

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«16» __червня__ 2026 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від «16» червня 2026 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Антикризове управління підприємством
в умовах невизначеності»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
на першому (бакалаврському) рівні
ОПП «Менеджмент» спеціальності
073 «Менеджмент»
групи МЕ-22

_____ Вероніка ПАСЕМКО

«16» __червня__ 2026 р.

Керівник: канд. екон. наук, професор
_____ Ольга В'ЮНИК

«16» __червня__ 2026 р.

Рецензент: докт. екон. наук, професор
_____ Володимир СИБІРЦЕВ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	7
1.1. Сутність та роль антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання за умов невизначеності	
1.2. Інструментарій антикризового управління: порівняльна характеристика	13
1.3. Методичні підходи до діагностики діяльності підприємства в умовах кризи	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»	25
2.1. Загальна характеристика динаміки функціонування підприємства	25
2.2. Оцінювання траєкторії зміни індикаторів фінансового стану ТОВ «Праймтех»	33
2.3. Аналіз особливостей антикризового управління діяльністю ТОВ «Праймтех»	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПРАЙМТЕХ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	47
3.1. Стратегічні пріоритети антикризового управління діяльністю компанії	47
3.2. Новітній цифровий інструментарій моніторингу та управління діяльністю підприємства в умовах кризи	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, посиленням ризиків та постійними змінами зовнішнього середовища. Економічні потрясіння, воєнні дії, трансформація ринків, технологічні зміни, порушення логістичних зв'язків і зростання конкуренції створюють для суб'єктів господарювання нові виклики, які потребують своєчасного виявлення та ефективного реагування. За таких обставин особливого значення набуває антикризове управління як важливий елемент сучасної системи менеджменту, спрямований на забезпечення стабільності діяльності підприємства, збереження його конкурентних позицій та підтримання потенціалу подальшого розвитку.

Актуальність дослідження суттєво посилюється в умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства змушені функціонувати під впливом численних загроз, пов'язаних із безпековими ризиками, дефіцитом ресурсів, міграцією трудового потенціалу, скороченням платоспроможного попиту та невизначеністю перспектив розвитку окремих галузей економіки. У таких умовах традиційні підходи до управління часто виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність формування нових механізмів управлінського реагування, здатних забезпечити адаптацію підприємства до динамічних змін середовища функціонування.

Питання антикризового управління діяльністю господарюючих суб'єктів розглядали у своїх працях такі українські автори: Бутенко О.П., Гіржева О.М., Голуб В.В., Григорян Р.Х., Гур'єв В.О., Гусаковська Т.О., Домбровська Н.Р., Іляшенко А.Х., Копилюк О.І., Корінь М.В., Костирко Л.А., Красовська О.Ю., Лозяк Ю.М., Ляшевська О.І., Мариненко Н.Ю., Михайлова Є.В., Міщенко Я.О., Нестеренко В.Ю., Нікітенко К.С., Овчиннікова В.О., Польова Н.М., Прохорова В.В., Росипайло І.Я.,

Солопун Н.М., Тимошенко О.О., Тимченко І.Є., Хацер М.В., Чупир О.М., Шалений В.А. та ін.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад антикризового управління підприємством в умовах невизначеності, оцінювання сучасного стану та рівня антикризової стійкості суб'єкта господарювання, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту на основі стратегічної адаптації та використання цифрових інструментів.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- дослідити сутність та роль антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання в умовах невизначеності;
- здійснити порівняльну характеристику сучасного інструментарію антикризового управління підприємством;
- узагальнити методичні підходи до діагностики діяльності підприємства в умовах кризи;
- надати загальну характеристику динаміки функціонування ТОВ «Праймтех»;
- оцінити траєкторію зміни індикаторів фінансового стану ТОВ «Праймтех»;
- проаналізувати особливості антикризового управління діяльністю ТОВ «Праймтех»;
- визначити стратегічні пріоритети вдосконалення антикризового управління діяльністю компанії в умовах невизначеності;
- обґрунтувати можливості використання новітнього цифрового інструментарію для моніторингу та управління діяльністю підприємства в умовах кризи.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом роботи є процес антикризового управління компанії. Предметом дослідження є теоретичні та

практичні аспекти вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Праймтех» в умовах цифрової трансформації та невизначеності.

Базою виконання дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Праймтех».

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що дозволили розкрити теоретичні засади антикризового управління та оцінити практичні аспекти його реалізації на підприємстві. Було застосовано метод теоретичного узагальнення, логічного аналізу, порівняння, систематизації, фінансово-економічного аналізу, SWOT-аналізу, ризик-аналізу, графічного подання результатів, а також елементи системного й процесного підходів.

Елементи наукової новизни результатів кваліфікаційної роботи полягають у подальшому розвитку теоретичних положень щодо антикризового управління підприємством в умовах невизначеності шляхом узагальнення сучасних підходів до забезпечення організаційної стійкості та адаптивності суб'єктів господарювання, а також в удосконаленні практичних підходів до формування антикризової політики на основі поєднання ризик-орієнтованого управління, стратегічної гнучкості та сучасного цифрового інструментарію моніторингу й підтримки управлінських рішень.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення антикризового управління діяльністю підприємства, підвищення рівня його стійкості до кризових викликів та впровадження сучасного цифрового інструментарію.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Вона викладена на 64 сторінках, включає 13 рисунків, 13 таблиць, 35 літературних джерел та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність та роль антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання за умов невизначеності

Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем нестабільності та постійним впливом різноманітних кризових викликів. Їх виникнення зумовлюється комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких особливе місце посідають військово-політичні загрози, економічні потрясіння, фінансові ризики, соціальні трансформації та демографічні зміни. За таких обставин для суб'єктів господарювання особливої актуальності набуває здатність своєчасно реагувати на кризові явища, використовувати сучасні управлінські інструменти для їх попередження, зменшення можливих втрат і подолання негативних наслідків. Водночас важливим завданням стає забезпечення стійкості підприємства, підтримання безперервності його діяльності та адаптація до умов підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Невизначеність уособлює сукупність умов, за яких неможливо повною мірою передбачити розвиток подій та оцінити наслідки управлінських рішень через обмеженість інформації, динамічність зовнішнього середовища та вплив випадкових факторів [19].

Криза, у класичному розумінні, являє собою критичний стан розвитку соціально-економічної системи, який виникає внаслідок накопичення внутрішніх і зовнішніх суперечностей та створює загрозу її стабільному функціонуванню. Вона виступає переломним моментом у розвитку системи, що потребує від керівництва своєчасних, нестандартних і ефективних управлінських рішень для забезпечення подальшої життєздатності та адаптації до нових умов [32].

Залежно від джерел виникнення та характеру прояву кризи можна класифікувати за такими основними видами:

- економічні, що пов'язані з порушенням збалансованості економічних процесів та погіршенням результатів господарської діяльності;
- соціальні, які виникають унаслідок посилення соціальної напруги та загострення суперечностей між різними групами учасників суспільних відносин;
- структурні, зумовлені дисбалансами в розвитку окремих галузей, сфер діяльності або елементів економічної системи;
- інституційні, що є наслідком неефективності нормативно-правового забезпечення та недосконалості інституційних механізмів регулювання;
- екологічні, пов'язані з порушенням вимог екологічної безпеки та негативним впливом на навколишнє природне середовище [16].

Згідно із визначенням Домбровської Н.Р., антикризове управління – це «система заходів, спрямованих на діагностику симптомів кризи (найчастіше фінансової), розробку плану санації або запобігання банкрутству в умовах відносно стабільного правового та ринкового поля» [8].

Сучасні підходи до антикризового управління виходять за межі традиційного реагування на кризові явища та передбачають формування цілісної системи управлінських рішень, яка об'єднує управління ризиками, стратегічне прогнозування, розвиток людського капіталу, цифрові технології та механізми організаційної гнучкості для ефективного функціонування в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх змін [28].

Запровадження воєнного стану суттєво ускладнює процес управління підприємствами, актуалізуючи потребу в постійному моніторингу безпекових ризиків, оперативному реагуванні на динамічні зміни зовнішнього середовища та прийнятті гнучких управлінських рішень. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємств адаптуватися до викликів, знаходити ефективні підходи до вирішення проблем і підтримувати належний рівень стійкості до негативних зовнішніх впливів.

У науковій літературі наголошується, що в умовах зростаючої нестабільності важливого значення набуває забезпечення належного рівня антикризової стійкості підприємства. До ключових її характеристик відносять здатність оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, ефективно використовувати ресурси для подолання кризових ситуацій, своєчасно адаптувати або трансформувати бізнес-модель відповідно до нових умов функціонування. Не менш важливим аспектом є збереження довіри з боку основних груп стейкхолдерів, зокрема працівників, партнерів, інвесторів, споживачів та інших зацікавлених сторін, що значною мірою визначає можливості підприємства щодо відновлення та подальшого розвитку після кризових потрясінь [14].

Удосконалення системи антикризового управління підприємствами доцільно здійснювати на основі процесного підходу, який забезпечує комплексне охоплення управлінських функцій та підвищує узгодженість управлінських рішень. Важливу роль при цьому відіграє використання сучасних цифрових технологій, аналітичних інструментів і моделей управління, що ґрунтуються на принципах ESG. Їх інтеграція в управлінську практику сприяє зміцненню стійкості підприємства, підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу та формуванню здатності своєчасно реагувати на кризові виклики. Це, своєю чергою, створює передумови для успішної адаптації підприємства до змінних умов функціонування та забезпечення його довгострокового розвитку [9].

Стійкість підприємства в умовах кризових викликів розглядається як результат взаємодії кількох ключових складових. Серед них особливе значення мають кадрова стійкість, що визначається професійним потенціалом персоналу та його готовністю до змін; організаційна стійкість, пов'язана з ефективністю системи управління та здатністю оперативно перебудовувати бізнес-процеси; фінансова стійкість, яка характеризує спроможність підприємства підтримувати платоспроможність і фінансову рівновагу; а також інституційна стійкість, що відображає рівень адаптивності

підприємства до змін регуляторного середовища, вимог ринку та взаємодії із зацікавленими сторонами. Сукупність зазначених складових формує основу для ефективного функціонування підприємства та його успішного подолання кризових ситуацій [1].

Розглядаючи специфіку антикризового управління діяльністю компаній, доцільно брати до уваги відповідний етап розгортання кризи. Як зауважує Григорян Р.Х., таких етапів існує три (рис. 1.1) [5].

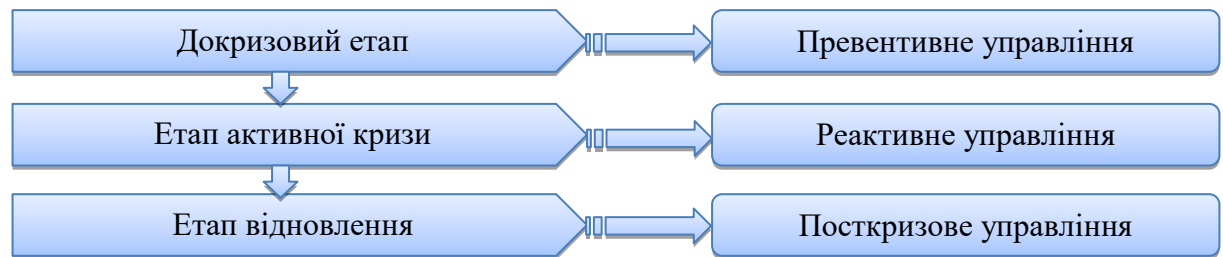


Рисунок 1.1 – Основні етапи управління підприємством
в умовах кризової ситуації

Джерело: складено на основі [5]

Обґрунтованим є підхід, відповідно до якого антикризове управління не повинно обмежуватися лише реагуванням на вже наявні проблеми та наслідки кризових явищ. Значно ефективнішою є система управління, що поєднує механізми своєчасного виявлення потенційних загроз із комплексом превентивних заходів, спрямованих на недопущення або пом'якшення їхнього впливу. У таких умовах важливим є узгодження довгострокових стратегічних орієнтирів підприємства з оперативними управлінськими рішеннями, що забезпечують швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Водночас результативність антикризового управління значною мірою залежить від здатності управлінської системи до постійного розвитку, накопичення досвіду, організаційного навчання та вдосконалення підходів до прийняття рішень, що сприяє зміцненню стійкості підприємства в умовах невизначеності [31].

Олійник А. відзначає, що система антикризового управління на рівні підприємства має комплексний характер і охоплює низку взаємопов'язаних

елементів. До її ключових складових належать прогнозування можливих кризових явищ та оцінювання ризиків, розроблення антикризових планів і програм дій, а також реалізація комплексу управлінських заходів та інструментів, спрямованих на подолання кризових ситуацій. Важливе значення відводиться налагодженню ефективної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами, здійсненню постійного моніторингу стану підприємства та оцінюванню результативності прийнятих рішень. Крім того, вагомими складовими антикризового управління є підготовка персоналу до роботи в умовах нестабільності, розвиток необхідних компетентностей для реагування на кризові виклики, а також впровадження інноваційних підходів і адаптаційних механізмів, що забезпечують здатність підприємства функціонувати та розвиватися в умовах динамічних змін зовнішнього середовища [23].

Концептуальна основа антикризового управління, на думку Ляшевської О.І., базується на усвідомленні природи та причин виникнення кризових процесів, визначенні засад функціонування системи управління в умовах нестабільності, формуванні стратегічних і тактичних орієнтирів антикризової політики, а також обґрунтуванні функціонального та методичного інструментарію, необхідного для прийняття своєчасних і результативних управлінських рішень [16].

В процесі антикризового управління доцільно враховувати низку обмежуючих факторів, насамперед, часові, ризик-орієнтовані, ресурсні та результативні:

- 1) Часовий фактор полягає в тому, що результати антикризових заходів не завжди проявляються миттєво. Управлінські рішення, спрямовані на стабілізацію діяльності підприємства, потребують певного періоду для реалізації та досягнення очікуваного ефекту. Тому між моментом впровадження антикризових заходів і отриманням позитивних результатів зазвичай існує часовий лаг, який необхідно враховувати під час планування та оцінювання їх ефективності.

2) Фактор ризику обумовлений тим, що антикризове управління здійснюється в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Навіть за умови ретельного планування неможливо повністю виключити ймовірність того, що впроваджені заходи не забезпечать очікуваного результату або потребуватимуть додаткового коригування в процесі реалізації.

3) Фактор ресурсних обмежень пов'язаний із необхідністю здійснювати антикризові заходи в умовах обмеженого доступу до фінансових, матеріально-технічних, інформаційних і кадрових ресурсів. Це вимагає визначення пріоритетів, концентрації зусиль на найбільш критичних напрямках діяльності та максимально раціонального використання наявного потенціалу підприємства.

4) Фактор результативності передбачає, що антикризові рішення повинні забезпечувати досягнення конкретних позитивних змін у функціонуванні підприємства. Ефективність антикризового управління оцінюється через рівень відновлення фінансової стійкості, підвищення адаптивності організації, зниження впливу ризиків та створення передумов для подальшого стабільного розвитку [3].

Ефективне антикризове управління ґрунтується на комплексному застосуванні взаємопов'язаних механізмів, які забезпечують узгодженість управлінських дій та досягнення поставлених цілей. Зокрема, організаційні механізми спрямовані на координацію діяльності суб'єктів управління, економічні – на стабілізацію функціонування підприємства шляхом використання відповідних стимулів і важелів впливу, фінансові – на підтримання необхідного рівня ресурсного забезпечення, соціальні – на збереження соціальної стабільності та підтримку персоналу, а інноваційні – на впровадження сучасних управлінських рішень і технологій, що підвищують адаптивність та стійкість організації до різноманітних кризових викликів [16].

