

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Олени РОМАНКО

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Ірина ГОРБАН

Рецензент
кандидат економічних наук, доцент
Ольга ПОДРА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
« ____ » _____ 2026 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис)

Львів
2026

АНОТАЦІЯ

РОМАНКО О. СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2026.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади антикризового управління, розкрито його механізми та особливості стратегічного планування в сучасних умовах. У другому розділі проведено комплексну діагностику фінансово-економічного стану ПП «Політерм» та оцінено ефективність поточної системи протидії кризовим явищам. У третьому розділі обґрунтовано стратегічні шляхи вдосконалення системи антикризового управління, розроблено механізм адаптації підприємства до зовнішніх загроз та розраховано прогностичну ефективність запропонованих заходів.

На основі опрацюванні теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

ABSTRACT

ROMANKO O. ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS. – Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the specialty 073 “Management”. – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2026.

The first section examines the theoretical and methodological principles of anti-crisis management, reveals its mechanisms and features of strategic planning in modern conditions. The second section conducts a comprehensive diagnosis of the financial and economic condition of PE “Politerm” and assesses the effectiveness of the current system for combating crisis phenomena. The third section substantiates strategic ways to improve the anti-crisis management system, develops a mechanism for adapting the enterprise to external threats, and calculates the predictive effectiveness of the proposed measures.

Based on the study of theoretical and practical materials, the corresponding conclusions are drawn and specific proposals are substantiated

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Системна характеристика антикризового управління: зміст, об'єкти та функції.....	6
1.2 Концепція стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства.....	24
1.3. Методологічні підходи до оцінки системи антикризового управління.....	26
Висновки до першого розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	29
2.1. Загальна характеристика ПП "Політерм" та основних показників його діяльності.....	33
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП "Політерм".....	
2.3. Оцінка ефективності антикризового управління.....	35
Висновки до другого розділу.....	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	49
Висновки до третього розділу.....	49
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасна світова економічна нестабільність змушує переосмислити класичні підходи до антикризового управління. Циклічність ринкових криз вимагає від підприємств постійної готовності до нових викликів. Особливої уваги потребує той факт, що економічні спади негативно впливають на технологічні цикли, провокуючи зростання техногенного навантаження на довкілля.

Ключовим чинником глобальної дестабілізації став дисбаланс між стрімким технічним прогресом та реальним попитом, що призвело до кризи надвиробництва. Проте навіть у таких складних умовах підприємства володіють внутрішніми фінансовими резервами, здатними пом'якшити удар. Важливою проблемою залишається нерівномірність грошових потоків та коливання дебіторської і кредиторської заборгованостей, які часто стають каталізаторами кризових явищ.

Аналіз останніх досліджень. Питання антикризового менеджменту ґрунтовно вивчали такі науковці, як Ю.Є. Гайворонська, А.С. Гальчинський, Л.М. Каліна, А.М. Штангрет та інші. Разом з тим, потреба в удосконаленні методів раннього виявлення передкризових станів та підвищенні ефективності аналітичної роботи залишається гострою. Це зумовлює необхідність дослідження стратегій управління в умовах високої невизначеності для забезпечення життєстійкості суб'єктів господарювання.

Дослідження управлінських процесів та впровадження інструментів їх оптимізації є фундаментальним етапом у забезпеченні готовності компанії до майбутніх викликів. Якісна аналітична база виступає обов'язковою передумовою модернізації системи антикризового менеджменту. При цьому ключовим завданням залишається своєчасна ідентифікація ранніх ознак дестабілізації. З огляду на це, розробка стратегій управління в умовах високої

невизначеності набуває критичного значення для зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка прикладних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління підприємством для підвищення ефективності його діяльності в умовах невизначеності.

Відповідно до поставленої мети було вирішено такі **завдання**:

- дослідити понятійний апарат, механізми та сучасні тенденції розвитку антикризового управління;
- розглянути концепцію стратегічного планування антикризової поведінки підприємства;
- систематизувати методологічні підходи до оцінки ефективності антикризового менеджменту;
- проаналізувати стан ринку послуг та загальні показники діяльності ПП «Політерм»;
- здійснити поглиблений аналіз фінансового стану та оцінити дієвість існуючої системи управління на підприємстві;
- сформувати механізм адаптації діяльності підприємства до кризових умов зовнішнього середовища;
- обґрунтувати комплекс антикризових управлінських рішень для ПП «Політерм» та оцінити прогностичну ефективність їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процеси антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування системи антикризового управління на прикладі ПП «Політерм».

Методи дослідження. У роботі використано: системний підхід та логічний аналіз (для уточнення теорії); методи порівняння, групування та графічний метод (для аналізу показників діяльності); фінансову діагностику (для

оцінки стану підприємства); метод узагальнення (для розробки рекомендацій). Розрахунки виконано за допомогою Microsoft Excel.

Інформаційна база дослідження. Джерелами інформації для проведення дослідження є монографії, наукові статті, законодавчі акти, статистичні та аналітичні матеріали, інформаційні дані з мережі Інтернет, власні авторські розрахунки.

Апробація та практичне значення результатів дослідження. Практична значущість роботи полягає у можливості безпосереднього впровадження запропонованої системи антикризового менеджменту та механізмів адаптації у фінансово-господарську діяльність ПП «Політерм». Розроблені рекомендації спрямовані на стабілізацію фінансового стану підприємства та мінімізацію ризиків у періоди економічної нестабільності.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Обсяг роботи – сторінок, включаючи 7 рисунків, 15 таблиць. Список використаних джерел містить 43 найменування.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Системна характеристика антикризового управління: зміст, об'єкти та функції

Згідно з науковими джерелами, загроза виникнення кризи є іманентною характеристикою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Це зумовлено як циклічністю розвитку соціально-економічних систем, так і динамічною зміною балансу між керованими та некерованими процесами. Еволюція наукової думки сформувала дискусійне поле навколо цілей та завдань антикризового менеджменту. Таке управління потребує застосування специфічного інструментарію та адаптації класичних функцій (планування, організації, мотивації, аналізу та контролю) до умов нестабільності. Варто наголосити на трансформації підходів до визначення терміна: якщо раніше антикризове управління розглядалося переважно як реактивна діяльність у вже існуючій кризі (зокрема для ліквідації підприємства або його реанімації), то сучасні підходи акцентують на превентивних заходах [1, с.37].

У вітчизняній науковій літературі, зокрема у роботах С.Г. Беляєва та В.І. Кошкіна, антикризове управління спочатку інтерпретувалося як інструментарій для роботи з підприємствами-боржниками. Цей підхід фокусувався на діагностиці симптомів кризи та реалізації тактичних заходів для відновлення платоспроможності або проведення процедури ліквідації [1].

Проте еволюція економічної думки привела до розуміння антикризового менеджменту як випереджальної системи. Сьогодні він розглядається як стратегічний інструмент запобігання банкрутству та підтримки життєздатності організації. Відповідно, ключовою метою стає не лише вихід із критичного стану, а й стабільне збереження ринкових позицій [1, с.37-38].

Сьогодні під антикризовим управлінням найчастіше розуміють комплексну систему управлінських рішень, спрямованих на превентивне

реагування, подолання дестабілізуючих факторів та мінімізацію втрат від їх впливу.

Варто акцентувати, що більшість дослідників вбачають ключове завдання антикризового менеджменту у формуванні такої ринкової позиції підприємства, яка б гарантувала його стабільність. Це досягається шляхом розробки та впровадження комплексної стратегічної програми, що базується на інструментарії сучасного менеджменту. Головна мета такої стратегії — не лише запобігання неплатоспроможності чи подолання тимчасових фінансових ускладнень, а й забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання в умовах будь-яких ринкових потрясінь та дестабілізуючих чинників.

Доктор економічних наук, професор Г.Б. Юн пропонує структурований підхід до розуміння змісту антикризового управління, виокремлюючи в ньому такі складові [2, с. 53]:

- здійснення превентивної діагностики факторів, що зумовлюють виникнення кризових явищ;
- дослідження зовнішнього середовища та оцінка внутрішнього потенціалу для формування стійких конкурентних переваг і вибору вектору розвитку;
- розробка бізнес-планів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій та фінансову санацію підприємства;
- формування алгоритмів фінансового оздоровлення та створення дієвої системи моніторингу їх виконання;
- безпосередня реалізація антикризових процедур та суворий контроль за перебігом їх впровадження.

Згідно з позицією професора Е.М. Короткова, антикризове управління розглядається як свідомо керований процес, спрямований на превенцію або подолання дестабілізації відповідно до стратегічних цілей підприємства. Автор підкреслює, що такий менеджмент має ґрунтуватися на передбаченні ризиків, глибокому аналізі симптомів наближення кризи та впровадженні заходів, які не

лише мінімізують негативні наслідки, а й трансформують кризові чинники у ресурс для майбутнього розвитку [2, с.55].

У сучасній економічній парадигмі утвердилася думка про об'єктивну необхідність криз для оновлення систем. Відтак, ключовою місією антикризового управління стає не стільки тотальна боротьба з кризовими явищами, скільки формування умов для їх «м'якого» перебігу та зниження рівня супутніх ризиків до прийняттого мінімуму.

Таблиця 1.1.

Генезис та характеристика наукових підходів до визначення категорії
«антикризове управління»

Автор(и) / Джерело	Трактування сутності поняття	Ключовий акцент підходу
Л.О. Лігоненко	Спеціальна система управління, спрямована на випереджальне виявлення симптомів кризи та реалізацію стратегій її попередження або подолання.	Превентивність: акцент на запобіганні банкрутству.
В.О. Василенко	Різновид менеджменту, який передбачає аналіз симптомів небезпеки, усунення загроз, а в разі виникнення кризи — вжиття швидких заходів для ліквідації втрат.	Оперативність: швидке реагування та мінімізація збитків.
А.М. Штангрет	Ефективний засіб попередження кризових ситуацій, який залежно від контексту може бути управлінням у кризових умовах або управлінням на порозі банкрутства.	Багатоаспектність: залежність методів від фази кризового стану.
О. Мельниченко	Система управління, спрямована на виявлення можливих конфліктів із зовнішнім або внутрішнім середовищем на ранніх етапах.	Конфліктологія: фокус на протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам.
С.Г. Беляєв, В.І. Кошкін	Сукупність методів реалізації антикризових процедур стосовно підприємства-боржника з метою його оздоровлення або ліквідації.	Процедурність: правовий та ліквідаційно-санаційний аспекти.
О. Тимошенко, О. Буцька	Система превентивних заходів (діагностика ризиків) та реактивних дій (подолання кризи) з оцінкою стану після її завершення.	Циклічність: охоплення превентивної, реактивної та післякризової фаз.

Джерело: сформовано автором на підставі [20-28]

Систематизація наукових поглядів (табл. 1.1) свідчить про відсутність єдиного підходу до дефініції досліджуваного поняття, що зумовлено багатоаспектністю самого явища кризи. Проте спільним для більшості концепцій є визнання необхідності поєднання діагностичних, стабілізаційних та превентивних інструментів.

Узагальнюючи викладене, антикризове управління доцільно трактувати як цілісну систему заходів із діагностики, профілактики та нейтралізації кризових процесів і причин їх виникнення на всіх ієрархічних рівнях економіки.

