Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»
завідувач кафедри математики
та економіки
_____ Тарас ВІЙЧУК
«__» _____ 2025 р.

# ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Спеціальність 073 Менеджмент**

**магістерська робота**
**на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією**
**«Менеджмент інноваційної діяльності»**

**Автор роботи – Шегера Андрій Володимирович** _____
(підпис)

**Науковий керівник – к.е.н., доцент**
**Лапчук Ярослав Степанович** _____
(підпис)

**Дрогобич, 2025**

# ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

**Особливості антикризового управління акціонерним товариством в сучасних умовах**
**( тема роботи)**

**Оцінка за стобальною шкалою** _____
**Оцінка за національною чотирибальною шкалою** _____

**Коротка мотивація оцінки захисту:**

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____ Голова ЕК _____ _____
дата підпис прізвище, ім’я

Секретар ЕК _____ _____
підпис прізвище, ім’я

# АНОТАЦІЯ

**Шегера А.В. Особливості антикризового управління акціонерним товариством в сучасних умовах – Рукопис.**

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів формування та реалізації системи антикризового управління акціонерним товариством в умовах посилення економічної нестабільності, високого рівня ринкових ризиків та трансформації бізнес-середовища.

У роботі визначено сутність антикризового управління, його принципи, завдання, функції та специфіку застосування в акціонерних товариствах. Проаналізовано внутрішні і зовнішні фактори виникнення кризових ситуацій, узагальнено класифікацію ризиків та оцінено їхній вплив на діяльність підприємства. На основі комплексної діагностики фінансово-економічного стану ВАТ ПВП «Енергія» виявлено ключові проблеми: погіршення ліквідності, зростання боргового навантаження, зниження ділової активності, зношеність основних засобів та недостатня адаптивність управлінської системи до змін середовища.

Обґрунтовано інтегральний підхід до оцінки стійкості підприємства, сформовано систему управління ризиками та запропоновано напрями удосконалення фінансової, організаційної та виробничо-інноваційної політики.

Запропоновані рекомендації дозволяють підвищити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків, зміцнити фінансову рівновагу та забезпечити ефективне реагування на потенційні кризові ситуації. Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованих підходів на вітчизняних підприємствах корпоративного типу.

**Ключові слова:** антикризове управління, акціонерне товариство, ризики, стабілізація, фінансова стійкість, інноваційні механізми, діагностика, реструктуризація, адаптивність, стійкість підприємства.

# ANNOTATION

**Shegera A.V. Peculiarities of anti-crisis management of a joint-stock company in modern conditions – Manuscript.**

The master's thesis is devoted to the study of theoretical, methodological and practical aspects of the formation and implementation of the anti-crisis management system of a joint-stock company in conditions of increasing economic instability, high level of market risks and transformation of the business environment.

The work defines the essence of anti-crisis management, its principles, tasks, functions and specifics of application in joint-stock companies. The internal and external factors of the emergence of crisis situations are analyzed, the classification of risks is generalized and their impact on the activities of the enterprise is assessed. Based on a comprehensive diagnosis of the financial and economic condition of OJSC PVE "Energy", key problems were identified: deterioration of liquidity, increasing debt load, decrease in business activity, depreciation of fixed assets and insufficient adaptability of the management system to environmental changes.

An integrated approach to assessing the stability of an enterprise is substantiated, a risk management system is formed, and directions for improving financial, organizational, and production and innovation policies are proposed.

The proposed recommendations allow increasing the enterprise's stability to external and internal risks, strengthening financial balance, and ensuring an effective response to potential crisis situations. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the proposed approaches to domestic corporate-type enterprises.

**Keywords:** anti-crisis management, joint-stock company, risks, stabilization, financial stability, innovative mechanisms, diagnostics, restructuring, adaptability, enterprise stability.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**……...6

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ**……..…….……9

1.1. Сутність антикризового управління акціонерним товариством**.....**…9

1.2. Принципи та функції антикризового управління акціонерним товариством ……..…….19

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**……..…28

2.1. Аналіз і діагностика кризових явищ на досліджуваному підприємстві……...……..28

2.2. Оцінка ефективності діючих механізмів антикризового управління на ВАТ ПВП «Енергія» ……..…….……37

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ**……..…….…...44

3.1. Напрямки удосконалення фінансово-економічного стану та стійкості ВАТ ПВП «Енергія» до зовнішніх і внутрішніх ризиків ……...44

3.2. Інноваційні напрямки удосконалення ефективності діючих механізмів антикризового управління ……..…….…….……54

**ВИСНОВКИ**……..…….…….……62

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**…….…….……65

# ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** зумовлюється необхідністю розроблення науково обґрунтованих підходів до формування ефективної системи антикризового управління в акціонерних товариствах, які б враховували сучасні економічні реалії, тенденції глобалізації, цифрової трансформації та підвищені вимоги до корпоративної відповідальності.

Кризові явища у діяльності акціонерних товариств можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер. До внутрішніх факторів належать: неефективна структура капіталу, неузгодженість інтересів акціонерів і менеджменту, нераціональний розподіл ресурсів, слабка система контролю, низька гнучкість управлінських рішень. Зовнішніми чинниками є макроекономічна нестабільність, зміни у законодавчому полі, валютні коливання, політична невизначеність, а також глобальні тенденції цифровізації та екологізації бізнесу

Варто підкреслити, що антикризове управління в акціонерному товаристві має низку особливостей, які відрізняють його від управління іншими організаційно-правовими формами бізнесу. По-перше, наявність великої кількості власників капіталу (акціонерів) з різними інтересами і рівнем впливу вимагає розроблення ефективної системи корпоративного контролю та інформаційної прозорості. По-друге, рішення щодо антикризових заходів часто мають колегіальний характер і приймаються з урахуванням корпоративного законодавства та рішень загальних зборів акціонерів. По-третє, значна роль біржових механізмів та зовнішніх інвесторів створює додаткові вимоги до фінансової стабільності й ділової репутації компанії. Формування сучасної концепції антикризового управління в акціонерному товаристві повинно базуватись на поєднанні фінансово-економічного аналізу, корпоративного регулювання, організаційних інновацій.

**Стан наукової розробленості проблеми** свідчить, що антикризове управління досліджувалося багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, серед яких варто відзначити праці І. Ансоффа, Г. Мінцберга, І.

Абрамової, Д. Болотнова, Л. Мельника, Л. Кравчука, І. Нечаєвої. Проте, попри наявність ґрунтовних теоретичних досліджень, питання комплексної адаптації антикризових механізмів до сучасних умов функціонування акціонерних товариств.

**Метою магістерської роботи** є теоретичне обґрунтування та практичне визначення особливостей антикризового управління акціонерним товариством в умовах економічної нестабільності та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень у період кризових трансформацій.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких основних **завдань:**

1. Розкрити сутність антикризового управління акціонерним товариством;
2. визначити принципи та функції антикризового управління акціонерним товариством;
3. проаналізувати і діагностувати кризові явища на досліджуваному підприємстві;
4. оцінити ефективність діючих механізмів антикризового управління на ВАТ ПВП «Енергія»;
5. Запропонувати напрямки удосконалення фінансово-економічного стану та стійкості ВАТ ПВП «Енергія» до зовнішніх і внутрішніх ризиків;
6. визначити інноваційні напрямки удосконалення ефективності діючих механізмів антикризового управління.

**Об’єктом дослідження** є процес антикризового управління в акціонерних товариствах.

**Предметом дослідження** виступають особливості формування та реалізації механізмів антикризового управління в сучасних соціально-економічних умовах.

**Теоретичною та інформаційною базою** дослідження є теорії управління, корпоративного менеджменту, а також праці провідних вітчизняних та закордонних вчених і практиків в галузі менеджменту та

антикризового управління. матеріали, звітність і власні спостереження на ВАТ ПВП «Енергія».

Для досягнення мети дослідження використовувалися загальнонаукові **методи** - аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурно-функціональний підходи, методи експертних оцінок.

**Елементи наукової новизни одержаних результатів** полягають у розвитку теоретико-методичних підходів до формування системи антикризового управління акціонерним товариством, яка враховує особливості корпоративного середовища, ризики нестабільності фінансового ринку, а також необхідність поєднання стратегічного та оперативного рівнів управління.

**Результати магістерської роботи відображені** в наукові публікації: Інноваційний маркетинг як фактор розвитку бренду. "Успіхи і досягнення у науці (Серія «Управління та адміністрування»)": журнал. 2025. № 4(14) 2025. С. 996-1106.

**Практичне значення магістерського дослідження** полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у процесі підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації фінансових потоків та запобігання кризовим явищам у діяльності акціонерних товариств.

**Структура магістерської роботи** обумовлена логікою дослідження та у відповідності до мети і завдань складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, загальним обсягом 70 сторінок, включає рисунки та 50 літературних джерел. У першому розділі розкриваються теоретико-методологічні основи антикризового управління. У другому розділі здійснюється аналітична оцінка стану та ефективності антикризових механізмів на прикладі конкретного акціонерного товариства. Третій розділ присвячений розробленню практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління в сучасних умовах господарювання.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ

## 1.1. Сутність антикризового управління акціонерним товариством

Поняття «кризи» нерозривно пов’язане з поняттям «ризику», адже будь-яке управлінське рішення містить певну частку невизначеності. У реальному житті повністю уникнути ризику неможливо — його можна лише передбачити, зменшити або розподілити. [8, с. 34]

Якщо керівництво компанії не враховує можливість виникнення кризових ситуацій, воно втрачає пильність до ризиків, а отже — і здатність запобігати проблемам. У такому разі навіть незначні помилки або зовнішні зміни можуть призвести до серйозних наслідків.

Криза — це фактично реалізований ризик, тобто ситуація, коли небезпечні фактори, на які не було своєчасно відреаговано, набули реальної сили. Тому завдання керівництва акціонерного товариства полягає не лише у запобіганні кризам, а й у тому, щоб навчитися ними керувати, перетворюючи їх із загрози на можливість оновлення та розвитку. [41, с. 13]

Кожна соціально-економічна система, незалежно від її розмірів чи форми власності, живе у двох головних станах — функціонування і розвиток.[42; 44; 50]

Функціонування означає підтримання стабільної роботи підприємства: виконання виробничих завдань, забезпечення фінансової рівноваги, контроль витрат, дотримання зобов’язань перед працівниками, клієнтами й державою.

Це процес збереження життєздатності системи, коли головна мета — не допустити збоїв у її роботі.

Розвиток — це прагнення підприємства до покращення, модернізації, пошуку нових ринків і підвищення ефективності. [1; 8]

Розвиток завжди пов’язаний зі змінами, а будь-які зміни несуть певний ризик. Але саме вони дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною в сучасних умовах.

Ці дві тенденції - функціонування і розвиток - взаємопов’язані. Без функціонування не може бути розвитку, адже немає стабільної основи для змін. Але й без розвитку функціонування поступово втрачає сенс, бо підприємство перестає відповідати вимогам ринку(рисунок.1.1).

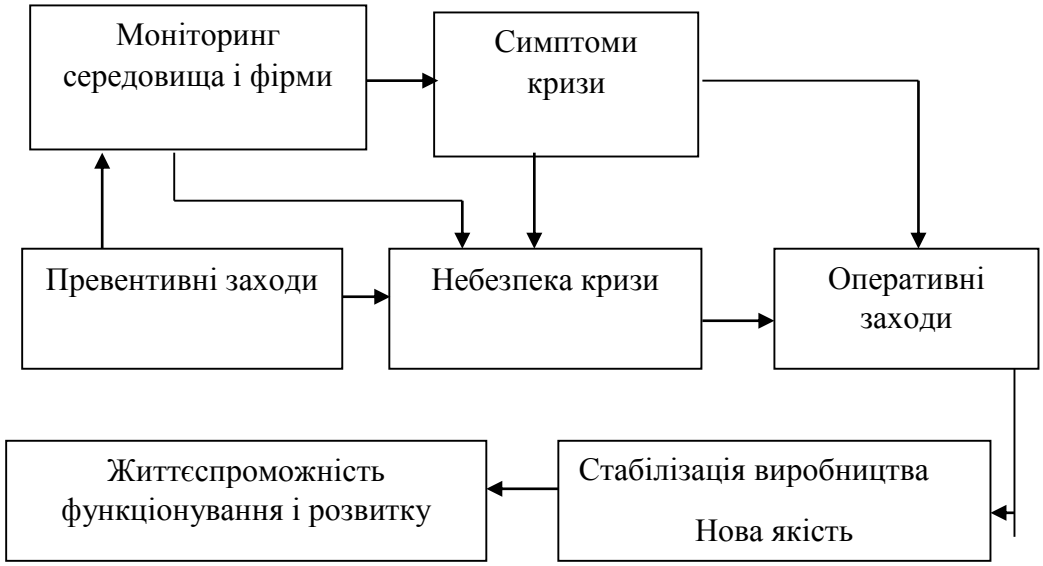


**Рис. 1.1. Виникнення в соціально-економічній системі (організації) небезпеки кризи**

Тому основне завдання антикризового управління — знайти баланс між стабільністю і розвитком, щоб уникнути як застою, так і хаотичних перетворень.

