

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему «Управління антикризовою стратегією промислового підприємства для
забезпечення стабільності його діяльності»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЕП-24м
спеціальності 051 Економіка

Редчиц Карина Сергіївна

Керівник: к.т.н., доцент Бондарчук Ольга Михайлівна

Рецензент: к.е.н., доцент Астаф'єва Катерина Олександрівна

м. Кривий Ріг

2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Редчиц Карині Сергіївні

-
1. Тема роботи «Управління антикризовою стратегією промислового підприємства для забезпечення стабільності його діяльності»
Керівник теми: Бондарчук Ольга Михайлівна, к.т.н., доцент
затверджена наказом по університету від «04» серпня 2025 р. № 568с.
 2. Строк подання здобувачем роботи: 13.12.2025 р.
 3. Вихідні дані до роботи: звіти про роботу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2020-2024 рр. з офіційного сайту підприємства, періодична та спеціальна література з економіки, методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка ОПП «Економіка» усіх форм навчання.
 4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методологічні основи засади антикризового управління промисловим підприємством; економічний аналіз та характеристика ефективності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»; удосконалення антикризової стратегії для забезпечення стабільності діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».
 5. Перелік графічного матеріалу: алгоритм оцінки ефективності антикризового управління; основні техніко-економічні показники ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за

2020-2024 рр.; динаміка ключових показників антикризової стратегії ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2020-2024 рр.; напрямки, які забезпечують комплексний підхід до підвищення ефективності антикризового управління в умовах ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»; ефективність від оптимізації економічних процесів та підвищення рівня цифровізації та автоматизації на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»; ефективність від удосконалення системи управління персоналом та посилення стратегічного антикризового планування на ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

6. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Бондарчук О.М.	24.06.2025	29.09.2025
Розділ 2	доц. Бондарчук О.М.	24.06.2025	27.10.2025
Розділ 3	доц. Бондарчук О.М.	24.06.2025	20.11.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		

7. Дата видачі завдання «24» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем, визначення теми роботи, видача завдання	24.06.2025	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	11.08 – 01.09	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	02.09 – 06.09	виконано
4	Підготовка I розділу та подання його керівникові	08.09 – 29.09	виконано
5	Підготовка II розділу та подання його керівникові	30.09 – 27.10	виконано
6	Підготовка III розділу та подання його керівникові	28.10 – 20.11	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	20.11 – 30.11	виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання кваліфікаційної роботи	01.12 – 06.12	виконано
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність/відсутність академічного плагіату	згідно з розпорядженням ректора	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	07.12 – 13.12	виконано
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач _____

Карина РЕДЧИЦ

Науковий керівник _____

Ольга БОНДАРЧУК

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувача спеціальності 051 Економіка

Редчиц К.С. «Управління антикризовою стратегією промислового підприємства
для забезпечення стабільності його діяльності». – КНУ, 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 112 сторінках, містить 15 таблиць, 19
рисуноків. При підготовці роботи використано 97 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи: наукове обґрунтування та розробка
шляхів удосконалення антикризової стратегії управління діяльністю ПАТ
«ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» з метою
забезпечення його стабільності та підвищення рівня кризостійкості в умовах
трансформації галузевого середовища та економічної нестабільності.

Завдання дослідження: розкрити сутність, цілі та функції антикризового
управління; проаналізувати методології оцінювання кризових ризиків і
ефективності заходів; провести порівняльну оцінку металургійних підприємств;
охарактеризувати ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та оцінити його показники;
здійснити факторний аналіз впливу змінних на кризостійкість; визначити
інтегральний показник кризостійкості та виявити резерви; побудувати модель
впливу факторів на кризостійкість; запропонувати та оцінити заходи
удосконалення антикризової стратегії.

Об'єкт дослідження: процес управління діяльністю промислового підприємства
в умовах кризових явищ та економічної нестабільності, що зумовлює
необхідність розробки стратегічних рішень для забезпечення його стійкості.