Традиційно дане поняття розглядають у двох аспектах:

У широкому значенні — це стратегічно орієнтоване управління об'єктом господарювання, що пронизує всі його рівні та спрямоване на системну протидію кризовим загрозам.

У вузькому значенні — це локальна система організаційно-економічних заходів стосовно конкретного підприємства, що вже перебуває у стані кризи (найчастіше у формі неплатоспроможності). У цьому контексті управління спрямоване на виведення суб'єкта з критичного стану або, у разі неможливості санації, на регульовану законодавством процедуру банкрутства».

Реалізація обраного підходу вимагає чіткого визначення цільових орієнтирів управлінської діяльності. Ключовий вектор антикризового менеджменту спрямований на підтримання фінансової рівноваги суб'єкта господарювання та недопущення критичного зниження його ринкової вартості. Відповідно до цієї мети, основними стратегічними завданнями є [3]:

1. Комплексна діагностика та ідентифікація фази кризи. Забезпечення безперервного моніторингу внутрішніх індикаторів та зовнішніх факторів для раннього виявлення симптомів дестабілізації та оцінки ймовірності банкрутства.
2. Відновлення поточної платоспроможності. Оперативне втручання для подолання дефіциту ліквідності, що дозволяє виграти час для проведення глибинних структурних перетворень.

3. Регенерація фінансової стійкості. Поетапна перебудова фінансової моделі підприємства, оптимізація структури капіталу та грошових потоків.
4. Нейтралізація загрози ліквідації. Залучення внутрішніх та зовнішніх (санацийних) ресурсів для виведення підприємства з критичного стану.
5. Мінімізація негативних наслідків. Фіксація позитивних результатів оздоровлення та забезпечення стабільного розвитку в посткризовий період».

Фундаментальна місія антикризового менеджменту полягає у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства до будь-яких дестабілізуючих трансформацій — від економічних і політичних до соціальних зрушень у країні. Це досягається шляхом проектування стратегічних альтернатив на основі превентивного аналізу та прогнозування, що дозволяє не лише мінімізувати втрати при подоланні загрози банкрутства, а й впроваджувати інноваційні вектори розвитку як інструмент адаптації до мінливого ринку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сутність антикризового управління діяльністю підприємств.
Джерело: [7, с. 84].

Об'єктом антикризового менеджменту виступають дестабілізуючі чинники та кризові процеси в діяльності підприємства, а також сукупність методів їх нейтралізації та подальшої профілактики [56]. У свою чергу, суб'єктами управління є уповноважені особи (менеджмент, антикризові керуючі), які забезпечують реалізацію таких пріоритетних завдань: детекція слабких сигналів про наближення кризи та забезпечення оперативного реагування на них; мобілізація та інтенсифікація використання всього доступного управлінського потенціалу; адаптація та впровадження варіативних інструментів для стабілізації фінансового стану з мінімальними втратами для капіталу підприємства.

Ефективність функціонування суб'єктів та об'єктів антикризового управління базується на дотриманні низки фундаментальних принципів:

- Рання діагностика (виявлення симптомів кризи на початкових етапах).
- Терміновість реагування (миттєве вжиття заходів при виявленні загроз).
- Адекватність заходів (відповідність інструментів управління глибині кризи).
- Комплексність (використання фінансових, правових та організаційних важелів одночасно).

Ключовим елементом архітектури антикризового менеджменту є його функції, які постають як спеціалізовані напрями управлінської діяльності. Вони не лише розкривають сутність об'єкта управління, а й безпосередньо впливають на фінальну результативність вжитих заходів. Саме функціональний базис формує чіткий алгоритм дій, необхідний для збереження стабільності підприємства на кожному етапі розгортання кризових явищ. Систематизацію шести базових функцій представлено на рис. 1.3.

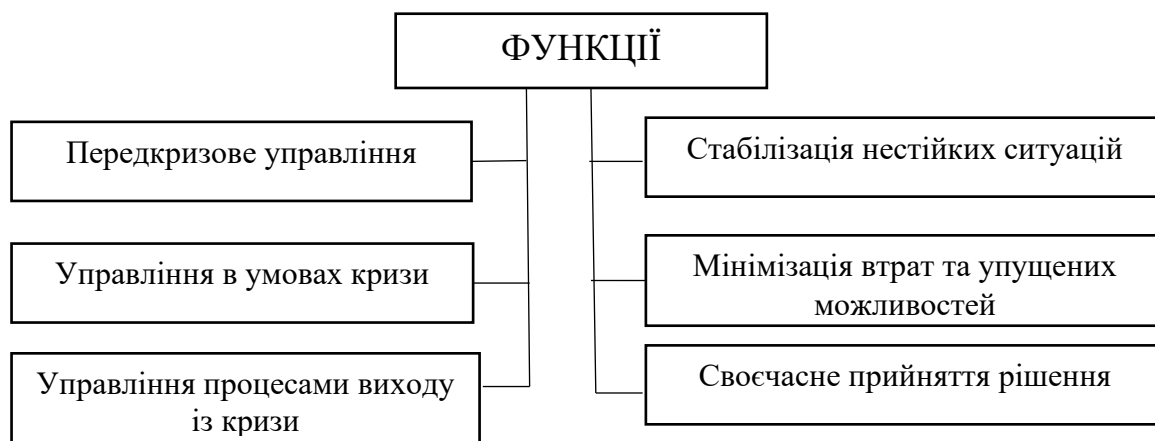


Рисунок 1.3 – Функції антикризового управління

Джерело: [28, с.163]

Таким чином, розглянуті поняття, функції та тенденції розвитку антикризового управління свідчать, що у сучасних умовах воно трансформується з тактичного інструменту порятунку в стратегічну систему забезпечення стійкості. Це зумовлює необхідність детального вивчення концепції стратегічного планування антикризової поведінки підприємства, що дозволить не лише реагувати на фактичні проблеми, а й формувати довгостроковий імунітет суб'єкта господарювання до зовнішніх потрясінь.

1.2. Концепція стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства

У загальному сенсі концепція постає як фундаментальна система поглядів та пріоритетних ідей щодо конкретного об'єкта чи процесу. Як свідчить аналіз, ізольоване застосування методологічних інструментів стратегічного планування, антикризового менеджменту чи економічної поведінки не гарантує суб'єкту господарювання стійкого розвитку в довгостроковому періоді. Попри відсутність прямих суперечностей між цими підходами, кожен із них має певні обмеження, ігнорування яких може призвести до фінансової дестабілізації та ризику банкрутства. Оскільки в сучасних наукових джерелах ці концепції здебільшого досліджуються фрагментарно, актуальним завданням є формулювання комплексного визначення «стратегічного планування антикризової економічної поведінки». Таке трактування має базуватися на інтеграції ключових елементів зазначених теорій у межах єдиної стратегічної парадигми [6, с. 164].

Систематизація наукових підходів дозволяє конкретизувати сутність ключових категорій дослідження. Так, планування постає як цілеспрямований процес формування часових орієнтирів розвитку суб'єкта господарювання. Натомість стратегічне планування охоплює ширший спектр дій: від прогнозування та програмування до прийняття системних рішень щодо стратегічного вибору та шляхів реалізації цілей. Водночас економічна поведінка трактується як сукупність процедур і заходів, що регулюють адаптацію підприємства до зовнішніх чинників задля його стійкості. У цьому контексті антикризове управління виступає специфічним інструментом менеджменту економічної поведінки, що активізується з появою кризових ознак і спрямований на стабілізацію та виживання організації.

У традиційному розумінні стратегічне планування фокусується на довгострокових орієнтирах. Проте антикризовий менеджмент потребує більшої гнучкості, тому охоплює також середньо- та короткострокові плани, що дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін. При цьому економічна поведінка суб'єкта господарювання розглядається як безперервний процес протягом усього життєвого циклу організації.

На основі проведеного аналізу стратегічне планування антикризової економічної поведінки можна визначити як системну та перманентну діяльність із розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на збереження стабільності й розвиток підприємства. Це трактування акцентує увагу на безперервності процесів та пріоритетності забезпечення довгострокової життєздатності організації.

Наукова література підкреслює наявність суттєвих відмінностей у механізмах формування та реалізації антикризових стратегій залежно від середовища їх дії. Згідно з системним підходом, підприємство є відкритою соціально-економічною системою, внутрішня структура якої має постійно пристосовуватися до зовнішніх викликів. Це зумовлює об'єктивну необхідність диференціації зовнішньої та внутрішньої антикризової економічної поведінки.

Ефективність антикризового управління базується на синергії двох векторів економічної поведінки:

- Зовнішня антикризова поведінка — стратегічна взаємодія з екзогенними факторами середовища для забезпечення життєздатності та розвитку компанії в умовах ринкової нестабільності.
- Внутрішня антикризова поведінка — адаптаційна трансформація внутрішніх ресурсів і процесів підприємства згідно з вимогами зовнішнього ринку.

Ці вектори є нерозривними: внутрішня поведінка виступає фундаментом для реалізації зовнішніх стратегій, враховуючи наявний потенціал організації. Проте сучасні кризові умови виявляють обмеженість традиційних методологій,

які не завжди здатні гарантувати підприємству стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Теоретичний базис антикризового управління формується через систему взаємопов'язаних категорій, серед яких ключовими є: стратегічне планування, економічна поведінка суб'єкта господарювання, антикризове управління, а також стратегічне планування антикризової поведінки (зовнішньої та внутрішньої) з урахуванням поведінкового підходу.

Імперативи антикризового управління визначають практичний вектор діяльності підприємства і включають:

- забезпечення життєздатності в умовах деструктивних впливів;
- проведення поглибленого стратегічного аналізу та адаптивного планування;
- формування багатокритеріальних альтернатив при виборі стратегій;
- розробку та реалізацію комплексних антикризових програм.

Важливо розрізнити функціональну спрямованість суміжних процесів: якщо стратегічне планування діяльності фокусується на створенні конкурентних переваг у майбутньому, то планування економічної поведінки забезпечує розвиток у поточному періоді з орієнтацією на довгострокові цілі. Антикризове управління, у свою чергу, виступає синтезуючим елементом, що забезпечує оперативне корегування цілей та стратегій у всіх сферах економічної поведінки підприємства для подолання кризового стану.

Отже, стратегічне планування антикризової економічної поведінки спрямоване на розробку та впровадження цілісної системи цілей, стратегічних орієнтирів та управлінських процедур, що гарантують збереження життєздатності й сталий розвиток підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

1.3. Методологічні підходи до оцінки системи антикризового управління

Ключовим індикатором якості системи антикризового менеджменту є її ефективність, яка визначається рівнем досягнення поставлених цілей щодо пом'якшення, локалізації або конструктивного використання кризових явищ у співвідношенні з обсягом залучених ресурсів. Враховуючи складність кількісного вимірювання результатів антикризових заходів, доцільним є впровадження поетапного оцінювання на кожній стадії реалізації антикризової програми [17]. Такий підхід дозволяє сформувати інтегральну оцінку дієвості плану, своєчасно ідентифікувати управлінські прорахунки та сконцентрувати зусилля на нейтралізації слабких місць у системі управління.

Попри складність формалізації ефективності антикризового управління у точних кількісних вимірниках, її ідентифікація є критично важливою для ретроспективного аналізу управлінських успіхів чи поразок. Формуючи методологічний апарат дослідження, слід зауважити, що ототожнення ефективності виключно з економічними показниками є обмеженим підходом. Комплексна оцінка потребує врахування таких багатогранних характеристик, як адаптивність системи до змін, рівень її керованості, стратегічна стійкість та ресурсна економічність. Саме ці параметри, що базуються на раціональних принципах організації менеджменту, виступають фундаментальними критеріями результативності антикризових заходів.