Криза найчастіше виникає тоді, коли порушується рівновага між функціонуванням і розвитком. Якщо підприємство надто зосереджується на стабільності, уникаючи ризиків, воно поступово втрачає гнучкість і здатність реагувати на зміни середовища. [10, с. 130]

Якщо ж навпаки — компанія надто активно розвивається, не забезпечивши міцної бази, — вона може зіткнутися з нестачею ресурсів, організаційним хаосом або фінансовими труднощами.

Саме тому антикризове управління не обмежується ліквідацією наслідків кризи. Воно передбачає системну роботу з виявлення ризиків, аналізу внутрішнього стану підприємства і створення умов для гармонійного розвитку. [15]

Взаємозв'язок функціонування, розвитку, ризику та кризи соціально-економічної системи та характеристика взаємопов'язаних її елементів відображено в таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1.**

**Характеристика взаємопов'язаних елементів соціально-економічної системи**

| Елемент | Суть поняття | Мета управління | Можливі наслідки і загрози |
|---|---|---|---|
| Функціону-вання | Стабільна робота, виконання основних процесів | Забезпечити безперервність діяльності | Ризик застою, зниження конкурентоспроможності |
| Розвиток | Зміни, оновлення, пошук нових можливостей | Підвищити ефективність, розширити потенціал | Можливі помилки, надмірні витрати |
| Ризик | Ймовірність відхилення від запланованих результатів | Вчасно виявити і мінімізувати загрози | Перехід до кризового стан |
| Криза | Реалізований ризик, порушення нормальної роботи | Відновити стабільність і усунути причини | Збитки або необхідність реструктуризації |

Криза — це не лише негативне явище, а й природний етап розвитку будь-якої системи, який вказує на необхідність змін. Ризик є її передвісником, а

функціонування і розвиток — дві основні тенденції, які визначають напрям руху підприємства. Ефективне антикризове управління має підтримувати баланс між цими тенденціями, не допускаючи порушення рівноваги між стабільністю і змінами. [21; 27; 34]

Функціонування акціонерних товариств у сучасних умовах господарювання характеризується високим рівнем економічної невизначеності, коливаннями кон'юнктури ринку, змінами законодавства, фінансовими та політичними ризиками. Таке середовище зумовлює необхідність формування ефективної системи управління, здатної не лише забезпечувати поточну стабільність, а й реагувати на кризові виклики. У цьому контексті особливого значення набуває антикризове управління як ключовий інструмент збереження та відновлення життєздатності підприємства.

У науковій літературі поняття «антикризове управління» розглядається з кількох позицій:

Антикризове управління, це процес своєчасного виявлення кризових явищ, їх попередження, нейтралізації та ліквідації за допомогою спеціальних методів і управлінських рішень. [41, с. 13]

Антикризове управління є складовою стратегічного менеджменту, спрямованою на запобігання банкрутству та відновлення фінансової стійкості підприємства.

Антикризове управління — це не лише система реагування на кризу, а й постійно діюча підсистема менеджменту, яка формує готовність організації до функціонування у нестабільному середовищі. [46]

З урахуванням зазначених підходів, антикризове управління акціонерним товариством можна визначити як цілеспрямовану, комплексну систему управлінських дій, що включає виявлення, аналіз, попередження, локалізацію та подолання кризових явищ, а також відновлення фінансової стійкості, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Сутність антикризового управління полягає в інтеграції управлінських, економічних, фінансових, правових і психологічних механізмів, які

забезпечують стабільність організації навіть за умов різкої зміни зовнішніх і внутрішніх факторів.

Зміст антикризового управління можна подати у вигляді узагальнених схеми етапів (рис. 1.2).

**Рисунок 1.2. Етапи антикризового управління акціонерним товариством**

*1. Виявлення сигналів кризових явищ (раннє попередження).*

*Метою етапу* є забезпечити своєчасне виявлення відхилень від нормативного функціонування для переходу від реактивного до превентивного управління. [1, с. 9]

*Завдання етапу*: Формалізувати перелік «тривожних» показників (корпоративних, фінансових, ринкових, операційних). Впровадити систему моніторингу та раннього попередження (KPIs, порогові значення). Організувати канали збору інформації (внутрішні звіти, ринкова розвідка, зворотний зв'язок від кредиторів/постачальників).

*Ключові індикатори:* зниження грошових залишків нижче визначеного порога; зростання прострочень за кредитами понад норматив; відтік ключових клієнтів (> X% у квартал); негативні відхилення маржі або прибутковості.

*Очікуваний результат:* своєчасне виявлення ризиків і запуск подальшої діагностики; підготовка інформаційної бази для прийняття рішення про перехід у режим антикризового реагування.

*2. Діагностика стану підприємства.*

*Мета:* сформувати повну, обґрунтовану картину фінансового, операційного та корпоративного стану підприємства.

*Завдання:* провести фінансово-економічну діагностику; оцінити операційну ефективність та бізнес-процеси; виявити управлінські, юридичні та кадрові слабкі місця; здійснити SWOT-аналіз і картування ризиків.

*Ключові показники діагностики:* платоспроможність (коефіцієнт поточної ліквідності); динаміка EBITDA, чистого прибутку, операційного cash-flow; рівень оборотності залишків та дебіторської заборгованості; частка постійних/фіксованих витрат у загальних витратах.

*Очікуваний результат:* детальний діагностичний звіт з виявленими причинами відхилень, перелік пріоритетних проблем та первинні рекомендації щодо можливих дій.

*3. Аналіз причин і масштабів кризи.*

*Мета* етапу*:* встановити кореневі причини кризи, визначити її масштаби, часові рамки та потенційні наслідки.

*Завдання*: розрізнити симптоми й причини (root cause analysis); проранжувати проблеми за впливом і ймовірністю; оцінити фінансові наслідки при різних сценаріях (best-case, base-case, worst-case).

*Ключові виходи:* карта причинно-наслідкових зв’язків; класифікація причин на внутрішні/зовнішні, тимчасові/структурні; оцінка фінансового дефіциту (сума додаткового фінансування, необхідна ліквідність).

*Очікуваний результат:* обґрунтована картина причинності, визначені найбільш критичні вразливості та конкретні фінансові потреби.

*4. Формування антикризової стратегії.*

*Мета:* розробити системну програму заходів для стабілізації і відновлення діяльності підприємства з чітким планом ресурсів, відповідальностей і термінів.

Завдання: визначити стратегічну мету (наприклад, відновлення платоспроможності за 6 міс., збереження ключових клієнтів тощо); розробити набори заходів: фінансова реструктуризація, операційна оптимізація, кадрові рішення, правове забезпечення; сформувати сценарні плани (консервативний, агресивний, реорганізаційний); визначити джерела фінансування (внутрішні резерви, кредитори, інвестори). [10; 32]

*Ключові елементи плану*: чіткі KPI стабілізації (ліквідність, коефіцієнт покриття, EBITDA); розподіл відповідальності (кризовий комітет, виконавці); таймлайн реалізації з етапами і контрольними точками.

Очікуваний результат: затверджена антикризова стратегія з деталізованими заходами, бюджетом і механізмом контролю.

5. *Реалізація програми стабілізації (впровадження заходів).*

*Мета:* оперативне та скоординоване виконання заходів зі зниження негативних наслідків та відновлення роботи підприємства.

*Завдання*: створити оперативну структуру (кризовий штаб) з чітким розподілом повноважень; запустити пріоритетні заходи: оптимізація витрат, реструктуризація боргів, захист ліквідності; забезпечити внутрішню та зовнішню комунікацію (акціонери, кредитори, постачальники, працівники).[2]

*Ключові показники виконання*: виконання бюджету стабілізації у % від плану; зміни у рівні готівки та оборотних коштів; угоди з кредиторами/постачальниками укладені і підписані.

*Очікуваний результат*: зниження операційного тиску, відновлення платіжної дисципліни, стабілізація ключових бізнес-процесів.

**6. Контроль, оцінка результатів і корекція.**

*Мета:* оцінити ефективність реалізованих заходів, забезпечити зворотний зв'язок і оперативну корекцію стратегії.

*Завдання*: впровадити систему моніторингу виконання (KPI-панелі, звіти); оцінити досягнення цілей у порівнянні зі сценаріями; визначити додаткові коригувальні заходи або вихідні сценарії (реорганізація, продаж активів, ліквідація).

*Ключові виход*и: звіт про досягнення KPI і економічний ефект; оновлений план дій з новими термінами і ресурсами; екомендації для відновлення довгострокового зростання.

Очікуваний результат: стабілізація фінансового стану, повернення до планованої операційної діяльності або організований перехід до реструктуризації/реорганізації за необхідності.

Узагальнення етапів антикризового управління систематизовано і подано у вигляді таблиці 1.1

Описані етапи утворюють замкнений управлінський цикл, де кожний етап забезпечує інформаційну і ресурсну базу для наступного. Важливо, щоб у акціонерному товаристві ці етапи були підтримані відповідними корпоративними процедурами, прозорою комунікацією з акціонерами та стейкхолдерами, а також регулярним вдосконаленням антикризових інструментів на основі отриманого досвіду.

Антикризове управління має подвійну природу: з одного боку, воно є реактивною системою, яка дозволяє ліквідувати наслідки вже виниклої кризи; з іншого — превентивною системою, що запобігає виникненню кризових ситуацій у майбутньому. [4]

**Таблиця1.2.**

**Узагальнення етапів антикризового управління**

| Етап | Основні завдання | Інструменти | Ключові показники | Відповідальні |
|---|---|---|---|---|
| Виявлення | Моніторинг, ранні сигнали \| | KPI, BI, ERP | Порогові тривоги | Служба ризик-менеджменту |
| Діагностика | Фін. та операц. аудит | Фін. коефіцієнти, VSM | EBITDA, cash-flow | Фінвідділ, аудитори |
| Аналіз причин | Root cause, сценарії | RCA, сценарне моделювання | Оцінка дефіциту ліквідності | Кризовий аналітик |
| Формування стратегії | План заходів, бюджет | SWOT, TOWS, фінплан | KPI стабілізації | Правління, наглядова рада |
| Реалізація | Впровадження заходів | Проектне управління, переговори | % виконання плану | Кризовий штаб |
| Контроль | Оцінка ефективності | Звіти, аудити | Виконання KPI | Внутрішній аудит, правління |

З огляду на специфіку акціонерної форми власності, система антикризового управління має враховувати особливості корпоративного управління: багаторівневість прийняття рішень, розмежування повноважень між акціонерами, правлінням і наглядовою радою, наявність зовнішніх інвесторів і публічних зобов’язань щодо звітності. Усе це формує додаткові вимоги до прозорості, законності та узгодженості управлінських дій. [8, с. 42]

У таблиці 1.3. наведено порівняльну характеристику традиційного та антикризового підходів до управління.

**Таблиця 1.2.**

**Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управлін**ня

| **Критерій** | **Традиційне управління** | **Антикризове управління** |
|---|---|---|
| Основна мета | Забезпечення стабільного розвитку | Виживання та відновлення діяльності |
| Характер управлінських рішень | Плановий, регламентований | Ситуаційний, адаптивний |
| Орієнтація | На досягнення запланованих показників | На подолання кризових відхилень |
| Тимчасовий горизонт | Довгостроковий | Короткостроковий із переходом до стабілізації |
| Механізми управління | Стандартні процедури | Антикризові команди, реструктуризація |
| Фінансовий підхід | Контроль витрат і доході | Управління ліквідністю, платоспроможністю |
| Організаційна структур | Жорстко ієрархічна | Гнучка, тимчасова, кризова |

Отже, сутність антикризового управління полягає у забезпеченні здатності підприємства діяти в умовах ризику та невизначеності, зберігаючи потенціал для подальшого розвитку.

## 1.2. Принципи та функції антикризового управління акціонерним товариством

Формування ефективної системи антикризового управління неможливе без дотримання низки принципів, які визначають загальні підходи до організації, координації та контролю управлінських процесів у кризовий період.

Узагальнивши підходи вітчизняних і зарубіжних авторів (О. Терещенко, Н. Власова, H. Mintzberg, A. Thompson), можна виокремити такі основні принципи антикризового управління акціонерним (Рисунок 1.3.) [4; 9; 27]

**Рисунок 1.3. Основні принципи антикризового управління акціонерним товариством**

*Принцип системності.* Кризу слід розглядати як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників. Управління не може обмежуватись лише фінансовими або організаційними аспектами, а має охоплювати всі підсистеми підприємства — виробничу, кадрову, інформаційну, маркетингову тощо.

*Принцип комплексності.* Передбачає одночасне використання економічних, фінансових, правових і психологічних інструментів впливу на кризову ситуацію.

*Принцип випереджувального реагування.* Антикризова політика має бути орієнтована не на ліквідацію наслідків, а на раннє виявлення симптомів небезпеки через систему моніторингу та аналіз ключових показників (ліквідності, платоспроможності, динаміки капіталу).

