє погіршення фінансового стану на фоні задовільної платоспроможності та поступового зниження рентабельності. Ризики фінансової нестабільності починають зростати, однак загроза банкрутства ще не є суттєвою. У 2024 році значення інтегрального показника вище критичного рівня, однак демонструє подальше послаблення фінансової позиції. Незважаючи на те, що ймовірність банкрутства залишається низькою, підприємство втрачає стійкість.

Отже, використані моделі демонструють погіршення стану і необхідності активізації антикризових заходів з метою недопущення переходу до зони високої ймовірності банкрутства.

Для застосування результативного підходу щодо оцінювання ефективності антикризового менеджменту за функціональними складовими використаємо дані таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники оцінки ефективності антикризового менеджменту

Показники / Роки	2022	2023	2024
1	2	3	4
Показники оцінки ефективності управління основними активами			
Фондовіддача, грн	1297	2959	1958
Прибутковість ОЗ, %	78,5	13,4	10,0
Показники оцінки ефективності управління оборотними активами			
Матеріаловіддача, грн	2119,0	52838,7	110745,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,31	1,39	1,25

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Показники оцінки ефективності управління персоналом			
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	8725	10385	8509
Коефіцієнт забезпеченості персоналом	0,88	0,62	0,24
Показники оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю			
Рентабельність власного капіталу, %	20,9	34,3	6,8
Коефіцієнт платоспроможності	0,41	0,57	0,77
Показники оцінки ефективності управління маркетингом			
Рентабельність збуту, %	67	22	14
Рентабельність витрат на маркетинг, %	32	21	12
Показники оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю			
Коефіцієнт інноваційної активності	0,8	0,3	0,1
Коефіцієнт автоматизації та роботизації	0,5	0,2	0,1
Показники оцінки ефективності управління інвестиційною діяльністю			
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,24	0,12	0,1
Рентабельність капіталовкладень, %	24	30	12

Примітка: розрахунки автора.

Як бачимо, значна частина показників має негативну динаміку, що свідчить про зниження ефективності управління основними активами підприємства (суттєве зменшення як фондівіддачі, так і прибутковості), персоналом (зниження продуктивності праці, але критична ситуація з забезпеченням виробничих підрозділів працівниками), маркетинговою (в основному спричинено необхідністю зниження витрат на маркетинг у зв'язку з погіршенням фінансових результатів), інноваційною та інвестиційною діяльністю (суттєве зменшення витрат на інновації та фактичне призупинення інвестиційної діяльності). Позитивні зміни показників матеріалівіддачі та несуттєві зміни коефіцієнт оборотності оборотних активів свідчать про ефективність управління оборотними активами.

Результати розрахунку індексів показників оцінки ефективності складових антикризового менеджменту **** * відображені в таблиці В.9 додатку В. Сформуємо матрицю ідентифікації рівня ефективності складових антикризового менеджменту **** * (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Матриця ідентифікації рівня ефективності складових
антикризового менеджменту *******

Показники / Роки	2022	2023	2024
Ефективність управління основними активами	Високий	Достатній	Достатній
Ефективність управління оборотними активами	Достатній	Високий	Дуже високий
Ефективність управління персоналом	Дуже високий	Дуже високий	Достатній
Ефективність управління фінансовою діяльністю	Достатній	Високий	Достатній
Ефективність управління маркетингом	Дуже високий	Достатній	Низький
Ефективність управління інноваційною діяльністю	Дуже високий	Достатній	Критичний
Ефективність управління інвестиційною діяльністю	Дуже високий	Високий	Достатній
Ефективність антикризового менеджменту	Високий	Високий	Достатній

Примітка: розрахунки автора.

Потрібно розуміти, що результати, які отримано, базуються на показниках трьох років, тому один з них, де показники найкращі – еталонний. Проте результати однозначно свідчать, що хоча ситуація в системі антикризового менеджменту не критична, вона все ж погіршується.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проблеми та пропозиції щодо удосконалення антикризового менеджменту підприємства

Проведений аналіз діяльності **** * свідчить, що підприємство функціонує в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, де кожна група загроз може перетворитися у кризові явища, здатні суттєво вплинути на фінансову стійкість, виробничу стабільність і стратегічні перспективи розвитку (табл. 3.1). Зокрема, політичні ризики, обумовлені воєнним станом і частими змінами регуляторної політики держави, створюють потребу в постійному моніторингу нормативного поля, адаптації до нових вимог, побудові механізмів швидкого реагування на адміністративні чи логістичні обмеження. Для підприємства це означає, що стратегія антикризового менеджменту має передбачати розроблення сценаріїв безперервності діяльності, диверсифікацію каналів збуту та формування партнерських мереж, здатних компенсувати регіональні ризики.

Економічні ризики, серед яких провідними залишаються інфляційні процеси, нестабільність валютного курсу, дефіцит обігових коштів та високий рівень енергозалежності, безпосередньо впливають на собівартість продукції та рентабельність виробництва. Для мінімізації цих загроз необхідно впроваджувати системи фінансового контролінгу, бюджетування та управління ліквідністю. У контексті антикризового управління важливо розвивати фінансову гнучкість підприємства через оптимізацію витрат, пошук альтернативних джерел фінансування, залучення пільгових кредитів, грантових коштів та формування страхових і резервних фондів.