Запропонована методика оцінювання реалізується у два ключові етапи. Підготовчий етап зосереджений на організаційному забезпеченні: регламентації періодичності моніторингу, формуванні робочої групи, зборі первинних даних та підготовці попереднього діагнозу стану підприємства. Розрахунково-аналітичний етап передбачає комплексне вивчення кількісних та якісних показників, систематизованих за критеріями ефективності. Фінальним результатом є бальна оцінка (з максимумом у 5 балів) за окремими групами критеріїв та системою антикризового менеджменту в цілому.

Теоретичний аналіз свідчить про доцільність використання інституційного підходу, що корелює з принципами оцінювання інститутів X-Економік. Такий підхід, заснований на аналізі якості інституту та його економічної результативності, дозволяє найбільш повно розкрити функціональне призначення антикризового управління на різних етапах економічного циклу.

Методологія оцінки ефективності ґрунтується на ідентифікації приналежності об'єкта до конкретного класу, компаративному аналізі його параметрів відносно базисних значень, а також встановленні діапазону допустимих відхилень і розробці нормативів. У межах інституційного підходу акцентується увага на тому, що внутрішні процеси підприємства детермінують зовнішній розподіл ресурсів, а економічна криза стає каталізатором трансформації антикризового управління в системну діяльність інституційних форм.

Додаткові аспекти методології включають:

1. Використання теорії інформації: застосування різних мір інформації дозволяє глибше оцінити змістовну цінність результатів управління, що підвищує прецизійність (точність) аналізу інституційних ознак.

2. Інституційна оцінка: аналіз якості інституту в поєднанні з його економічною доцільністю дозволяє адаптувати цілі системи до конкретної фази економічного циклу.

3. Цифровізація та математизація: інтеграція здобутків штучного інтелекту, теорії ймовірностей та статистики відкриває нові можливості для моделювання. Водночас зберігається проблема алгоритмізації нелінійних зв'язків, оскільки традиційні лінійні моделі часто виявляються неспроможними адекватно відобразити складні семантичні та причинно-наслідкові залежності в управлінні.

Методологічний фундамент оцінювання ефективності базується на таких етапах:

- класифікація об'єкта управління;

- компаративний аналіз фактичних параметрів із базисними;
- детермінація діапазону допустимих девіацій (відхилень);
- нормування ключових показників як еталонних орієнтирів.

Відповідно до інституційного підходу, внутрішні трансформації на підприємстві визначають ефективність зовнішнього розподілу ресурсів, де криза постає головним чинником активізації антикризового менеджменту як специфічного інституту. Додаткове залучення інструментарію теорії інформації дає змогу верифікувати цінність отриманих результатів, що суттєво підвищує прецизійність (точність) аналізу інституційного середовища.

Підсумовуючи, оцінка результативності антикризового менеджменту має ґрунтуватися на синергії інституційного аналізу, інформаційних технологій та статистичних методів. Це дозволяє комплексно врахувати економічні результати та поведінкові патерни підприємства в умовах ринкової турбулентності.

Висновки до першого розділу:

Фундаментальна місія антикризового менеджменту полягає у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства до будь-яких дестабілізуючих трансформацій — від економічних і політичних до соціальних зрушень у країні. Це досягається шляхом проектування стратегічних альтернатив на основі превентивного аналізу та прогнозування, що дозволяє не лише мінімізувати втрати при подоланні загрози банкрутства, а й впроваджувати інноваційні вектори розвитку як інструмент адаптації до мінливого ринку.

Антикризове управління доцільно трактувати як цілісну систему заходів із діагностики, профілактики та нейтралізації кризових процесів і причин їх виникнення на всіх ієрархічних рівнях економіки. Традиційно дане поняття розглядають у двох аспектах:

У широкому значенні — це стратегічно орієнтоване управління об'єктом господарювання, що пронизує всі його рівні та спрямоване на системну протидію кризовим загрозам.

У вузькому значенні — це локальна система організаційно-економічних заходів стосовно конкретного підприємства, що вже перебуває у стані кризи (найчастіше у формі неплатоспроможності). У цьому контексті управління спрямоване на виведення суб'єкта з критичного стану або, у разі неможливості санації, на регульовану законодавством процедуру банкрутства»/

Головною метою стратегічного планування антикризової економічної поведінки є формування та реалізація антикризових цілей, стратегій, дій і процедур, що забезпечують довгострокове виживання та розвиток підприємства у складному зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Політерм»

Приватне підприємство «Політерм», головний офіс якого розташований у м. Львові, є авторитетним суб'єктом на вітчизняному ринку інженерно-будівельних послуг та енергетичного консалтингу. Багаторічний досвід функціонування компанії підтверджується значним портфелем успішно реалізованих складних технічних проєктів, зокрема у сфері модернізації інженерних мереж та промислового будівництва, а також наявністю сталої бази корпоративних партнерів по всій Україні.

Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, підприємство (ПП «ВКФ «Політерм», код ЄДРПОУ 31895914) було офіційно зареєстроване 15.02.2002 року під керівництвом Проця Ярослава Юліановича.

Фундаментальною метою заснування та функціонування ПП «Політерм» є максимізація прибутку через диверсифікацію господарської діяльності та надання широкого спектра послуг у різних галузях економіки. Діяльність підприємства спрямована на насичення ринку якісним продуктом, що дозволяє реалізовувати соціально-економічні інтереси власників та трудового колективу.

Відповідно до статутних документів, пріоритетними напрямками діяльності компанії є:

- Капітальне будівництво та архітектура: виконання повного циклу ремонтно-будівельних, реставраційних, реконструкційних та художньо-декоративних робіт;
- Інженерне проектування: розробка проектно-конструкторської та кошторисної документації, а також проведення комплексних проектно-вишукувальних робіт;

- Технічний сервіс: здійснення пусконаладжувальних робіт та технічний супровід інженерних систем;
- Розвиток інфраструктури: будівництво та експлуатація об'єктів комерційного, туристичного та рекреаційного призначення (готелі, мотелі, бальнеологічні комплекси);
- Промислове виробництво та енергетика: котлобудування, ремонт та обслуговування магістральних об'єктів трубопровідного транспорту;
- Комерційна діяльність: оптова торгівля хімічною сировиною та іншими групами промислових товарів.

Реалізація гнучкої цінової стратегії та впровадження системи оперативного калькулювання складних технічних замовлень дозволяють ПП «Політерм» забезпечувати високі стандарти сервісу. Суворе дотримання проектних вимог та відповідність результатів робіт технічній документації є фундаментальною умовою збереження конкурентних переваг компанії в інженерно-будівельному секторі.

Корпоративна філософія підприємства ґрунтується на розумінні інженерно-технічних рішень як базису для сучасної ділової активності та промислового розвитку. Професійна розробка проектно-кошторисної документації, монтаж котлового обладнання та експлуатація трубопровідного транспорту залишаються критично важливими елементами функціонування будь-якого промислового чи інфраструктурного об'єкта.

Головною перевагою залучення фахівців ПП «Політерм» є можливість забезпечення надійності та енергоефективності інженерних систем при раціональному використанні інвестицій замовника. Виробничий цикл розглядається не просто як технічне завдання, а як комплексний процес, що базується на експертній майстерності персоналу. Пріоритетність індивідуального підходу до проектування та орієнтація на довгострокове сервісне обслуговування дозволяють підприємству стабільно нарощувати рівень лояльності корпоративних клієнтів.

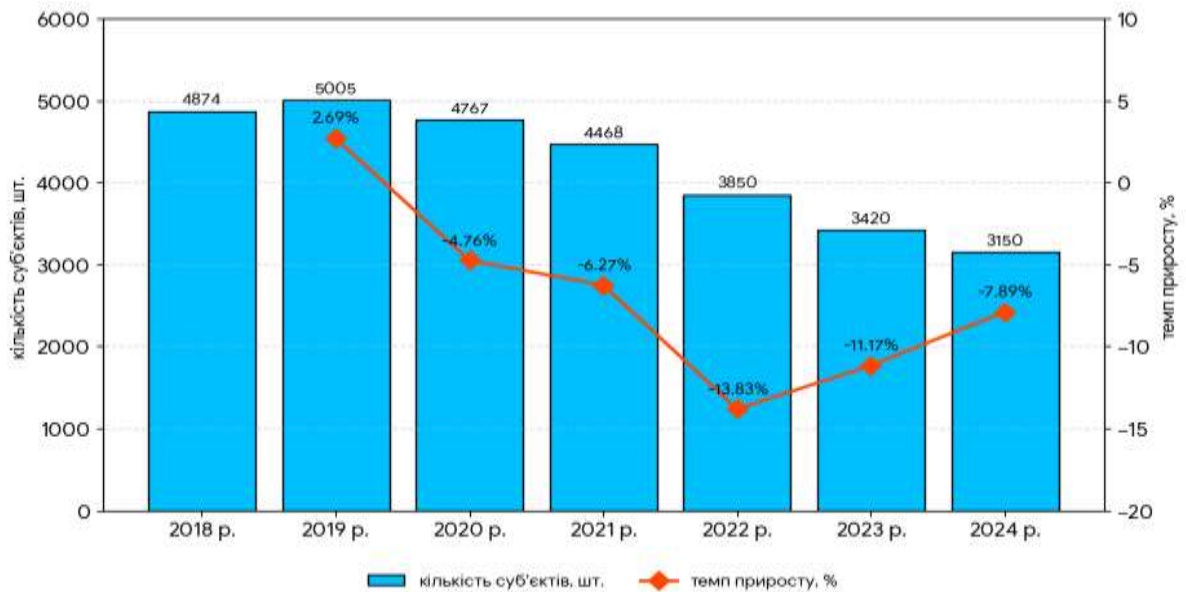


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості суб'єктів господарювання у будівельно-інженерному секторі України (2018-2024 рр.)

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Аналіз динаміки кількості суб'єктів господарювання у галузі (рис. 2.1) свідчить про глибоку рецесію, що розпочалася у 2020 році. Якщо у 2019 році спостерігалось пікове значення — 5005 підприємств із темпом приросту +2,69%, то надалі галузь зіткнулася із затяжним падінням.

Особливо критичним став 2022 рік, коли темп приросту опустився до мінімальної позначки -13,83%, а загальна кількість активних суб'єктів скоротилася до 3850 одиниць. Станом на 2024 рік тенденція до скорочення ринку зберігається (3150 суб'єктів), що підтверджує складні умови функціонування для ПП «Політерм». Така негативна кон'юнктура вимагає від керівництва підприємства впровадження гнучких інструментів контролінгу для збереження ринкових позицій та адаптації до скорочення галузевого попиту

Найбільш руйнівного впливу ринок зазнав у 2022–2024 роках. Повномасштабне вторгнення, руйнування логістики та загальне падіння платоспроможного попиту призвели до того, що станом на 2024 рік кількість суб'єктів скоротилася до 3087 одиниць. Це свідчить про необхідність впровадження гнучких стратегій антикризового управління, якими намагається

керуватися і ПП «Політерм», щоб зберегти ринкові позиції в умовах тривалої невизначеності».