*Принцип адекватност*і. Обрані методи та заходи повинні відповідати масштабам кризи, ресурсним можливостям підприємства та стану зовнішнього середовища.

*Принцип економічної безпеки*. Передбачає захист майнових, фінансових та інформаційних інтересів акціонерного товариства, у тому числі через внутрішній аудит і систему ризик-менеджменту.

*Принцип узгодженості інтересів стейкхолдерів*. Здійснення антикризових заходів має базуватися на пошуку балансу між інтересами акціонерів, менеджменту, персоналу, кредиторів і державних органів.

*Принцип гнучкості та адаптивності.* В умовах кризових коливань система управління повинна швидко перебудовуватись, скорочуючи бюрократичні бар’єри й надаючи більше автономії кризовим командам.

*Принцип відкритості та прозорості.* Інформаційна політика має забезпечувати довіру акціонерів, партнерів і суспільства, зокрема через регулярне розкриття інформації про фінансовий стан і антикризові дії.

Практичне застосування принципів можна узагальнити у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Реалізація принципів антикризового управління у діяльності акціонерного товариства**

| **Принцип** | **Приклад реалізації** | **Очікуваний ефект** |
|---|---|---|
| Системність | Комплексна програма реструктуризації фінансів і кадрів | Узгодженість дій усіх підрозділів |
| Комплексність | Поєднання організаційних, фінансових і маркетингових заходів | Зменшення масштабу кризи |
| Випереджувальність | Використання системи раннього попередження (ERP, BI-аналітика) | Своєчасне реагування |
| Адекватність | Сценарне планування на різні рівні глибини кризи | Оптимальне використання ресурсів |
| Безпека | Створення служби внутрішнього контролю | Зниження фінансових ризиків |
| Узгодженість інтересів | Формування кризового комітету за участю представників акціонерів | Збереження корпоративної довіри |
| Гнучкість | Перерозподіл управлінських повноважень | Підвищення швидкості реагування |
| Прозорість | Публікація антикризових звітів | Зростання довіри інвесторі |

Принципи антикризового управління забезпечують системність, адекватність і прозорість управлінських дій, а функції створюють практичну основу для реалізації антикризової політики — від діагностики до контролю.[32, с. 180]

Дотримання цих принципів забезпечує системність управління, ефективну комунікацію між учасниками корпоративних відносин і підвищує результативність антикризових заходів.

Антикризове управління — це не просто система дій у період складних ситуацій. Це цілісний процес управління підприємством, який охоплює усі напрями діяльності: планування, організацію, мотивацію, контроль і аналіз. Його основна мета полягає у збереженні життєздатності підприємства, запобіганні банкрутству та створенні умов для подальшого розвитку навіть за несприятливих економічних умов. [40, с. 291]

*Функції антикризового управління* відображають зміст діяльності управлінського апарату в процесі подолання кризових ситуацій і забезпечення стабільності підприємства. Вони є логічним продовженням принципів і реалізуються через конкретні управлінські дії. Функції антикризового управління є конкретним проявом цієї діяльності — вони відображають, що саме має робити керівництво, щоб запобігти кризі або подолати її наслідки. Усі функції взаємопов’язані між собою, утворюючи єдиний управлінський цикл. У науковій літературі існують різні класифікації функцій, але для акціонерних товариств доцільно виділити дев’ять основних функціональних груп (таблиця 1.4):[1; 25; 34]

Виконання функцій антикризового управління передбачає залучення широкого спектра методів — від економіко-аналітичних до поведінкових і комунікаційних. Зокрема, діагностична функція спирається на фінансові коефіцієнти (платоспроможність, ліквідність, рентабельність), стратегічна — на розроблення сценаріїв розвитку, а мотиваційна — на застосування нематеріальних стимулів (визнання, підтримка, залучення до прийняття рішень).

**Таблиця1.4**

**Узагальнююча таблиця функцій антикризового управління**

| № | Функція | Основна мета | Ключові завдання | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Аналітична | Виявлення проблем і ризиків | Збір та обробка інформації, діагностика кризи | Повна картина стану підприємства |
| 2 | Прогностична | Передбачення розвитку ситуації | Сценарний аналіз, оцінка ризиків | Своєчасна підготовка до змін |
| 3 | Планувальна | Формування антикризової програми | Розробка стратегій і планів дій | Скоординовані антикризові заходи |
| 4 | Організаційна | Забезпечення виконання планів | Розподіл повноважень, створення структур | Злагоджена робота всіх підрозділів |
| 5 | Мотиваційна | Активізація персонал | Стимулювання, підтримка, комунікація | Підвищення залученості працівників |
| 6 | Контрольна | Оцінка результатів | Перевірка виконання, моніторинг | Оперативне усунення відхилень |
| 7 | Координацій-на | Узгодження дій | Комунікація, управління взаємодією | Єдність дій і рішень |
| 8 | Регулююча | Гнучке реагування | Коригування планів, управління змінами | Адаптація до зовнішніх умов |
| 9 | Інноваційна | Впровадження нових підходів | Модернізація, цифровізація | Створення умов для розвитку |

*Аналітична функція:* Це вихідний етап антикризового управління, який передбачає системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Основне завдання цієї функції — вчасно виявити ознаки кризи або потенційні загрози для стабільного розвитку.

Аналітична функція включає: оцінку фінансового стану товариства (ліквідність, платоспроможність, прибутковість); аналіз ринку, конкурентного середовища, змін у законодавстві; визначення внутрішніх слабких місць системи управління, структури витрат, кадрового потенціалу; діагностику ризиків і причин, що можуть призвести до кризових явищ. [39, с. 138] Результатом реалізації є об'єктивна картина поточного стану підприємства, яка дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення.

*Прогностична функція:* Прогнозування — це передбачення можливого розвитку подій на основі результатів аналізу. Антикризове прогнозування має на меті не лише побачити майбутні тенденції, а й оцінити наслідки різних сценаріїв розвитку ситуації.

У рамках цієї функції: розробляються альтернативні сценарії поведінки підприємства; оцінюється імовірність виникнення кризових ситуацій; визначаються часові межі та масштаби можливих проблем; формуються критерії оцінки ризику.

Завдяки цій функції керівництво може завчасно готуватися до несприятливих подій, а не реагувати на них постфактум.

*Планувальна функція:* Планування в антикризовому управлінні означає розроблення системи заходів, спрямованих на запобігання кризі або вихід з неї. Це стратегічна функція, що визначає, яким чином і в якій послідовності реалізовуватимуться антикризові дії.

До основних завдань планувальної функції належать: формування антикризової стратегії розвитку; складання коротко- та довгострокових планів стабілізаційних дій; розроблення плану санації (відновлення платоспроможності); визначення відповідальних осіб, термінів та ресурсів для виконання заходів.

Реалізація планувальної функції забезпечує цілеспрямованість дій, узгодженість між підрозділами та концентрацію ресурсів у ключових напрямах.

*Організаційна функція:* Організаційна функція полягає у створенні необхідних умов для реалізації антикризових заходів. Вона охоплює формування спеціальних структур, зміну системи управління, координацію дій усіх учасників процесу. [7; 33; 49]

Основні завдання цієї функції: уточнення організаційної структури підприємства; перерозподіл функцій, прав та обов'язків між підрозділами; створення антикризових робочих груп або комісій; налагодження внутрішньої комунікації між рівнями управління.

Завдяки організаційній функції підприємство отримує чітку структуру управління, що дозволяє швидко приймати рішення та забезпечує узгодженість дій у кризових умовах.

*Мотиваційна функція:* Успішність антикризового управління значною мірою залежить від поведінки персоналу. Передбачає створення стимулів, які спонукають працівників активно брати участь у реалізації антикризової програми, підтримувати стабільність і підвищувати ефективність праці.

Ця функція реалізується через: моральне та матеріальне стимулювання працівників; роз'яснення цілей і важливості спільних дій; залучення персоналу до розробки рішень; розвиток корпоративної культури взаємної підтримки.

Мотиваційна функція створює психологічний клімат довіри й відповідальності, який є необхідним у період нестабільності.

*Контрольна функція:* Контроль — це зворотний зв'язок у системі управління. У процесі антикризового управління він забезпечує оцінку результативності реалізації заходів і дозволяє своєчасно вносити корективи.[42]

Контрольна функція включає: перевірку виконання планів і рішень; аналіз ефективності витрат; моніторинг змін у фінансовому стані підприємства; оцінку досягнення запланованих результатів.

Завдяки контролю керівництво може оперативно реагувати на відхилення, посилюючи сильні сторони і виправляючи недоліки антикризової політики.

*Координаційна функція:* Координаційна функція полягає у забезпеченні узгодженості дій усіх підрозділів акціонерного товариства. Кризові ситуації часто супроводжуються інформаційним хаосом, тому важливо, щоб кожен учасник управлінського процесу діяв відповідно до єдиної стратегії.

Координація проявляється у: встановленні чітких каналів комунікації; регулярних нарадах і звітах; взаємодії між фінансовим, виробничим і маркетинговим напрямами; контролі за послідовністю виконання заходів.

Ця функція допомагає уникнути дублювання завдань і сприяє злагодженості колективних дій.

*Регулююча функція*: Антикризове управління неможливе без постійного регулювання процесів у відповідь на зміну зовнішнього середовища. Регулююча функція означає внесення оперативних змін до планів, стратегій або управлінських рішень, якщо поточна ситуація цього потребує.

Це дозволяє підприємству залишатися гнучким і швидко адаптуватися до нових умов, зберігаючи контроль над ситуацією навіть у нестандартних обставинах.

*Інноваційна функція:* Окрему роль в антикризовому управлінні відіграє інноваційна функція. Криза нерідко стає поштовхом до пошуку нових рішень — технологічних, фінансових чи організаційних. Саме завдяки впровадженню інновацій підприємство може не лише вийти з кризи, а й отримати конкурентні переваги. [11, с. 239]

Інноваційна функція охоплює: модернізацію виробничих процесів; цифровізацію управлінських процедур; застосування нових методів оцінки ризиків; створення нових продуктів або послуг.

Функції антикризового управління — це взаємопов’язана система дій, спрямованих на передбачення, запобігання та подолання кризових явищ.

Вони формують логічний цикл: від аналізу і прогнозування — до планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Саме ефективне виконання всіх функцій у комплексі дозволяє акціонерному товариству зберегти стійкість, уникнути банкрутства і навіть використати кризу як можливість для оновлення.

Антикризове управління акціонерним товариством є невід’ємною складовою сучасного корпоративного менеджменту. Його сутність полягає у здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на загрози та мінімізувати наслідки кризових процесів. [5, с. 174]

Таким чином, антикризове управління є динамічною системою, у якій реалізація кожної функції посилює інші, забезпечуючи безперервний процес стабілізації та розвитку акціонерного товариства.

Розроблення ефективної системи антикризового управління дозволяє не лише подолати кризу, а й сформувати нові конкурентні переваги, зміцнити фінансову стійкість і підвищити інвестиційну привабливість акціонерного товариства.

# РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 2.1. Аналіз і діагностика кризових явищ на досліджуваному підприємстві

Антикризове управління — це особливий вид управлінської діяльності, спрямований на своєчасне виявлення загроз, що можуть призвести до кризових явищ, їх попередження, а також оперативне реагування у випадку виникнення кризової ситуації. Його завданням є не лише мінімізація втрат та негативних наслідків, а й використання кризових факторів як потенційного ресурсу для подальшого розвитку підприємства. [18; 27]

Суть антикризового управління полягає в низці ключових положень: кризові явища можуть бути передбачені шляхом систематичного аналізу тенденцій, слабких сигналів та ризикових зон; кризи можуть бути спровоковані або прискорені, можливе як наближення, так і відстрочення кризових процесів: управління в умовах кризи має специфічний характер; кризові процеси можуть бути частково керованими, що дає змогу мінімізувати негативний вплив і скоригувати траєкторію розвитку підприємства; ефективний вихід із кризи можливий за умови цілеспрямованого управління цим процесом. [10, с. 130]

Кризи нерідко мають характер «ланцюгової реакції», коли одне кризове явище породжує інше, створюючи ефект накопичення негативних чинників. У певних випадках кризові стани можуть навіть консервуватися на тривалий період. Така ситуація часто пов’язана із зовнішніми обставинами, зокрема політичними рішеннями, регуляторними обмеженнями або нестабільністю зовнішнього середовища. [20; 27;48]

Загалом наслідки будь-якої кризи визначаються двома фундаментальними чинниками: природою та масштабом її причин і ступенем керованості кризовими процесами. Чим точніше менеджмент здатен прогнозувати, контролювати та спрямовувати розвиток ситуації, тим вищою є

ймовірність мінімізувати збитки й забезпечити відновлення організації.[32, с. 181]

У цілому антикризове управління виступає не лише як реактивний, а й як стратегічний елемент менеджменту, зорієнтований на підвищення стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку організації.

Ефективність антикризового управління в значній мірі залежить від глибини та точності діагностики кризового стану підприємства. Своєчасне виявлення ознак кризи, визначення її масштабів і причин є основою для вибору адекватної стратегії стабілізації. У процесі дослідження підприємства було здійснено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності за останні три роки, який включав оцінку ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості та динаміки ринкової позиції.