Таблиця 3.1

Основні ризики та напрями їх мінімізації в системі антикризового менеджменту *****

Група ризиків	Зміст ризику	Можливі наслідки для підприємства	Заходи мінімізації та антикризові дії
Політичні	Військові дії, нестабільність державної політики, зміни податкового та митного законодавства	Порушення логістики, втрата ринків збуту, зростання адміністративного навантаження	Диверсифікація ринків; участь у державних програмах підтримки; страхування майна і врожаю; розроблення планів безперервності діяльності
Економічні	Інфляція, коливання валютного курсу, зростання вартості ресурсів, дефіцит капіталу	Підвищення собівартості, зниження рентабельності, проблеми з ліквідністю	Запровадження системи фінансового контролінгу; оптимізація витрат; залучення інвестицій та грантових ресурсів; управління валютними ризиками
Соціальні	Дефіцит кадрів через мобілізацію, зниження мотивації працівників	Зниження продуктивності праці, плинність кадрів, соціальна напруга	Програми мотивації, соціальної підтримки; підвищення кваліфікації персоналу; автоматизація операцій; розвиток корпоративної культури
Технологічні	Застаріле обладнання, низький рівень автоматизації, складність технічного обслуговування	Підвищення собівартості, зниження якості, простой	Впровадження GPS-моніторингу та цифрових технологій; оновлення техніки через лізинг; партнерство з технологічними компаніями
Екологічні	Кліматичні коливання, деградація ґрунтів, порушення екостандартів	Зниження врожайності, екологічні штрафи, втрата сертифікацій	Впровадження технологій точного землеробства; ротація культур; страхування врожаю; дотримання екологічних норм
Ринкові	Колівання цін на продукцію, конкуренція, обмеження експорту	Втрата прибутковості, зниження обсягів виробництва	Диверсифікація продукції; укладання довгострокових контрактів; маркетингова аналітика; розвиток прямих каналів збуту
Логістичні	Руйнування інфраструктури, нестача транспорту, затримки на кордонах	Зрив постачання, втрати продукції, підвищення витрат	Розвиток регіональних складів; співпраця з кількома перевізниками; комбіновані маршрути доставки; створення резервів
Фінансово-кредитні	Обмежений доступ до кредитів, високі ставки, прострочення платежів	Дефіцит обігових коштів, зрив виробничого циклу	Управління дебіторською заборгованістю; домовленості з постачальниками про відстрочку; створення фінансового резерву

Примітка: розроблено автором.

Соціальні ризики, що посилюються кадровим дефіцитом, міграційними процесами та зниженням мотивації працівників, потребують стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Ефективна реалізація програм професійного навчання, мотивації, психологічної підтримки персоналу та корпоративної згуртованості сприятиме стабілізації соціально-трудових відносин.

Технологічні ризики залишаються критичними для підприємств аграрного сектору, адже низький рівень автоматизації, застарілий машинно-тракторний парк і відсутність цифрової інфраструктури знижують конкурентоспроможність виробництва. Впровадження технологій точного землеробства, систем електронного обліку, GPS-моніторингу техніки та інформаційно-аналітичних платформ є важливим напрямом підвищення ефективності антикризового управління. Цифрова трансформація дозволить не лише оптимізувати виробничі витрати, а й оперативно відстежувати ризики, ухвалювати обґрунтовані рішення та зменшити залежність від людського чинника.

Ринкові, логістичні та фінансово-кредитні ризики формують взаємопов'язаний комплекс зовнішніх загроз, зокрема, висока волатильність цін на агропродукцію, транспортні обмеження та складність залучення фінансових ресурсів вимагають диверсифікації виробничих і збутових стратегій. Важливим інструментом стає розвиток інтеграційних зв'язків – участь кооперативах, кластерах і логістичних альянсах, що дозволяє зменшити витрати, забезпечити доступ до ринків і знизити залежність від зовнішніх шоків.

На нашу думку, система антикризового менеджменту
 **** ***** перебуває на етапі становлення та не має чітко формалізованих процедур і регламентів реагування на різні типи криз. Відсутній спеціалізований підрозділ або команда, відповідальна за постійний моніторинг ризиків, аналіз загроз і розробку превентивних заходів.

Недостатня цифровізація управлінських процесів знижує швидкість обміну інформацією та ефективність прийняття рішень. Також існує обмеженість у використанні сучасних аналітичних інструментів (наприклад, систем раннього попередження чи ризик-менеджмент-платформ). Кадровий дефіцит і недостатній рівень підготовки персоналу до кризових умов негативно впливають на стійкість організаційної структури.

Водночас, система менеджменту підприємства має низку сильних аспектів, серед яких – наявність компетентного управлінського персоналу, що володіє практичними навичками ухвалення рішень в умовах невизначеності. На підприємстві існує певний досвід реагування на кризові ситуації, зокрема пов'язані з коливаннями ринку, перебоями постачання та змінами у законодавстві. Створено механізми фінансового контролю, що дозволяють оперативно відстежувати ліквідність, обігові кошти та структуру витрат. Керівництво підприємства відзначається гнучкістю у прийнятті управлінських рішень, здатністю швидко адаптувати виробничі та збутові стратегії до змін зовнішнього середовища.

Тому вважаємо, що підприємство має значний потенціал для удосконалення системи антикризового менеджменту через впровадження комплексного ризик-орієнтованого підходу, автоматизацію управлінських процесів, розвиток внутрішнього аудиту та контролінгу.

Можливим напрямом розвитку є створення інформаційно-аналітичної системи моніторингу ключових показників діяльності, що дозволить завчасно виявляти ознаки кризових відхилень. Залучення консультантів, участь у державних програмах з підтримки бізнесу, використання грантових і кредитних ресурсів можуть забезпечити фінансову базу для розбудови ефективної системи управління ризиками. Впровадження елементів стратегічного антикризового планування та сценарного аналізу дозволить підвищити гнучкість і стійкість до зовнішніх загроз.

В умовах постійних змін зовнішнього середовища підприємству необхідно перейти від реактивного до проактивного підходу в управлінні кризами. Це передбачає впровадження системи раннього попередження, розробку сценаріїв дій на випадок кризових ситуацій, підвищення кваліфікації персоналу та налагодження комунікацій між підрозділами.

Успішна реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству не лише мінімізувати втрати у кризових умовах, але й використовувати кризи як джерело розвитку, підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентоспроможності на аграрному ринку Волині та України загалом.