1.2. Інструментарій антикризового управління: порівняльна характеристика

Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного середовища являє собою цілісну систему стратегічних і оперативних управлінських дій, спрямованих на своєчасне виявлення потенційних загроз, запобігання розвитку кризових процесів та зменшення їх негативного впливу на результати діяльності. Воно орієнтоване на забезпечення стійкості організації в умовах впливу як внутрішніх проблем, так і зовнішніх викликів. Такий підхід передбачає проведення постійної діагностики ризиків, оцінювання рівня вразливості підприємства, адаптацію до змін ринкового середовища, реалізацію заходів фінансової стабілізації та впровадження спеціалізованих механізмів реагування на кризові ситуації. У результаті антикризове управління забезпечує підтримання безперервності діяльності підприємства, підвищення його адаптивності та створення передумов для подальшого розвитку навіть за умов високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища [17].

Антикризове управління характеризується тісним взаємозв'язком зі збалансованим розвитком суб'єктів господарювання (рис. 1.2).

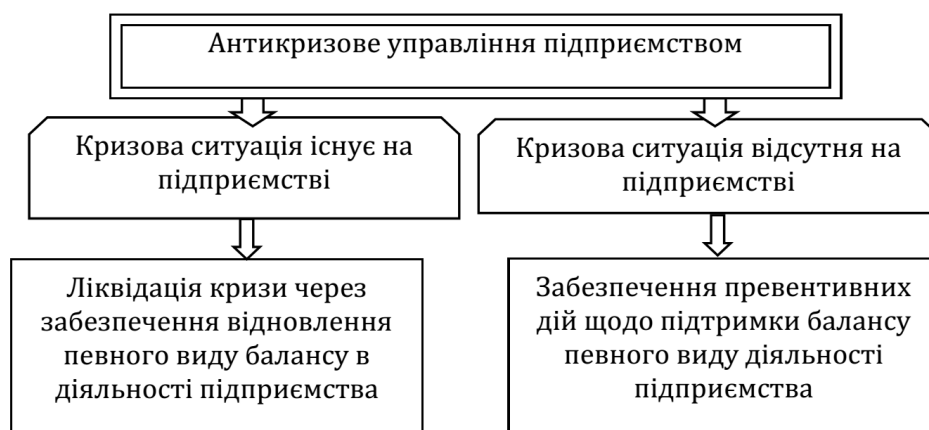


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок антикризового управління та розвитку підприємства на засадах збалансованості

Джерело: [33]

У структурі антикризового управління можна виділити кілька взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких спрямований на забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності. Перший напрям охоплює питання вдосконалення управлінських технологій і пов'язаний із вибором, адаптацією та застосуванням інструментів управління відповідно до характеру та масштабу кризових викликів. Другий стосується кадрових аспектів антикризової діяльності, зокрема управління конфліктами, формування ефективної команди та залучення фахівців, здатних приймати результативні рішення в складних умовах [30].

Третій напрям зосереджується на своєчасному виявленні ознак наближення кризи. Його основним завданням є ідентифікація потенційних загроз, аналіз негативних тенденцій та оцінювання факторів, які можуть призвести до погіршення стану підприємства. Четвертий напрям пов'язаний із підтриманням безперервності функціонування організації та забезпеченням її життєздатності. Він передбачає збереження конкурентних позицій, підтримку стабільності ключових бізнес-процесів і створення умов для подальшого розвитку навіть у періоди підвищеної невизначеності та кризових потрясінь [30].

Під час антикризового управління функціонуванням економічних суб'єктів важливо застосовувати системний підхід (рис. 1.3).

Антикризова стратегія характеризується низкою специфічних рис, які відрізняють її від традиційних стратегій розвитку підприємства. Насамперед вона спрямована на вирішення нагальних проблем та стабілізацію діяльності організації в умовах підвищених ризиків і невизначеності, тому зазвичай розрахована на відносно короткострокову перспективу. Важливою її особливістю є висока гнучкість, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [18].

Зміст антикризової стратегії формується навколо комплексу заходів, спрямованих на відновлення стійкості підприємства, підвищення

ефективності використання ресурсів та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ. Її реалізація часто передбачає проведення організаційних перетворень, удосконалення бізнес-процесів, модернізацію технологій, перегляд управлінських підходів та впровадження інноваційних рішень. Завдяки цьому підприємство отримує можливість не лише подолати кризовий стан, а й створити передумови для подальшого стабільного функціонування та розвитку [18].

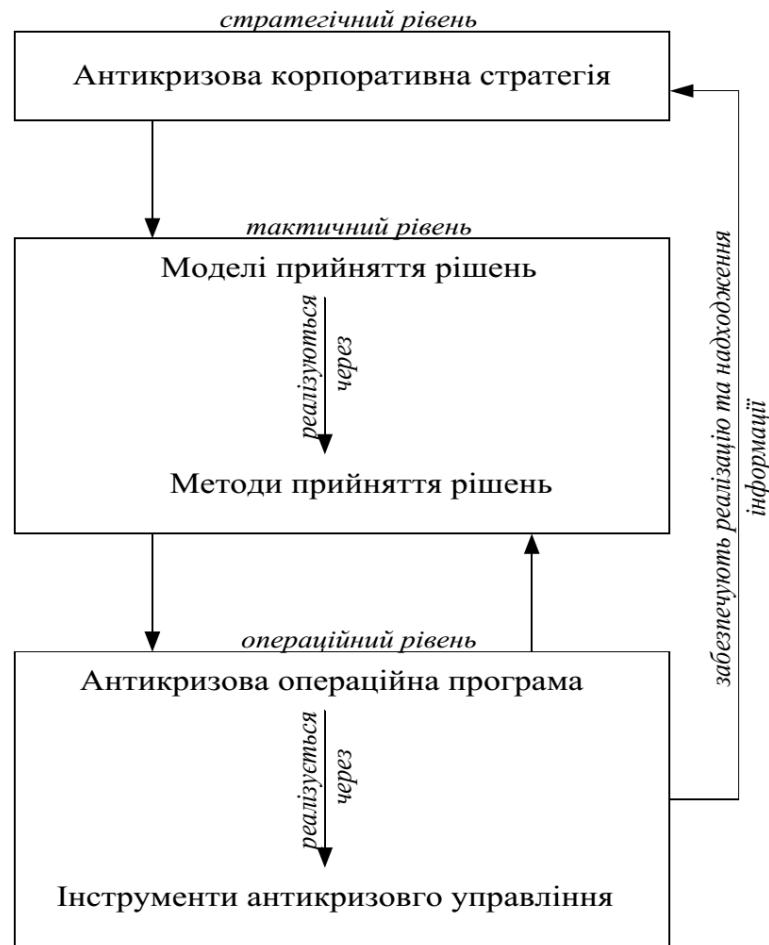


Рисунок 1.3 – Системний підхід до антикризового управління підприємством

Джерело: [22]

Антикризові інструменти являють собою сукупність управлінських засобів і механізмів, які застосовуються для своєчасного реагування на кризові явища, мінімізації їх негативних наслідків та досягнення визначених цілей розвитку підприємства. Залежно від характеру впливу вони можуть

ґрунтуватися на адміністративних рішеннях, ринкових механізмах або індикативних методах регулювання, що забезпечує комплексний підхід до подолання кризових ситуацій [11].

Табл. 1.1 містить узагальнюючий опис інструментів, що застосовуються в процесі антикризового управління діяльністю економічних суб'єктів за умов сучасних реалій.

Таблиця 1.1 – Основні компоненти антикризового управління підприємством

Компонент	Зміст та призначення
Ідентифікація та прогнозування ризиків	Передбачає виявлення потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього походження, оцінювання ймовірності їх виникнення та можливих наслідків для діяльності підприємства.
Планування антикризових заходів	Спрямоване на розроблення комплексу управлінських рішень щодо запобігання кризі або мінімізації її наслідків.
Реалізація антикризових рішень	Передбачає практичне впровадження заходів та координацію діяльності структурних підрозділів.
Моніторинг та оцінювання результатів	Полягає у контролі виконання антикризових заходів та коригуванні управлінських рішень.
Комунікаційне забезпечення	Забезпечує своєчасний обмін інформацією між усіма учасниками антикризового процесу.
Крос-функціональна взаємодія	Передбачає залучення фахівців різних напрямів для комплексного вирішення проблем.
Організаційне навчання та накопичення досвіду	Сприяє використанню отриманого досвіду для підвищення готовності до майбутніх криз.
Системна координація управління	Забезпечує узгодженість антикризових заходів із загальною стратегією підприємства.
Адаптивність та інноваційний розвиток	Орієнтована на впровадження нових технологій і підвищення гнучкості управління.
Відновлення та забезпечення подальшого розвитку	Спрямоване на зміцнення конкурентних позицій підприємства після подолання кризових явищ.

Джерело: складено на основі [23]

До найбільш поширених інструментів антикризового управління належать заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію діяльності підприємства. Серед них важливе місце займають скорочення непродуктивних управлінських витрат, удосконалення організаційної структури, перегляд складу та структури активів, зміна напрямів діяльності відповідно до нових ринкових умов, а також активна робота з погашення дебіторської заборгованості. Значну роль у процесі

розроблення антикризових рішень відіграють аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз і PEST-аналіз, які дозволяють оцінити внутрішній потенціал підприємства, визначити ключові ризики та врахувати вплив факторів зовнішнього середовища під час формування стратегії подолання кризових викликів [11].

Управління ризиками є важливою складовою сучасної системи менеджменту та охоплює практично всі напрями діяльності підприємства. Його інструменти застосовуються під час формування стратегії розвитку, організації операційної діяльності, управління фінансовими ресурсами, забезпечення якості продукції та послуг, роботи з персоналом, реалізації проєктів, інвестиційної діяльності та впровадження інновацій. Завдяки цьому підприємство отримує можливість своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив та приймати обґрунтовані управлінські рішення [29].

Ризик-менеджмент розглядається як невід'ємна складова системи антикризового управління та забезпечення економічної безпеки підприємства. Сутність ризик-менеджменту полягає у системному підході до роботи з ризиками, який охоплює їх ідентифікацію, аналіз, оцінювання, контроль та постійний моніторинг. Такий підхід дає змогу керівництву не лише мінімізувати потенційні втрати, а й використовувати нові можливості, що виникають у процесі змін зовнішнього та внутрішнього середовища [20].

Процес управління ризиками є багатоетапним і включає визначення ризиків, їх класифікацію за видами, оцінювання ймовірності виникнення та сили впливу на результати діяльності підприємства. Наступним кроком є аналіз причин виникнення ризикових подій та розроблення відповідних управлінських рішень щодо їх уникнення, обмеження або прийняття. Важливого значення набуває також впровадження превентивних заходів і подальший контроль їх ефективності, що дозволяє підтримувати стабільність функціонування підприємства навіть в умовах високої невизначеності [20].

1.3. Методичні підходи до діагностики діяльності підприємства в умовах кризи

Діагностика в умовах воєнного стану повинна враховувати ті напрями діяльності підприємства, які найбільше залежать від впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів та можуть визначати рівень його економічної стійкості. Першочергової уваги потребує оцінювання наслідків пошкодження або втрати інфраструктурних об'єктів. Руйнування виробничих потужностей, транспортних маршрутів, енергетичних мереж та інших елементів інфраструктури здатне суттєво обмежити операційну діяльність підприємства. Наслідками таких процесів стають вимушене скорочення виробництва, збільшення витрат на логістику та енергозабезпечення, а також обмеження доступу до окремих ресурсів. Для оцінювання масштабів впливу доцільно проводити аналіз матеріальних втрат, визначати рівень пошкодження активів, досліджувати стан логістичних каналів та можливості забезпечення підприємства необхідними енергетичними ресурсами [8].

У табл. 1.2 наведено систематизацію методологічних підходів до проведення оцінки кризових явищ суб'єктів господарювання.

Комплексний підхід до антикризового управління ґрунтується на поєднанні заходів із завчасного виявлення потенційних загроз, всебічного аналізу причин і проявів кризових явищ, а також формування гнучких управлінських рішень, здатних адаптуватися до змін середовища. Такий підхід передбачає не лише реагування на вже наявні проблеми, а й системну роботу щодо їх раннього попередження та мінімізації можливих негативних наслідків [21].

Система раннього виявлення кризових загроз являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на своєчасне розпізнавання потенційних ризиків та запобігання розвитку кризових ситуацій. Її функціонування базується на двох ключових складових – постійному моніторингу та прогнозуванні можливих кризових явищ [25].

Таблиця 1.2 – Систематизація методологічних підходів до оцінювання кризових явищ

Методологічний підхід	Сутність підходу	Основні інструменти реалізації	Практичне значення для антикризового управління
Системний	Розглядає кризові процеси як сукупність взаємопов'язаних елементів та факторів, що формують єдину систему функціонування підприємства	Комплексний аналіз показників, інтегральні індекси, багатофакторна оцінка	Забезпечує всебічне виявлення причин кризових явищ та визначення їх впливу на результати діяльності
Індикативний	Базується на використанні системи кількісних та якісних індикаторів із визначеними нормативними або критичними межами	Фінансові, економічні, соціальні показники; порогові та цільові значення	Дозволяє своєчасно ідентифікувати відхилення від нормативного стану та оцінювати рівень кризових загроз
Аналітичний	Передбачає застосування спеціальних методів дослідження для виявлення тенденцій, закономірностей і факторів розвитку кризових процесів	Статистичний аналіз, експертне оцінювання, економіко-математичне та економетричне моделювання	Сприяє обґрунтуванню управлінських рішень на основі достовірних аналітичних результатів
Діагностичний	Орієнтований на своєчасне виявлення ознак кризового стану та визначення джерел його виникнення	Моніторинг середовища, факторний аналіз, причинно-наслідкове дослідження, сценарне прогнозування	Забезпечує раннє попередження кризових ситуацій та підвищує якість антикризового реагування
Результативний	Зосереджений на оцінюванні наслідків реалізації антикризових заходів та рівня досягнення поставлених цілей	Система критеріїв ефективності, порівняльний аналіз, оцінювання динаміки показників	Дає можливість визначити ефективність антикризової політики та напрями її подальшого вдосконалення

Джерело: складено на основі [16]

Першою складовою є моніторинг кризових ризиків, який передбачає безперервне спостереження за внутрішніми та зовнішніми факторами, здатними негативно вплинути на діяльність підприємства. У межах цього

процесу здійснюється збір, накопичення та систематизація інформації про зміни в бізнес-середовищі, результати діяльності підприємства, поведінку ринку та інші події, що можуть сигналізувати про виникнення потенційних загроз. Своєчасне отримання актуальної інформації дозволяє оперативно виявляти перші ознаки дестабілізації та реагувати на них до настання критичних наслідків [25].

Другим елементом системи є прогнозування кризових ситуацій, яке ґрунтується на обробці та аналізі даних, отриманих у процесі моніторингу. На цьому етапі інформація структурується, оцінюється та використовується для визначення можливих сценаріїв розвитку подій. Результатом такого аналізу є оцінювання ймовірності виникнення кризових явищ, визначення масштабу їх потенційного впливу на діяльність підприємства та формування попереджувальних сигналів для керівництва. Це створює передумови для завчасного прийняття управлінських рішень і підвищує готовність організації до реагування на можливі виклики [25].