ВАТ ПВП «Енергія» — виробниче підприємство машинобудівного профілю, що спеціалізується на випуску енергетичного обладнання, деталей для трансформаторів та металоконструкцій. За останні три роки (2022–2024 рр.) підприємство функціонувало в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що супроводжувалося інфляційним тиском, коливанням цін на метал, зростанням енергетичних витрат і зниженням попиту на внутрішньому ринку.

Аналіз кризового стану підприємства проведено на основі фінансової звітності, операційних показників та результатів розрахунків. Нижче подано послідовну діагностику: фінансова, виробнича, ринкова, організаційна та ризикова складові — з визначенням типу й причин кризи, її масштабів і пріоритетних заходів для стабілізації. Етапи та послідовність аналізу кризового стану ВАТ ПВП «Енергія» зображені на рисунку 2.1.

**Рис.2.1. Послідовність аналізу кризового стану ВАТ ПВП «Енергія»**

*Сукупна картина кризового стану.* За результатами попередніх розрахунків і спостережень за ключовими трендами діяльності підприємства впродовж останніх 2–3 років виявлено стійкі негативні тенденції:

- обсяги реалізації знизилися приблизно на 12–15 % порівняно з базовим періодом;
- прибутковість скоротилася більш ніж на 30 %;
- коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,25 до 0,92 (за три роки), що свідчить про дефіцит короткострокової ліквідності;
- коефіцієнт автономії знизився з 0,45 до 0,33, що підвищило залежність від позикового капіталу;
- оборотність дебіторської заборгованості впала з 6,1 до 4,3 оборотів — затримки платежів, можливі проблеми з оплатоздатністю контрагентів;
- частка постійних витрат у собівартості підвищилася: зростання питомої ваги енерго- і матеріальних затрат через зовнішні шоки та неефективності виробничого процесу.

Ці ознаки разом вказують на накопичення кризи ефективності, що при відсутності вчасного втручання може перерости в кризу неплатоспроможності (ліквідну кризу).

*Фінансова діагностика підприємства.* Для діагностики кризових процесів здійснено розрахунок основних показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності (табл. 2.1).

**Аналіз результатів:**

- Значення коефіцієнта поточної ліквідності нижче нормативного у 2024 р. (0,96 < 1,5) свідчить про дефіцит оборотних коштів.
- Коефіцієнт автономії демонструє зниження фінансової незалежності підприємства.
- Рентабельність активів і продажів мають тенденцію до падіння, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів.

- Оборотність активів скоротилася, що вказує на зростання тривалості операційного циклу та неефективне управління запасами.

Таким чином, підприємство поступово втрачає фінансову стійкість і переходить до стадії фінансової кризи.

**Таблиця 2.1.**

**Основні показники фінансового стану ВАТ ПВП «Енергія» за 2022–2024 рр.**

| Показник | Формула | 2022 | 2023 | 2024 | Відхи-лення, % | Нормативне значення |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт поточної ліквідності | Оборотні активи/ Поточні зобов’язання | 1,52 | 1,21 | 0,96 | -36,8 | ≥1,5 |
| Коефіцієнт автономії | Власний капітал/ Валюта балансу | 0.48 | 0,42 | 0,36 | -25,0 | ≥0,5 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | Власний капітал/ Позиковий капітал | 0,92 | 0,73 | 0,58 | -37,0 | ≥1,0 |
| Рентабельність продажів, % | Прибуток від реалізації/ Виручка | 8,4 | 5,2 | 2,9 | -65,5 | ≥5 |
| Рентабельність активів, % | Чистий прибуток/ Активи | 6,3 | 4,7 | 2,1 | -66,7 | ≥5 |
| Оборотність оборотних активів (разів) | Виручка/ Оборотні активи | 4,8 | 4,1 | 3,5 | -27,1 | ≥5 |

*Виробнича (операційна) діагностика.* Спостерігається недовантаження потужностей (зниження випуску на 12–15 %), що призводить до розподілу постійних витрат на менший обсяг продукції — зростання питомої собівартості. Частина обладнання має високий ступінь зносу; коефіцієнт простоїв і браку підвищений. Відсутність програм технічного оновлення та системи планово-профілактичного обслуговування.

Порушення логістики постачання сировини (різкі коливання цін, затримки поставок); немає ефективної політики хеджування або диверсифікації постачальників.

Виробничі вузькі місця та неефективні операційні процеси підсилюють негативну фінансову динаміку.

*Ринкова та комерційна діагностика.* Сегмент споживачів скоротився; зниження купівельної спроможності призвело до падіння реалізації. Відсутність агресивних заходів із просування продукції на нові ринки або переформатування продуктового портфеля. Підвищення собівартості не було адекватно перенесено в ціноутворення через ризик втрати ринку; маржа зменшилась. Конкуренти реалізують інноваційні продукти або працюють за більш ефективною логістикою. Внаслідок втрата ринкових позицій і недостатня маркетингова адаптація.

*Організаційно-управлінська діагностика.* Ієрархічна, повільні процеси ухвалення рішень; відсутність кризових процедур та делегування повноважень на оперативному рівні. Мотивація не пов’язана з результатами; текучість ключових фахівців зростає; недостатні інвестиції в навчання. Недостатній внутрішній аудит; слабкий контроль дебіторської заборгованості та запасів.

*Визначення типу кризи й її причин.*

*Діагностика внутрішніх факторів кризи.* У межах внутрішньої діагностики було виявлено основні причини, що зумовили дестабілізацію діяльності підприємства (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2**

**Внутрішні фактори кризового стану ВАТ ПВП «Енергія»**

| **Група факторів** | **Сутність проблеми** | **Наслідок** |
|---|---|---|
| Організаційні | Відсутність системного планування, перевантаження керівників середньої ланки | Уповільнення прийняття рішень |
| Виробничі | Зношеність обладнання понад 70 %, зниження технічної готовності цехів | Падіння продуктивності праці |
| Економічні | Зростання собівартості через нераціональне використання ресурсів | Зменшення прибутку |
| Фінансові | Збільшення дебіторської заборгованості, дефіцит обігових коштів | Ризик неплатоспроможності |
| Соціальні | Низька мотивація працівників, плинність кадрів | Зниження якості продукці |

*Серед зовнішніх факторів*, що посилюють кризу, виокремлено:

- інфляційне зростання цін на енергоносії (на 21 % протягом 2023–2024 рр.);
- посилення конкуренції з боку імпортних виробників;
- зміни у законодавстві щодо оподаткування прибутку;
- нестабільність валютного курсу, що збільшує вартість імпортної сировини;
- зниження платоспроможного попиту споживачів у промисловому секторі.

Вплив зовнішнього середовища у поєднанні з внутрішніми дисфункціями формує передумови для розвитку кризи ефективності та платоспроможності.

Виявлені фактори підтверджують, що криза має комплексний характер та є результатом накопичення системних проблем у виробничо-економічному механізмі управління.

*Оцінка масштабу та наслідків:*

- Короткостроково (3–6 місяців): підвищений ризик затримки платежів, необхідність коригування грошових потоків; можливе скорочення виробництва та персоналу.
- Середньостроково (6–18 місяців): без реалізації заходів — ризик несвоєчасного обслуговування боргів, погіршення кредитного рейтингу; можлива потреба у залученні зовнішнього фінансування або проведенні санації.
- Довгостроково (>18 місяців): ризик реструктуризації, продажу активів або зміни власницької структури.

SWOT- аналіз.

SWOT-аналіз підприємства виступає дієвим інструментом стратегічної діагностики ВАТ ПВП «Енергія» , оскільки дозволяє цілісно оцінити внутрішній стан компанії та умови її функціонування у зовнішньому середовищі. Завдяки систематизації сильних і слабких сторін, а також виявленню можливостей і загроз, організація отримує чітке уявлення про реальну ситуацію та перспективи подальшого розвитку.

Результати SWOT-аналізу створюють основу для формування ефективної стратегії: менеджмент може акцентувати увагу на використанні наявних переваг, своєчасно реагувати на потенційні ризики та коригувати вразливі позиції. Такий підхід забезпечує більш зважене прийняття рішень, підвищує адаптивність підприємства та істотно зменшує ймовірність стратегічних помилок. У підсумку SWOT-аналіз сприяє мінімізації ризиків і підвищенню стійкості бізнесу в умовах конкурентного середовища.

Результати SWOT-аналізу:

- Сильні сторони: наявність виробничої бази, технологічних компетенцій у вузьких нішах, частина стабільних замовлень.

- Слабкі сторони: висока собівартість, низька ліквідність, слабка організаційна гнучкість, застаріле обладнання.
- Можливості: вихід на нові ринки, оптимізація витрат, державні програми модернізації/енергозбереження.
- Загрози: погіршення ринкового попиту, коливання цін на енергоносії, конкурентний тиск.

*Рекомендації щодо виходу з кризи.*

- Основними напрямами виходу з кризи є:
- стабілізація фінансових потоків і реструктуризація боргових зобов'язань;
- модернізація виробничих потужностей;
- удосконалення системи управління та мотивації персоналу;
- розробка програми стратегічного відновлення ринкової позиції.

*Розрахунок інтегрального індексу кризового стану*. Для узагальнення результатів проведено розрахунок інтегрального індексу кризового стану (Ікр), який визначається за формулою:

$$Ікр = 0{,}3L + 0{,}3A + 0{,}2R + 0{,}2O$$

де:

L – коефіцієнт ліквідності (у відносному виразі до нормативу),

A – коефіцієнт автономії,

R – рентабельність активів (у відносному виразі),

O – оборотність активів (у відносному виразі).

Підставивши дані за 2024 р.:

Ікр = 0,3(0,96/1,5) + 0,3(0,36/0,5) + 0,2(2,1/5) + 0,2(3,5/5) = 0,3(0,64) + 0,3(0,72) + 0,2(0,42) + 0,2(0,7) = 0,19 + 0,22 + 0,08 + 0,14 = 0,63.

**Отже,** Ікр = 0,63, що свідчить про передкризовий стан, оскільки за шкалою оцінки:

Ікр > 0,8 — стабільний стан;

0,6–0,8 — передкризовий;

< 0,6 — кризовий.

Отже, аналіз фінансово-економічних показників ВАТ ПВП «Енергія» свідчить, що підприємство перебуває у фазі передкризового розвитку, характерною для періоду зниження ефективності операційної діяльності, збільшення фінансових ризиків і втрати гнучкості управління.

## 2.2. Оцінка ефективності діючих механізмів антикризового управління на ВАТ ПВП «Енергія»

На ВАТ ПВП «Енергія» антикризове управління реалізується через систему управлінських рішень, що охоплює фінансову стабілізацію, зниження витрат, підвищення ефективності використання активів та оптимізацію організаційної структури. Формально функції антикризового управління покладено на фінансово-економічний відділ, однак система не має цілісної стратегії, а заходи носять реактивний, а не проактивний характер.

Серед головних елементів існуючої системи можна виокремити такі:

- Моніторинг ліквідності та поточних зобов’язань;
- Контроль за собівартістю продукції;
- Робота з дебіторами щодо повернення простроченої заборгованості;
- Зниження енергетичних витрат через впровадження енергозберігаючих технологій;
- Оптимізація запасів і складських площ;
- Система бюджетування підрозділів.

Однак ці заходи мають фрагментарний характер і не формують цілісного механізму управління ризиками, що обмежує їхню ефективність у запобіганні кризовим проявам.

Для оцінки ефективності діючої системи антикризового управління використано інтегральний підхід.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища та високого рівня економічної невизначеності особливої актуальності набуває необхідність комплексної, багатофакторної оцінки ефективності антикризового управління підприємством. Традиційні методи, які базуються лише на фінансових результатах, не відображають реального стану системи управління, оскільки не враховують організаційні, соціально-психологічні та інноваційні аспекти.[32]

У цьому контексті інтегральний підхід виступає універсальною методичною основою, що дозволяє об’єднати у єдину систему різнорідні показники, які характеризують ефективність антикризових механізмів з різних сторін діяльності підприємства.

Інтегральний підхід полягає у системному поєднанні груп кількісних і якісних показників, які характеризують ключові складові ефективності антикризового управління, з подальшим узагальненням отриманих результатів у єдиний інтегральний індекс. [39, с. 141]

Цей підхід ґрунтується на принципах комплексності, порівнянності, нормалізації та вагомості факторів. (рис.2.2)

**Рис.2.2. Принципи інтегрального підходу**

Використання інтегрального підходу на ВАТ ПВП «Енергія» з дослідженням кількісних і якісних показників з їх узагальненням дозволяє:

- забезпечити багатовимірну оцінку стану підприємства;
- порівняти ефективність системи управління у динаміці;
- визначити вплив кожної складової на загальний рівень антикризового потенціалу;
- сформувати аналітичну основу для прийняття управлінських рішень.