Таким чином, система антикризового менеджменту **** має ґрунтуватися на інтегрованому підході до ризиків: постійному моніторингу зовнішніх і внутрішніх чинників, створенні гнучких стратегій реагування та розвитку партнерських зв'язків. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише зменшити вразливість до кризових впливів, а й забезпечити сталий розвиток у післявоєнний період.

3.2. Структура інформаційно-аналітичного забезпечення системи антикризового менеджменту підприємства в умовах цифровізації

Нині вітчизняні підприємства працюють в складних умовах, обумовлених впливом багатьох чинників. З одного боку, це трансформаційні перетворення, нормативні суперечності, значне податкове, високий рівень конкуренції, з другого – ризики і виклики зовнішнього середовища, що суттєво загострились через війну. В таких умовах вкрай актуальним постає питання не просто інформаційного, а аналітично-інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень на основі своєчасно

виявлених змін, слабких сигналів, що дозволить мінімізувати або уникнути ризики та отримати бажані результати.

Ще одним трендом сучасності є цифровізація усіх сфер діяльності та застосування штучного інтелекту. Використання цифрових технологій та ШІ забезпечують суттєві конкурентні переваги. Тому сучасне інформаційно-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства має формуватися з використанням цифрових технологій та інструментів.

Проблемам інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління підприємствами присвячено праці багатьох вітчизняних вчених. В цих працях визначено роль інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління, розглянуто джерела та види інформації, методи її обробки, зберігання, використання для прийняття управлінських рішень. У більшості праць виділяють два основні структурні блоки цієї системи – інформаційний та аналітичний [49, 54], в межах функціонують такі елементи: інформаційні ресурси, засоби збору, обробки та передачі інформації; методи і технології аналізу даних [49]. У працях І. Хвальчик, Л. Волощук узагальнено підходи до визначення сутності інформації, інформаційно-аналітичного забезпечення, визначено принципи його функціонування [54].

Аналіз вище викладених визначень свідчить про такі принципові моменти у трактуванні інформаційно-аналітичне забезпечення: системність, композиційність та цільове спрямування управлінської системи, інструментальне наповнення (засоби, методи, технології).

Тому, на нашу думку, інформаційно-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства в умовах цифровізації – це сукупність технічних та інтелектуальних засобів, методів, інструментів, технологій для збору, обробки, аналізу та зберігання даних, що дозволяють забезпечити своєчасне, точне й релевантне інформування управлінського персоналу для прийняття обґрунтованих рішень. У сучасних умовах цифрової трансформації це забезпечення використовує цифрові платформи, інструменти автоматизації,

великі дані, штучний інтелект та інші цифрові технології, що підвищують швидкість та якість обробки даних, знижують ризики помилок, а також сприяють оптимізації та прогнозуванню процесів.

Вбачаємо за доцільне запропонувати дещо іншу структуру інформаційно-аналітичного забезпечення, основними компонентами якої є: інфраструктура збору даних, що може включати як внутрішні, так і зовнішні джерела; інструменти аналітики для обробки великих обсягів даних і створення актуальних прогнозів; інтеграційні рішення для взаємодії між різними підсистемами та рівнями управління; механізми захисту даних для забезпечення конфіденційності та безпеки інформації (рис 3.1).



Рис. 3.1. Структура інформаційно-аналітичного забезпечення системи менеджменту підприємства

Примітка: розроблено автором.

Елементи інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства працюють як єдина екосистема, де кожен компонент виконує свою функцію, забезпечуючи ефективне управління бізнес-процесами. Взаємодія починається зі збору даних, які надходять як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Внутрішні системи, такі як ERP і CRM, акумулюють інформацію про операційну діяльність, фінанси, клієнтів та персонал, тоді як зовнішні джерела – аналітичні платформи, ринкові дослідження, соціальні мережі та IoT-пристрої – доповнюють ці дані актуальними зовнішніми чинниками.

Зібрана інформація передається в аналітичні інструменти, де вона проходить обробку за допомогою алгоритмів машинного навчання, статистичних моделей та ВІ-систем. Це дозволяє виявляти закономірності, прогнозувати тренди та підтримувати прийняття стратегічних рішень. Аналітичні платформи інтегруються з іншими системами, що забезпечує керівникам доступ до оновлених звітів у вигляді дашбордів або автоматизованих аналітичних моделей.

Щоб інформаційні потоки між різними підсистемами працювали узгоджено, використовуються інтеграційні рішення, такі як API-шлюзи, middleware-технології та корпоративні шини даних (Enterprise service bus, ESB). Вони забезпечують безперервний обмін інформацією між фінансовими, логістичними, виробничими та іншими модулями підприємства, створюючи єдине інформаційне середовище. Завдяки цьому менеджмент отримує комплексне уявлення про діяльність підприємства, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та внутрішні виклики.

Оскільки всі ці процеси базуються на обробці великих обсягів даних, критично важливо забезпечити їхню конфіденційність і захист. Використовуються механізми кібербезпеки, такі як шифрування, системи контролю доступу та моніторинг загроз у режимі реального часу. Інструменти захисту інтегруються в інші компоненти системи, гарантуючи

безпечний обмін даними між рівнями управління та запобігаючи витокам чи несанкціонованому доступу.

Таким чином, усі елементи інформаційно-аналітичного забезпечення діють як єдина система, де кожен доповнює інші, забезпечуючи ефективну взаємодію даних, аналітики, інтеграції та безпеки для прийняття зважених управлінських рішень [49, 54].

Детальніше розглянемо ці елементи.