У сучасних умовах господарювання фінансова діагностика є одним із ключових інструментів забезпечення ефективного антикризового управління, оскільки дозволяє своєчасно виявляти ознаки погіршення фінансового стану підприємства, оцінювати рівень його стійкості та формувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційного фінансового аналізу, який переважно спрямований на оцінювання вже досягнутих результатів діяльності, сучасна фінансова діагностика орієнтується також на прогнозування можливих кризових явищ і розроблення превентивних заходів щодо їх недопущення [35].

Одним із базових є коефіцієнтний підхід, що передбачає аналіз показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Використання відповідної системи фінансових коефіцієнтів дає можливість оцінити здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, забезпечувати ефективне використання ресурсів та підтримувати належний рівень прибутковості. Проте в умовах кризи та

високої невизначеності цього підходу недостатньо, оскільки він відображає переважно поточний стан підприємства та не враховує потенційний вплив зовнішніх загроз [35].

Не менш значущим напрямом є дослідження змін у системі збуту продукції та забезпечення ресурсами. Воєнні події часто супроводжуються втратою традиційних ринків, трансформацією споживчого попиту, порушенням постачальницьких зв'язків та зростанням витрат на пошук нових партнерів. У зв'язку з цим фінансова діагностика повинна включати аналіз динаміки реалізації продукції, оцінювання змін у структурі попиту, дослідження доступності основних ринків збуту та постачання, а також визначення перспектив освоєння нових ринкових сегментів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози для фінансової стійкості підприємства та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо адаптації до нових умов господарювання [8].

Важливого значення набуває ризик-орієнтований підхід, який передбачає оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, здатних спричинити погіршення фінансових результатів. У межах цього підходу аналізуються рівень фінансових ризиків, чутливість підприємства до змін ринкової кон'юнктури, ймовірність втрати ліквідності та виникнення загроз неплатоспроможності. Такий підхід дозволяє фіксувати наявні проблеми, визначати потенційні джерела майбутніх кризових явищ [35].

Окреме місце займає сценарний підхід, сутність якого полягає у моделюванні можливих варіантів розвитку подій залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства. Формування оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв дає змогу оцінити можливі фінансові наслідки різних управлінських рішень та підготувати комплекс заходів реагування на випадок реалізації несприятливих подій. У кризових умовах цей підхід сприяє підвищенню адаптивності системи управління та покращує якість стратегічного планування [35].

Важливим об'єктом діагностики є кадровий потенціал підприємства. Воєнні ризики, мобілізаційні процеси та міграція населення можуть спричиняти дефіцит персоналу, зниження продуктивності праці та втрату працівників із критично важливими компетенціями. У таких умовах необхідно оцінювати масштаби кадрових втрат, рівень забезпеченості підприємства кадрами, ефективність заходів щодо утримання персоналу та можливості оперативного залучення або підготовки нових працівників. Окремого аналізу потребує результативність механізмів бронювання фахівців, від яких залежить безперервність виробничих процесів [8].

Перспективним напрямом розвитку фінансової діагностики є використання стрес-тестування, яке дозволяє оцінити стійкість підприємства до впливу критичних зовнішніх факторів. Застосування цього підходу передбачає моделювання екстремальних ситуацій, пов'язаних зі зниженням обсягів реалізації, втратою ринків збуту, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом фінансових ресурсів або іншими кризовими подіями. Результати стрес-тестування дозволяють визначити найбільш вразливі елементи фінансової системи підприємства та розробити механізми їх захисту [35].

Сучасний підхід до фінансової діагностики передбачає також широке використання цифрових технологій, аналітичних платформ та систем раннього попередження. Завдяки автоматизованому збору й обробці даних керівництво отримує можливість оперативно відстежувати зміни ключових фінансових показників, своєчасно виявляти відхилення та швидко реагувати на появу кризових тенденцій. У свою чергу, це забезпечує безперервність моніторингу та підвищує обґрунтованість управлінських рішень [35].

Узагальнення сучасних наукових підходів до антикризового управління дозволяє визначити низку пріоритетних напрямів діяльності підприємств в умовах невизначеності. Насамперед важливим є формування дієвої системи раннього попередження кризових явищ, яка передбачає постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, своєчасне виявлення

ризиків, розроблення прогнозів розвитку подій, сценаріїв реагування та системи індикаторів, що сигналізують про потенційні загрози.

Не менш вагомим напрямом є забезпечення організаційної гнучкості та адаптивності підприємства. Це передбачає вдосконалення організаційної структури, підвищення ефективності управлінських механізмів, модернізацію бізнес-процесів і пошук альтернативних джерел ресурсного забезпечення, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринкового середовища та знижувати рівень залежності від окремих факторів впливу.

Суттєву роль у підвищенні ефективності антикризового управління відіграє використання сучасних цифрових технологій. Застосування цифрових платформ, систем бізнес-аналітики, інструментів моніторингу та прогнозування сприяє оперативному виявленню кризових сигналів, більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень і налагодженню ефективної комунікації як між структурними підрозділами підприємства, так і з його зовнішніми стейкхолдерами.

Важливим завданням також є зміцнення безпекової складової управління підприємством. У сучасних умовах вона охоплює широкий спектр аспектів, серед яких кадрова, фінансова, інформаційна, майнова та фізична безпека. Комплексний підхід до управління безпекою сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечує безперервність його функціонування.

Окрему увагу доцільно приділяти розвитку інноваційного потенціалу підприємства та формуванню передумов для його довгострокового відновлення і зростання. У післякризовий та повоєнний періоди особливого значення набуває впровадження інноваційних рішень, підтримка процесів модернізації та орієнтація на принципи сталого розвитку, які передбачають збалансоване врахування економічних, соціальних і екологічних цілей діяльності. Саме поєднання зазначених напрямів створює основу для підвищення життєстійкості підприємства та його успішного функціонування в умовах невизначеності.

Доцільно зазначити, що в умовах зростання невизначеності та посилення кризових викликів антикризове управління набуває статусу одного з ключових елементів забезпечення стійкості підприємства. Проведене дослідження дозволило уточнити сутність кризових явищ, розкрити зміст антикризового управління та визначити його роль у підтриманні безперервності діяльності суб'єктів господарювання.

Встановлено, що ефективне антикризове управління передбачає поєднання превентивних і реактивних заходів, орієнтованих на своєчасне виявлення ризиків, адаптацію до змін зовнішнього середовища та мінімізацію можливих втрат. Особливого значення набувають організаційна гнучкість, ризик-орієнтований підхід, розвиток кадрового потенціалу та використання сучасних цифрових технологій.

Узагальнення наукових підходів надало змогу обґрунтувати необхідність формування комплексної системи антикризового управління, здатної забезпечувати не лише подолання кризових ситуацій, а й створювати передумови для довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»

2.1. Загальна характеристика динаміки функціонування підприємства

ТОВ «Праймтех» було зареєстроване у 2016 році та здійснює господарську діяльність на території Кіровоградської області. Основним видом економічної діяльності підприємства є будівництво доріг і автострад, що визначає його належність до будівельної галузі та сфери розвитку транспортної інфраструктури. Підприємство також має право здійснювати низку суміжних видів діяльності, пов'язаних із будівництвом, виконанням спеціалізованих будівельно-монтажних робіт, орендою будівельної техніки, транспортними послугами та торгівлею будівельними матеріалами.

Юридична адреса підприємства розташована у місті Кропивницький. Організаційно-правова форма господарювання дозволяє товариству самостійно здійснювати виробничу та комерційну діяльність, нести відповідальність за результати своєї роботи та формувати власну стратегію розвитку відповідно до ринкових умов.

Грунтуючись на даних фінансової звітності товариства – його балансу та звіту про фінансові результати, проведемо оцінку динаміки його функціонування за останні п'ять років (Додатки А-Д).

Дані рис. 2.1 свідчать про суттєві зміни в обсягах активів і джерел їх формування у ТОВ «Праймтех» протягом 2021-2025 років. Загальний обсяг балансу підприємства у 2021 році становив 807,5 тис. грн, що є найвищим значенням за досліджуваний період. Уже у 2022 році цей показник скоротився до 406,4 тис. грн, або майже на 49,7%, що може свідчити про зменшення масштабів господарської діяльності, скорочення активів чи вплив несприятливих зовнішніх факторів на фінансовий стан підприємства.

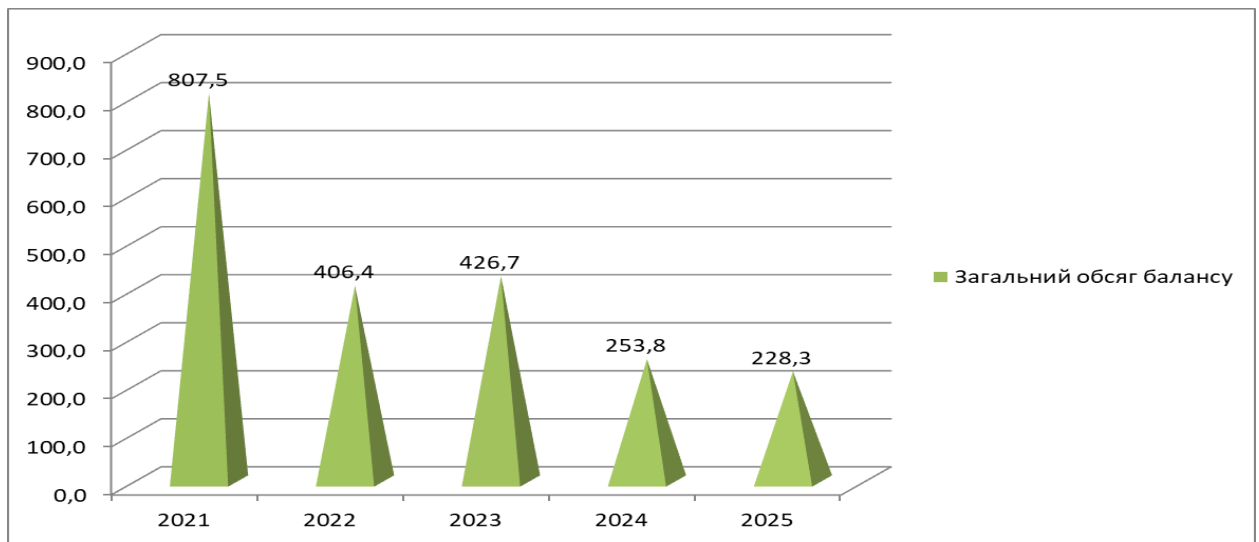


Рисунок 2.1 – Обсяг балансу ТОВ «Праймтех» у 2021-2025 роках, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

У 2023 році спостерігалось певне відновлення балансової вартості майна підприємства. Обсяг балансу зріс до 426,7 тис. грн, що на 20,3 тис. грн, або на 5,0% більше порівняно з попереднім роком. Однак досягнуте зростання не дозволило повернутися до рівня 2021 року, що свідчить про збереження певних обмежень у розвитку підприємства.

Наступного року тенденція змінилася на протилежну. У 2024 році обсяг балансу зменшився до 253,8 тис. грн, тобто на 172,9 тис. грн або 40,5% відносно 2023 року. Таке скорочення вказує на подальше зменшення ресурсної бази підприємства та потребує детального аналізу структури активів і джерел їх фінансування.

У 2025 році спадна динаміка збереглася, хоча темпи скорочення дещо уповільнилися. Загальний обсяг балансу становив 228,3 тис. грн, що на 25,5 тис. грн менше порівняно з попереднім роком. Загалом за період 2021-2025 років баланс підприємства скоротився на 579,2 тис. грн, або майже на 71,7%.

Отже, досліджуваний період характеризується переважанням негативної тенденції щодо зміни обсягу балансу ТОВ «Праймтех». Незважаючи на незначне покращення показника у 2023 році, підприємству не вдалося забезпечити стаєле нарощування ресурсного потенціалу. Зменшення балансової вартості активів може свідчити про звуження масштабів

діяльності та підвищення потреби у впровадженні ефективних механізмів антикризового управління, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості та відновлення потенціалу розвитку підприємства.

Як видно з рис. 2.2, протягом 2021-2025 років у ТОВ «Праймтех» спостерігалися суттєві зміни у стані основних засобів, що відображаються через динаміку їх залишкової вартості та накопиченого зносу. Загалом досліджуваний період характеризується поступовим скороченням вартості придатних до використання основних засобів одночасно зі зростанням рівня їх фізичного та морального спрацювання.

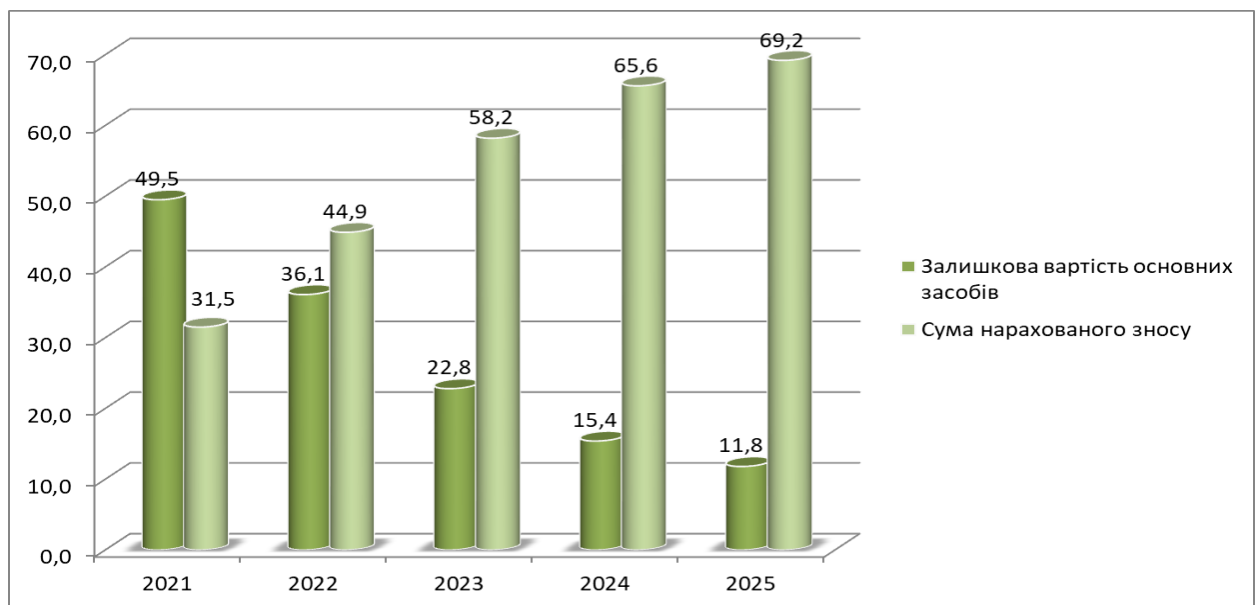


Рисунок 2.2 – Обсяг залишкової вартості та зносу основних засобів
ТОВ «Праймтех» у 2021-2025 роках, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

На початку аналізованого періоду залишкова вартість основних засобів становила 49,5 тис. грн, тоді як сума нарахованого зносу дорівнювала 31,5 тис. грн. Уже у 2022 році вартість необоротних активів зменшилася до 36,1 тис. грн, а обсяг накопиченого зносу зріс до 44,9 тис. грн. Така тенденція свідчить про поступове старіння матеріально-технічної бази підприємства та недостатні темпи її оновлення.