Стрімкий технологічний розвиток та вимоги економічної раціональності суттєво трансформували структуру ринку інженерних та сервісних послуг, що безпосередньо вплинуло на масштаби бізнес-моделей та управління персоналом. На сьогодні значну частку ринку займають малі підприємства з чисельністю персоналу до 50 осіб. Такий формат бізнесу, характерний і для ПП «Політерм», дозволяє зберігати високу мобільність та оперативно адаптуватися до специфічних технічних запитів замовників.

Ключовим трендом сучасного ринку є індивідуалізація рішень та орієнтація на вузькоспеціалізовані потреби клієнтів. Це проявляється у відході від типових проектів на користь персоналізованих інженерних систем та сервісних програм. Водночас спостерігається тенденція до прискорення реалізації контрактів, що диктує необхідність скорочення виробничого та операційного циклів. Оперативність виконання робіт стає вирішальним фактором конкурентоспроможності як у сегменті інженерного проектування, так і у сфері технічного обслуговування.

У таких жорстких умовах пріоритет замовників отримують лише ті суб'єкти господарювання, які здатні забезпечити бездоганну якість виконання у стислі терміни. Для ПП «Політерм» це обумовлює необхідність використання сучасного високопродуктивного обладнання, застосування передових технологій управління проектами та впровадження багаторівневого контролю якості на всіх етапах реалізації послуг.

Сучасна ринкова кон'юнктура у сфері інженерних послуг та будівництва характеризується глибокою галузевою спеціалізацією. Якщо раніше підприємства чітко розмежовували проектні, монтажні та сервісні напрями, то сьогодні спостерігається ще вужча сегментація всередині цих ніш. Це створює умови, за яких конкуренція відбувається переважно між суб'єктами, що спеціалізуються на ідентичних технологічних рішеннях (наприклад, у вузькій ніші монтажу специфічного енергетичного обладнання).

Проте ера стандартизованих масових рішень поступається місцем індивідуальним проектам, що змушує бізнес переглядати підходи до вузької спеціалізації, оскільки вона перестає відповідати динамічній структурі попиту. Як наслідок, зростає кількість підприємств, що диверсифікують свою діяльність, охоплюючи суміжні ринкові сегменти. Для ПП «Політерм» така стратегія розширення переліку послуг (від проектування до капітального будівництва та сервісу) є ключовим інструментом забезпечення стійкості до ринкових коливань.

Вирішальним чинником у конкурентній боротьбі стає рівень технічної озброєності та оснащеності підприємства. Саме сучасний парк обладнання, інструментарію та використання передового програмного забезпечення визначають технологічні можливості компанії та її здатність оперативно реагувати на складні запити замовників. У цих умовах відповідальний вибір технічних потужностей та їх постійна модернізація є необхідною передумовою комерційного успіху.

Аналізуючи баланс попиту та пропозиції, варто зазначити, що ринок інженерно-будівельних послуг охоплює надзвичайно широкий спектр: від розробки проектно-кошторисної документації до експлуатації магістральних об'єктів та зведення споруд загального призначення. Реалізація цих послуг вимагає від ПП «Політерм» постійного вдосконалення системи контролю якості та сервісного супроводу на всіх етапах життєвого циклу об'єкта.

Аналіз динаміки обсягів реалізації у відповідному секторі ринку (рис. 2.2) свідчить про значну волатильність та чутливість галузі до макроекономічних викликів.

Докризовий етап та перші ознаки рецесії: Після відносно стабільного 2018 року (11,6 млрд грн), у 2019–2020 роках спостерігалася низхідна тенденція. Темпи падіння прискорилися з -1,38% до -10,84%, що було зумовлено загальним зниженням інвестиційної активності.

Тимчасове відновлення: 2021 рік став періодом адаптації, коли обсяг реалізації зріс до 11,2 млрд грн (+8,82%). Це свідчило про потенціал ринку до відновлення навіть після пандемічних шоків.

Глибока криза 2022 року: Повномасштабна війна спричинила найрізкіше падіння в аналізованому періоді — на 35,41%. Обсяг ринку скоротився до мінімального значення у 7,17 млрд грн, що безпосередньо вплинуло на фінансову стійкість ПП «Політерм».

Посткризове відновлення (2023–2024 рр.): Останні два роки демонструють активну фазу зростання: +15,76% у 2023 році та +14,46% у 2024 році. Хоча номінальний обсяг (9,5 млрд грн) ще не досягнув рівня 2018 року, високі темпи приросту вказують на формування нових ніш та адаптацію бізнесу до умов воєнного стану.

Для ПП «Політерм» такий стан ринку означає перехід від стратегії виживання до стратегії активного перерозподілу часток ринку, що вимагає впровадження ефективної системи контролінгу для управління зростаючими витратами та забезпечення прибутковості.

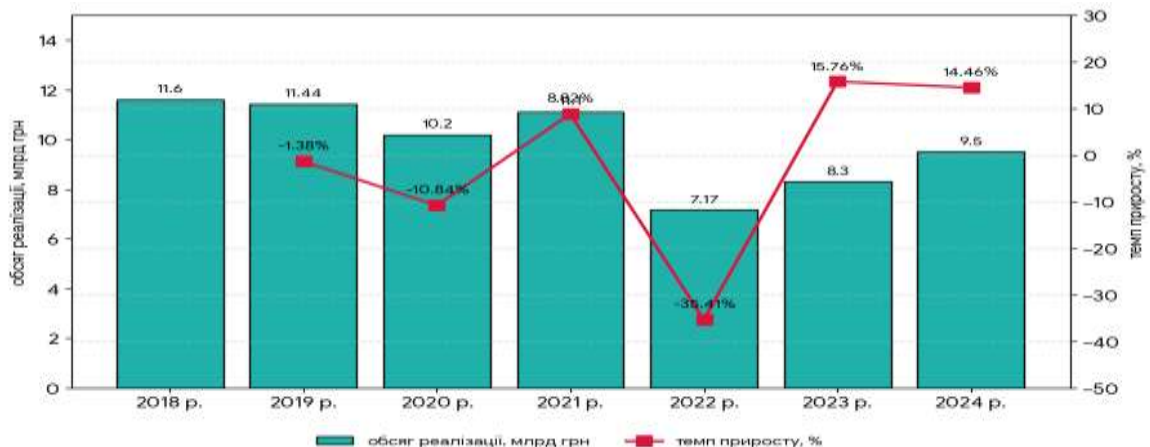


Рисунок 2.2 – Аналіз обсягів реалізації в інженерно-будівельній галузі України та темпи їх приросту (2018–2024 рр.)

Результати аналізу динаміки обсягів реалізації в інженерно-будівельному секторі за 2018–2025 рр. (рис. 2.2) вказують на суттєву волатильність галузі. Найбільш критична рецесія відбулася у 2022 році, коли обсяги робіт скоротилися на 35,41%. Це падіння було зумовлене масштабним руйнуванням об'єктів критичної інфраструктури, розривом логістичних ланцюгів та вимушеною релокацією виробничих потужностей підприємств-замовників зі східних та північних регіонів України.

Починаючи з 2023 року, галузь демонструє стійкий тренд до відновлення. За підсумками 2024 року обсяг виконаних будівельних робіт зріс на 17,8% (до 204,7 млрд грн), а у 2025 році ринок збільшився ще на 11,3%, досягнувши позначки 258,2 млрд грн, що номінально перевищило довоєнний показник 2021 року (258 млрд грн). Таке зростання зумовлене активізацією проєктів з відновлення житлової та промислової нерухомості, а також адаптацією інженерного будівництва до умов воєнного стану.

Сучасна структура пропозиції на ринку інженерно-будівельних послуг охоплює широкий спектр сегментів:

- Інженерне будівництво: захист та модернізація об'єктів енергетичної інфраструктури, ремонт трубопровідного транспорту.
- Нежитлове будівництво: зведення складських, торговельних та виробничих комплексів, що активно розвиваються у західних регіонах, зокрема у Львівській області.
- Енергоефективні рішення: встановлення систем автономного енергозабезпечення (генераторів, акумуляторів, сонячних станцій), попит на які значно зріс у 2024–2025 роках.

Для ПП «Політерм» ці тенденції відкривають можливості для масштабування діяльності у сфері інженерного проєктування та технічного обслуговування критичних систем, що потребує впровадження багаторівневого контролю якості та гнучкого антикризового планування.

Для об'єктивної оцінки місткості ринку інженерно-будівельних послуг доцільно використовувати показник фактичного споживання металопродукції та основних будівельних компонентів. Розрахунок базується на балансі внутрішнього виробництва матеріалів, експортно-імпортних операцій та обсягів готових інженерних вузлів, що постачаються з-за кордону. За такої методики рівень інвестицій в основні засоби та інженерну інфраструктуру на одного мешканця України залишається значно нижчим за показники країн ЄС. Зокрема, аналіз внутрішнього ринку металопродукції та енергетичного обладнання (з урахуванням сальдо зовнішньої торгівлі сировиною та готовими агрегатами)

свідчить про наявність значного потенціалу для відновлення, проте поточний сукупний обсяг ринку все ще обмежений дефіцитом капітальних інвестицій.

Отже, враховуючи поточну економічну кон'юнктуру та специфіку попиту на складні інженерні рішення, можна зробити висновок, що вітчизняний будівельно-енергетичний сектор поки що суттєво поступається розвиненим економікам за рівнем технологічної ефективності. Низька фондоозброєність, нерівномірна завантаженість потужностей та недостатня продуктивність праці створюють ситуацію, за якої велика кількість дрібних гравців на ринку конкурує за обмежений обсяг замовлень. Це перешкоджає їхній фінансовій стабільності та вимагає від ПП «Політерм» переходу до якісно нових методів управління витратами та підвищення операційної результативності.

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз конкурентних позицій ПП «Політерм»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність унікальних технічних компетенцій у нішевих сегментах (котлобудування, трубопровідний транспорт). 2. Іверсифікований портфель послуг (від проектування до капітального будівництва). 3. Висока технологічна точність та відповідність робіт складним проектним вимогам. 4. Гнучка цінова політика та персоналізований сервісний супровід клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від тендерної активності великих замовників. 2. Недостатня присутність у цифровому просторі та слабе маркетингове просування інженерного бренду. 3. Фрагментарність системи антикризового менеджменту та відсутність проактивного контролінгу витрат. 4. Чутливість собівартості робіт до коливань цін на енергоносії та будматеріали.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Участь у державних та міжнародних програмах з відновлення енергетичної інфраструктури України. 2. Масштабування діяльності через відкриття представництв у сусідніх західних областях. 3. Впровадження інноваційних енергоефективних технологій у будівництві. 4. Отримання пільгового кредитування за програмами підтримки малого та середнього бізнесу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пролонгація воєнних дій та прями безпекові загрози для об'єктів будівництва. 2. Дефіцит кваліфікованих інженерно-технічних кадрів через міграційні процеси та мобілізацію. 3. Подальше скорочення платоспроможного попиту з боку промислових підприємств. 4. Висока інфляція та девальваційні ризики, що здорожчують імпортне обладнання.

Джерело: сформовано автором

За своєю організаційно-правовою формою ПП «Політерм» функціонує як приватне підприємство. Ця форма передбачає, що суб'єкт господарювання заснований на приватній власності одного або кількох фізичних осіб, які несуть відповідальність за результати діяльності підприємства згідно з чинним законодавством та статутними документами. Будучи комерційною організацією, ПП «Політерм» орієнтоване на отримання прибутку шляхом реалізації продукції (послуг) та ефективного використання наявних ресурсів.