1. Інфраструктура збору даних включає набір технічних засобів, програмного забезпечення, процедур і ресурсів, які забезпечують отримання, накопичення, обробку та передачу інформації для потреб системи менеджменту підприємства. Вона має багаторівневу структуру і складається з таких основних компонентів: джерела даних, які можуть бути внутрішніми (дані про виробництво, закупівлі, продажі, фінансові операції, людські ресурси) та зовнішніми (дані з ринків, від постачальників, клієнтів, конкурентів, державних органів, соціальних медіа); системи збору та обробки даних, що включають апаратне та програмне забезпечення, яке забезпечує реєстрацію, фільтрацію, сортування і попередню обробку даних; хмарні рішення та сховища даних для зберігання та обробки великих обсягів даних; інтеграційні платформи, які забезпечують обмін інформацією між різними модулями, дозволяючи отримувати актуальні дані з усіх джерел; інструменти для аналізу даних, прогнозування, побудови моделей та виявлення трендів; системи безпеки даних для захисту інформації від втрат, несанкціонованого доступу чи атак; платформи візуалізації та звітності, що дозволяють керівникам і співробітникам легко отримувати зрозумілі результати аналізу даних.

2. Інструменти аналітики для обробки великих обсягів даних і створення актуальних прогнозів охоплюють платформи й технології, які забезпечують глибокий аналіз і прогнозування на основі даних із різноманітних джерел. Вони використовуються для виявлення трендів,

оцінки ризиків і прийняття стратегічних рішень. Основними інструментами є: платформи бізнес-аналітики (Power BI, Tableau та Qlik Sense) [19, 45], що дозволяють об'єднувати дані з різних джерел, налаштовувати дашборди й інтегрувати інформацію для зручної інтерпретації; технології обробки великих даних (Hadoop, Apache Spark і Apache Flink), що дозволяють паралельну обробку й масштабування даних; системи управління базами даних (NoSQL-бази даних, такі як MongoDB, Cassandra і HBase; інструменти машинного навчання та штучного інтелекту (Google TensorFlow, IBM Watson та Azure Machine Learning), що дають змогу створювати й налаштовувати алгоритми для прогнозової аналітики; аналітичні інструменти для статистичного аналізу; інструменти для обробки та аналізу поточних даних (Apache Kafka, Amazon Kinesis і Google Cloud Dataflow); інструменти прогнозової аналітики (SAS Forecasting, IBM SPSS Modeler), орієнтовані на створення прогнозних моделей і дозволяють застосовувати сучасні статистичні методи, машинне навчання й алгоритми прогнозування; хмарні обчислення та інфраструктури (хмарні сервіси, як Amazon Web Services (AWS), Google BigQuery, Microsoft Azure) дозволяють використовувати паралельну обробку, масштабувати обчислювальні потужності та зберігати великі обсяги даних з високою швидкістю доступу [19, 35, 36, 45, 74].

3. Інтеграційні рішення для взаємодії між різними підсистемами та рівнями управління – це комплекс інструментів, технологій і методів, які забезпечують злагоджену роботу всіх підсистем в організації. Їх основне завдання – забезпечити безперервний обмін інформацією між різними відділами, функціональними областями й рівнями управління, щоб вони могли спільно вирішувати завдання та досягати цілей підприємства.

Інтеграційні рішення включають: інтеграційні платформи, зокрема Middleware, що дозволяє взаємодіяти підсистемам без зміни їхніх внутрішніх структур і забезпечує єдиний спосіб обміну даними; інтерфейси прикладного програмування (API); системи управління процесами (BPM), що

допомагають автоматизувати, моделювати й контролювати бізнес-процеси, залучаючи різні підсистеми. BPM-рішення забезпечують інтеграцію процесів на міжфункціональному рівні, сприяючи злагодженій роботі різних відділів; корпоративні інформаційні системи (ERP-системи), такі як SAP, Oracle ERP, Microsoft Dynamics, що об'єднують ключові бізнес-процеси (фінанси, виробництво, постачання тощо) в єдиній платформі [19, 35, 36, 45, 74]. Такі рішення дають змогу забезпечити взаємодію підсистем як на горизонтальному рівні (між різними відділами), так і на вертикальному (між управлінськими рівнями). Це сприяє оптимізації управлінських процесів, зменшенню дублювання інформації та прискоренню прийняття рішень, що загалом підвищує ефективність і гнучкість компанії в умовах сучасної цифровізації.

4. Механізми захисту даних для забезпечення конфіденційності та безпеки інформації включають комплекс технічних, організаційних та адміністративних заходів, спрямованих на запобігання несанкціонованому доступу, витоку, втраті або змінам даних. Основні механізми включають: шифрування даних – використовується для захисту інформації як під час зберігання, так і при передачі; аутентифікація та авторизація – включає підтвердження особи користувача (аутентифікація) і надання йому лише дозволених рівнів доступу до інформації (авторизація); системи управління ідентифікацією та доступом (IAM) – платформи, що дозволяють створювати, контролювати та зберігати доступи користувачів до даних та систем на основі їхньої ролі та рівня відповідальності; міжмережеві екрани та системи захисту від вторгнень (IDS/IPS) – контролюють мережевий трафік і блокують несанкціоновані спроби доступу або можливі атаки на внутрішні сервери й бази даних; системи моніторингу безпеки та аналітики – застосовуються для постійного контролю за діяльністю в системі, виявлення загроз у реальному часі та швидкого реагування на підозрілі події; резервне копіювання та відновлення даних – регулярне створення копій важливих даних і наявність

плану відновлення у разі кібератаки або збою дозволяє зберегти доступність інформації та запобігти її втраті; контроль безпеки кінцевих точок – включає захист пристроїв, з яких здійснюється доступ до систем, за допомогою антивірусного та антималварного ПЗ, багатофакторної аутентифікації та захищеного віддаленого доступу; культура безпеки даних і навчання персоналу – важливим аспектом є навчання працівників правилам кібергігієни та практикам безпечного використання корпоративних даних і систем для запобігання фішингу, соціальній інженерії та іншим загрозам [36, 43].