У наступні роки зазначені процеси набули ще більш вираженого характеру. У 2023 році залишкова вартість основних засобів скоротилася до

22,8 тис. грн, тоді як сума зносу досягла 58,2 тис. грн. У 2024 році відповідні показники становили 15,4 тис. грн та 65,6 тис. грн, а у 2025 році – 11,8 тис. грн та 69,2 тис. грн.

Загалом за п'ятирічний період залишкова вартість основних засобів зменшилася на 37,7 тис. грн, або на 76,2%, тоді як накопичений знос зріс на 37,7 тис. грн, що відповідає приросту майже на 119,7%. Це свідчить про високий рівень спрацювання наявних основних засобів та поступове вичерпання їх виробничого потенціалу.

Сформована динаміка може негативно впливати на результати діяльності підприємства, оскільки зношені основні засоби зазвичай потребують додаткових витрат на обслуговування та ремонт, а також можуть знижувати ефективність виконання виробничих процесів. В умовах невизначеності та посилення конкурентного тиску така ситуація підвищує значущість інвестиційних рішень, спрямованих на модернізацію матеріально-технічної бази та підвищення технічної готовності підприємства до виконання господарських завдань.

Оборотні активи товариства відображено на рис. 2.3.

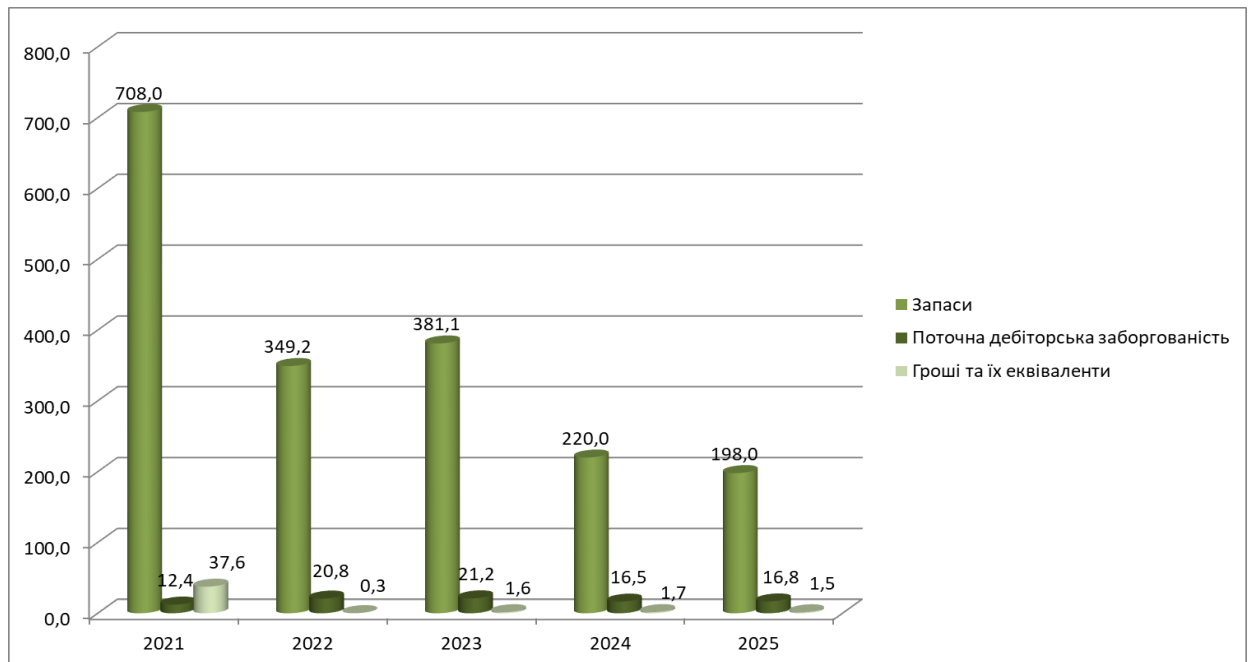


Рисунок 2.3 – Обсяг різних категорій оборотних активів

ТОВ «Праймтех» у 2021-2025 роках, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

Дані рис. 2.3 свідчать про істотні зміни у структурі оборотних активів ТОВ «Праймтех» протягом 2021-2025 років. Найбільшу питому вагу в їх складі впродовж усього досліджуваного періоду формували запаси, що характерно для підприємств будівельної галузі, діяльність яких пов'язана з необхідністю забезпечення безперервності виконання робіт та підтримання достатнього рівня матеріальних ресурсів.

У 2021 році вартість запасів становила 708,0 тис. грн. У 2022 році відбулося суттєве скорочення показника до 349,2 тис. грн, тобто більш ніж удвічі. У 2023 році спостерігалось незначне відновлення обсягів запасів до 381,1 тис. грн, однак уже в наступні роки тенденція знову набула спадного характеру. У 2024 році запаси скоротилися до 220,0 тис. грн, а у 2025 році – до 198,0 тис. грн. Загалом за аналізований період їх обсяг зменшився на 510,0 тис. грн або на 72,0%, що свідчить про суттєве скорочення матеріально-ресурсної бази підприємства.

Поточна дебіторська заборгованість характеризувалася значно меншими обсягами та відносною стабільністю. У 2021 році її величина становила 12,4 тис. грн. Протягом 2022-2023 років показник зріс до 20,8 та 21,2 тис. грн відповідно, що може свідчити про збільшення обсягів відстрочених розрахунків із контрагентами. У 2024 році дебіторська заборгованість скоротилася до 16,5 тис. грн, а у 2025 році практично не змінилася та становила 16,8 тис. грн. Незначний обсяг дебіторської заборгованості свідчить про відносно помірний рівень відволікання оборотних коштів у розрахунки з покупцями та замовниками.

Найбільш нестабільною складовою оборотних активів були грошові кошти та їх еквіваленти. Якщо у 2021 році підприємство мало у своєму розпорядженні 37,6 тис. грн грошових ресурсів, то вже у 2022 році їх залишок скоротився до 0,3 тис. грн. У наступні роки показник дещо зріс, проте залишався на вкрай низькому рівні – від 1,5 до 1,7 тис. грн. Така динаміка може свідчити про обмежений запас ліквідних ресурсів та підвищену залежність підприємства від своєчасного надходження коштів.

Загалом, структура оборотних активів ТОВ «Праймтех» характеризується домінуванням запасів при одночасному скороченні їх обсягів протягом досліджуваного періоду. Поряд із цим спостерігається низький рівень грошових коштів, що може негативно впливати на оперативну платоспроможність підприємства. За таких умов особливого значення набувають заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління оборотними активами, оптимізацію запасів та зміцнення ліквідності в межах системи антикризового управління.

Надалі проведемо оцінку нерозподіленого прибутку товариства в динаміці (рис. 2.4).

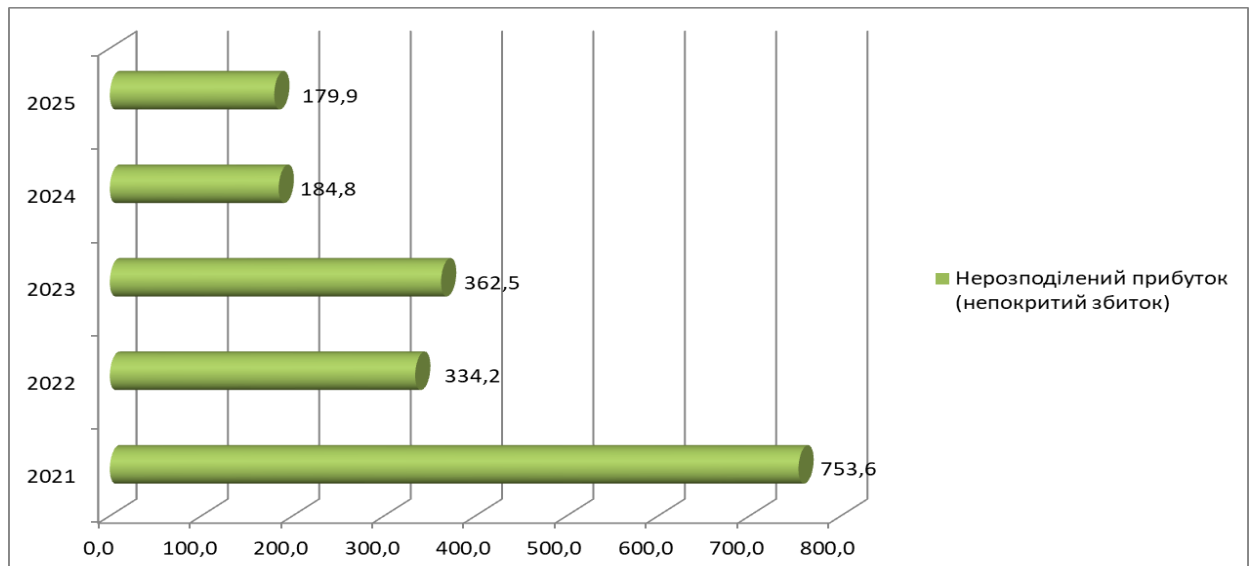


Рисунок 2.4 – Обсяг нерозподіленого прибутку

ТОВ «Праймтех» у 2021-2025 роках, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

Динаміка нерозподіленого прибутку ТОВ «Праймтех» відображає істотне скорочення обсягу власних фінансових ресурсів підприємства протягом досліджуваного періоду. Оскільки нерозподілений прибуток є одним із ключових джерел самофінансування та забезпечення фінансової стійкості, зміна його величини дозволяє оцінити здатність підприємства накопичувати власний капітал для подальшого розвитку. У 2021 році обсяг нерозподіленого прибутку становив 753,6 тис. грн. Проте вже у 2022 році

показник зменшився до 334,2 тис. грн, тобто більш ніж удвічі. Таке скорочення може свідчити про зниження фінансових результатів діяльності, використання накопичених ресурсів для підтримання поточної діяльності або вплив несприятливих зовнішніх чинників на фінансовий стан підприємства.

У 2023 році спостерігалось певне покращення ситуації. Обсяг нерозподіленого прибутку зріс до 362,5 тис. грн, що на 28,3 тис. грн перевищувало рівень попереднього року. Водночас це зростання мало обмежений характер і не компенсувало попереднього суттєвого зниження.

Починаючи з 2024 року, тенденція знову змінилася на негативну. Нерозподілений прибуток скоротився до 184,8 тис. грн, а у 2025 році – до 179,9 тис. грн. Незважаючи на те, що в останній рік аналізу темпи скорочення були незначними, загальний рівень накопиченого фінансового результату залишався суттєво нижчим порівняно з початком досліджуваного періоду.

Рис. 2.5 демонструє зміни у структурі поточних зобов'язань ТОВ «Праймтех» протягом 2021-2025 років. Аналіз показує, що склад короткострокових зобов'язань підприємства є неоднорідним, а динаміка окремих їх складових відображає особливості фінансування поточної діяльності та виконання розрахунків із різними групами контрагентів.

Найбільш нестабільною складовою поточних зобов'язань виступали інші поточні зобов'язання. У 2021 році їх величина становила лише 6,6 тис. грн, проте вже у 2022 році показник зріс до 44,5 тис. грн. У 2023 році він залишився на аналогічному рівні, а в 2024 році досяг максимального значення за весь досліджуваний період – 49,0 тис. грн. У 2025 році обсяг інших поточних зобов'язань скоротився до 32,0 тис. грн, однак залишався суттєво вищим порівняно з початком аналізованого періоду. Така динаміка може свідчити про активніше використання різних форм короткострокового фінансування або накопичення інших видів поточних боргових зобов'язань.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги мала тенденцію до поступового скорочення. Якщо у 2021 році вона

становила 27,5 тис. грн, то вже у 2022 році її обсяг зменшився до 5,1 тис. грн. У 2023–2024 роках показник залишався практично незмінним і коливався в межах 5-6 тис. грн, а у 2025 році становив 4,8 тис. грн. Загалом за досліджуваний період кредиторська заборгованість перед постачальниками скоротилася більш ніж у п'ять разів, що може свідчити про зменшення обсягів закупівель або зміну підходів до розрахунків із контрагентами.

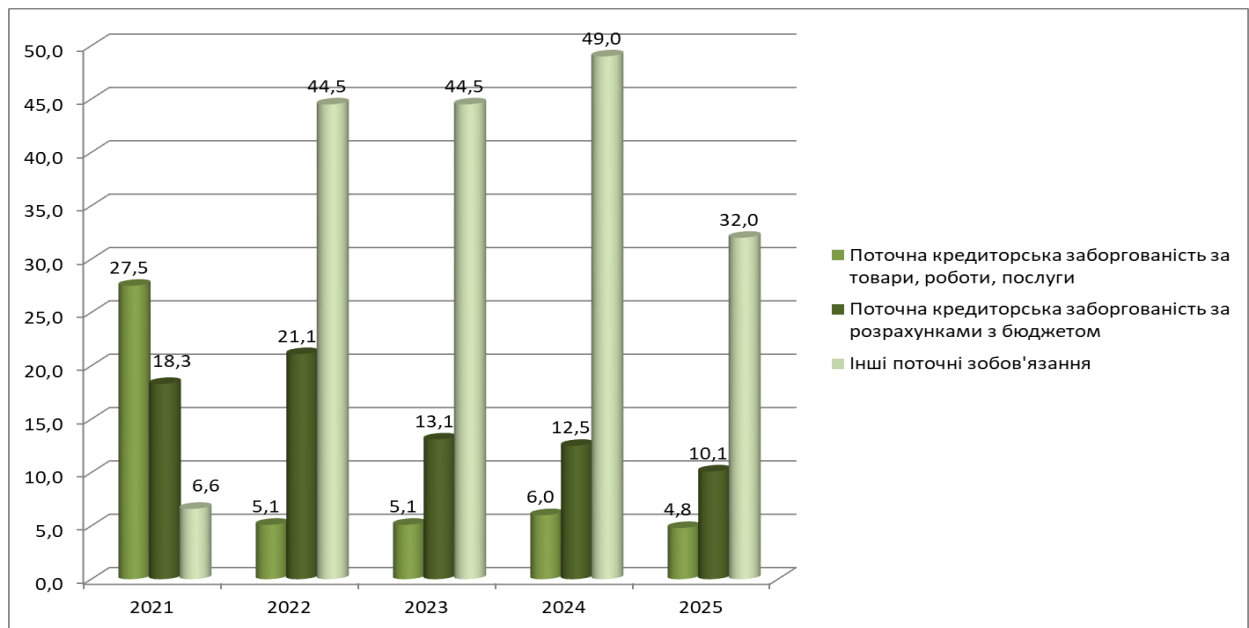


Рисунок 2.5 – Обсяг різних категорій поточних зобов'язань

ТОВ «Праймтех» у 2021-2025 роках, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

Заборгованість за розрахунками з бюджетом також характеризувалася спадною тенденцією. У 2021 році її величина дорівнювала 18,3 тис. грн, після чого у 2022 році дещо зросла до 21,1 тис. грн. Надалі показник поступово зменшувався: до 13,1 тис. грн у 2023 році, 12,5 тис. грн у 2024 році та 10,1 тис. грн у 2025 році. Скорочення бюджетних зобов'язань може свідчити як про зменшення обсягів діяльності підприємства, так і про більш своєчасне виконання податкових зобов'язань.