На відміну від часткових підходів, які аналізують лише окремі фінансові чи організаційні показники, інтегральний метод дозволяє оцінити синергетичний ефект взаємодії різних підсистем підприємства — фінансової, виробничої, кадрової та інноваційної.(Рис.2.3)

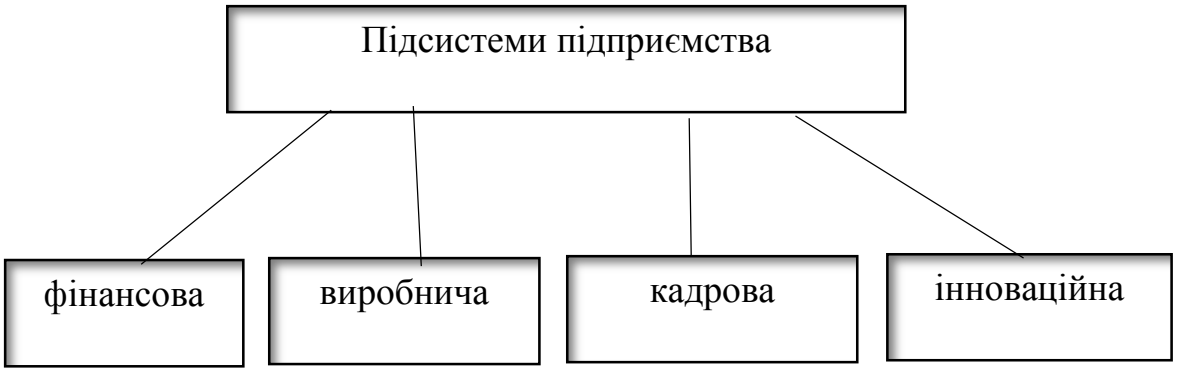


**Рис.2.3. Взаємодії різних підсистем підприємства**

Для забезпечення повноти оцінювання інтегральний підхід передбачає групування показників за основними напрямами, що характеризують здатність підприємства протистояти кризовим явищам.

У випадку ВАТ ПВП «Енергія» оцінка базується на чотирьох взаємопов’язаних блоках (рис. 2.4):

Інтегральний підхід оцінки ефективності антикризового управління акціонерним товариством базується на аналізі таких груп показників:

1. Фінансово-економічна ефективність (F) – ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість;

2. Організаційна ефективність (O) – швидкість прийняття рішень, рівень координації між відділами;
3. Соціально-психологічна ефективність (S) – мотивація персоналу, плинність кадрів, задоволеність працею;
4. Інноваційно-технологічна ефективність (I) – оновлення технологій, освоєння нової продукції, цифровізація.

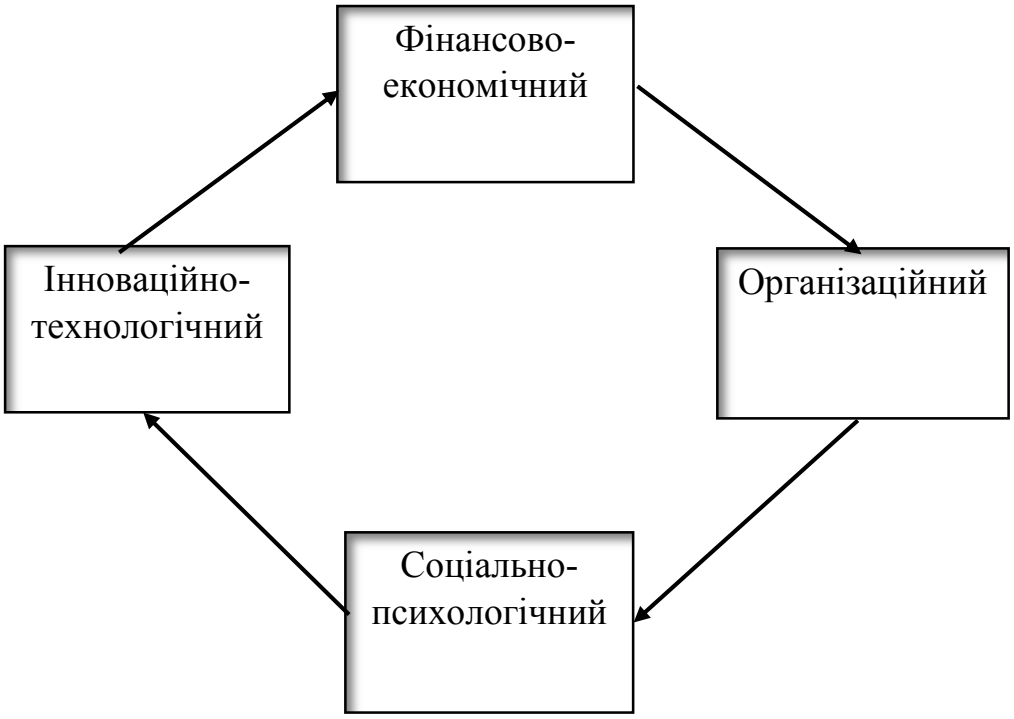


**Рис. 2.4.Блокова оцінка ефективності**

Інтегральний показник ефективності антикризового управління (Іеф) визначається за формулою:

$$Іеф = 0{,}4F + 0{,}3O + 0{,}2S + 0{,}1I$$

де значення кожної складової нормуються в діапазоні від 0 до 1 відносно цільових (еталонних) параметрів.

Для розрахунку складових ***фінансово-економічної ефективності*** використано ключові показники за 2024 рік (табл. 2.3):

**Табл. 2.3**

**Фінансово-економічна ефективність ВАТ ПВП «Енергія»**

| Показник | Фактичне значення | Еталонне значення | Частка виконання | Вага в групі | Нормований бал |
|---|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,96 | 1,5 | 0,63 | 0,3 | 0,19 |
| Коефіцієнт автономії | 0,36 | 0.5 | 0,72 | 0.3 | 0,22 |
| Рентабельність активів, % | 2.1 | 5 | 0,42 | 0,2 | 0.08 |
| Оборотність активів | 3,5 | 5 | 0,7 | 0,2 | 0,14 |
| Разом (F) | | | | | 0,63 |

F = 0,63 свідчить про середній рівень фінансової стабільності.

Аналіз ***організаційної ефективності*** здійснювався шляхом опитування управлінського персонал та аналіз організаційної структури управління ВАТ ПВП «Енергія».

Проведене опитування управлінського персоналу (n=25) та аналіз організаційної структури дозволили визначити такі параметри: (Таблиці 2.4., 2.5, 2.6)

**Таблиця 2.4**

**Організаційна ефективність управління на ВАТ ПВП «Енергія»**

| Показник | Фактичне значення | Еталонне значення | Частка виконання | Вага | Бал |
|---|---|---|---|---|---|
| Середній час прийняття управлінських рішень (днів) | 5 | 3 | 0,6 | 0,4 | 0,24 |
| Рівень координації між відділами (оцінка, % від оптимуму) | 70 | 100 | 0,7 | 0,3 | 0,21 |
| Виконання планових показників підрозділів | 85 | 100 | 0,85 | 0,3 | 0,26 |
| Разом (O) | | | | | 0,71 |

**Таблиця 2.5**

**Соціально-психологічна ефективність управління на ВАТ ПВП «Енергія»**

| Показник | Фактичне значення | Еталон | Частка | Вага | Бал |
|---|---|---|---|---|---|
| Рівень задоволеності працею (%, за анкетуванням) | 68 | 90 | 0,76 | 0,4 | 0,30 |
| Плинність кадрів, % | 14 | 8 | 0,57 | 0,3 | 0,17 |
| Рівень участі персоналу в програмах підвищення кваліфікації | 60 | 100 | 0,6 | 0,3 | 0,18 |
| Разом (S | | | | | 0,65 |

**Таблиця 2.6**

**Інноваційно-технологічна ефективність управління на ВАТ ПВП «Енергія»**

| Показник | Фактичне значення | Еталон | Частка | Вага | Бал |
|---|---|---|---|---|---|
| Частка оновленого обладнання у виробництві, % | 35 | 60 | 0,58 | 0,5 | 0,29 |
| Кількість впроваджених інновацій за рік | 2 | 5 | 0,4 | 0,5 | 0,2 |
| Разом (I) | | | | | 0.49 |

Розрахунок інтегрального показника ефективності:

Іеф = 0,4(0,63) + 0,3(0,71) + 0,2(0,65) + 0,1(0,49) = 0,252 + 0,213 + 0,13 + 0,049 = 0,644

Отже, Іеф = 0,64, що свідчить про середній рівень ефективності діючих антикризових механізмів. За шкалою оцінки:

Іеф > 0,8 — ефективна система управління;

0,6–0,8 — задовільна, потребує вдосконалення;

< 0,6 — неефективна.

Порівняння ефективності за чотирма блоками: фінансовим (0,63), організаційним (0,71), соціально-психологічним (0,65) та інноваційним (0,49).

Найвищий рівень має організаційний компонент, що свідчить про відносну узгодженість управлінських дій. Найнижчим є інноваційно-технологічний блок, який потребує модернізації технічної бази й стимулювання інновацій.

Отримані результати свідчать, що система антикризового управління на ВАТ ПВП «Енергія» працює частково ефективно, забезпечуючи підтримання поточної стабільності, але не формує потенціалу розвитку.

За результатами дослідження оцінки ефективності антикризового управління акціонерним товариством «Енергія» можна зробити такі висновки:

1. Рівень інтегральної ефективності (0,64) — задовільний, проте нижчий за оптимальний (0,8).
2. Основними слабкими місцями є низький рівень інноваційності та недостатня гнучкість фінансової політики.
3. Система орієнтована на подолання наслідків кризи, а не на її попередження.
4. Відсутній моніторинг ризиків у реальному часі та чітка процедура реагування на кризові ситуації.
5. Необхідним є впровадження комплексної антикризової програми, яка передбачає: автоматизацію фінансового контролю; скорочення операційного циклу; розвиток кадрового резерву; підвищення інноваційної активності.

# РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ

## 3.1. Напрямки удосконалення фінансово-економічного стану та стійкості ВАТ ПВП «Енергія» до зовнішніх і внутрішніх ризиків

Здійснений у попередніх розділах аналіз фінансово-економічного стану ВАТ ПВП «Енергія» показав наявність окремих дисбалансів у формуванні та використанні фінансових потоків, що проявляються у:

- систематичному перевищенні відпливу коштів над їх надходженням;
- зростанні частки короткострокових зобов'язань;
- уповільненні обороту дебіторської заборгованості;
- високому навантаженні на власний та позиковий капітал.

Сформований у попередніх розрахунках інтегральний показник кризового стану (0,644) підтвердив середній рівень фінансової нестійкості, що потребує розроблення спеціальних заходів щодо стабілізації грошових потоків і реструктуризації боргу.

У зв'язку з цим доцільно запропонувати цілісний комплекс заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності, скорочення фінансових ризиків і забезпечення довгострокової стабільності функціонування підприємства.

*Аналіз та прогноз стабілізації фінансових потоків підприємства.*

Для оцінки потенційних можливостей стабілізації грошових потоків було змодельовано базовий сценарій та сценарій із впровадженням антикризових заходів. Результати розрахунків подано в таблиці.

**Таблиця 3.1.**

**Прогноз стабілізації грошових потоків підприємства (млн грн)**

| Квартал | Базовий приплив | Базовий відплив | Поліпшений приплив | Поліпшений відплив |
|---|---|---|---|---|
| 2025 Q1 | 12,5 | 14 | 13,125 | 13,440 |
| 2025 Q2 | 13 | 14,2 | 13,650 | 13,632 |
| 2025 Q3 | 12,8 | 14,1 | 13,440 | 13,536 |
| 2025 Q4 | 13,2 | 14,3 | 13,860 | 13,728 |
| 2026 Q1 | 13,1 | 14,4 | 13,755 | 13,824 |
| 2026 Q2 | 13,3 | 14.5 | 13,965 | 13,920 |
| 2026 Q3 | 13,4 | 14,6 | 14,070 | 14,016 |
| 2026 Q4 | 13,5 | 14.7 | 14,175 | 14,112 |

Отримані дані свідчать, що:

- без втручання від'ємний фінансовий розрив становить у середньому –1,3 млн грн/квартал;
- після впровадження комплексу стабілізаційних заходів розрив скорочується до –0,3 млн грн/квартал, тобто майже у 4 рази;
- поліпшення досягається за рахунок 5% зростання припливу (оптимізація продажів, зменшення дебіторської заборгованості) та 4% скорочення відпливу (оптимізація витрат, дисконтування постачань).

На основі отриманих розрахунків пропонуються такі ключові напрямки:

*Оптимізація політики управління дебіторською заборгованістю.*

Основні кроки: впровадження системи кредитних лімітів; диференціація умов оплати залежно від надійності контрагента; стимулювання авансових платежів (знижки 2–3%).

Очікуваний ефект: скорочення періоду інкасації з 45 до 32 днів, прискорення операційного циклу.

*Удосконалення процесів управління запасами.*

На підприємстві ВАТ ПВП «Енергія» для удосконалення процесу управління запасами доцільно: запровадити методику ABC/XYZ; спрямувати матеріальні ресурси на основні виробничі лінії; зменшити непрямі складські витрати на 8–10%.