Ці механізми дозволяють захистити інформацію на всіх етапах – від збору та зберігання до передачі та обробки, забезпечуючи тим самим високий рівень конфіденційності, доступності та цілісності даних.

3.3. Заходи щодо попередження виникнення кризових явищ з застосуванням цифрових інструментів

Результати дослідження свідчать, що ***** у 2024 році має достатній потенціал стійкості, проте динаміка показників демонструє тенденцію до погіршення. Така ситуація потребує зміну парадигми управлінської діяльності – від реагування на кризу до її попередження.

Актуальність превентивного антикризового управління зумовлюється насамперед тим, що своєчасне виявлення ранніх ознак кризових явищ дає змогу мінімізувати масштаби негативних наслідків шляхом оперативного впровадження коригувальних заходів. На відміну від реактивного підходу, що спрацьовує лише після настання критичних ситуацій, превентивне управління дозволяє створити передумови для збереження стійкості підприємства та запобігти руйнівним процесам на ранніх етапах їх формування.

Ми вважаємо, що планування та реалізація превентивних заходів запобігне значним витратам на подолання кризи порівняно з витратами на їх попередження. Превентивне управління дає змогу сформувати систему раннього попередження, яка дозволяє уникнути таких критичних наслідків або істотно знизити їхню інтенсивність.

Як процес, превентивне антикризове управління інтегрує інструменти стратегічного прогнозування, ризик-менеджменту, фінансового моніторингу та контролінгу, що дає змогу адаптувати діяльність підприємства до змін, гнучкість організаційної структури, стійкість бізнес-процесів та зниження невизначеності у стратегічних рішеннях.

Суттєвим аргументом на користь превентивного підходу є також високий рівень внутрішніх ризиків, пов'язаних з операційною та виробничою діяльністю, кадровими проблемами, технологічною застарілістю чи неефективністю використання ресурсів.

Ми розглядаємо превентивне антикризове управління як сукупність управлінських заходів, спрямованих на раннє виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз, запобігання виникненню кризових ситуацій і мінімізацію їх негативних наслідків. Ключова ідея підходу – виявляти проблеми до того, як вони трансформуються у повномасштабну кризу, що забезпечує дешевший та ефективніший спосіб підтримання стабільності діяльності.

Власне, саме такий підхід нами запропонований у п. 1.3 та апробований у п. 2.2 і 2.3 кваліфікаційної роботи, а саме: постійний моніторинг факторів середовища; діагностика фінансово-господарського стану; формування системи сигналів раннього попередження, що передбачає своєчасну ідентифікацію потенційних загроз, виявлення слабких місць у діяльності підприємства. Саме виявлені проблеми є основою для управлінських рішень щодо недопущення кризи. Основні методи превентивного антикризового управління, які ми вважаємо актуальними, відображені у табл. 3.2.

У цьому підрозділі акцентуємо увагу на останній складовій – розробці антикризових заходів для **** * відповідно до виявлених проблем в таких підсистемах як управління фінансами, операційною діяльністю та менеджменті персоналу.

Таблиця 3.2

Методи превентивного антикризового управління

Група методів	Методи
Аналітичні методи	Фінансова діагностика. Економіко-математичне моделювання. SWOT-аналіз. PEST-аналіз. Аналіз ризиків (Risk-assessment). Моніторинг KPI та тригерів раннього попередження. Сценарний аналіз. Методика Z-рахунку (Альтман, Терещенко)
Організаційно-управлінські методи	Створення системи раннього попередження. Регламентація процесів. Антикризове планування. Управління бізнес-процесами. Розробка політик ризик-менеджменту. Формування внутрішнього контролю та аудиту. Підвищення кваліфікації персоналу. Управління корпоративною культурою.
Фінансово-економічні методи	Оптимізація витрат. Управління дебіторською / кредиторською заборгованістю. Створення резервних фондів. Диверсифікація джерел фінансування. Управління ліквідністю. Підтримка достатнього рівня власного капіталу. Хеджування фінансових ризиків. Лізинг, форфейтинг, факторинг. Реструктуризація боргів.
Стратегічні методи	Стратегічне планування. Портфельний аналіз (BCG, McKinsey). Розвиток інновацій. Диверсифікація ринків та продуктів. Оптимізація організаційної структури. Удосконалення бізнес-моделі. Модернізація виробництва
Очікувані результати	Фінансова стабільність. Підвищення конкурентоспроможності. Зниження ймовірності банкрутства. Підвищення рентабельності. Безперервність діяльності. Зменшення витрат на подолання наслідків кризи.

Примітка: розроблено автором.

1. Фінансова сфера потребує системного зміцнення, насамперед через формування оптимальної структури капіталу. Йдеться про поступове збільшення питомої ваги власних джерел фінансування за рахунок акумулювання нерозподіленого прибутку, залучення потенційних інвесторів, а також за потреби емісії корпоративних прав. Такий підхід дасть змогу зменшити фінансову залежність від зовнішніх кредиторів і забезпечити більшу самостійність у прийнятті управлінських рішень.

Одночасно важливо визначити цільові орієнтири щодо співвідношення позикового та власного капіталу, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості у довгостроковому періоді. Додатковим превентивним заходом є створення резервного фонду, який би формувався через регулярні відрахування частини прибутку та використовувався для покриття тимчасових касових розривів у випадку загострення кризових ситуацій.

Окремої уваги потребує управління заборгованістю. Передбачається розроблення чіткої кредитної політики щодо покупців, що включає стандартизацію умов відстрочки платежів, систему перевірки контрагентів на платоспроможність та використання факторингових інструментів для прискорення обігу коштів. Реструктуризація довгострокових боргових зобов'язань зі зменшенням процентного навантаження та продовженням строків погашення сприятиме зниженню ризику втрати ліквідності. Важливим елементом превентивних заходів є впровадження регулярного бюджетування та деталізованого планування руху грошових потоків, що передбачає щомісячний моніторинг відхилень від прогнозних значень і своєчасне ухвалення корекційних рішень.