Тобто, протягом досліджуваного періоду структура поточних зобов'язань ТОВ «Праймтех» зазнала помітних змін. Якщо на початку періоду основну роль відігравала кредиторська заборгованість перед постачальниками, то в подальшому найбільшу частку почали формувати інші

поточні зобов'язання. Водночас скорочення заборгованості за товари, роботи та послуги, а також за розрахунками з бюджетом свідчить про зменшення залежності підприємства від окремих видів короткострокового фінансування. Разом із тим значне зростання інших поточних зобов'язань потребує системного аналізу їх складу та причин виникнення в контексті оцінювання фінансової стійкості підприємства.

2.2. Оцінювання траєкторії зміни індикаторів фінансового стану ТОВ «Праймтех»

Оцінювання фінансового стану підприємства є важливим етапом дослідження ефективності його діяльності та визначення рівня фінансової стійкості в умовах невизначеності. Результати фінансового аналізу дають змогу виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити його платоспроможність, ліквідність, ділову активність і фінансову незалежність, а також своєчасно ідентифікувати потенційні загрози прояву кризових явищ.

Для ТОВ «Праймтех» дослідження траєкторії зміни основних фінансових індикаторів набуває особливої актуальності з огляду на нестабільність зовнішнього середовища, високу динамічність ринкових процесів та необхідність забезпечення належного рівня адаптивності підприємства до сучасних викликів. Аналіз динаміки ключових показників дозволяє оцінити поточний фінансовий стан суб'єкта господарювання, визначити характер змін, що відбувалися протягом досліджуваного періоду, встановити сильні та проблемні сторони його діяльності.

Рис. 2.6 відображає динаміку чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Праймтех» упродовж 2021-2025 років. Аналіз наведених даних свідчить про різке скорочення обсягів реалізації наприкінці досліджуваного п'ятирічного періоду, що є одним із найбільш вагомих негативних сигналів щодо результативності господарської діяльності підприємства.

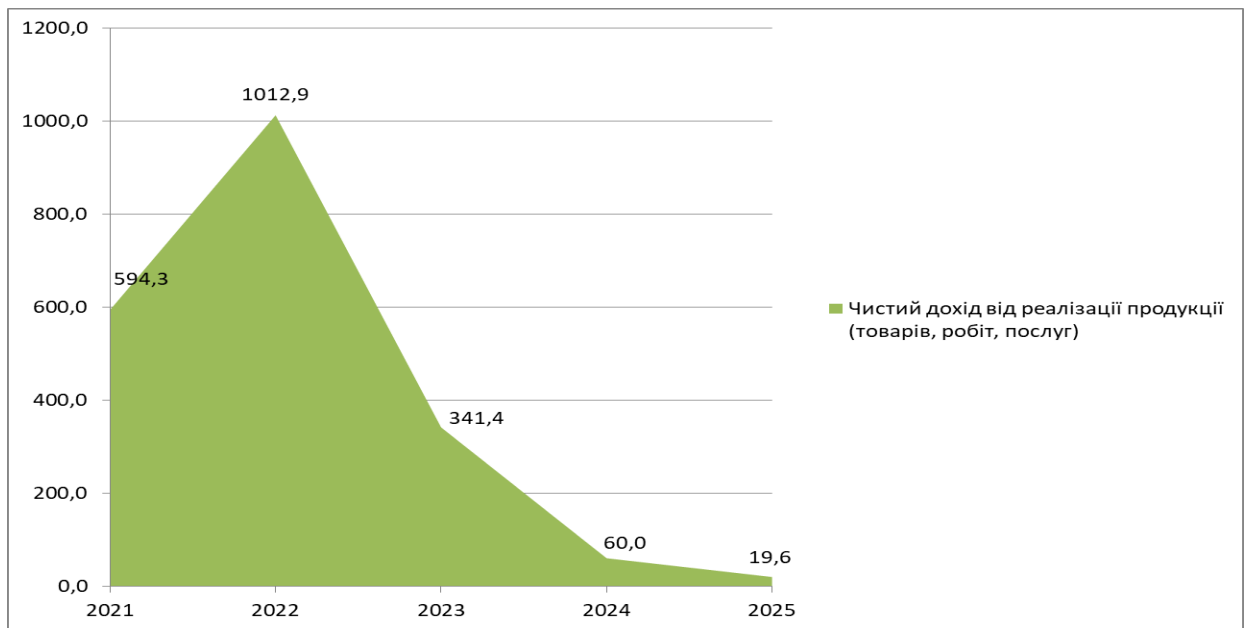


Рисунок 2.6 – Обсяг чистого доходу від реалізації продукції

ТОВ «Праймтех» у 2021-2025 роках, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

У 2021 році чистий дохід від реалізації становив 594,3 тис. грн. Уже в наступному році підприємству вдалося суттєво наростити обсяги реалізації, внаслідок чого показник зріс до 1012,9 тис. грн. Приріст склав 418,6 тис. грн або 70,4%, що свідчить про значне розширення господарської активності та зростання обсягів виконаних робіт і наданих послуг.

Проте після досягнення максимального значення ситуація кардинально змінилася. У 2023 році обсяг чистого доходу скоротився до 341,4 тис. грн, тобто майже втричі порівняно з попереднім роком. У 2024 році негативна тенденція посилилася: підприємство отримало лише 60,0 тис. грн чистого доходу від реалізації. У 2025 році показник продовжив знижуватися та досяг критично низького рівня – 19,6 тис. грн.

Порівняння крайніх значень аналізованого періоду свідчить, що у 2025 році чистий дохід був меншим за рівень 2021 року на 574,7 тис. грн, або на 96,7%. Якщо ж порівнювати із піковим значенням 2022 року, скорочення становило 993,3 тис. грн, що відповідає зниженню більш ніж на 98%. Такі зміни вказують на суттєве звуження масштабів операційної діяльності підприємства та втрату значної частини ринкової активності.

Отримані результати свідчать про формування стійкої низхідної траєкторії розвитку підприємства в останні роки досліджуваного періоду. Значне скорочення доходів від реалізації безпосередньо впливає на можливості формування прибутку, накопичення власного капіталу, підтримання ліквідності та фінансування поточної діяльності.

Дані рис. 2.7 дозволяють простежити зміну витратної складової діяльності ТОВ «Праймтех» та оцінити її взаємозв'язок із динамікою обсягів реалізації. Упродовж досліджуваного періоду як собівартість реалізованої продукції, так і інші витрати зазнавали суттєвих коливань, що відображає зміну масштабів господарської діяльності підприємства.

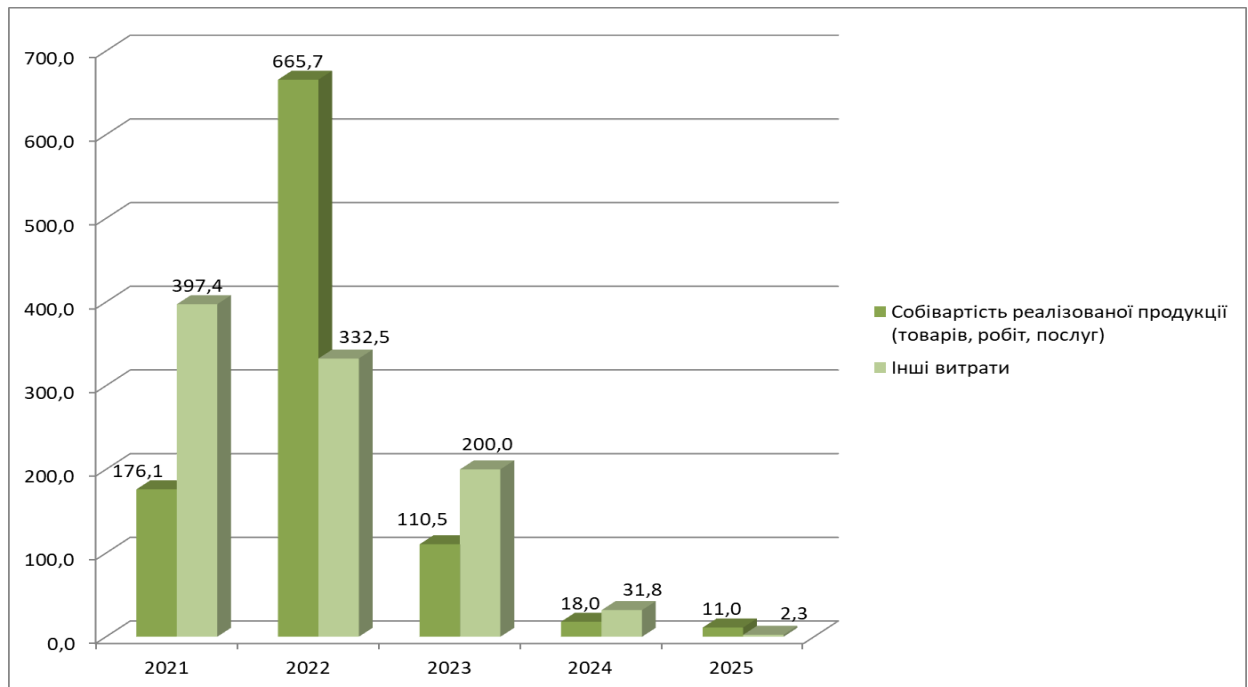


Рисунок 2.7 – Обсяг собівартості продукції та інших витрат
ТОВ «Праймтех» у 2021-2025 роках, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

У 2021 році собівартість реалізованої продукції становила 176,1 тис. грн, тоді як інші витрати були майже вдвічі більшими та досягали 397,4 тис. грн. Така структура витрат свідчить про значну частку витрат, безпосередньо не пов'язаних із виробничим процесом або виконанням основної діяльності.

У 2022 році підприємство суттєво наростило обсяги діяльності, що супроводжувалося відповідним збільшенням виробничих витрат.

Собівартість реалізованої продукції зросла до 665,7 тис. грн, що стало максимальним значенням за весь досліджуваний період. Водночас інші витрати скоротилися до 332,5 тис. грн. Це може свідчити про підвищення частки основної діяльності у формуванні загальних витрат підприємства.

У 2023 році відбулося помітне скорочення витратної бази. Собівартість реалізації зменшилася до 110,5 тис. грн, а інші витрати – до 200,0 тис. грн. Зниження обох показників продовжилося і в наступні роки. Так, у 2024 році собівартість становила лише 18,0 тис. грн, а інші витрати – 31,8 тис. грн. У 2025 році їх величина скоротилася відповідно до 11,0 тис. грн та 2,3 тис. грн.

Показовим є те, що протягом останніх двох років аналізованого періоду масштаби витрат скорочувалися практично синхронно зі зменшенням доходів від реалізації. Це свідчить не стільки про підвищення ефективності діяльності, скільки про загальне звуження обсягів господарських операцій підприємства. Водночас значне скорочення інших витрат у 2025 році порівняно з попередніми роками може бути результатом оптимізації витратної політики або зменшення кількості операцій, що генерували відповідні витрати.

Інформація, наведена на рис. 2.8, характеризує результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Праймтех» через динаміку чистого прибутку. На відміну від показників доходів і витрат, які відображають окремі аспекти діяльності підприємства, чистий прибуток узагальнює вплив усіх господарських операцій та є одним із ключових індикаторів ефективності управління. Протягом досліджуваного періоду підприємство залишалося прибутковим, однак величина отриманого фінансового результату суттєво змінювалася. У 2021 році чистий прибуток становив 17,1 тис. грн. Наступного року показник скоротився до 12,1 тис. грн, що свідчить про певне зниження результативності діяльності, незважаючи на суттєве збільшення обсягів реалізації продукції.

Найкращий фінансовий результат було зафіксовано у 2023 році, коли чистий прибуток досяг 25,3 тис. грн. Порівняно з попереднім роком його

обсяг зріс більш ніж удвічі. Це може свідчити про покращення структури витрат, підвищення ефективності використання ресурсів або отримання додаткових позитивних фінансових результатів від окремих господарських операцій.

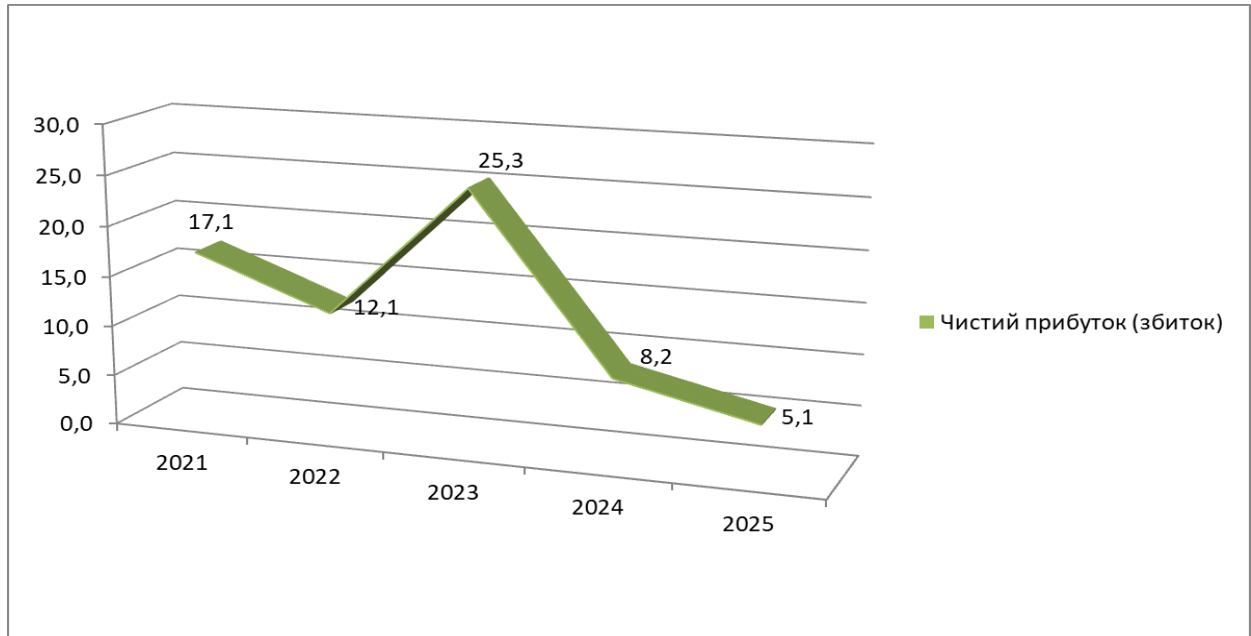


Рисунок 2.8 – Обсяг чистого прибутку
ТОВ «Праймтех» у 2021-2025 роках, тис. грн

Джерело: складено автором за даними Додатків А-Д

Однак уже в наступному році ситуація суттєво погіршилася. У 2024 році чистий прибуток скоротився до 8,2 тис. грн, а у 2025 році – до 5,1 тис. грн. Таким чином, за два останні роки аналізованого періоду підприємство втратило майже 80% прибутку порівняно з рівнем 2023 року. Незважаючи на збереження позитивного фінансового результату, його величина є недостатньою для формування значного запасу фінансової стійкості та забезпечення активного розвитку підприємства.

Загалом динаміка чистого прибутку свідчить про нестійкий характер фінансових результатів ТОВ «Праймтех». Якщо у 2023 році підприємство демонструвало покращення ефективності діяльності, то у 2024-2025 роках спостерігалось різке погіршення результативності господарювання. Враховуючи одночасне скорочення обсягів реалізації та зменшення

ресурсного потенціалу підприємства, така тенденція може розглядатися як одна з ознак посилення кризових процесів.