Система управління на підприємстві характеризується певною лаконічністю, що притаманна приватному сектору. Вищим органом управління є Власник (Засновник), який наділений повноваженнями щодо прийняття ключових стратегічних рішень. До його компетенції належить:

- визначення пріоритетних векторів економічного та технологічного розвитку;
- затвердження річних фінансових планів, кошторисів та звітів про їх виконання;
- прийняття рішень про реорганізацію або ліквідацію підприємства;
- затвердження Статуту та внесення змін до нього.

Безпосереднє керівництво поточною діяльністю ПП «Політерм» здійснює Директор, який призначається Власником. Директор діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади та перед контрагентами, а також несе відповідальність за виконання планових показників та дотримання фінансової дисципліни. У період між прийняттям стратегічних рішень власником, саме виконавчий орган (Директор) забезпечує координацію роботи всіх структурних підрозділів та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури

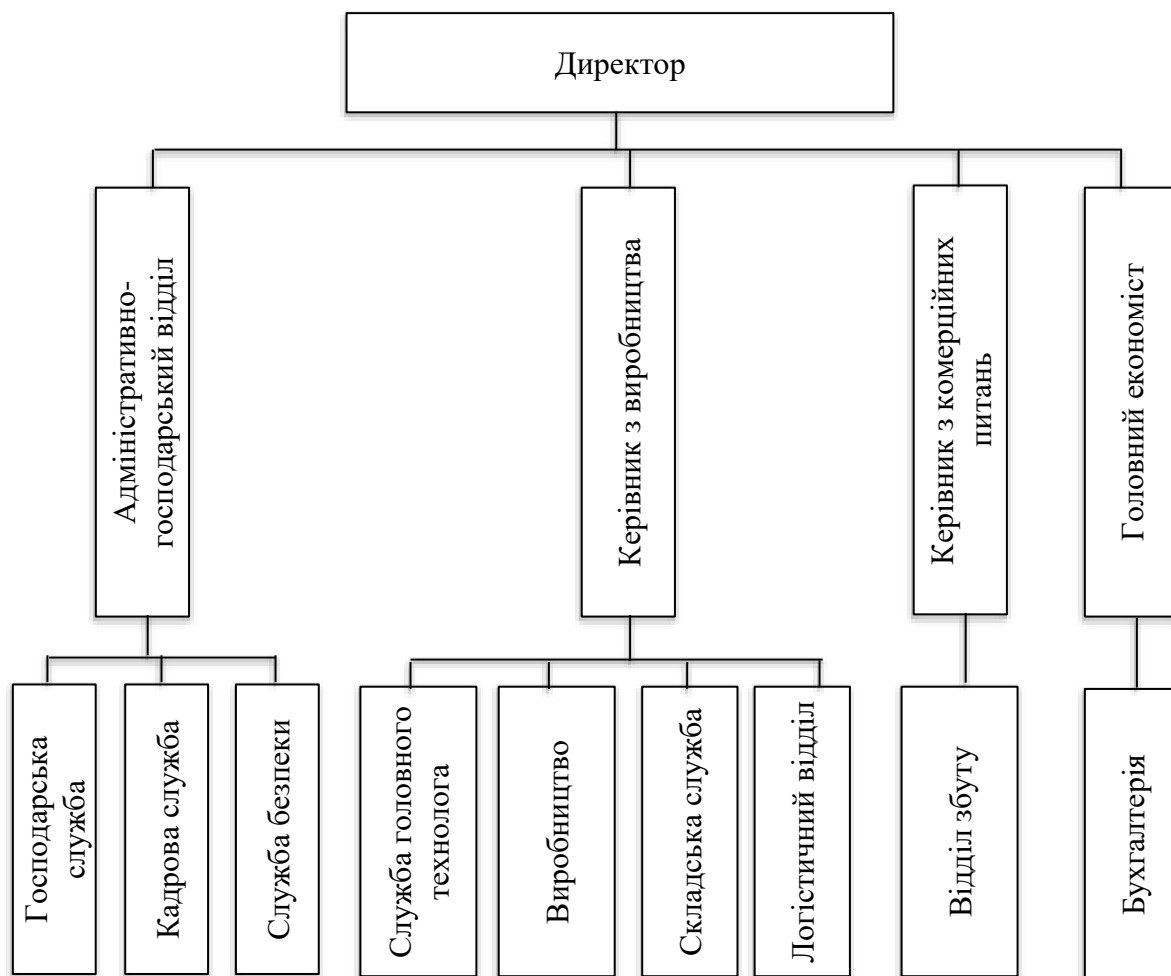


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Політерм»

Регламентация управлінських процесів на підприємстві здійснюється відповідно до положень Статуту. Організаційна побудова ПП «Політерм» класифікується як лінійно-функціональна, оскільки вона поєднує чітку вертикаль лінійного підпорядкування із наявністю спеціалізованих функціональних ланок.

Адміністративний блок компанії сформований з ключових підрозділів, що забезпечують операційну підтримку бізнесу: адміністративно-господарський відділ (штатна чисельність — 4 особи), що відповідає за загальне забезпечення життєдіяльності офісу; відділ збуту, до складу якого входять комерційний керівник та менеджер зі збуту (2 особи); фінансовий підрозділ, представлений головним економістом та бухгалтерією; виробничий контур підприємства

інтегрує службу головного технолога, відділ логістики, складське господарство та безпосередньо виробничі потужності.

Специфічною особливістю структури управління, що відображена на рис. 2.1, є автономний статус юридичної служби. Попри те, що посада юриста вводиться наказом Директора, цей фахівець де-факто функціонує як незалежний орган контролю. Юридичний супровід має критичне значення для ПП «Політерм», оскільки внутрішній документообіг та зовнішні контракти підлягають обов'язковій візі юриста перед набуттям чинності. У загальній ієрархії посада юриста характеризується відсутністю підпорядкованих осіб та прямих функціональних зв'язків з іншими відділами, що забезпечує йому об'єктивність при правовій оцінці рішень менеджменту.

Аналіз організаційної структури ПП «Політерм» дозволяє виділити низку переваг діючої системи управління. По-перше, лінійні менеджери позбавлені необхідності вирішення вузькоспеціалізованих завдань (фінансове планування, логістика), фокусуючись на координаційній функції. Це забезпечує єдність розпоряджень та мінімізує управлінські конфлікти. По-друге, принцип єдиноначальності підвищує персональну відповідальність персоналу та зміцнює виконавчу дисципліну.

Водночас слабким місцем залишається фрагментарність корпоративної культури через відсутність формалізованого кодексу поведінки. Регулювання відносин із кадрами базується на внутрішньому Положенні про регламентуючі документи, що є обов'язковим для всіх ланок.

Таблиця 2.2.

Динаміка техніко-економічних показників діяльності

ПП «Політерм» за 2022-2024 роки

№ пп	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2022/2023		Відхилення 2023/2024	
					абс	%	абс	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис.грн	25370,6	18098,5	18105,4	-7272,1	-28,66	6,9	0,04
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	21831,4	14735,7	13902,6	-7095,7	-32,50	-833,1	-5,65
3	Валовий прибуток (збиток) тис. грн.	3539,2	3362,8	4202,8	-176,4	-4,98	840	24,98
4	Інші операційні витрати, тис. грн.	2564,7	3069,5	3942,5	504,8	19,68	873	28,44
5	Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг, тис. грн	24396,1	17805,2	17845,1	-6590,9	-27,02	39,9	0,22
6	Інші операційні доходи, тис. грн.			20,4			20,4	100,00
7	Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	974,5	293,3	280,7	-681,2	-69,90	-12,6	-4,30
8	Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	974,5	293,3	280,7	-681,2	-69,90	-12,6	-4,30
9	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	799,1	240,5	230,2	-558,6	-69,90	-10,3	-4,28
10	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	790,7	960,15	2066,45	169,45	21,43	1106,3	115,22
11	Рентабельність операційної діяльності, %	3,99	1,65	1,57		-2,35		-0,07
12	Рентабельність продажу (чиста рентабельність), %	3,15	1,33	1,27		-1,82		-0,06
13	Середньорічна чисельність працівників, осіб	33	35	34	2	6,06	-1	-2,86
14	Продуктивність праці, тис.грн.	768,81	517,10	532,51	-251,71	-32,74	15,41	2,98
15	Операційні витрати на 1 грн. чистого доходу, грн.	0,962	0,984	0,986	0,022	2,31	0,002	0,19
16	Віддача основних засобів, грн.	32,09	18,85	8,76	-13,24	-41,25	-10,09	-53,52

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Аналітичне дослідження результатів діяльності ПП «Політерм» (табл. 2.1) вказує на складні фінансові умови у досліджуваному періоді. Зокрема, у 2022 році підприємство зафіксувало суттєве падіння чистого доходу від реалізації — обсяги виручки скоротилися на 28,66 % (що в грошовому еквіваленті перевищило 7 млн грн). Наступного року ситуація стабілізувалася, проте приріст був номінальним і склав лише 0,04 %.

Попри поступове зниження собівартості, ефективність управління витратами залишається низькою. Спостерігається негативна тенденція випереджаючого зростання операційних витрат на одиницю доходу. Це зумовлено стрімким підвищенням інших операційних витрат: у 2020 році вони зросли на 19,68 % (504,8 тис. грн), а у 2022 році — ще на 28,44 %. Як наслідок, операційний прибуток продемонстрував стрімке падіння: на 69,9% у 2020 році з подальшим скороченням на 4,3% у 2021 році.

Динаміка показників ефективності підтверджує кризовий стан: рентабельність операційної діяльності зменшилася з вихідних 3,99% до критичних 1,65 % у 2020 році, втративши ще 0,07 в.п. у 2024 році. Аналогічний спад притаманний і чистій рентабельності продажу, яка за весь аналізований період (2022-2024 рр.) скоротилася з 3,15% до 1,27%, що свідчить про низьку здатність підприємства генерувати чистий прибуток з кожної гривні доходу.

Аналіз діяльності ПП «Політерм» за 2022–2024 рр. свідчить про стабільність персоналу з незначними коливаннями, при цьому продуктивність праці знизилася у 2023 р. через воєнні дії, але почала адаптуватися у 2024 р. Водночас відбулося зниження фондівіддачі на тлі оновлення технічної бази, що підвищило рівень придатності основних засобів до 68 %, попри загальне скорочення доходів.

Фактично, девальвація національної валюти та дефіцит енергоресурсів суттєво тиснули на фінансовий стан ПП «ПОЛІТЕРМ». Проте здатність підприємства утримувати позитивний фінансовий результат навіть за умов операційної паралізації частини ринку свідчить про гнучкість системи менеджменту. Збереження відносної стабільності прибутковості в таких

екстремальних умовах дозволяє констатувати високу ефективність адаптивних механізмів антикризового управління, впроваджених на підприємстві.

Незважаючи на загальний прибутковий статус компанії, виявлені негативні тенденції у динаміці витрат сигналізують про необхідність розробки нових стратегічних рішень для зміцнення фінансової стійкості у майбутньому.