На підприємстві доцільно створити систему раннього попередження, що ґрунтується на постійному моніторингу показників, таких як ліквідність, оборотність, рівень автономії, а також ефективність інвестиційних програм. Актуальна цифровізація процесів фінансової діагностики. Визначення порогових критичних значень показників дозволяє своєчасно реагувати на негативні тенденції, запобігаючи їх переростанню в кризу. Важливим компонентом захисту від непередбачуваних подій є формування комплексної програми страхування, що охоплює техніку, врожай, виробниче майно та відповідальність підприємства. Використання сценарного планування, яке включає моделювання базового, оптимістичного та песимістичного варіантів розвитку подій, дає змогу підготувати гнучкі бізнес-моделі для реагування на можливі загрози.

2. У сфері операційної діяльності доцільним є удосконалення виробничих процесів шляхом упровадження технологій ресурсозбереження, впровадження цифрових систем управління ресурсами (ERP), впровадження GPS-навігації, електронного обліку, автоматизованого управління технікою, модернізації технічного парку та використання підходів Lean та Total Productive Maintenance, що спрямовані на мінімізацію втрат, підвищення надійності та продуктивності обладнання. Така стратегія дозволить знизити собівартість продукції, підвищити ефективність виробничих операцій та забезпечити гнучкість у реагуванні на сезонні чи ринкові коливання. Паралельно необхідно оптимізувати витрати, застосовуючи процесний облік, перегляд умов співпраці з постачальниками та впровадження систем ABC/XYZ-аналізу для управління запасами. Актуальна автоматизація операційних процесів для зниження трудомісткості.

Впорядкування логістики через використання систем моніторингу транспорту та оптимізацію маршрутів дозволить зменшити транспортні витрати та підвищити оперативність поставок.

Важливо забезпечити диверсифікацію каналів збуту, спрямовану на зниження залежності від окремих торговельних партнерів і ринків. Розширення співпраці з агропереробними підприємствами та вихід на зовнішні ринки сприятимуть підвищенню стійкості підприємства. Укладання довгострокових форвардних контрактів із ключовими покупцями забезпечить стабільність збуту та прогнозованість доходів. Розвиток інноваційної діяльності пов'язаний із впровадженням систем точного землеробства, що дає можливість оптимізувати використання добрив, пального та інших ресурсів, підвищуючи при цьому продуктивність і екологічність виробництва. Створення цифрових систем управління, зокрема ERP та CRM, дозволить інтегрувати дані з різних підрозділів і забезпечити оперативне прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Подолання кадрового дефіциту у **** ***** потребує впровадження комплексу превентивних заходів, спрямованих на формування стабільного трудового потенціалу, підвищення залученості персоналу та створення умов для довгострокового утримання працівників. Передусім необхідно модернізувати систему мотивації, орієнтуючись не лише на рівень заробітної плати, а й на запровадження додаткових стимулів – соціальних гарантій, страхових програм, преміювання за результатами діяльності. Створення чіткої прозорої системи кар'єрного зростання сприятиме підвищенню лояльності працівників та формуванню їхнього зацікавлення у тривалій співпраці з підприємством.

Важливим напрямом є інвестування у професійний розвиток персоналу. Регулярне проведення тренінгів, навчальних програм, стажувань, зокрема у партнерстві з профільними навчальними закладами та технологічними компаніями, створюватиме умови для швидкої адаптації працівників до технологічних змін та оновлених виробничих вимог. Такий підхід сприятиме формуванню кадрового резерву та забезпечуватиме своєчасне заповнення вакантних посад без тривалих пошуків фахівців на зовнішньому ринку праці.

Доцільним є також упровадження програм дуальної освіти, коли студенти проходять навчання та практику на підприємстві із подальшим працевлаштуванням. Співпраця з профільними аграрними університетами та коледжами забезпечить стабільний приплив молодих спеціалістів, зацікавлених у кар'єрному розвитку в аграрній сфері. Налагодження таких зв'язків сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця та підвищує його конкурентоздатність на ринку праці.

Раціональною мірою є поліпшення організації робочого часу, впровадження сучасних цифрових технологій та обладнання, що зменшуватиме фізичні навантаження та підвищуватиме продуктивність. У контексті дефіциту кадрів особливе значення має технологічна модернізація

виробництва, оскільки автоматизація окремих процесів частково компенсує нестачу робочої сили та підвищує ефективність використання персоналу.

Важливою складовою запобіжної діяльності є створення корпоративної культури, орієнтованої на залученість та відповідальність. Підвищення рівня внутрішніх комунікацій сприятиме більшій поінформованості працівників про стратегію розвитку підприємства, його цілі та очікування, що посилюватиме відчуття причетності до спільної справи. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату знижуватиме рівень плинності кадрів та сприятиме стабільності трудового потенціалу.

З метою забезпечення довгострокової кадрової рівноваги необхідно передбачити заходи щодо залучення спеціалістів із суміжних секторів економіки, використання тимчасових та сезонних форм зайнятості, а також релокації працівників. Підприємство може ініціювати програми залучення кадрів із регіонів із нижчим рівнем зайнятості, забезпечуючи їх умовами для проживання та адаптації.