Оцінювання ліквідності дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Результати розрахунку показників ліквідності ТОВ «Праймтех» у 2021-2025 роках

Рік	Поточна ліквідність		Швидка ліквідність		Абсолютна ліквідність	
	Значення	Напрямок зміни відносно попереднього року	Значення	Напрямок зміни відносно попереднього року	Значення	Напрямок зміни відносно попереднього року
2021	14,47	-	0,95	-	0,72	-
2022	5,24	Зниження	0,30	Зниження	0,00	Зниження
2023	6,44	Збільшення	0,36	Збільшення	0,03	Збільшення
2024	3,53	Зниження	0,27	Зниження	0,03	Без змін
2025	4,62	Збільшення	0,39	Збільшення	0,03	Без змін

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Результати розрахунків свідчать, що коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду перебував на рівні, який перевищує нормативне значення. У 2021 році він становив 14,47, у 2022 році змінився до значення 5,24, у 2023 році – до 6,44, у 2024 році – 3,53, а у 2025 році – 4,62. Незважаючи на поступове скорочення показника порівняно з початком періоду, підприємство зберігало достатній обсяг оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

Водночас коефіцієнт швидкої ліквідності протягом усього періоду залишався істотно нижчим за рекомендовані значення. У 2021 році він становив 0,95, у 2022 році – 0,30, у 2023 році – 0,36, у 2024 році – 0,27, а у 2025 році – 0,39. Це свідчить про високу концентрацію оборотних активів у запасах та обмежені можливості швидкого погашення поточних зобов'язань без їх реалізації.

Найбільш проблемною є ситуація з абсолютною ліквідністю. Показник скоротився з 0,72 у 2021 році до 0,00-0,03 у наступні роки. Така динаміка свідчить про суттєве зменшення обсягів найбільш ліквідних активів та

низький запас грошових коштів для оперативного виконання фінансових зобов'язань. З позицій антикризового управління це може розглядатися як один із факторів підвищення фінансових ризиків підприємства.

Фінансова стійкість підприємства значною мірою визначається структурою джерел фінансування його активів. Розрахунки показують, що коефіцієнт автономії протягом усього періоду залишався на дуже високому рівні. У 2021 році він становив 0,94, у 2022 році – 0,83, у 2023 році – 0,85, у 2024 році – 0,73, а у 2025 році – 0,79. Отримані значення суттєво перевищують нормативний рівень 0,5, що свідчить про переважне фінансування діяльності за рахунок власного капіталу та відносно низьку залежність від зовнішніх кредиторів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Результати розрахунку показників фінансової стійкості ТОВ «Праймтех» у 2021-2025 роках

Рік	Коефіцієнт фінансової автономії		Коефіцієнт фінансової залежності	
	Значення	Напря зміни відносно попереднього року	Значення	Напря зміни відносно попереднього року
2021	0,94	-	0,06	-
2022	0,83	Зниження	0,17	Збільшення
2023	0,85	Збільшення	0,15	Зниження
2024	0,73	Зниження	0,27	Збільшення
2025	0,79	Збільшення	0,21	Зниження

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Коефіцієнт фінансової залежності, навпаки, характеризувався невисокими значеннями та коливався в межах від 0,06 до 0,27. Це підтверджує, що частка поточних зобов'язань у структурі активів є незначною. Найвищий рівень залежності від позикових джерел спостерігався у 2024 році, однак навіть у цей період підприємство зберігало достатній запас фінансової незалежності.

Загалом результати оцінювання свідчать про відносно стійке фінансове становище ТОВ «Праймтех» з точки зору структури капіталу. Разом із тим поступове скорочення коефіцієнта автономії порівняно з 2021 роком вказує на певне послаблення фінансової стійкості, що потребує врахування під час розроблення антикризових заходів.

Показники ділової активності відображають ефективність використання ресурсів підприємства та інтенсивність здійснення господарських операцій (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Результати розрахунку показників ділової активності ТОВ «Праймтех» у 2021-2025 роках

Рік	Оборотність активів		Оборотність дебіторської заборгованості		Оборотність запасів	
	Значення	Напрямок зміни відносно попереднього року	Значення	Напрямок зміни відносно попереднього року	Значення	Напрямок зміни відносно попереднього року
2021	0,74	-	47,9	-	0,25	-
2022	2,49	Збільшення	48,7	Збільшення	1,91	Збільшення
2023	0,80	Зниження	16,1	Зниження	0,29	Зниження
2024	0,24	Зниження	3,64	Зниження	0,08	Зниження
2025	0,09	Зниження	1,17	Зниження	0,06	Зниження

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Розрахунок оборотності активів показав значні коливання протягом аналізованого періоду. У 2021 році на кожну гривню активів припадало 0,74 грн доходу від реалізації, у 2022 році показник зріс до 2,49, після чого почав стрімко знижуватися: до 0,80 у 2023 році, 0,24 у 2024 році та лише 0,09 у 2025 році. Така тенденція свідчить про суттєве зниження ефективності використання майнового потенціалу підприємства.

Оборотність дебіторської заборгованості у 2021-2023 роках перебувала на досить високому рівні та становила відповідно 47,9, 48,7 та 16,1 оборотів. У наступні роки показник скоротився до 3,64 та 1,17 обороту. Це свідчить про уповільнення процесу інкасації коштів від контрагентів та погіршення ефективності управління розрахунками.

Показник оборотності запасів також демонструє негативну тенденцію. Якщо у 2022 році він становив 1,91 обороту, то у 2024-2025 роках знизився до 0,08 та 0,06 обороту відповідно. Така ситуація свідчить про значне уповільнення використання матеріальних ресурсів і є наслідком скорочення обсягів господарської діяльності підприємства.

Отже, аналіз ділової активності дозволяє зробити висновок про поступове зниження інтенсивності функціонування ТОВ «Праймтех»

упродовж останніх років досліджуваного періоду, що підтверджує наявність ознак кризових процесів.

Показники рентабельності характеризують здатність підприємства генерувати прибуток у процесі використання наявних ресурсів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Результати розрахунку показників рентабельності ТОВ «Праймтех» у 2021-2025 роках

Рік	Рентабельність активів		Рентабельність власного капіталу		Чиста рентабельність продажів	
	Значення	Напрямок зміни відносно попереднього року	Значення	Напрямок зміни відносно попереднього року	Значення	Напрямок зміни відносно попереднього року
2021	2,12	-	2,26	-	2,88	-
2022	2,98	Збільшення	3,6	Збільшення	1,19	Зниження
2023	5,93	Збільшення	6,95	Збільшення	7,41	Збільшення
2024	3,23	Зниження	4,4	Зниження	13,67	Збільшення
2025	2,23	Зниження	2,81	Зниження	26,02	Збільшення

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Д

Розрахунки свідчать, що рентабельність активів (ROA) протягом досліджуваного періоду залишалася позитивною, однак її значення були нестабільними. У 2021 році показник становив 2,12%, у 2022 році – 2,98%, у 2023 році зріс до 5,93%, після чого знизився до 3,23% у 2024 році та 2,23% у 2025 році.

Схожу динаміку демонструвала рентабельність власного капіталу (ROE). У 2021 році вона дорівнювала 2,26%, у 2022 році – 3,60%, у 2023 році досягла максимального значення 6,95%, а у 2024-2025 роках скоротилася до 4,40% та 2,81% відповідно. Це свідчить про зменшення ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства.

Особливий інтерес становить чиста рентабельність продажів. Незважаючи на значне скорочення обсягів реалізації, підприємство протягом усього періоду залишалася прибутковим. Значення показника становили 2,88% у 2021 році, 1,19% у 2022 році, 7,41% у 2023 році, 13,67% у 2024 році та 26,02% у 2025 році. Зростання рентабельності продажів у останні роки пояснюється більш швидким скороченням витрат порівняно з темпами зменшення доходів.

У цілому результати аналізу свідчать, що ТОВ «Праймтех» зберігало прибутковий характер діяльності протягом усього досліджуваного періоду. Водночас скорочення обсягів реалізації, зниження ділової активності та послаблення ліквідності формують ризики для подальшого розвитку підприємства, що обумовлює необхідність впровадження комплексу антикризових заходів, спрямованих на відновлення масштабів діяльності та зміцнення фінансової стійкості.

2.3. Аналіз особливостей антикризового управління діяльністю ТОВ «Праймтех»

Специфіка діяльності ТОВ «Праймтех» обумовлює залежність результатів його функціонування від стану будівельного ринку, обсягів інфраструктурних проєктів, інвестиційної активності, доступності матеріально-технічних ресурсів та загальної економічної ситуації в країні. В умовах воєнного стану та високої невизначеності зовнішнього середовища особливого значення для підприємства набувають питання фінансової стійкості, ефективного управління ризиками, забезпечення безперервності діяльності та впровадження дієвих механізмів антикризового управління. Це обумовлює доцільність проведення поглибленого аналізу його фінансово-господарської діяльності та розроблення заходів щодо підвищення адаптивності й конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання фінансових результатів та показників діяльності ТОВ «Праймтех» дозволяє не лише визначити поточний стан підприємства, а й виявити чинники, які можуть посилювати ризик розвитку кризових явищ у майбутньому. В умовах невизначеності ефективність антикризового управління значною мірою залежить від здатності своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їх можливі наслідки та сформувати систему превентивних заходів. З цією метою проведемо аналіз ключових факторів кризового впливу на діяльність ТОВ «Праймтех» із використанням карти

ризиків (табл. 2.5) та матриці ризиків, включаючи фінансові, операційні, ринкові, логістичні, кадрові, інвестиційні та інформаційні їх групи.

Таблиця 2.5 – Карта ризиків ТОВ «Праймтех»

Група ризиків	Прояв ризику	Ймовірність	Рівень впливу	Можливі наслідки
Фінансові	Скорочення доходу та прибутку	Висока	Високий	Погіршення ліквідності та фінансової стійкості
Операційні	Зношеність основних засобів	Висока	Середній	Зростання витрат на ремонт та обслуговування
Ринкові	Зменшення обсягів замовлень	Висока	Високий	Подальше скорочення виручки
Логістичні	Порушення постачання матеріалів	Середня	Середній	Затримки виконання робіт
Кадрові	Дефіцит кваліфікованого персоналу	Середня	Середній	Зниження продуктивності праці
Безпекові	Воєнні ризики та нестабільність середовища	Висока	Високий	Порушення господарської діяльності
Інвестиційні	Недостатність ресурсів для модернізації	Середня	Високий	Подальше старіння матеріально-технічної бази
Інформаційні	Втрати даних або кіберзагрози	Низька	Середній	Порушення інформаційних процесів

Джерело: складено автором

Побудована карта ризиків демонструє, що найбільш суттєвий вплив на діяльність ТОВ «Праймтех» справляють фінансові, ринкові та безпекові ризики. Саме вони безпосередньо пов'язані із негативною динамікою доходу, скороченням ресурсної бази та функціонуванням підприємства в умовах воєнного стану. Водночас операційні ризики також потребують уваги через високий рівень фізичного спрацювання основних засобів.

Матриця ризиків дозволяє визначити пріоритетність управлінського реагування. До критичної зони належать фінансові, ринкові та безпекові ризики, які поєднують високу ймовірність виникнення та значний вплив на результати діяльності.

Саме ці ризики повинні перебувати у центрі уваги керівництва підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Матриця ризиків ТОВ «Праймтех»

Ймовірність \ Вплив	Низький	Середній	Високий
Низька	-	Інформаційні	-
Середня	-	Логістичні, кадрові	Інвестиційні
Висока	-	Операційні	Фінансові, ринкові, безпекові

Джерело: складено автором

Результати проведеного аналізу свідчать, що антикризова стійкість ТОВ «Праймтех» має неоднорідний характер. Підприємство зберігає відносно прийнятний рівень фінансової незалежності та не демонструє ознак критичної боргової залежності, що підтверджено результатами попередніх розрахунків. Разом із тим негативна динаміка доходу, скорочення активів та значне спрацювання основних засобів формують ризики довгострокового характеру (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінювання антикризової стійкості підприємства

Складова стійкості	Оцінка	Характеристика	Рівень
Фінансова	Ліквідність та автономія залишаються прийнятними	Наявний запас фінансової стійкості	Середній
Організаційна	Підприємство продовжує діяльність	Здатність підтримувати основні процеси	Середній
Ресурсна	Високий рівень зносу основних засобів	Потребує модернізації	Низький
Ринкова	Суттєве скорочення доходів	Ослаблення ринкових позицій	Низький

Джерело: складено автором

Отже, ключовими напрямками посилення антикризової стійкості підприємства мають стати активізація роботи із залучення нових замовлень, оновлення матеріально-технічної бази, удосконалення системи моніторингу ризиків та впровадження механізмів раннього попередження кризових явищ. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню адаптивності

підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцненню його конкурентних позицій.

Для визначення внутрішніх можливостей підприємства щодо протидії кризовим явищам та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища доцільно використати SWOT-аналіз. Його результати дозволяють систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози, які необхідно враховувати під час формування антикризової політики (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз антикризового управління ТОВ «Праймтех»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- високий рівень фінансової незалежності та значна частка власного капіталу; - відсутність критичної залежності від позикових коштів; - збереження позитивного фінансового результату протягом усього досліджуваного періоду; - наявність сформованого досвіду роботи у сфері дорожнього будівництва; - відносно невеликий обсяг дебіторської заборгованості.	- стрімке скорочення обсягів реалізації продукції та послуг; - зменшення обсягу активів і власного капіталу; - значний рівень фізичного зносу основних засобів; - низький рівень абсолютної ліквідності; - послаблення показників ділової активності та оборотності ресурсів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- реалізація державних та регіональних програм відновлення інфраструктури; - залучення грантових, інвестиційних та кредитних ресурсів для модернізації; - впровадження цифрових технологій управління проектами та ризиками; - розширення кола замовників і диверсифікація напрямів діяльності; - участь у проектах післявоєнної відбудови.	- тривалий вплив воєнного стану та безпекових ризиків; - зростання вартості матеріалів, енергоресурсів та логістики; - посилення конкуренції на ринку будівельних робіт; - нестабільність економічного середовища та інфляційні процеси; - ризик подальшого скорочення попиту на послуги підприємства.

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Праймтех» володіє певним запасом фінансової стійкості завдяки значній частці власного капіталу та відсутності надмірного боргового навантаження. Разом із тим підприємство стикається з низкою внутрішніх проблем, серед яких найбільш вагомими є скорочення доходів, зменшення ресурсного потенціалу та високий рівень зношеності основних засобів.

Зовнішнє середовище одночасно формує як значні виклики, так і перспективи розвитку. Зокрема, реалізація масштабних програм відновлення транспортної інфраструктури може створити додаткові можливості для залучення нових контрактів та розширення діяльності. Водночас збереження воєнних ризиків та нестабільності економічної ситуації потребує посилення системи антикризового управління, орієнтованої на підвищення адаптивності, оперативності прийняття рішень та ефективності використання наявних ресурсів.

Таким чином, діяльність ТОВ «Праймтех» упродовж 2021-2025 років характеризувалася переважанням негативних тенденцій, які проявилися у скороченні обсягів активів, зменшенні ресурсного потенціалу, погіршенні окремих показників фінансового стану та зниженні ринкової активності підприємства. Особливе занепокоєння викликає суттєве зростання рівня зносу основних засобів, скорочення запасів фінансової стійкості та обмежені можливості формування ліквідних ресурсів. Водночас підприємству вдалося зберегти функціонування, підтримати прийнятний рівень автономії та уникнути надмірного боргового навантаження, що свідчить про наявність певного потенціалу для подальшого відновлення та розвитку.