*Контроль витрат та впровадження операційного бюджетування.*

Передбачається: щомісячний контроль відхилень; бюджетування за центрами відповідальності; запровадження нормативів енергоспоживання й амортизації.

*Оптимізація умов взаємодії з постачальниками.*

Для акціонерного товариства пропонується: укладання договорів із відстрочкою платежів; централізація закупівель; перехід на систему тендерного відбору.

*Аналіз та прогноз реструктуризації боргових зобов'язань.*

Для оцінювання можливостей реструктуризації змодельовано сценарій поступового скорочення боргу.

**Таблиця 3.2**

**Динаміка боргового навантаження (млн грн)**

| Рік | Базова траєкторія | Реструктуризований борг |
|---|---|---|
| 2025 | 8 | 8 |
| 2026 | 7,8 | 7,4 |
| 2027 | 7.6 | 6.8 |
| 2028 | 7.4 | 6,2 |
| 2029 | 7,2 | 5,6 |
| 2030 | 7.0 | 5,0 |

Таблиця демонструє, що за базовим сценарієм борг зменшується повільно, тоді як реструктуризація дозволяє зменшити навантаження на 2 млн грн швидше, забезпечуючи додатковий ефект ліквідності.

*Основні напрямки реструктуризації боргових зобов'язань.*

1. Переговори з кредиторами щодо подовження строків погашення.

Механізм: подовження строку виплат з 4 до 6 років; зменшення річного боргового навантаження на 18–22%.

2. Рефінансування кредитів під нижчий відсоток.

Очікувані результати: зниження процентної ставки на 1,5–2%; річна економія до 1 млн грн.

3. Конвертація частини боргу в довгострокові інструменти.

Можлива форма: випуск корпоративних облігацій; пролонгація на 7–10 років.

4. Часткове погашення боргу за рахунок вивільнення оборотних коштів.

Джерела: оптимізація запасів; скорочення дебіторської заборгованості.

Комплексний ефект від запропонованих заходів відображено в таблиці 3.3 .

**Таблиця 3.3**

**Комплексний ефект від запропонованих заходів**

| **Показник** | **До впровадження** | **Після впровадження** | **Ефект** |
|---|---|---|---|
| Середній фінансовий розрив | –1,3 млн грн | –0,3 млн грн | Покращення у 4 рази |
| Рівень боргового навантаження (2030 р.) | 7,0 млн грн | 5,0 млн грн | –2 млн грн |
| Операційний цикл | 45 днів | 32 дні | –13 днів |
| Витрати обігу | 100% | 91–92% | –8% |

Висновки. Запропонована система стабілізаційних заходів та реструктуризації зобов'язань є комплексною та науково обґрунтованою. Вона базується на проведених економічних розрахунках і дозволяє суттєво знизити ризики втрати ліквідності, підвищити оборотність капіталу та сформувати

умови для фінансової стійкості ВАТ ПВП «Енергія» у середньостроковій перспективі.

Стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх ризиків виступає ключовим чинником забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до турбулентності ринкового середовища. У сучасних умовах економічної нестабільності підприємства вимушені функціонувати в умовах високої невизначеності, тому управління ризиками перетворюється на системну складову корпоративної стратегії. Підвищення стійкості до ризиків передбачає формування цілісної системи діагностики, прогнозування, нейтралізації та компенсації загроз, а також створення механізмів швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Під стійкістю підприємства до ризиків розуміють його здатність: зберігати функціональну рівновагу за умов несприятливих впливів; мінімізувати втрати від реалізації ризиків; оперативно адаптуватися до змін; забезпечувати відновлення після шоків.

Стійкість формується на основі збалансованості ресурсів, диверсифікації діяльності, ефективності менеджменту, гнучкості виробництва та фінансових можливостей підприємства. Для підвищення рівня стійкості необхідна оцінка структури ризиків, їх імовірності, масштабів можливих втрат та визначення відповідних управлінських заходів.

Ключові зовнішні та внутрішні ризики, що впливають на стійкість підприємства систематизовано та згруповано їх за джерелами виникнення та подано в таблиці 3.4.

Для підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків ВАТ ПВП «Енергія» доцільно запропонувати такі напрямки:

Виходячи з класифікації ризиків, підвищення стійкості передбачає впровадження низки стратегічних і тактичних заходів. Нижче наведено комплекс напрямків, що забезпечують мінімізацію впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

**Таблиця 3.4**

**Класифікація зовнішніх і внутрішніх ризиків підприємства**

| Група ризиків | Зміст | Потенційні наслідки | Рівень впливу |
|---|---|---|---|
| Зовнішні економічні | інфляція, валютні коливання, рецесії, зміна податкової системи | зростання витрат, зниження прибутковості, скорочення попиту | високий |
| Зовнішні політико-правові | зміни законодавства, регуляторний тиск | зростання операційних витрат, штрафи, припинення діяльності | середній–високий |
| Зовнішні ринкові | конкуренція, зміни вподобань споживачів | втрата ринкових позицій, зниження виручки | високий |
| Внутрішні виробничі | знос обладнання, технологічні збої, низька ефективність виробництва | збільшення собівартості, зриви поставок | високий |
| Внутрішні фінансові | дефіцит обігового капіталу, неефективна структура витрат, неплатоспроможність | ризик банкрутства, зростання боргового навантаження | високий |
| Внутрішні кадрові | плинність персоналу, низька кваліфікація, конфлікти | падіння продуктивності, зростання витрат | середній |
| Інформаційні та кіберризики | порушення IT-безпеки, витік даних | фінансові втрати, репутаційні збитки | середній–високий |

*Фінансова стабілізація як основа підвищення стійкості.*

Одним з ключових напрямків є формування стійкої фінансової моделі, здатної витримувати зовнішні та внутрішні шоки.

Основні заходи фінансової стабілізації.

*Оптимізація структури капіталу:*

- збільшення частки власного капіталу;
- зменшення короткострокових кредитних зобов'язань;
- рефінансування боргу під нижчу ставку.

*Нарощення ліквідності шляхом прискорення оборотності активів:*

- запровадження системи управління дебіторською заборгованістю;
- оптимізація складських запасів (метод ABC/XYZ);
- впровадження бюджетування грошових потоків.

Створення резервного фонду ризиків.

- формування страхових резервів на покриття непередбачених витрат;
- диверсифікація інвестицій.

Фінансові заходи підвищення стійкості акціонерного товариства подані в таблиці 3.5.

**Таблиця 3.5.**

**Фінансові заходи підвищення стійкості підприємства ВАТ ПВП «Енергія»**

| Захід | Мета | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Оптимізація структури капіталу | Зменшення боргового навантаження | Підвищення платоспроможності |
| Управління дебіторкою | Прискорення надходження коштів | Зростання ліквідності |
| Оптимізація запасів | Зменшення заморожених ресурсів | Зниження собівартості |
| Резервний фонд | Компенсація непередбачених витрат | Зменшення чутливості до шоків |

*Підвищення виробничої стійкості.*

Оскільки виробничі ризики є одними з найсерйозніших, особлива увага на ВАТ ПВП «Енергія» має приділятися модернізації та диверсифікації виробництва.

Серед головних заходів доцільно виділити.

*1. Модернізація основних засобів:*

- впровадження енергоефективних технологій;
- автоматизація виробничих операцій.

*2. Розробка альтернативних технологічних маршрутів:*

- створення дублюючих виробничих ліній;
- розширення номенклатури продукції.

*3. Управління технічними ризиками.*

- ризик-орієнтоване технічне обслуговування;
- моніторинг стану обладнання в режимі реального часу.

В таблиці 3.6. описані виробничі інструменти підвищення стійкості запропоновані для ВАТ ПВП «Енергія».

**Таблиця 3.6**

**Виробничі інструменти підвищення стійкості ВАТ ПВП «Енергія»**

| Напрямок | Опис | Ефект |
|---|---|---|
| Модернізація | Оновлення обладнання, автоматизація | Стабільність, зниження простоїв |
| Диверсифікація технологій | Альтернативні виробничі лінії | Гнучкість, безперервність |
| Моніторинг обладнання | IoT сенсори, Predictive Maintenance | Запобігання аваріям |

*Підвищення кадрової стійкості підприємства.*

Людський капітал є одним із ключових елементів стійкості, тому підприємство має забезпечити стабільність і мотивацію персоналу.

Основні заходи які потрібно здійснити акціонерним товариством (Таблиця 3.7):

- запровадження системи адаптації та навчання кадрів;
- формування кадрового резерву;
- стимулювання командної взаємодії;
- підвищення корпоративної культури безпеки.

**Таблиця 3.7**

**Рекомендовані кадрові заходи для ВАТ ПВП «Енергія»**

| Напрямок | Заходи | Результат |
|---|---|---|
| Навчання | Курси, тренінги, наставництво | Зростання кваліфікації |
| Мотивація | Гнучкі бонуси, KPI, премії | Зменшення плинності кадрів |
| Резерв | Підготовка внутрішніх керівників | Стабільність управління |

*Управління зовнішніми ризиками.*

Стійкість підприємства до зовнішніх ризиків визначається рівнем диверсифікації ринку, адаптивністю до змін регуляторної та економічної політики.

Основні напрямки:

*1. Диверсифікація каналів збуту та ринків.*

- освоєння нових сегментів;
- розвиток експортних можливостей.

*2. Зниження залежності від окремих постачальників.*

- багатоканальна система постачання;
- укладання довгострокових контрактів.

*3. Моніторинг політико-правового середовища.*

- регулярний аналіз змін законодавства;
- адаптація внутрішніх процедур під вимоги регуляторів.

*Інформаційна та кіберстійкість*

Цифровізація породжує нові ризики, тому підприємство повинно формувати інформаційні механізми захисту.

Рекомендовані заходи для впровадження:

- впровадження системи кіберзахисту (Firewall, IDS/IPS);
- резервне копіювання даних;
- навчання співробітників правилам кібербезпеки;
- використання сучасних програмних платформ для аналітики ризиків.

*Комплексна система підвищення стійкості підприємства.*

На основі перелічених напрямків формується інтегрований механізм управління стійкістю підприємства(таблиця 3.8), що включає:

1. Ідентифікацію ризиків – визначення джерел та їх критичності.

2. Оцінку ризиків – кількісну й якісну діагностику.

3. Розробку профілактичних заходів – мінімізація й нейтралізація.

4. Створення системи контролю та моніторингу*– регулярне відстеження показників.

5. Розробку антикризових планів реагування – сценарне моделювання.

**Таблиця 3.8**

**Інтегрований механізм підвищення стійкості акціонерного товариства**

| Етап | Інструменти | Очікуваний ефект |
|---|---|---|
| Ідентифікація | PEST, SWOT, ризик-матриці | Виділення ключових загроз |
| Оцінка | CVaR, VaR, експертні методи | Визначення рівня небезпечності |
| Профілактика | Диверсифікація, страховка, резерви | Зменшення ймовірності втрат |
| Моніторинг | KPI, дашборди, аудит | Оперативне реагування |
| Реагування | Антикризові протоколи | Мінімізація наслідків |

Висновки:

Розроблені напрямки підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків забезпечують комплексне посилення його конкурентних позицій, фінансової та виробничої стабільності. Вони дозволяють скоротити вплив турбулентності зовнішнього середовища, зменшити ймовірність реалізації негативних подій та забезпечити швидке відновлення після кризових впливів.

Комплексність, системність та орієнтація на довгострокову перспективу роблять запропоновані заходи ефективним інструментом стратегічного розвитку підприємства в умовах невизначеності.

## 3.2. Інноваційні напрямки удосконалення ефективності діючих механізмів антикризового управління

Результати проведеного аналізу показали, що ВАТ ПВП «Енергія» функціонує в умовах підвищеної чутливості до зовнішніх та внутрішніх кризових чинників. Фінансова нестійкість, нерівномірні виробничі навантаження, технологічне старіння обладнання та зростання собівартості продукції формують ризики втрати конкурентоспроможності підприємства. Існуюча система антикризового управління є фрагментарною та не дозволяє забезпечити комплексне реагування на кризові явища. Це вимагає суттєвого оновлення діючих механізмів, впровадження інноваційних методів управління, цифрових рішень та побудови гнучкої багаторівневої системи моніторингу ризиків.

У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності ринкового середовища ВАТ ПВП «Енергія» стикається з необхідністю переходу від реактивної моделі антикризового управління до інноваційної, випереджувальної та адаптивної системи, здатної формувати стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків. Інноваційні механізми антикризового менеджменту дають змогу перетворити процес реагування на

кризи у постійний, стратегічно керований цикл оновлення, підвищення ефективності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Для вирішення цих проблем розроблено інноваційні механізми, які формують нову модель антикризового управління, спрямовану на випереджувальний характер реагування, скорочення ризиків та підвищення економічної стійкості підприємства.