Під ефективністю антикризового управління слід розуміти комплексну характеристику діяльності суб'єкта господарювання, що відображає його здатність формувати сприятливі умови для досягнення цільових результатів за мінімізації ресурсних витрат та дотримання встановлених часових меж. У контексті ПП «Політерм» оцінка такої ефективності передбачає аналіз здатності менеджменту вчасно ідентифікувати загрози та впроваджувати заходи, що запобігають втраті фінансової стійкості.

Оцінка результативності антикризового менеджменту є багатогранним та методологічно складним завданням, оскільки дана проблематика належить до переліку найменш досліджених аспектів управлінської науки. Фундаментальним критерієм ефективності у даній сфері вважається рівень досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання за умов дестабілізації [32, с. 334].

У широкому розумінні, ефективність антикризового управління відображає здатність ПП «Політерм» забезпечувати реалізацію своєї місії та цільових орієнтирів з мінімальними ресурсними втратами, попри активний вплив деструктивних чинників. Для отримання об'єктивних результатів у межах нашого дослідження, оцінку ефективності доцільно здійснювати за двома взаємопов'язаними векторами: проведенням експрес-діагностики ключових фінансових показників; комплексною оцінкою ймовірності настання банкрутства підприємства.

2.3. Оцінка ефективності антикризового управління

Ефективність антикризового управління в сучасних умовах розглядається як інтегрована сукупність характеристик підприємства, що забезпечують формування сприятливих умов для стабілізації діяльності та досягнення запланованих результатів із мінімальними витратами ресурсів у чітко визначені терміни. Водночас методологічна оцінка такої ефективності є складним багатофакторним завданням і залишається одним із найменш розроблених теоретичних аспектів побудови систем антикризового менеджменту.

У загальному вигляді ефективність антикризових заходів можна визначити як здатність суб'єкта господарювання досягати стратегічних цілей з мінімальними втратами потенціалу навіть за умови активної дії деструктивних кризових чинників. Хоча загальноприйнятим критерієм ефективності виступає ступінь реалізації поставлених управлінських цілей, практичний інструментарій вимагає застосування конкретних кількісних показників.

Для ПП «Політерм» оцінювання ефективності системи антикризового управління доцільно здійснювати за двома основними напрямками:

1. Експрес-діагностика фінансового стану: дозволяє оперативно виявити «вузькі місця» у ліквідності та платоспроможності підприємства.
2. Фундаментальний аналіз ймовірності банкрутства: передбачає використання інтегральних моделей для визначення зони фінансового ризику, в якій перебуває компанія.

З огляду на вітчизняні реалії ведення бізнесу, загрозу банкрутства ПП «Політерм» найбільш репрезентативно можна оцінити за допомогою моделі О.О. Терещенка. Ця модель адаптована до української фінансової звітності та дозволяє врахувати галузеву специфіку досліджуваного підприємства. Результати розрахунку інтегрального показника за цією моделлю наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.3.

Оцінка ймовірності банкрутства ПП «Політерм»
за моделлю О. О. Терещенка

Показники (коефіцієнти)	2023 рік	2024 р.	2025 р.
Відношення грошових надходжень до зобов'язань X_1	12,384	6,186	4,708
Відношення валюти балансу до зобов'язань X_2	1,970	1,891	1,787
Відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів X_3	0,198	0,043	0,034
Відношення чистого прибутку до виручки X_4	0,031	0,013	0,013
Відношення виробничих запасів до виручки X_5	0,011	0,033	0,121
Відношення виручки до основного капіталу X_6	6,286	3,271	2,635
Інтегральний показник (Z-рахунок)	21,503	10,268	7,904
Ймовірність банкрутства	$Z > 2$ (не загрожує)	$Z > 2$ (не загрожує)	$Z > 2$ (не загрожує)

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Політерм»

Результати діагностики ймовірності банкрутства за моделлю О.О. Терещенка свідчать, що протягом 2023–2025 рр. ПП «Політерм» перебувало у зоні фінансової безпеки. Показник Z наприкінці 2025 року склав 7,904, що значно перевищує нормативне значення ($Z > 2$), за якого банкрутство не загрожує.

Однак динаміка інтегрального показника викликає певне занепокоєння: за три роки він скоротився майже втричі (з 21,503 до 7,904). Це зумовлено такими негативними тенденціями:

1. Зниження ліквідності: відношення грошових надходжень до зобов'язань впало з 12,3 до 4,7, що свідчить про сповільнення притоку реальних коштів.

2. Накопичення запасів: показник X_5 зріс з 0,011 до 0,121, що вказує на затоварення складів готовою продукцією або закупівлю надмірної кількості дорогої сировини в умовах інфляції.

3. Падіння рентабельності: ефективність використання активів X_3 суттєво знизилася, що є наслідком зростання собівартості виробництва у даному секторі.

Попри поточну фінансову стійкість, негативний тренд показників вимагає від керівництва ПП «Політерм» впровадження заходів превентивного антикризового управління для стабілізації прибутковості та покращення оборотності оборотних коштів.

Проведені розрахунки за вітчизняною методикою О. О. Терещенка показали, що ПП «Політерм» наразі не загрожує банкрутство, а підприємство зберігає достатньо високий рівень фінансового потенціалу. Для верифікації отриманих результатів та проведення комплексного аналізу доцільно також застосувати класичну п'ятифакторну модель Е. Альтмана (1968 р.), яка є світовим стандартом у діагностиці фінансової неспроможності промислових підприємств.

Результати розрахунків за моделлю Альтмана представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.4

Оцінка ймовірності банкрутства ПП «Політерм» з
а п'ятифакторною моделлю Альтмана (1968 р.)

Показники (коефіцієнти)	2023 рік	2024 р.	2025 р.
X ₁ — відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів	0,276	0,311	0,192
X ₂ — відношення чистого прибутку до сукупних активів	0,198	0,043	0,034
X ₃ — відношення фінансового результату до оподаткування до активів	0,241	0,053	0,041
X ₄ — відношення між власним і залученим капіталом	0,970	0,891	0,787
X ₅ — відношення чистого доходу від реалізації до активів	6,286	3,271	2,635
Інтегральний показник (Z-score)	8,266	4,412	3,517
Ймовірність банкрутства	Дуже низька (Z > 2,99)	Дуже низька (Z > 2,99)	Дуже низька (Z > 2,99)

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Політерм»

Діагностика фінансового стану ПП «Політерм» за класичною п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана підтверджує висновки, отримані за моделлю Терещенка. Протягом усього аналізованого періоду (2023–2025 рр.) значення інтегрального показника Z перебувало у «зеленій зоні» (Z > 2,99), що

свідчить про стабільність підприємства та мінімальну ймовірність банкрутства у найближчі два роки.

Проте аналіз структури показників вказує на негативну динаміку. За три роки Z-score скоротився з 8,266 до 3,517. Основними факторами зниження стійкості є:

1. Зниження ефективності активів: Показник X_5 (фондовіддача) впав з 6,286 до 2,635, що свідчить про уповільнення оборотності капіталу в умовах кризи.

2. Зростання залежності від кредиторів: Співвідношення власного капіталу до позикового X_4 знизилося з 0,970 до 0,787, що вказує на зростання фінансового важеля та ризиків платоспроможності.

3. Падіння операційної ефективності: Суттєве зниження рентабельності активів X_2 , X_3 відображає труднощі у генеруванні прибутку у сучасних економічних реаліях.

Попри те, що ПП «Політерм» наразі є фінансово здоровим, стрімке наближення показника Z до межі «сірої зони» (2,99) вимагає термінової розробки антикризової стратегії, спрямованої на оптимізацію витрат та активізацію збутової політики.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку економіки України проблема неплатоспроможності підприємств набуває критичного значення, створюючи реальні загрози їхньому банкрутству. Подолання цих викликів потребує розбудови адаптивного антикризового механізму, здатного якісно підвищити виробничий потенціал на засадах ринкових відносин та оновлених етичних стандартів управління. Забезпечення життєздатності суб'єктів господарювання вимагає системного підходу — від макроекономічного регулювання до врахування індивідуальної специфіки кожного підприємства з метою превентивного реагування на кризи. Пріоритетними інструментами стабілізації в Україні сьогодні виступають реструктуризація діяльності та заборгованості, диверсифікація бізнес-процесів, впровадження управлінського обліку, гнучке нормування витрат та розробка ефективних систем мотивації персоналу [27, с. 28].

Забезпечення сталого розвитку вітчизняних виробничих об'єктів безпосередньо залежить від дієвості механізмів антикризового управління. Проте аналіз існуючих систем менеджменту на підприємствах реального сектору України свідчить про їхню обмеженість: вони орієнтовані переважно на стабільні економічні умови та виявляються малоефективними під час спадів на світових ринках. Практика показує, що реакція менеджменту на зовнішні виклики зазвичай має фрагментарний та суто оперативний характер, обмежуючись точковим коригуванням окремих процесів. Такі заходи є непослідовними, часто спрямовані на усунення симптомів, а не першопричин кризи, і впроваджуються із суттєвим запізненням. Низька результативність антикризової політики значною мірою зумовлена відсутністю цілісного теоретичного підґрунтя, яке б розкривало природу та чинники криз з урахуванням специфіки життєвого циклу підприємства [28, с. 148].

Під час формування систем антикризового менеджменту вітчизняні підприємства здебільшого спираються на стандартні моделі оцінки фінансово-економічного стану. Проте такі підходи мають суттєві обмеження: вони недостатньо враховують галузеві та регіональні особливості, а також не містять конкретних інструментів для вдосконалення техніко-технологічних і організаційних аспектів взаємодії із зовнішнім середовищем. Як наслідок, діючі механізми управління часто орієнтовані виключно на реагування в умовах імовірного або вже фактичного банкрутства, ігноруючи можливості превентивного впливу [29].

Аналіз динаміки розвитку організацій підтверджує, що кризові явища є невід'ємною частиною їхнього функціонування, виникаючи під впливом як управлінських прорахунків, так і зовнішніх дестабілізуючих факторів (кон'юнктурних змін, вичерпання потенціалу технологій тощо) [30]. Ефективна система антикризового управління не повинна обмежуватися лише фазою гострої кризи; її інструментарій має бути адаптований до кожної стадії кризового процесу. Проте сьогодні домінує реактивний підхід, що підтверджується значною кількістю банкрутств. У зв'язку з цим критично важливим стає зміщення фокусу з ліквідації наслідків на ранню діагностику кризових симптомів. Постійний розвиток організації вимагає адекватного вдосконалення управлінських технологій, що забезпечить вищу ефективність діяльності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі [31].

Антикризове управління постає як комплексний процес, що охоплює заходи превентивного, оперативного та реабілітаційного характеру. Згідно з сучасними підходами, цей процес структурується за чотирма послідовними етапами: запобігання, підготовка, реагування та реконструкція з обов'язковою оцінкою результативності вжитих заходів [32]. На початковій стадії ключове завдання менеджера полягає в ідентифікації слабких сигналів про наближення кризи та нівелюванні її первинних симптомів. Подальша підготовка передбачає розробку антикризових планів і моделей реагування. Фаза реалізації вимагає чіткої координації та контролю за виконанням запланованих дій, тоді як

завершальний етап фокусується на ретроспективному аналізі. Саме оцінка реакції організації на кризу дозволяє акумулювати досвід, виправляти помилки та формувати стратегічну базу знань для підвищення резистентності підприємства у майбутньому.