Проведене оцінювання особливостей антикризового управління показало, що найбільший вплив на результати діяльності ТОВ «Праймтех» здійснюють фінансові, ринкові та безпекові ризики, які в умовах воєнного стану формують основні загрози для стабільності функціонування підприємства. Разом із цим SWOT-аналіз засвідчив наявність як суттєвих проблем, так і перспектив розвитку, пов'язаних із можливостями участі у процесах відновлення інфраструктури, залученням інвестиційних ресурсів та використанням сучасних цифрових інструментів управління.

Отримані результати свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи антикризового управління, орієнтованої на зміцнення фінансової стійкості, модернізацію ресурсної бази, підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх змін та більш ефективне управління ризиками.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПРАЙМТЕХ»
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Стратегічні пріоритети антикризового управління діяльністю компанії

На основі результатів дослідження вважаємо за доцільно розглядати управління стратегічною гнучкістю як один із ключових напрямів удосконалення антикризової політики підприємства. На відміну від традиційних підходів, які зосереджуються переважно на реагуванні на вже наявні кризові явища, стратегічна гнучкість орієнтує систему управління на своєчасне виявлення змін зовнішнього середовища, оперативну адаптацію бізнес-процесів та використання нових можливостей розвитку.

У контексті антикризового управління стратегічна гнучкість передбачає формування здатності підприємства швидко змінювати управлінські рішення, структуру ресурсів, організаційні процеси та ринкові підходи відповідно до нових викликів. Її впровадження дозволяє зменшити негативний вплив кризових факторів, скоротити час реагування на загрози та підвищити стійкість до зовнішніх шоків. Особливого значення набуває поєднання механізмів цифрової трансформації, системи моніторингу ризиків, адаптивної організації бізнес-процесів і розвитку кадрового потенціалу, що створює основу для безперервного вдосконалення діяльності компанії [14].

Для ТОВ «Праймтех» розвиток стратегічної гнучкості може бути реалізований через запровадження системи постійного моніторингу зовнішнього середовища, використання цифрових інструментів аналітики, удосконалення процедур управління ризиками, диверсифікацію джерел постачання та підвищення адаптивності організаційної структури. Важливим напрямом також є формування сценарних планів реагування на можливі

кризові ситуації та створення резервів ресурсного забезпечення для підтримання безперервності діяльності.

Традиційний та інноваційний підходи до антикризового управління відзначаються певними відмінними рисами, які узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика традиційного та інноваційного підходів до антикризового управління підприємством

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
Основна мета	Усунення причин кризи та мінімізація негативних наслідків	Використання кризи як можливості для розвитку
Управлінська орієнтація	Реагування на наявні проблеми	Проактивна адаптація та пошук нових можливостей
Ключовий об'єкт впливу	Слабкі сторони та ризики	Сильні сторони та потенціал розвитку
Характер управлінських дій	Оптимізація витрат і стабілізація діяльності	Трансформація бізнес-процесів та впровадження інновацій
Робота з персоналом	Підтримання кадрового потенціалу	Залучення працівників до змін і розвитку компетентностей
Ресурсне забезпечення	Раціональне використання наявних ресурсів	Залучення додаткових ресурсів та інвестицій
Організаційні зміни	Коригування існуючих процесів	Створення нових організаційних механізмів
Маркетингова політика	Підтримання попиту та ринкових позицій	Використання цифрового маркетингу та освоєння нових ринків
Швидкість результату	Швидший короткостроковий ефект	Поступовий ефект із довгостроковими перевагами
Роль цифрових технологій	Допоміжний інструмент управління	Ключовий чинник адаптації та розвитку
Очікуваний результат	Відновлення стабільності підприємства	Підвищення конкурентоспроможності та стійкості

Джерело: складено на основі [4]

Формування антикризової стратегії передбачає постійне оцінювання ризиків, аналіз внутрішніх можливостей підприємства та врахування специфіки воєнного середовища. Вона повинна характеризуватися високим рівнем гнучкості, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, порушення логістичних зв'язків, дефіцит ресурсів, кадрові втрати та інші виклики. Важливою умовою її ефективності є здатність

поєднувати короткострокові рішення щодо підтримання поточної діяльності з довгостроковими заходами, спрямованими на зміцнення конкурентних позицій підприємства [8].

В умовах воєнного стану підхід до розроблення стратегії функціонування підприємства має відповідну специфіку (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Види антикризових стратегій підприємства
в умовах воєнного стану

Джерело: [8]

Залежно від глибини кризових явищ та рівня загроз підприємство може реалізовувати кілька взаємопов'язаних стратегічних напрямів. На початковому етапі пріоритетного значення набуває стратегія виживання, яка передбачає концентрацію ресурсів на забезпеченні безпеки персоналу, збереженні критично важливих активів, підтриманні мінімально необхідного рівня операційної діяльності та забезпеченні фінансової ліквідності. Після стабілізації ситуації акцент зміщується на відновлення порушених бізнес-процесів, налагодження нових логістичних маршрутів, зміцнення партнерських зв'язків та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Наступним етапом є стратегія адаптації та розвитку, яка передбачає освоєння нових ринків, впровадження інноваційних рішень, цифровізацію бізнес-процесів та пошук додаткових джерел доходу [8].

Важливою складовою антикризової стратегії виступає диверсифікація діяльності, яка сприяє зменшенню залежності підприємства від окремих

постачальників, ринків збуту чи видів продукції. Поряд із цим доцільним є формування альтернативних каналів постачання, створення резервів ресурсів, використання цифрових технологій для підтримки управлінських процесів та впровадження систем раннього попередження про можливі загрози. Особливого значення набуває також географічна диверсифікація діяльності, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з концентрацією виробничих потужностей або персоналу в окремих регіонах [8].

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкових процесів та зростанням кількості кризових викликів. За таких обставин особливого значення набуває використання гнучких управлінських підходів, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність бізнес-процесів та забезпечувати довгострокову стійкість організації (рис. 3.2) [27].

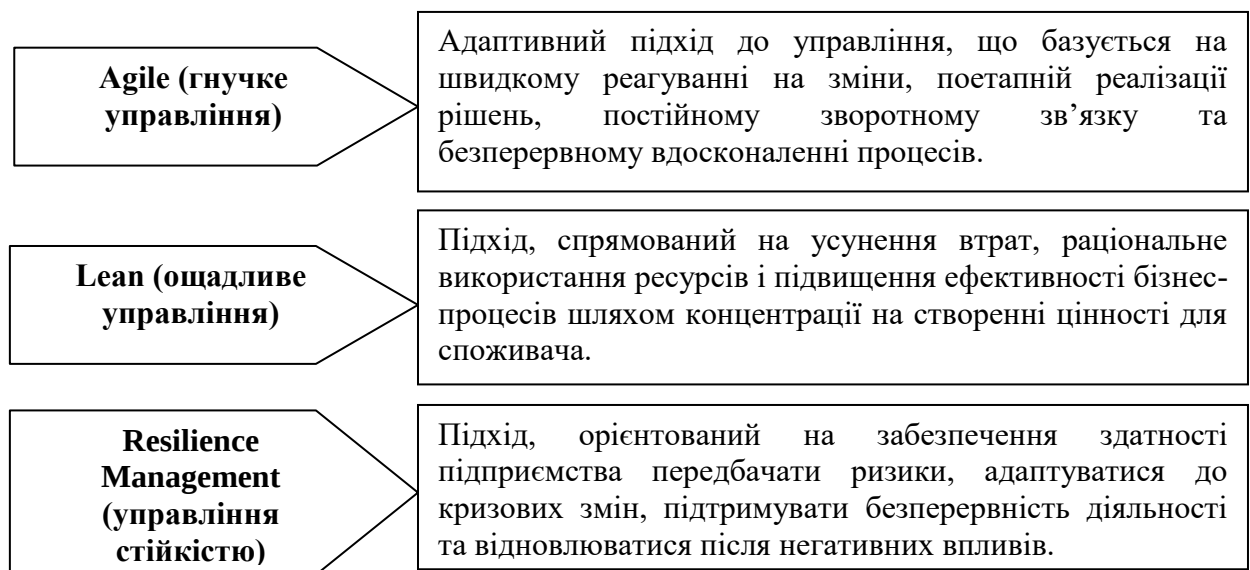


Рисунок 3.2 – Гнучкі підходи в антикризовому управлінні

Джерело: складено на основі [27]

Успішність практичної реалізації зазначених підходів значною мірою залежить від знань та компетентностей працівників компанії. Компетентнісний підхід до антикризового навчання персоналу передбачає орієнтацію процесу професійної підготовки не лише на засвоєння

працівниками теоретичних знань, а й на формування комплексу практичних умінь, поведінкових моделей та особистісних якостей, необхідних для ефективної діяльності в умовах нестабільності та кризових викликів. Основна мета такого підходу полягає у підготовці персоналу до своєчасного виявлення потенційних загроз, оперативного реагування на кризові ситуації та забезпечення безперервності функціонування підприємства [15].

Компетентнісний підхід зосереджується на результатах підготовки, які проявляються у здатності працівників застосовувати набуті знання на практиці. Особливого значення набуває розвиток компетентностей, що дозволяють ефективно працювати в умовах невизначеності, дефіциту часу та ресурсів, підвищеного рівня відповідальності та психологічного навантаження. Такий підхід забезпечує формування у персоналу готовності до прийняття обґрунтованих управлінських рішень, конструктивної взаємодії в команді, швидкої адаптації до змін та підтримання належного рівня продуктивності навіть за несприятливих умов [15].

Ключовими складовими антикризової підготовки є аналітичні компетентності, що забезпечують здатність оцінювати ризики та прогнозувати можливі сценарії розвитку подій; управлінські компетентності, пов'язані з прийняттям оперативних рішень; комунікативні компетентності, необхідні для ефективної взаємодії між працівниками та стейкхолдерами; емоційно-вольові компетентності, які сприяють розвитку стресостійкості та самоконтролю; а також інноваційні компетентності, що дозволяють використовувати сучасні технології та нестандартні підходи для подолання кризових явищ. Така система компетентностей формує цілісну готовність персоналу до виконання професійних обов'язків в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища [15].

Реалізація компетентнісного підходу передбачає широке використання практикоорієнтованих методів навчання, серед яких особливу роль відіграють тренінги, моделювання кризових ситуацій, ділові та рольові ігри, аналіз управлінських кейсів, командні проєкти та цифрові симулятори.

Завдяки цьому працівники отримують можливість відпрацьовувати алгоритми дій у наближених до реальності умовах, що сприяє закріпленню необхідних навичок та підвищенню впевненості у власних професійних можливостях [15].

Отже, в умовах сучасних реалій для даного підприємства існує доцільність посилення системи ризик-менеджменту, підвищення організаційної гнучкості, розвитку кадрового потенціалу, удосконалення механізмів фінансової стійкості та активнішого використання сучасних цифрових рішень. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме своєчасному реагуванню на зовнішні та внутрішні виклики, підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, зміцненню його конкурентних позицій та створенню передумов для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2. Новітній цифровий інструментарій моніторингу та управління діяльністю підприємства в умовах кризи

Цифрові технології набувають визначального значення у забезпеченні ефективного управління потенціалом підприємства, особливо в періоди нестабільності та кризових потрясінь. Використання сучасних цифрових рішень дає змогу об'єднати фінансову, виробничу, кадрову, логістичну та іншу управлінську інформацію в єдиному інформаційному просторі, створюючи основу для більш обґрунтованого та оперативного прийняття рішень [26].

Завдяки цифровим платформам керівництво отримує можливість у режимі реального часу відстежувати стан ресурсного потенціалу підприємства, контролювати ключові показники діяльності та своєчасно виявляти негативні тенденції. Такі системи сприяють поглибленому аналізу ризиків, визначенню найбільш вразливих напрямів діяльності та виявленню факторів, які можуть стати джерелом кризових явищ [26].

Крім виконання поточних управлінських функцій, цифрові технології відіграють важливу роль у визначенні перспективних напрямів розвитку підприємства, забезпечуючи інформаційну основу для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень. У результаті цифровий потенціал перетворюється на один із ключових чинників підтримання стабільності організації в кризових умовах, а також створює можливості для подальшого вдосконалення управлінських практик і розвитку сучасного менеджменту [10].

Важливою перевагою цифровізації є можливість застосування прогностно-аналітичних інструментів для моделювання різних сценаріїв розвитку подій. Це дозволяє оцінювати майбутню потребу в ресурсах, визначати потенційні наслідки кризових ситуацій та заздалегідь формувати заходи реагування. Крім того, цифрові рішення забезпечують узгодженість дій між структурними підрозділами підприємства, підвищуючи ефективність розподілу та використання наявних ресурсів. Інтеграція даних із різних функціональних сфер створює умови для комплексного контролю результативності антикризових заходів та оперативного коригування управлінських рішень. Водночас автоматизація процесів планування дозволяє більш гнучко управляти закупівлями, запасами, виробничими потужностями та трудовими ресурсами відповідно до змін зовнішнього середовища [26].

Найбільш поширені цифрові інструменти, що можуть бути застосовані для покращення процесу антикризового управління компанією, узагальнимо за допомогою табл. 3.2.

Цифровий моніторинг виступає базовим елементом інформаційного забезпечення системи управління, забезпечуючи безперервне накопичення даних щодо виробничих процесів, фінансових результатів, логістичних операцій, ринкової кон'юнктури та природно-кліматичних умов функціонування аграрного підприємства. Отримана інформація надалі проходить етап комплексної аналітичної обробки, під час якого

застосовуються технології великих даних, інструменти бізнес-аналітики та алгоритми штучного інтелекту. Зокрема, створюється можливість фіксувати поточний стан підприємства, а й виявляти закономірності розвитку, прогнозувати зміни та своєчасно ідентифікувати потенційні загрози [2].

Таблиця 3.2 – Систематизація цифрових інструментів проактивного антикризового управління

Група інструментів	Приклади цифрових рішень	Функціональне призначення	Антикризовий ефект
Моніторинг та бізнес-аналітика	Power BI, Tableau, Qlik Sense	Збір, інтеграція та візуалізація даних у режимі реального часу; контроль ключових показників діяльності	Своєчасне виявлення відхилень, ризиків і негативних тенденцій
Інтегроване управління ресурсами	SAP S/4HANA, Microsoft Dynamics 365	Консолідація фінансових, виробничих, логістичних і управлінських процесів	Підвищення прозорості управління та оперативності реагування
Управління взаємовідносинами з клієнтами	Salesforce, HubSpot	Аналіз поведінки клієнтів, оцінювання змін попиту та ефективності продажів	Зниження ринкових ризиків і збереження клієнтської бази
Прогнозування та сценарне моделювання	IBM SPSS, SAS Analytics, Predictive Analytics, AI/ML-рішення	Прогнозування розвитку подій, моделювання альтернативних сценаріїв та оцінювання їх наслідків	Формування системи раннього попередження про кризові явища
Управління ризиками та комплаєнсом	LogicGate, Resolver, MetricStream	Ідентифікація, оцінювання, моніторинг і контроль ризиків	Запобігання переростанню ризиків у кризові ситуації
Командна взаємодія та координація	Microsoft Teams, Slack, Asana	Організація комунікацій, координація проєктів і контроль виконання завдань	Підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень
Хмарна інфраструктура	Google Workspace, Microsoft 365, Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure	Забезпечення доступності даних, підтримка дистанційної роботи та спільного доступу до інформації	Безперервність бізнес-процесів в умовах нестабільності
Кібербезпека та стійкість бізнесу	SIEM-платформи, системи Disaster Recovery, Business Continuity Management	Захист цифрових активів, виявлення кіберзагроз та відновлення критичної інфраструктури	Зменшення операційних і технологічних ризиків

Джерело: складено на основі [6; 12; 13]

Особливе значення має етап інтелектуальної інтерпретації даних і сценарного прогнозування, де результати аналізу трансформуються у практично значущу управлінську інформацію. Саме в межах цього процесу здійснюється оцінювання ризиків, моделювання можливих варіантів розвитку подій та визначення ймовірних наслідків різних управлінських рішень. Підтримка процесу ухвалення рішень забезпечується сучасними цифровими платформами та спеціалізованими системами підтримки управління, проте вирішальна роль залишається за керівником, який на основі отриманих аналітичних висновків формує остаточні управлінські рішення та визначає подальший напрям розвитку підприємства [2].