Кадрова політика в межах превентивного підходу передбачає систематичне підвищення кваліфікації персоналу через професійні тренінги, участь у галузевих заходах та міжнародних програмах, впровадження навчальних програм із багатофункціональної підготовки працівників. Впровадження системи мотивації, заснованої на ключових показниках ефективності, сприятиме зростанню продуктивності праці та ініціативності співробітників. Разом із цим важливо формувати кадровий резерв, який забезпечить плавність управлінських змін та мінімізує ризики, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Упровадження цих превентивних антикризових заходів сприятиме формуванню на **** ***** стійкої моделі управління, здатної передбачати загрози, адаптуватися до змін та забезпечувати довгострокову результативність підприємства навіть в умовах нестабільності та невизначеності економічного середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано сутність антикризового менеджменту в умовах цифровізації та розроблено прикладні рекомендації щодо її удосконалення на діючому підприємстві.

1. Встановлено, що значення антикризового менеджменту в сучасних умовах полягає не лише у забезпеченні здатності підприємства діяти в кризовій ситуації, а й трансформувати загрози у можливості для розвитку як механізм превентивного управління, орієнтованого на прогнозування потенційних загроз, своєчасну діагностику ризиків та розроблення заходів, спрямованих на їх мінімізацію.

2. Система антикризового менеджменту розглядається як стратегічна система управління, що поєднує гнучкість, інноваційність, соціальну відповідальність і цифрову інтегрованість, спрямована на забезпечення стійкого розвитку та конкурентної життєздатності бізнесу в умовах дестабілізуючих впливів. Вона суттєво трансформується на основі впровадження цифрових інструментів в потужний превентивний механізм реагування на слабкі сигнали для недопущення кризових явищ.

3. У дослідженні розроблено та апробовано комбінований методичний підхід до аналізу складових та оцінювання ефективності антикризового менеджменту, що передбачає три змістовні блоки: аналітичний, що включає аналіз чинників середовища функціонування підприємства та аналіз показників фінансового стану для виявлення слабких сигналів про погіршення фінансового стану; діагностичний, що передбачає проведення експрес-діагностики загрози банкрутства; оцінювальний, на основі аналізу функціональних складових системи антикризового управління; оцінювання ефективності системи антикризового управління підприємства за

результативним підходом, який демонструватиме ефективність управління в функціональних сферах діяльності підприємства.

4. Апробація теоретико-методичних положень роботи здійснена на матеріалах *****, яке є провідним підприємством *****, має суттєві здобутки техніко-технологічного переоснащення виробничих процесів на інноваційній основі, функціонує на основі принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Проведений аналіз основних показників діяльності свідчить, що підприємство є прибутковим, проте показники мають тенденцію до погіршення. Зокрема, скорочуються обсяги виробництва, закрились кілька проєктів, чисельність персоналу за три роки зменшилась більш ніж вдвічі, чистий прибуток – в 11 разів.

5. PEST-аналіз діяльності ***** дозволив оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники зовнішнього середовища, в якому воно функціонує, а SWOT-аналіз виявити можливості та сильні сторони, які дадуть змогу послабити вплив загроз та слабких сторін. Основними загрозами є високий рівень зовнішньої невизначеності, зумовлений воєнним станом, коливаннями валютного курсу, інфляційними процесами та нестабільністю аграрних ринків. Наявність енергетичних і логістичних ризиків може призвести до зриву поставок та підвищення витрат. Обмеженість фінансових ресурсів ускладнює інвестиційну активність. Поглиблення демографічної кризи може знизити кадровий потенціал, а конкуренція – послабити його ринкові позиції.

6. Для прогнозування загрози банкрутства застосовані п'ятифакторна модель Альтмана та дискримінантна модель О. Терещенка, які свідчать про те, що хоча прямої загрози банкрутства немає, підприємство вже має нестійку позицію та потребує превентивних антикризових заходів. Застосування результативного підходу щодо оцінювання ефективності антикризового менеджменту за функціональними складовими показує, що

значна частина показників має негативну динаміку, зокрема, зниження ефективності управління основними активами, персоналом, маркетинговою, інноваційною та інвестиційною діяльністю.

7. Аналіз стану антикризового менеджменту **** * демонструє, що підприємство має базові елементи антикризового управління, проте система потребує суттєвого вдосконалення для досягнення стратегічної стійкості. Її потенціал полягає у створенні структурованої, формалізованої моделі антикризового менеджменту, що поєднує стратегічне планування, управління ризиками, фінансовий контролінг і цифрову аналітику. Система антикризового менеджменту **** * має базуватися на інтегрованому ризик-орієнтованому підході, що поєднує економічну, соціальну, технологічну та екологічну складові.

8. Розвиток та впровадження інтелектуальних і комп'ютерних технологій, штучного інтелекту спонукають до удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи менеджменту підприємства, що передбачає виокремлення чотирьох функціональних блоків: інфраструктура збору даних; інструменти аналітики для обробки великих обсягів даних і створення актуальних прогнозів; інтеграційні рішення для взаємодії між різними підсистемами та рівнями управління; механізми захисту даних для забезпечення конфіденційності та безпеки інформації.

9. Превентивне антикризове управління є ключовим елементом забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності та зростання економічних ризиків. Його сутність полягає у своєчасному виявленні загроз, прогнозуванні негативних тенденцій та розробці превентивних заходів, що дозволяють мінімізувати можливі втрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко О. Б., Горбачовська М. Р. Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. № 2 (552). С. 158–163.
2. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. К.: ДННУ «Акад. фін. Управління», 2012. 301 с.
3. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (6). С. 914–918.
4. Бачкір І. Г. Проблема діагностики банкрутства підприємств: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.7.204](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.204)
5. Бланк І., Ситник О. Управління фінансами підприємства : підручник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 780 с.
6. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.
8. Вергун А. М., Савченко М. М., Тарасенко І. О. Діагностика рівня фінансово-економічної безпеки підприємства: URL: <file:///C:/Downloads/14296481272184.pdf>.
9. Волощук Л.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 2. С. 329-334.

10. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf
11. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
12. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf
13. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 193-198. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.htm>
14. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.
15. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник ЧТЕІ. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 152-156.
16. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113-116.
17. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf
18. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
19. Картер Д. 14 Найкращих інструментів аналізу даних (2025). URL: [14 НАЙКРАЩИХ інструментів аналізу даних \(2025\)](#)

20. Квасницька Р., Кордонець І. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2, Т. 3. С. 130-134.
21. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навч. пос. К. : Знання, 2008. 483 с.
22. Коптева Г.М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. Східна Європа: *Економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (25). 2020. С.221-229. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-32>
23. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія. 2-ге вид., перероб. і доп. Х.: Фактор, 2008. 336 с.
24. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf
25. Лепейко Т.І., Доценко Т.О. Аналіз сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*, № 1(10)2011.
26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
27. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
28. Лікарчук Н. Антикризове управління: принципи, етапи та фактори впливу. *Освіта регіону*. 2015. №3-4. С. 14-19.
29. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.

30. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопіль, 2015. Том 21. № 2. С. 157-162
31. Мізіна О. В., Криворучко К. О. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/71.pdf
32. Москаленко В. П., Пластун О. Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Механізм регулювання економіки*. 2006. № 2. С. 109-120.
33. Мулик Т. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *ECONOMIC SYNERGY*, випуск 1 (7), 2023. 220-245. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-17>
34. Офіційний сайт ***** (дата звернення 06.10.2025).
35. Офіційний сайт «TechUkraine.net». 26 найкращих програм для аналізу даних. URL: [26 найкращих програм для аналізу даних - techukraine.net](http://techukraine.net)
36. Пантелєєва Н.М., Дідковський Р.М. Сучасні технології обробки даних і знань для реального сектору економіки: технологічний, економічний та соціальні аспекти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 145-150. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-49>
37. Пархоменко О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації: дис. ... канд.екон. наук : 08.02.02. Київ, 2006. 211 с.
38. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 56-65. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/181846>

39. Пластун О. Л. Аналіз кількісних методик прогнозування банкрутства підприємства та обґрунтування необхідності розробки сучасних вітчизняних аналогів. *Вісник Української академії банківської справи*. 2005. № 2. С. 101-107.

40. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. *Бізнес- Інформ*. 2014. №7. С. 344-352.

41. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С.138 - 147.

42. Пономаренко, Т. В. Систематизація підходів до оцінювання економічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 16. Частина 3. С. 43-47.

43. Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи: метод. реком. / за заг. ред. д-ра політ. наук С. О. Телешуна. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 60 с.

44. Прохорова В., Крупчатніков О. Прогнозування банкрутства як складова антикризового фінансового управління. *Економічний простір*. 2009. №23/2. С. 103-109.

45. Ранадідзе П. 10 інструментів і програмного забезпечення для великих даних. 2025. URL: [10 інструментів і програмного забезпечення для великих даних \(2025\)](#)

46. Рета М. В., Іванова А. О. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. №21 (994). С. 29-37.

47. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 45-49.

48. Рябушка Л.Б., Веремчук Д.В. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільності економічного розвитку. *Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент"*: Луцьк, 2009. Вип. 5 (18). С. 190-203.
49. Сивицька, І. Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесів прийняття управлінських рішень. *Інформація та соціум: збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Вінниця, 07 червня 2024 р.). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С. 128-130. URL: <https://jias.donnu.edu.ua/article/view/16325>
50. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
51. Сушко В. І., Павлюк Т. С. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. *Економіка: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 72-83
52. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. К. : КНЕУ, 2000. 412 с.
53. Терлецька Ю. О. Антикризова діагностика підприємства: методи, способи та умови застосування. *Вісник Донецького університету. Серія В: Економіка і право*. 2006. Т. 2, № 1. С. 504–509
54. Хвальчик І. Л., Волощук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 1 (47). С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2020.10>
55. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf.
56. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Financial and Credit Activity*

Problems of Theory and Practice, 2022. 1(42), С. 134–144. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681>

57. Черчик Л. М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся*. Чернігів : ЧНТУ, 2017. № 2 (10). Ч. 1. С.150-155. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2\(10\)-150-155](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-150-155)

58. Черчик Л. М. Концептуальні основи формування системи соціоекологоекономічної безпеки. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 167-174.

59. Черчик Л. Структура соціоекологоекономічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал*. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. № 19. Том 3. С. 71-80. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-03-71-80>

60. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки : журнал*. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. № 4 (8). С. 57-61.

61. Черчик Л., Марців Т. Сутність та інструменти антикризового менеджменту. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 231-237.

62. Cherchyk L., Shponyak A. Components of information and analytical support of the enterprise management system in the conditions of digitalization. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. 1 (41). С. 125-130. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-125-130>

63. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2009. № 1 С. 228-232

64. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління». *Збірник наукових праці серія «Управління»*. 2011. Вип. 1. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf.

65. Шпоняк А., Черчик Л. Складові інформаційно-аналітичного забезпечення системи менеджменту підприємства / *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18-20 жовтня 2024 р.) / Відп. ред. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 304-307.

66. Shponyak A., Cherchyk L. Data protection mechanisms in the system of information and analytical support for enterprise management / *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (12 травня 2025 року, м. Луцьк) / відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 253-256.

67. Шпоняк А. Актуальності аспекти антикризового менеджменту в умовах невизначеності / *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (4 грудня 2025 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 304-307.

68. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. К.: Знання, 2007. 335 с.

69. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 39–45.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.24.39>

70. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. 23. 589–609.

71. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure : empirical Research in Accounting, selected studies. *The Journal of Accounting Research*. 1967. January. 71–111.

72. Harrington E. C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. 494–498.

73. Taffler R., Tishaw H. Going, going, gone – four factors which predict. *Accountancy*. March 1977. 50–54.

74. Web Academy Media. URL: [ТОП 10 інструментів для Аналітиків Даних - Web Academy Media](#)

ДОДАТКИ