При формуванні стратегічного базису антикризового управління в науковій літературі виділяють дві ключові парадигми. Згідно з першою, антикризова стратегія розглядається як специфічний набір заходів, що впроваджуються лише за умови фактичного настання кризи для виведення підприємства з дестабілізаційного стану. Другий підхід пропонує більш сучасну модель — інклюзивне вбудовування антикризових механізмів у загальну стратегію ризик-менеджменту компанії. Це дозволяє уникнути ізольованості антикризової функції, перетворюючи її на інструмент безперервного моніторингу та нейтралізації загроз ще до моменту їх повномасштабного прояву [31].

Етап підготовки до можливих дестабілізаційних процесів передбачає розробку адаптивних стратегій та планів дій, що формують фундамент антикризового вимірювання. На основі аналізу сучасної літератури доцільно класифікувати типові антикризові заходи за чотирма функціональними напрямками [31, с. 239]:

1. *Стратегічно-планувальні заходи:* перегляд місії та цільових орієнтирів компанії, пошук нових ринкових ніш, переорієнтація продуктового портфеля та впровадження формалізованих систем стратегічного планування.

2. *Організаційно-економічні заходи:* оптимізація витрат, реструктуризація заборгованості, залучення додаткового капіталу (емісія цінних паперів, кредитування), диверсифікація діяльності, а також структурні трансформації (злиття, аутсорсинг, оновлення технологій).

3. *Соціально-мотиваційні заходи:* трансформація систем оплати праці та стимулювання персоналу, реорганізація робочих процесів, оптимізація чисельності штату та формування оновленої організаційної культури.

4. *Контрольно-діагностичні заходи:* впровадження посиленого фінансового моніторингу та побудова систем систематичного внутрішнього контролю.

Вибір антикризової стратегії зумовлюється природою дестабілізуючих факторів та обраним вектором адаптації (активним чи реактивним). Матриця стратегічного вибору в такому разі включає інвестиційну модель, консолідацію активів або стратегію скорочення бізнесу. При цьому критичне значення має здатність менеджменту не просто реагувати на фактичні виклики, а здійснювати ранню діагностику та запобігати негативним наслідкам. Реалізація цих підходів в Україні ускладнюється відсутністю фахової підготовки антикризових керівників, що створює розрив між теоретичними розробками та їх практичним впровадженням [19].

У системі антикризового управління особливе місце посідає контролінг, який в умовах ринкових змін став ключовим механізмом адаптації підприємств. Трансформувавшись із інструменту моніторингу фінансових потоків у цілісну систему загального менеджменту, контролінг досі залишається предметом наукових суперечок щодо його змісту. Це вимагає глибшого аналізу його дефініцій та функцій [14, с. 58]. Оскільки класичні методи обліку втрачають ефективність, виникає потреба у впровадженні сучасних технологій планування, здатних враховувати динаміку ринку та економічну невизначеність.

Процес становлення контролінгу як наукової дисципліни супроводжується складністю формування понятійного апарату та розмаїттям трактувань. Саме поняття «controlling» потрапило у вітчизняну наукову думку з англomовного середовища через німецьку управлінську модель. Слід враховувати розбіжності в підходах: якщо в США стратегічний аналіз та комплексне управління часто охоплюються категорією «управлінський облік», то в Німеччині, через чітку диференціацію фінансової та виробничої бухгалтерії, запозичений термін «controlling» використовують для опису ширшого явища, що значно виходить за межі облікових функцій [12, с. 8-9].

Дослідження іноземних джерел підтверджує багатогранність терміна «контролінг» та відсутність універсального визначення цієї категорії. Водночас наукова спільнота чітко розмежовує поняття контролю та контролінгу. Виходячи з етимології англійського дієслова «to control», його первісним значенням є «управління» та «регулювання», а не просто інспектування. На відміну від контролю, що є локальною операцією, контролінг функціонує як цілісна система безперервного моніторингу організаційних процесів. Ключова розбіжність між ними полягає в часовій орієнтації: контроль переважно констатує факти минулого, тоді як контролінг спрямований на перспективу. Його головне завдання — створення надійної інформаційної бази для прийняття стратегічних і тактичних рішень у всіх ланках управління підприємством [13, с. 28].

Інструментарій сучасного контролінгу пройшов шлях розвитку від елементарної мінімізації витрат до багаторівневих методів стратегічного й оперативного управління. Однак велика кількість наявних засобів породжує проблему їхньої раціональної селекції. Відсутність уніфікованої методики вибору конкретних інструментів під певні бізнес-ситуації знижує якість менеджменту та уповільнює адаптацію підприємства до змін.

Для розв'язання цієї проблеми пропонується єдина методологічна основа вибору інструментів, що базується на таких засадах:

- Інтегративний підхід: поєднання контролінгу з математичним моделюванням, статистикою та економетрикою для максимально точного досягнення стратегічних орієнтирів.
- Структурована класифікація: систематизація методів за часовим горизонтом (стратегія/тактика), управлінськими функціями, центрами відповідальності та особливостями процесів. Це забезпечує гнучкість системи у мінливому середовищі.
- Динамічна адаптивність: пріоритетність вибору інструментарію залежно від поточних цілей компанії та пріоритетів її інноваційного розвитку.

Основний інструментарій контролінгу та його значення для менеджменту:

1. ABC-аналіз (ресурсний та процесно-орієнтований): Забезпечує диференціацію активів і процесів за рівнем їхнього внеску в загальний фінансовий результат (категорії А, В, С). Такий підхід дозволяє менеджменту сконцентрувати ресурси на критично важливих напрямках та ідентифікувати латентні зони неефективності, які складно виявити за допомогою типових форм звітності.

2. Абсорпшен-костінг (Absorption Costing): Система калькулювання повної собівартості шляхом розподілу всіх видів витрат. Метод є фундаментальним для об'єктивного визначення рентабельності, оскільки лише точний облік витрат дає змогу адекватно оцінити ефективність використання оборотного капіталу підприємства.

3. Аналіз цінових знижок: Інструмент маркетингового контролінгу, спрямований на вивчення кореляції між ціновими поступками та динамікою збуту. Допомагає знайти оптимальний баланс між програмами лояльності для клієнтів і збереженням цільового рівня прибутковості кожної операції.

4. Бенчмаркінг та конкурентний аналіз: Процес стратегічного зіставлення показників організації з результатами лідерів ринку. Регулярний моніторинг стратегій контрагентів, а також порівняльне оцінювання товарних груп і якості продуктів є запорукою стійкої конкурентоспроможності. Даний інструментарій широко застосовується в контролінгу маркетингу, інновацій, інвестицій та якості [8].

Відсутність на підприємстві належної аналітичної бази на сучасному етапі робить неможливим ефективний контроль ціноутворення та моніторинг конкурентних позицій. Це актуалізує впровадження розглянутого вище інструментарію контролінгу як необхідної умови стабілізації.

Ключова роль контролінгу в межах антикризової стратегії полягає у формуванні цілісної структурно-логічної моделі менеджменту, яка гарантує якість управлінської системи. Його впровадження забезпечує чітку декомпозицію завдань між структурними підрозділами та конкретними виконавцями, а також налагодження механізмів їхньої координації. Практика

доводить, що саме жорсткий регламент розподілу функцій та відповідальності, а не суб'єктивні чинники чи особиста мотивація персоналу, є визначальним фактором зростання операційної ефективності підприємства.

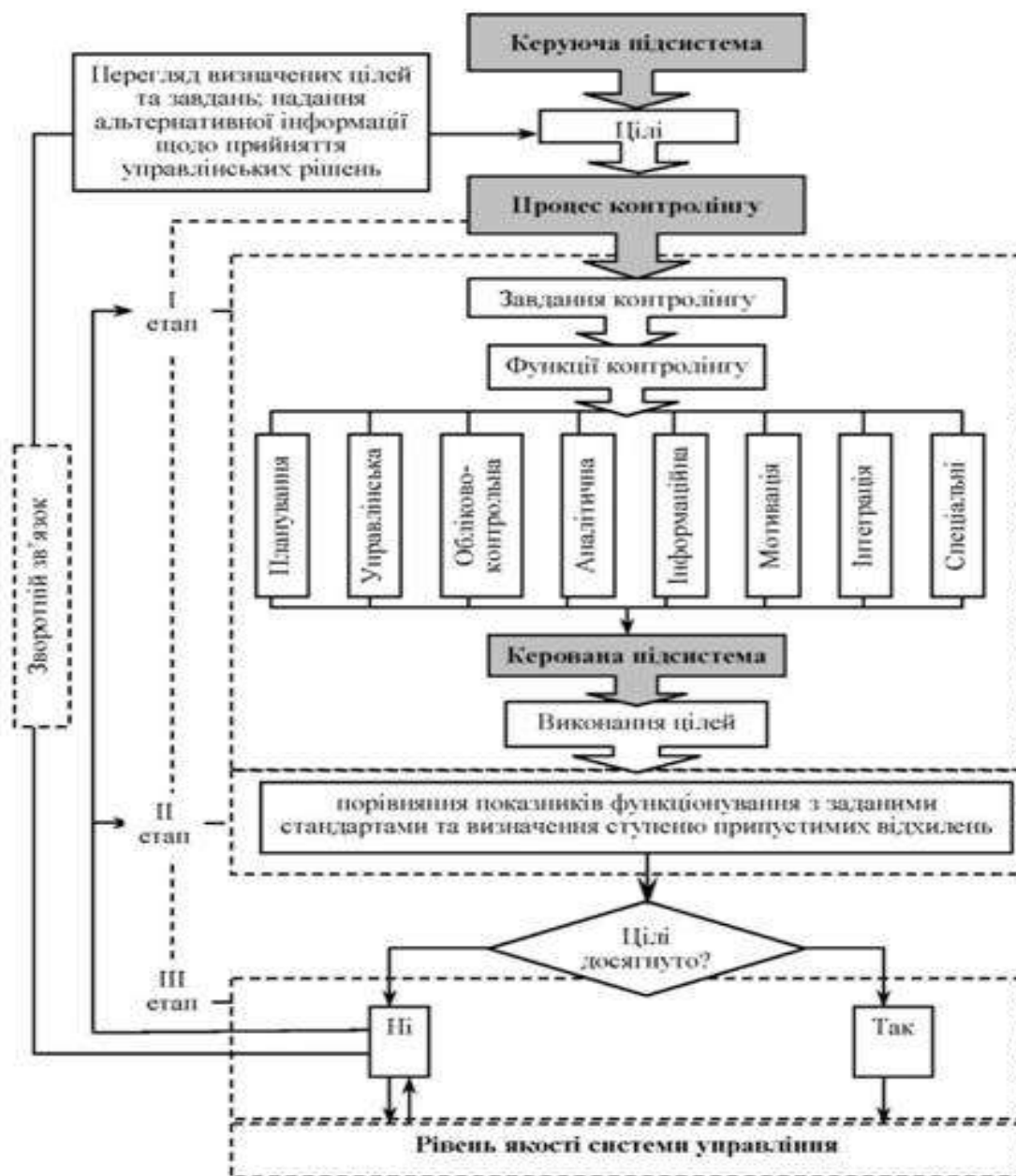


Рисунок 3.1. Структурно-логічна модель забезпечення якості системи управління підприємством за допомогою процесу контролінгу

Джерело: сформовано на основі [8].