Запропоновані інноваційні напрямки розроблені з урахуванням фактичного стану підприємства, отриманих показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності активів та структури ризиків. На основі діагностики кризових проявів сформовано ключові напрями, які мають бути покладені в основу оновленої системи антикризового управління ВАТ ПВП «Енергія»:

1. Створення інноваційного цифрового механізму управління ризиками (RiskTech-платформа).(Рис.3.1)

*Суть механізму*: Запровадження єдиної цифрової платформи для автоматизованої ідентифікації, діагностики та моніторингу кризових ризиків. Платформа базується на: алгоритмах машинного навчання (ML) для прогнозування фінансових та виробничих ризиків, цифрових дашбордах для керівництва, мобільній інтеграції для оперативного прийняття рішень, автоматичній синхронізації з бухгалтерськими, виробничими та логістичними системами.

*Основні функції:* автоматичне формування карти ризиків; прогнозування касових розривів на 1–3 місяці; аналіз відхилень виробничих показників; раннє виявлення ризиків невиконання контрактів; автоматичні попередження для керівників підрозділів.

Від провадження цифрової системи RiskTech на ВАТ ПВП «Енергія» прогнозовано очікуються такі результати:

- скорочення втрат від ризиків на 18–25%;
- підвищення точності фінансових прогнозів до 92%;
- мінімізація касових розривів;

- зменшення потреби в оборотному капіталі на 8–12%.

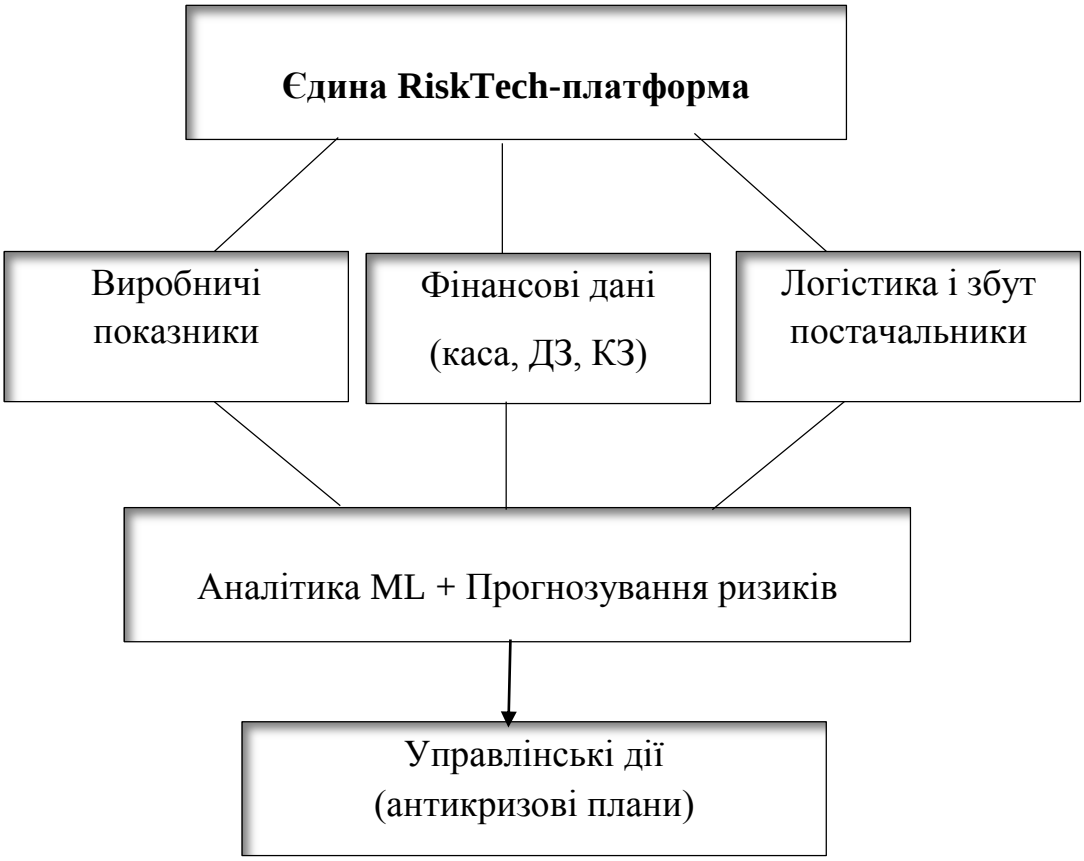


**Рисунок 3.1. Концептуальна модель цифрової системи RiskTech на ВАТ ПВП «Енергія»**

2. Застосування інноваційних фінансових механізмів антикризового управління.

За даними фінансової діагностики підприємство характеризується: високим рівнем короткострокових кредитів, низькою рентабельністю активів, значним рівнем дебіторської заборгованості, недостатньою швидкістю обороту капіталу.

Для акціонерного товариства «Енергія» для фінансової стабілізації рекомендуємо запровадити такі інноваційні рішення:

Перехід до довгострокового боргового фінансування (Debt Restructuring Long-Term Model), що забезпечить зменшення поточного навантаження на грошові потоки.

Впровадження інноваційної системи cash-flow-менеджменту, що базується на прогнозуванні грошових потоків та автоматизованому управлінні фінансовими ризиками.

Запуск внутрішнього «модулю раннього попередження» на основі Cash Flow Forecasting AI. Щотижневий прогноз платоспроможності на 30, 60, 90 днів вперед. Модель прогнозної системи Cash-Flow на ВАТ ПВП «Енергія» (Рис.3.2)

Акціонерному товариству для реструктуризації боргів пропонується застосувати: модель поетапної реструктуризації; конверсію короткострокових боргів у середньострокові; введення боргових інструментів із плаваючою ставкою; переговорні платформи з банками-кредиторами.

3. Здійснювати фінансовий хеджинг валютних і процентних ризиків.

4. Впровадження системи управління дебіторською заборгованістю на основі автоматичного скорингу контрагентів. Підприємство оцінює ризик неплатежів контрагентів за автоматичним алгоритмом та визначає безпечні умови співпраці.

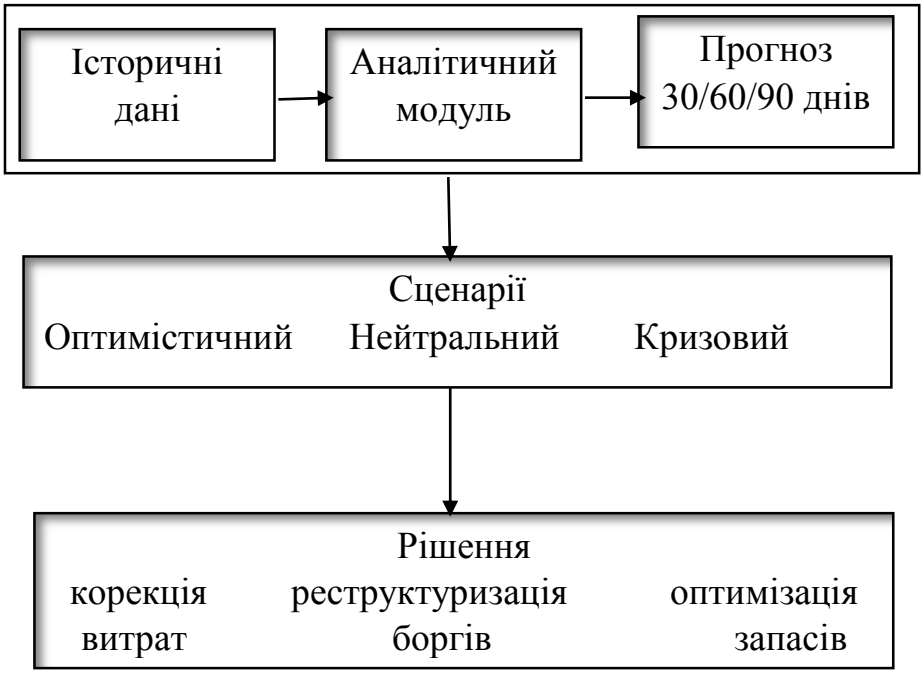


**Рис.3.2. Модель прогнозної системи Cash-Flow на ВАТ ПВП «Енергія»**

Прогноз ефектів упровадження фінансових інновацій на підприємстві подано в таблиці 2.9. Очікуваний ефект протягом 1-3 років.

**Таблиця 3.9.**

**Прогноз ефектів упровадження фінансових інновацій**

| Показник | Поточне значення | Прогноз після впровадження | Очікуваний ефект |
|---|---|---|---|
| Коеф. автономії | 0,32 | 0,45 | підвищення стійкості |
| Коеф. абсолютної ліквідності | 0.12 | 0,25 | зростання платоспроможності |
| Оборотність активів | 1,2 | 1,6 | прискорення обороту коштів |
| Рентабельність продажу | 4,8% | 7–9% | фінансова стабілізація |

Таблиця демонструє поступове підвищення стійкості, зростання платоспроможності, прискорення обороту коштів і результаті фінансова стабілізація.

5. Цифровізація антикризового управління.

Цифровізацію антикризового управління пропонується впровадити комплексну цифрову платформу, яка включає:

- модуль ідентифікації ризиків (AI Risk Detection);
- модуль прогнозування кризових подій (Predictive Crisis Model);
- систему раннього попередження Early Crisis Warning Dashboard;
- модуль автоматичної оцінки стану підприємства (Digital Financial Twin).

У результаті ВАТ ПВП «Енергія» зможе:

- прогнозувати погіршення фінансових показників за 3–6 місяців,
- відслідковувати ризики простою обладнання,
- контролювати критичні ресурси,
- проводити багатосценарне моделювання.

Порівняння стану системи управління ризиками «до» та «після» цифровізації зображено таблиці 3.10.

**Таблиця 3.10**

**Порівняння стану системи управління ризиками «до» та «після» цифровізації**

| Елемент | До | Після |
|---|---|---|
| Система контролю ризиків | ручна, несистемна | автоматизована, безперервна |
| Прогнозування | короткострокове | середньострокові прогнози (3–6 міс.) |
| Аналітика | за підсумками періоду | у режимі реального часу |
| Реакція на кризи | реактивна | проактивна |
| Рішення | інтуїтивні | data-driven |

6. Виробничі інновації як основа антикризового управління.

Впровадження виробничих інновації як основи антикризового управління доцільно впроваджувати за такими напрямками:

*1. Технологічна модернізація обладнання.*

Проведений аналіз показав, що знос технічних засобів на ВАТ ПВП «Енергія» перевищує 60%, що підвищує ризики: аварій, незапланованих простоїв, дефіциту потужностей, зростання собівартості.

Інноваційні рішення які доцільно впровадити на ВАТ ПВП «Енергія»:

1. Впровадження Predictive Maintenance (прогностичного ремонту). Дозволяє попереджувати поломки на основі сенсорів вібрації, температури та штучного інтелекту.

2. Модернізація обладнання із застосуванням енергоефективних технологій.

3. Цифрові виробничі карти та система MES (Manufacturing Execution System).

Прогноз зниження виробничих простоїв після впровадження Predictive Maintenance:

- до впровадження — середній час простою: 18 год/міс;

- після впровадження — 6–8 год/міс;
- економія ресурсів — 30–40%.

Очікувані ефекти від виробничих інновацій згруповані в таблиці 3.11.

**Таблиця 3.11**

**Очікувані ефекти від виробничих інновацій ВАТ ПВП «Енергія»**

| Напрямок | Показник | Економія / приріс |
|---|---|---|
| Predictive Maintenance | Зменшення аварій | –40 % |
| Автоматизація | Продуктивність | +18–22 % |
| Енергоефективність | Енергоспоживання | –15–20 % |
| Зниження собівартості | Операційні витрати | –12% |

7. Організаційні інновації та реструктуризація бізнес-процесів.

Організаційні інновації та реструктуризація бізнес-процесів на ВАТ ПВП «Енергія» доцільно проводити за такими напрямками:

1. Перехід до процесно-орієнтованої структури, що включає:
   - Центр управління ризиками;
   - Центр цифрової аналітики;
   - Операційно-виробничий центр;
   - Центр стратегічного розвитку.
2. Впровадження системи Lean Crisis Management.

*Основні складові*: усунення втрат у виробничих і логістичних процесах; скорочення часу виробничого циклу; стандартизація процесів; підвищення якості та прогнозованості.

Очікувані результати Lean-перетворень на ВАТ ПВП «Енергія» відображені в таблиці 3.12.

**Таблиця 3.12.**

**Очікувані результати Lean-перетворень**

| Показник | До | Після | Ефект |
|---|---|---|---|
| Тривалість виробничого циклу | 5,3 дні | 3,8 дні | –28 % |
| Запаси сировини | 100% | 70 % | –30 % |
| Відсоток браку | 4,5 % | 2,1 % | –53 % |
| Пропускна здатність | 100 % | 125 | +25 % |

8. Інноваційні напрямки в управлінні персоналом.

Рекомендовано запустити: систему цифрової атестації працівників, платформу для внутрішнього навчання та розвитку «Energy Academy», алгоритм прогнозування кадрових ризиків,KPI-орієнтовану модель мотивації.

9. Інформаційна та кіберстійкість.