Цифрова трансформація економічних процесів зумовлює появу нових викликів для системи управління підприємством. Насамперед вони пов'язані зі зміною економічних засад ведення бізнесу, що проявляється у трансформації джерел формування доходів, способів створення вартості та механізмів конкурентної боротьби. Також, цифровізація спричиняє перегляд традиційних бізнес-моделей, стимулюючи підприємства до впровадження нових форматів взаємодії зі споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами [24].

Використання соціальних мереж, мобільних застосунків, онлайн-платформ, месенджерів та інших цифрових каналів забезпечує прямий контакт із клієнтами, створюючи умови для більш оперативної та ефективної взаємодії. Завдяки цьому компанії можуть індивідуалізувати обслуговування споживачів, своєчасно враховувати їхні потреби, оперативно реагувати на зауваження та коригувати свої маркетингові й управлінські підходи відповідно до змін ринкової ситуації. Тобто, підприємства отримують можливість підтримувати постійний діалог зі споживачами, що сприяє зміцненню довіри, формуванню довгострокових відносин із клієнтами та підвищенню їхньої лояльності. Крім того, цифрові комунікаційні інструменти дозволяють швидше адаптуватися до змін споживчих переваг і підвищувати конкурентоспроможність на ринку [7].

Поряд з цим, існують і відповідні проблеми та недоліки у професії цифровізації діяльності компаній (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Переваги та недоліки цифровізації антикризового управління підприємством

Переваги	Недоліки
Можливість оперативно обробляти значні обсяги інформації для виявлення ризиків і загроз.	Значні фінансові витрати на придбання, впровадження та супровід цифрових рішень.
Прискорення процесу розроблення та вибору антикризових заходів.	Потреба у залученні або підготовці працівників із відповідними цифровими компетентностями.
Підвищення обґрунтованості та результативності управлінських рішень.	Складність інтеграції нових цифрових інструментів у чинну систему управління підприємством.
Можливість прогнозування наслідків управлінських рішень і моделювання різних сценаріїв розвитку подій.	Труднощі вибору програмних продуктів, які найбільше відповідають специфіці діяльності підприємства.
Зростання продуктивності праці персоналу завдяки автоматизації рутинних процесів.	Необхідність адаптації внутрішніх бізнес-процесів до нових цифрових технологій.
Оптимізація використання трудових ресурсів та зменшення обсягу ручної роботи.	Імовірність виникнення опору змінам з боку працівників під час цифрової трансформації.
Можливість одночасного врахування широкого спектра внутрішніх і зовнішніх факторів.	Ризики, пов'язані із залежністю від цифрової інфраструктури та інформаційної безпеки.
Безперервний моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу.	Потреба в постійному оновленні програмного забезпечення та технологічної бази.
Підвищення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища.	Тривалість періоду адаптації персоналу до нових інструментів і методів роботи.
Формування інформаційної основи для проактивного антикризового управління.	Не всі економічні результати цифровізації проявляються в короткостроковому періоді.

Джерело: складено на основі [34]

Для досліджуваного підприємства ТОВ «Праймтех» можуть бути рекомендовані наступні практичні заходи щодо впровадження цифрових інструментів антикризового управління:

1) Впровадження інтегрованої системи бізнес-аналітики – з метою підвищення оперативності управлінських рішень доцільно впровадити систему бізнес-аналітики для автоматизованого збору та візуалізації ключових показників діяльності підприємства. Використання цифрових панелей управління дозволить у режимі реального часу контролювати обсяги

продажів, дебіторську заборгованість, ліквідність, прибутковість та інші критично важливі показники. Це сприятиме своєчасному виявленню негативних тенденцій та оперативному реагуванню на кризові сигнали.

2) Створення цифрової системи раннього попередження криз – доцільним є формування автоматизованої системи моніторингу ризиків, яка базуватиметься на наборі ключових індикаторів фінансової, операційної та ринкової діяльності. У разі досягнення критичних значень система повинна автоматично генерувати попередження для керівництва підприємства. Такий підхід дозволить перейти від реактивної до проактивної моделі антикризового управління.

3) Автоматизація управління проєктами та антикризовими заходами – задля координації виконання антикризових рішень рекомендовано використовувати цифрові системи управління проєктами. Їх застосування забезпечить прозорий розподіл відповідальності між працівниками, контроль строків виконання завдань та моніторинг досягнення запланованих результатів.

4) Використання інструментів прогностичної аналітики – одним із перспективних напрямів є впровадження інструментів прогнозування фінансових показників на основі історичних даних підприємства. Використання прогностичних моделей дозволить оцінювати можливі зміни попиту, виручки, грошових потоків та потреби в оборотному капіталі за різних сценаріїв розвитку подій, що особливо важливо в умовах невизначеності.

5) Цифровізація управління ризиками – доцільно створити електронний реєстр ризиків підприємства з можливістю їх постійного оновлення та оцінювання. Така система повинна містити інформацію про джерела ризиків, рівень їх імовірності, потенційні наслідки та заходи реагування. Це забезпечить системний підхід до ризик-менеджменту та підвищить якість управлінських рішень.

6) Впровадження CRM-системи для управління клієнтською базою – задля зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення рівня лояльності клієнтів доцільним є використання CRM-системи, що дозволить автоматизувати роботу з клієнтами, відстежувати історію взаємодії, аналізувати зміни попиту та швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

7) Розвиток цифрових комунікацій та внутрішньої взаємодії – з метою забезпечення безперервності управлінських процесів рекомендовано впровадити єдиний цифровий простір комунікації на базі Microsoft Teams або Google Workspace. Це сприятиме покращенню координації роботи структурних підрозділів, прискоренню обміну інформацією та підвищенню оперативності прийняття рішень.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Праймтех» сформувати сучасну цифрову систему антикризового управління, підвищити якість моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, скоротити час реагування на кризові сигнали, посилити фінансову стійкість підприємства та забезпечити більш ефективну адаптацію до умов невизначеності. Також це створить передумови для переходу від переважно реактивної моделі управління до проактивного управління ризиками та розвитком підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів антикризового управління підприємством в умовах невизначеності сформовано низку узагальнень і висновків, які відображають основні результати виконаної кваліфікаційної роботи.

У сучасних умовах антикризове управління є важливою складовою системи менеджменту підприємства, спрямованою на забезпечення його стійкості, безперервності функціонування та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Доведено, що ефективне управління в умовах невизначеності передбачає поєднання превентивних, адаптаційних та відновлювальних заходів, орієнтованих на своєчасне виявлення загроз, мінімізацію ризиків і збереження конкурентних позицій суб'єкта господарювання.

Було уточнено сутність антикризового управління, систематизовано основні підходи до його реалізації та узагальнено сучасний інструментарій, що використовується для забезпечення стабільності діяльності підприємств. Встановлено, що результативність антикризової політики значною мірою залежить від рівня організаційної гнучкості, ефективності системи ризик-менеджменту, якості фінансової діагностики та здатності керівництва оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Праймтех» дозволило оцінити особливості функціонування підприємства в умовах нестабільності та здійснити аналіз його фінансового стану. Результати оцінювання засвідчили наявність як позитивних тенденцій розвитку, так і окремих факторів ризику, пов'язаних із впливом зовнішніх економічних процесів, воєнних викликів, нестабільності ринкового середовища та високого рівня невизначеності. Водночас встановлено, що підприємство зберігає потенціал для подальшого розвитку за умови вдосконалення системи антикризового управління та підвищення адаптивності управлінських процесів.

Визначено стратегічні пріоритети удосконалення антикризового управління підприємством, серед яких особливе значення мають розвиток системи управління ризиками, підвищення рівня організаційної стійкості, формування механізмів раннього виявлення кризових явищ, посилення кадрового потенціалу та забезпечення належного рівня фінансової безпеки. Обґрунтовано, що реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню здатності підприємства протистояти зовнішнім викликам та підтримувати стабільність діяльності навіть за несприятливих умов.

Практична частина дослідження підтвердила доцільність активного використання сучасних цифрових технологій у системі антикризового управління. Впровадження інструментів бізнес-аналітики, цифрового моніторингу, прогнозування та підтримки управлінських рішень дозволяє підвищити оперативність реагування на кризові сигнали, покращити якість інформаційного забезпечення керівництва та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства. Застосування цифрових платформ також створює передумови для переходу від реактивної моделі управління до проактивного управління ризиками та кризовими процесами.

Розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «Праймтех» для підвищення ефективності антикризової діяльності, удосконалення системи моніторингу ризиків, покращення процесів прийняття управлінських рішень та посилення загальної стійкості підприємства. Їх впровадження сприятиме формуванню більш гнучкої та адаптивної моделі управління, здатної забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах постійних змін і невизначеності. Поєднання сучасних управлінських підходів, ризик-орієнтованого мислення, організаційної гнучкості та цифрових технологій створює основу для успішного функціонування підприємств в умовах кризових викликів та трансформаційних процесів сучасної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко О.П., Чупир О.М. Комплементарний підхід до антикризового управління в умовах воєнних ризиків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №91. С. 176-184.
2. Гарафонова О., Рєпіна І., Дворник І. Когнітивно-цифрова трансформація системи антикризового управління агробізнесом. *Ecopotіc synergy*. 2026. Вип. 1. С. 30-47.
3. Гіржева О.М., Тимченко І.Є., Солопун Н.М. Роль інвестиційних проектів в антикризовому управлінні підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2025. №1. С. 180-192.
4. Голуб В.В. Важливість антикризового управління під час формування маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №4. С. 72-77.
5. Григорян Р.Х. Науково-прикладні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та управління АПК*. 2025. №1. С. 152-165.
6. Гур'єв В.О. Цифрові технології як складова механізму антикризового управління розвитком регіонів. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 3. С. 151-159.
7. Гусаковська Т.О., Войт Б.Р. Антикризові підходи до стратегічного управління розвитком і конкурентоспроможністю бренду бізнес-організації в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 457-462.
8. Домбровська Н.Р. Антикризове управління підприємством в умовах військової турбулентності: стратегічні аспекти та практичні механізми забезпечення стійкості. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. №12. С. 835-846.
9. Живко З.Б., Панченко В.А., Шегинська А.І. Оптимізація операційних процесів як ключовий чинник антикризового управління в туристичній та авіаційній галузях. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. №1. С. 1442-1457.

10. Іляшенко А.Х., Рекалов Д.Г., Карпуніна М.С. Цифровий потенціал у стратегії антикризового управління персоналу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №12. С. 3113-3122.

11. Копилюк О.І., Музичка О.М. Організаційно-фінансовий механізм антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання. *Університетські наукові записки*. 2022. №1-2. С. 8-16.

12. Корінь М.В., Купіна М.М., Медяник В.В. Проактивне антикризове управління підприємством: трансформація змісту та інструментів під впливом цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №91. С. 111-119.

13. Костирко Л.А., Мартинов А.А., Розмислова М.О. Цифрова трансформація бізнесу як елемент антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №5. С. 62-65.

14. Красовська О.Ю., Тарасенко О.С., Тохтамиш Н.І. Стратегічна гнучкість бізнес-моделей у цифровій економіці: концептуальні засади антикризового управління. *Наукові перспективи*. Серія: Державне управління; Право; Економіка; Медицина. 2026. Вип. 1. С. 917-934.

15. Лозяк Ю.М. Компетентнісний підхід до антикризового управління персоналом. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. №12. С. 1092-1101.

16. Ляшевська О.І. Механізми антикризового державного управління у сфері соціальної безпеки в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2025. Вип. 2. С. 93-101.

17. Мариненко Н.Ю., Ерстенюк Т.М. Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2025. №5(2). С. 54-63.

18. Михайлова Є.В., Михайлов С.В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1. С. 38-42.

19. Міщенко Я.О., Головач Н.А. Роль статистичного аналізу у системі управління фінансами в умовах невизначеності. *Статистика України*. 2025. №3. С. 20-27.
20. Нестеренко В.Ю., Прокопенко М.В., Коваль І.Б. Антикризове управління в системах ризик-менеджменту та управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. №1. С. 136-143.
21. Нікітенко К.С. Стратегії антикризового управління готельним бізнесом в умовах турбулентності та невизначеності ринку. *Соціальна економіка*. 2025. Вип. 69. С. 153-165.
22. Овчиннікова В.О., Рудницький Б.В., Федосов Б.А. Методи та моделі обґрунтування економічних рішень в системі антикризового управління підприємством. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №12. С. 3260-3273.
23. Олійник А. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємстві в умовах трансформаційних змін. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2024. №2. С. 57-65.
24. Плікус І.Й. Антикризове управління бізнесом на засадах вартісного критерію в умовах цифрової економіки. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 62. С. 88-97.
25. Польова Н.М., Удовиченко Ю.М., Тимо Є.С. Антикризове управління підприємством: сутність і стратегії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. 3. С. 49-53.
26. Прохорова В.В., Мушнікова С.А., Фрідман О.А., Чернов В.В. Збалансований потенціал підприємств у контексті забезпечення антикризового управління їх стійким розвитком. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 328-337.
27. Рибалко-Рак Л.А., Гусаковська Т.О., Опришко В.І. Цифровізація та антикризове управління: стратегічні зміни для розвитку конкурентоспроможної екосистеми. *Проблеми економіки*. 2025. №1. С. 223-229.

28. Росипайло І.Я. Антикризіві інструменти управління місцевим економічним розвитком у воєнний та післявоєнний періоди. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. №10. С. 119-127.

29. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №3. С. 155-162.

30. Соболева Т., Кравченко Д. Антикризівий стратегічний аналіз в управлінні підприємством. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 4. С. 101-108.

31. Тимошенко О.О., Турський О.В., Черток О.Ф. Антикризіве державне управління безпекою фінансових установ в умовах воєнних та гібридних загроз. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Вип. 49. С. 69-73.

32. Ткаченко А. Антикризіве управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №1. С. 220-225.

33. Турило А.М., Турило А.А., Короленко Р., Тіщенко С. Антикризіве управління через призму стратегічного управління і балансового розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2. С. 44-51.

34. Хацер М.В., Полусмяк Л.Л. Цифровізація як складова антикризового управління на макро-, мезо-, мікрорівнях функціонування економічних систем. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Вип. 2. С. 76-85.

35. Шалений В.А. Фінансова діагностика як основа антикризового управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2025. №206. С. 199-206.