Впровадження досконалої системи управління надає менеджменту дієві важелі для забезпечення стабільного розвитку та високої результативності підприємства. Натомість ігнорування системного підходу нівелює ефективність управлінських процесів, перетворюючи їх на формальність, що не має практичної цінності.

Таким чином, критично важливим є відхід від фрагментарного використання окремих методів управління на користь цілісної системи взаємопов'язаних і послідовних антикризових заходів. Саме такий комплексний підхід створить необхідні умови для сталого функціонування та стратегічного розвитку організації в умовах невизначеності.

Оцінювання результативності антикризових заходів, як в об'єктивному, так і в суб'єктивному аспектах, має базуватися на аналізі фінансових індикаторів підприємства. Проміжні підсумки впровадження системи контролінгу засвідчили, що деструктивний вплив кризових явищ на діяльність суб'єкта господарювання склав близько 50 %. Така ситуація вказує на дефіцит управлінської ефективності, зумовлений передусім процесами масштабування бізнесу. Дані фінансової звітності підтверджують зростання вартості активів, збільшення витрат та розширення штату персоналу, проте відсутність адекватної управлінської структури спричинила виникнення значних додаткових витрат.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що безперервне вдосконалення системи менеджменту є критично важливою умовою життєздатності компанії. Досвід ПП «Політерм» демонструє специфічну управлінську проблему: лідер, який забезпечив успішний старт і вихід компанії на ринок, не завжди володіє компетенціями для управління великою структурою. Часто ефективність керівника обмежена певним етапом розвитку організації або конкретною цільовою аудиторією. У процесі масштабування такі управлінці втрачають здатність до всебічного охоплення процесів та стикаються з труднощами у делегуванні операційних повноважень, що гальмує розвиток підприємства.

Проміжні результати впровадження системи контролінгу дозволяють констатувати таке:

- Інноваційність менеджменту: контролінг утвердився як принципово новий та результативний інструментарій у системі розв'язання складних управлінських задач.
- Стратегічна стійкість: запровадження системи дозволило в стислі терміни сформуванню управлінську концепцію, що забезпечує автономне та високоефективне функціонування підприємства в умовах перманентної ринкової турбулентності.
- Економічна результативність: контролінг став дієвим механізмом зміцнення конкурентних позицій та зростання рентабельності суб'єкта господарювання попри високий ступінь невизначеності середовища.
- Оптимізація витрат: початкові етапи впровадження демонструють позитивну динаміку — зниження операційних витрат на тлі стабільного збільшення обсягів реалізації продукції.
- Удосконалення процесів прийняття рішень: завдяки систематизації управлінських процедур вдалося суттєво спростити та прискорити процес прийняття обґрунтованих рішень, підвищивши загальну якість менеджменту.
- Функціональна синергія: досягнуто глибокої інтеграції процесів планування, обліку, аналізу та контролю, що трансформувало управління в єдину, якісно нову систему координації.
- Діагностичний потенціал: підприємство отримало змогу здійснювати комплексний моніторинг діяльності, що дозволяє вчасно ідентифікувати «вузькі місця» та оперативно усувати деструктивні чинники.

Реалізація системи контролінгу дозволила сформуванню якісно нової концепції управління підприємством. Попри те, що через інерційність організаційних перетворень результати не можуть бути миттєвими, уже на поточному етапі зафіксовано позитивну динаміку ключових індикаторів. Зокрема, спостерігається суттєве збільшення маржинального доходу (розриву

між валовим прибутком та витратами) порівняно з базисним періодом до впровадження змін.

Слід зауважити, що ці трансформації мають стратегічний характер і їхній повний ефект проявиться в довгостроковій перспективі. Фактично, модернізація системи управління є інвестицією у майбутню життєздатність компанії, що було критично необхідним кроком у поточної ситуації.

Аналіз фінансового стану підтверджує, що попри турбулентність вітчизняного ринку, підприємство не перебувало на межі банкрутства. Негативний тренд прибутковості був зумовлений передусім макроекономічними чинниками — загальною соціально-економічною кризою та нестабільністю галузевої кон'юнктури. Саме глобальні екзогенні фактори стали головною причиною зниження чистого прибутку.

Водночас своєчасна діагностика цих показників дозволила ідентифікувати внутрішні вразливості на ранніх стадіях. Це дало змогу вчасно застосувати комплекс превентивних антикризових заходів, що мінімізували негативні наслідки та запобігли переходу кризи у глибинну фазу.

Висновки до третього розділу

Обґрунтовано роль контролінгу як системи «випереджального управління», що інтегрує планування, облік та аналіз. На відміну від традиційного контролю, він орієнтований на превентивне формування інформаційного базису для прийняття стратегічних рішень в умовах ринкової нестабільності.

Розроблено структурно-логічну схему, яка візуалізує циклічність процесу контролінгу. Модель демонструє механізм взаємодії керуючої та керованої підсистем, де ключовим елементом є зворотний зв'язок, що забезпечує жорстку регламентацію завдань та координацію підрозділів.

Систематизовано антикризовий інструментарій, що включає ABC-аналіз, абсорпшен-костінг, бенчмаркінг та аналіз знижок. Доведено, що поєднання цих методів на засадах адаптивності дозволяє оптимізувати витрати та ефективно управляти ціноутворенням.

На прикладі ПП «Політерм» підтверджено, що впровадження контролінгу дозволило нівелювати управлінські помилки, викликані масштабуванням бізнесу. Своєчасна діагностика дала змогу реалізувати превентивні заходи та уникнути переходу фінансової кризи у глибоку фазу.

Доведено економічну ефективність змін, що проявилася у зростанні маржинального прибутку та зниженні виробничих витрат. Запроваджена система стала довгостроковою інвестицією у життєздатність підприємства, забезпечивши його стабільний розвиток попри макроекономічну турбулентність.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління у сучасних умовах виступає ключовим інструментом забезпечення стабільності та розвитку підприємств. Воно базується на розумінні того, що криза є невід'ємною складовою економічного розвитку, а тому завдання управлінців полягає не лише у подоланні її наслідків, але й у створенні умов для мінімізації ризиків та пом'якшення негативного впливу.

Системи господарювання функціонують у складному зовнішньому середовищі, яке постійно змінюється під впливом соціальних, економічних та природних факторів. Частина цих факторів має негативний характер і може призвести до порушення нормальної діяльності підприємства, а іноді навіть до його руйнування. Саме тому антикризове управління набуває особливого значення як на мікрорівні (окреме підприємство), так і на макро- та мезорівнях економіки.

Головною метою антикризового управління є підтримання фінансової рівноваги та мінімізація втрат ринкової вартості підприємства. Для її досягнення необхідно реалізовувати комплекс завдань: діагностику кризових явищ, усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості, запобігання банкрутству та ліквідації, а також мінімізацію негативних наслідків кризи у довгостроковій перспективі.

Особливе місце у системі антикризового управління займає контролінг. Він є не лише інструментом моніторингу та аналізу, але й механізмом інтеграції функцій планування, контролю, обліку та регулювання. Завдяки впровадженню контролінгу підприємство отримує можливість оптимізувати витрати, підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити рентабельність та конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільності ринку. Контролінг дозволяє своєчасно виявляти проблеми та застосовувати превентивні заходи, що значно знижує ризик розвитку кризових процесів.

Важливо підкреслити, що ефективність антикризових заходів оцінюється насамперед за фінансовими показниками. Саме вони відображають реальний стан підприємства та дають можливість об'єктивно оцінити результати управлінських рішень. При цьому слід враховувати, що впровадження системи контролінгу та інших антикризових інструментів є довготривалим процесом, результати якого проявляються поступово. Це інвестиція у майбутнє, яка забезпечує стабільність та розвиток підприємства у перспективі.

Приклад діяльності ПП «Політерм» підтверджує, що навіть у складних умовах пандемії та військових дій підприємство змогло уникнути стану, близького до банкрутства. Хоча спостерігалася негативна тенденція до зниження прибутковості, вона була зумовлена глобальними кризовими чинниками, а не внутрішньою неспроможністю компанії. Водночас саме ці виклики виявили слабкі місця управління та показали необхідність впровадження системи контролінгу.

Отже, антикризове управління слід розглядати як безперервний процес, що поєднує стратегічне планування, діагностику, превентивні заходи та практичну реалізацію управлінських рішень. Його головна цінність полягає у здатності забезпечити виживання підприємства, збереження його ринкових позицій та створення умов для довгострокового розвитку навіть у найскладніших економічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Афанасьєва О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України*. Сер.: Економіка. 2011. № 1. С.138-144
2. Бізнес-Інформ. Впровадження сучасних технологій для антикризового управління підприємствами в Україні. Київ : Бізнес-Інформ, 2024. 280 с.
3. Бурдонос Л.І., Виноградня В.М., Стеценко В.І. Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* № 12 (26) 2023 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6718/6753>
4. Гуляєв Г.Ю. Сутність та закономірності конкурентних відносин. *Управління економічними системами: електронний науковий журнал*. 2019. №10 (58).
5. Гуляєв Г.Ю. Сучасні проблеми економічного розвитку України. *Економіка та управління: проблеми, рішення*. 2017. Т. 2. №11. С. 3-11.
6. Герасимов Б.І. Комплексний економічний аналіз фінансово-господарську діяльність організації: навчальний посібник. Тамбов: ТДТУ, 2018. 160 с.
7. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
8. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26–34.
9. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.
10. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.

11. Економічна наука. Антикризове управління підприємствами в Україні: вплив війни та економічної нестабільності: Соціологічна група «Рейтинг». Київ : Економіка, 2024. 250 с.
12. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265-269. URL: www.economyandsociety.in.ua
13. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
14. Онісіфорова В. Ю. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2. С. 137-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2020_2_16
15. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839>. DOI: 10.32702/23072105-2020.4.103
16. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / укладач А. В. Лісовий. Ірпінь: УДФСУ, 2021. 234 с. 20.
17. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
18. Одношевна, О., Мінковська, А., & Саванчук, Т. (2023). Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
19. Якименко-Терещенко Н.В., Палієнко О.І. Антикризове управління промисловими підприємствами. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/5.1/18.pdf>.

20. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11–16.
21. Бізнес-Інформ. Впровадження сучасних технологій для антикризового управління підприємствами в Україні. Київ : Бізнес-Інформ, 2024. 280 с.
22. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
23. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
24. Миськів Г.В., Білик В.М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 19–37.
25. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorld Journal*. 2022. № 13–02. С. 8–13.
26. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
27. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С. 112–114.
28. Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М. Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11043>.
29. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
30. Воронкова Т.Є., Грищук К.В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 82–84.

31. Мануїлов, О. В. (2024). Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9(2), 60–64.
32. Селюченко, Н. Є., & Данилович, Т. Б. (2019). Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу та його взаємозв'язок зі сталим розвитком соціально-економічних систем вищого рівня. *Інфраструктура ринку*, (29), С. 299–306.
33. Мануїлов, О. В. (2024). Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9 (2), С. 60–64.
34. Огієнко, А. (2024). Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (3), С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>.
35. Богуславська, С. І., Білоус, С., & Дяк, В. (2023). Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (55). URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4M0EOPv7/>
36. Передерій, Т. С. (2024). Особливості діючої практики антикризового управління розвитку на підприємствах торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*, 278(8), С. 146–158.
37. Гречко, А., & Очеретяна, О. (2020). Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*, (15), С. 37–41.
38. Пилипенко, С. (2020). Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (21). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>