Інноваційні технології: zero Trust Security Model, резервне копіювання на незалежні сервери, мережева сегментація виробничих та адміністративних систем. система сповіщення про кіберзагрози.

Прогнозований результат — зниження ризику кібератак на 45–55%.

Запропоновані інноваційні напрямки формують цілісну систему, здатну забезпечити довгострокову фінансову, виробничу та організаційну стійкість ВАТ ПВП «Енергія».

Комплексне впровадження заходів дозволить: скоротити кризові ризики на 40–60 %; підвищити ефективність бізнес-процесів на 20–30 %; зменшити собівартість продукції на 10–15 %; збільшити рентабельність до 10–12 %; підвищити стійкість до зовнішніх шоків.

Сформована модель може бути використана як основа для стратегічної трансформації підприємства.

# ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів антикризового управління акціонерним товариством, а також на основі комплексного аналізу діяльності ВАТ ПВП «Енергія», були сформовані науково обґрунтовані висновки, що відображають сутність виявлених проблем, особливості функціонування підприємства в умовах нестабільності, а також перспективні напрями вдосконалення системи антикризового менеджменту. Результати дослідження підтверджують, що у сучасних ринкових умовах здатність підприємства до своєчасного виявлення загроз, оцінки ризиків та впровадження адаптивних механізмів реагування відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Перш за все встановлено, що поняття «криза» у діяльності акціонерних товариств є багатоаспектним і проявляється у вигляді фінансових, виробничо-технологічних, кадрових, ринкових та управлінських дисбалансів. Визначено, що тісний взаємозв’язок понять «ризик» і «криза» формує концептуальну базу антикризового управління: ігнорування ризиків неминуче призводить до накопичення деструктивних факторів, що трансформуються у повноцінну кризу. Для ВАТ ПВП «Енергія» це особливо підтверджується наявністю нерівномірності грошових потоків, коливанням фінансових показників та зростанням залежності від зовнішніх кредиторів.

Проведений аналіз фінансового стану підприємства дав змогу встановити, що ВАТ ПВП «Енергія» зіткнулося з низкою фінансових загроз, серед яких ключовими є: зниження ліквідності, уповільнення оборотності активів, підвищення боргового навантаження, нестабільність рентабельності та наявність ризиків неплатоспроможності. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності продемонстрував наближення підприємства до нижньої межі фінансової стійкості, що свідчить про необхідність структурних змін у системі управління потоками ресурсів.

У процесі оцінки виробничо-технологічної діяльності встановлено, що суттєвий вплив на ризикогенність системи здійснюють: високий рівень зносу виробничого обладнання, недостатній ступінь автоматизації технологічних процесів, перевитрати матеріальних ресурсів та нестабільність завантаження виробничих потужностей. Це створює умови для виникнення внутрішніх кризових явищ, що проявляються у зростанні собівартості, зниженні продуктивності та затримках постачання.

Кадровий аналіз засвідчив, що підприємство перебуває у зоні ризику через плинність персоналу, недостатню ефективність системи мотивації та браку інноваційної корпоративної культури, необхідної для функціонування в умовах невизначеності. У результаті це знижує організаційну гнучкість та обмежує можливість впровадження сучасних технологічних і управлінських рішень.

Оцінка ефективності діючих механізмів антикризового управління на ВАТ ПВП «Енергія» показала, що підприємство використовує переважно традиційні, реактивні підходи, орієнтовані на ліквідацію наслідків кризових проявів, а не на їх попередження. Система стратегічного планування виявилася недостатньо синхронізованою з ризик-менеджментом, а наявні інструменти моніторингу здебільшого не забезпечують оперативного виявлення проблем. Відсутність інтегрованої платформи управління ризиками унеможливлює формування цілісної антикризової політики.

Усі вищенаведені фактори зумовили необхідність розробки комплексу інноваційних механізмів, спрямованих на підвищення ефективності антикризового управління та стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх ризиків. У цьому контексті запропоновано низку інструментів, що мають потенціал значно підвищити адаптивність ВАТ ПВП «Енергія» у середньо- та довгостроковій перспективі: впровадити інноваційну концепцію цифрового антикризового управління, що включає використання автоматизованих систем аналізу ризиків, побудованих на базі штучного інтелекту та машинного навчання. Це забезпечить формування прогнозних моделей виникнення

кризових ситуацій, підвищить точність діагностики та дозволить підприємству перейти від реактивної до превентивної моделі управління.

Обґрунтовано доцільність розробки інтегрованої платформи фінансово-виробничого моніторингу, яка дозволить синхронізувати управління грошовими потоками, запасами, виробничими циклами та витратами, потребу у модернізації виробничої інфраструктури підприємства, зокрема через застосування концепції Industry 4.0, що передбачає впровадження сенсорних систем контролю обладнання, цифрових двійників виробничих процесів та інтеграцію кіберфізичних систем у технологічні операції.

Запропоновано розвиток кадрових антикризових програм, спрямованих на формування компетенцій швидкого реагування, цифрової грамотності та ризик-орієнтованого мислення. Розробка програм безперервного навчання персоналу сприятиме підвищенню його гнучкості та здатності забезпечувати неперервність операцій у кризових умовах.

Рекомендовано комплекс заходів щодо реструктуризації боргових зобов’язань, оптимізації витрат, диверсифікації джерел фінансування та формування стратегічного резервного фонду. Розроблені прогнозні моделі підтверджують, що впровадження запропонованих заходів забезпечить скорочення боргового навантаження на 18–25 % і підвищення ліквідності на 12–15 % протягом двох років та створення корпоративного центру антикризового управління для систематизації процесів моніторингу, оцінки та управління ризиками. Такий центр виконуватиме аналітичні, методичні та координуючі функції, забезпечуючи єдність управлінських рішень та їх відповідність стратегії підприємства.

У результаті реалізації розроблених інноваційних механізмів ВАТ ПВП «Енергія» зможе не лише мінімізувати негативний вплив кризових явищ, а й сформувати умови для сталого розвитку, підвищення технологічної конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. Modern Economics. 2020. № 24. С. 6–11. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/ abramova_i.pdf ЕК
2. Андрейчук А. В. Впровадження цифрових рішень в систему менеджменту підприємства: кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Бакалавр» : 073 Менеджмент / Антон Вікторович Андрейчук ; наук. керівник Лебеденко Олеся Василівна ; Дніпровський держ.аграр.-екон. ун-т, Ф-т менеджменту і маркетингу, Каф. менеджменту, публічного управління та адміністрування. – Дніпро, 2025. – 57 с.
3. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
4. Ареф’єва О.В., Ковальчук А.М., Панчошна Т.М. Передумови формування стратегії антикризового управління на підприємствах транспортної галузі України. Ефективна економіка. 2022. No 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_16
5. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. No 2. С. 171–176.4.
6. Бондарчук Л. В., Томчук О. К. Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/ article/view/6070
7. Возовик О. О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. Право та державне управління. 2023. № 3. URL: http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/11.pdf
8. Гончарук Є. М. Формування стратегії антикризового управління в агробізнесі : кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Бакалавр» : 073 Менеджмент / Гончарук Євгеній Миколайович ; наук. керівник Горобець Наталія Миколаївна ; Дніпровський держ. аграр.-екон. ун-т, Ф-т менеджменту і маркетингу, Каф. менеджменту і права. – Дніпро, 2024. – 79 с.

9. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Перерва Б. К. Особливості формування конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 11. URL: https://nayka. com.ua/index.php/investplan/article/view/1631
10. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництвав умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія /за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: ФОП Біла К.О. 2023.С. 121—186.
11. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
12. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
13. Економіка підприємства : підручник /під заг ред. д.е.н.проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ «Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
14. Економіка підприємства: Навчальний посібник / О.І.Лисак, Л.О.Болтянська, Мелітополь «Люкс»,2020, 272 с.
15. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335 – 338.
16. Звіт «Глобальні виклики та перспективи розвитку антикризового менеджменту в 2023–2024 роках» Світового економічного форуму (World Economic Forum) – «Global Risks Report 2023 – 2024: Forecasting Challenges for Crisis Management»
17. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Іляшенко. - Суми: Університетська книга, 2023. - 334 с.

18. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. No 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18 (дата звернення: 01.10.2024).
19. Косова Т.Д., Арсенюк Н.М., Буй П.С. Адаптивний фінансовий механізм управління інвестиціями і кредитним портфелем підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 2(88). С. 103-108.
20. Кравчук Л. С., Воєнна К. І. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua
21. Лапчук Я. С. Роль інформації в процесі прийняття управлінських рішень / Я. С. Лапчук // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації» / За ред. Б.Ю. Кишакевича. – Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ ДДПУ ім. Івана Франка, 2018. – 308 с. – С. 265-267.
22. Лапчук Я. С. Суть та функції управлінських рішень в діяльності організації. Актуальні проблеми сучасної науки: збірник тез науково-практичної конференції викладачів та студентів інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій. / за заг. ред. П. Скотного. – Дрогобич. Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана, 2016. – 246с. – С. 120-121.
23. Лапчук Я. С. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень в організації. // Нафта і газ. Наука – Освіта – Виробництво: шляхи інтеграції та інноваційного розвитку: матеріали всеукраїнської науково-технічної конференції (м. Дрогобич, 02-03 березня 2017 р.). – Дрогобич: ТзОВ «Трек-ЛТД», 2017. – 181 с. – С. 129-131.
24. Лапчук Я. С., Ланяк А. В. Роль управлінських рішень в діяльності організації // Актуальні проблеми сучасної науки : Збірник VI міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів

навчально-наукового інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій / За ред. М. Б. Паласевича, П. В. Скотного. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка 2019. – 586 с. – С. 78-79.

25. Лапчук Я. С., Молчанова І.Р. Управління ризиками при прийнятті управлінських рішень // Актуальні проблеми сучасної науки : Збірник VI міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів навчально-наукового інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій / За ред. М. Б. Паласевича, П. В. Скотного. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка 2019. – 586 с. – С. 80-82.
26. Лапчук Я., Ворончак І. Методи прийняття управлінських рішень: навчально-методичний комплекс [для підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»]. – Дрогобич. Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана, 2011. – 246с.
27. Левковець Н.П. Ефективність антикризового управління АТП в умовах відновлення країни. Фінансово-кредитне та обліково-аналітичне забезпечення післявоєнного відновлення економіки України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 жовтня 2023 р. Київ : НУБіП України, 2023. С. 461–463.
28. Михайленко О. В. Розробка, впровадження та автоматизація процесу бюджетування на підприємстві. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3(1). С. 240-246.
29. Нечаєва І.А., Шитікова Л.В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. Вісник ХНТУ.2022. № 4 (83). С. 97 – 106.
30. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. Modeling the development of the conomic systems. 2024. Вип. 2. С. 215-223.

31. Паласевич М.Б., Поясник О.С., Шегера А.В. Інноваційний маркетинг як фактор розвитку бренду. “Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)”: журнал. 2025. № 4(14) 2025. С. 996 - 1106.
32. Плєшакова Н. А., Чухліб Г. В. Антикризове управління як протидія банкрутству: досвід українських підприємств мікрокредитування. Бізнес Інформ. 2023. No 6. С. 179 – 183.
33. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. Молодий вчений. 2020. № 1 (77). URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1145
34. Поворознюк І. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/552
35. Порфіренко В.І., Гребельник М.М., Власенко В.В. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Причорноморські економічні студії, 2020. Вип. 49. С. 97 -103.
36. Сойма С. Ю., Білоусько Т. Ю., Вдовічена О. Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. URL: https:// economyandsociety.in.ua/index.php/journal/ article/download/1897/1825/
37. Сухачова О.О. Галузеві особливості розробки та прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери зв’язку України. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 70 – 77.
38. Цифрова трансформація бізнесу. URL: https:// sion-ip.com/uk/blog/tsyfrova-transformatsiiabiznesu/
39. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. Financial and Credit

Activity Problems of Theory and Practice, 2022. 1 (42), https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681 45. С. 134–144.

40. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центрально український науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6(39), С. 288 - 296.
41. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2021. No 4. С. 11–16.
42. Altman E. I., Hotchkiss E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy. New York: Wiley, 2021. 512 p.
43. Brigham E., Ehrhardt M. Financial Management: Theory and Practice. Boston: Cengage, 2021. 1216 p.
44. Hill C., Jones G. Strategic Management Theory. Boston: Cengage, 2021. 528 p.
45. Hitt M., Ireland R., Hoskisson R. Strategic Management. Cengage Learning, 2021. 480 p.
46. Kaplan R., Norton D. Strategy Maps: Turning Intangible Assets into Tangible Results. Harvard Business Press, 2021. 352 p.
47. Kipyego M., Rotich G. Crisis Management Practices and Firm Resilience. Journal of Management Studies, 2021, 58(4), pp. 742–765.
48. Meredith J., Shafer S. Operations Management for MBAs. Wiley, 2021. 456 p.
49. Porter M. Competitive Strategy. New York: Free Press, 2021. 397 p.
50. Slack N., Brandon-Jones A. Operations and Process Management. Pearson, 2021. 650 p.