Предмет дослідження: організаційно-економічні механізми формування,
реалізації та вдосконалення антикризової стратегії на промисловому
підприємстві з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та
оцінювання її ефективності на прикладі ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

Одержаний економічний ефект (ефективність): впровадження заходів
удосконалення антикризової стратегії виявилось ефективним: індекс
кризостійкості зріс з 4,5 до 6,3, коефіцієнт ліквідності – з 1,30 до 1,60,
рентабельність підвищилась з –20,08% до 12,7%, а витрати на одиницю продукції
скоротилися на 38,5%. Значно покращилися управлінська ефективність і рівень
цифровізації. Це зміцнило антикризовий потенціал і стабільність підприємства.
Ключові слова: антикризове управління, антикризова стратегія, кризостійкість
підприємства, промислове підприємство, економіко-математичне моделювання,
оцінка ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	10
1.1. Економічна сутність, цілі та функції антикризового управління.....	10
1.2. Методологічні основи оцінювання кризових ризиків і ефективності кризових заходів.....	21
1.3. Порівняльна оцінка ефективності функціонування металургійних підприємств в умовах трансформації галузевого середовища та виклики їх подальшого розвитку.....	32
Висновок до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД».....	44
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» та аналіз його діяльності.....	44
2.2. Факторний аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх показників на рівень антикризової стабільності «ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».....	66
2.3. Визначення результативного показника оцінювання кризостійкості та напрями її підвищення	72
Висновок до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»....	79
3.1. Формалізація моделі кризостійкості ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та кореляційний аналіз її факторів.....	79
3.2. Оптимізація антикризової стратегії на основі економіко-математичної моделі.....	85

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення антикризової стратегії в умовах ПТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».....	92
Висновок до розділу 3	107
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112
ДОДАТКИ	122

ВСТУП

Тема управління антикризовою стратегією промислового підприємства набуває особливої актуальності в умовах нестабільного економічного середовища, що сформувалося під впливом як глобальних трансформацій, так і внутрішніх кризових процесів в Україні. Сучасні підприємства змушені функціонувати у складному середовищі, де традиційні підходи до управління вже не забезпечують очікуваного рівня стабільності та розвитку. У таких реаліях виникає об'єктивна потреба у формуванні стратегій, здатних не лише долати негативні наслідки криз, а й закладати потенціал для довготривалої стійкості. Важливість теми підсилюється необхідністю переосмислення підходів до управління ризиками, мобілізації внутрішніх резервів та побудови гнучких організаційних моделей, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни і забезпечувати безперервність своєї діяльності. Тому дослідження антикризового стратегічного управління є своєчасним і має вагоме теоретичне та практичне значення для розвитку промислового сектору.

Ступінь розробленості питання управління антикризовою стратегією промислового підприємства свідчить про високий рівень наукової зацікавленості в межах сучасної економічної думки. Упродовж останніх десятиліть ця тематика активно висвітлюється у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Вагомий внесок у теоретичне обґрунтування антикризового управління зробили такі науковці, як І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, які розглядали стратегії адаптації бізнесу до змінного середовища, механізми управління ризиками та розробку стратегічних сценаріїв дій. У вітчизняній науковій літературі проблематика антикризового управління розкривається в роботах О. Амоші, З. Варналія, Л. Школи, О. Гладкої, де акцентується увага на специфіці вітчизняного економічного простору, кризових фазах розвитку підприємств та можливостях подолання деструктивних процесів.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є наукове обґрунтування та розробка шляхів удосконалення антикризової стратегії управління діяльністю ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» з метою забезпечення його стабільності та підвищення рівня кризостійкості в умовах трансформації галузевого середовища та економічної нестабільності.

Завдання дослідження:

1. Розкрити економічну сутність, цілі та функції антикризового управління промисловим підприємством як елемента стратегічного управління в умовах невизначеності.
2. Проаналізувати методологічні підходи до оцінювання кризових ризиків і ефективності антикризових заходів у сучасній науковій літературі.
3. Провести порівняльну оцінку ефективності функціонування металургійних підприємств в умовах трансформації галузі та виокремити основні виклики їх подальшого розвитку.
4. Надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та оцінити його поточний стан і динаміку ключових показників діяльності.
5. Здійснити факторний аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх змінних на рівень кризостійкості підприємства.
6. Визначити інтегральний показник оцінювання кризостійкості підприємства та виявити резерви її підвищення.
7. Побудувати економіко-математичну модель, що дозволяє формалізувати вплив ключових факторів на рівень кризостійкості підприємства.
8. Запропонувати заходи з удосконалення антикризової стратегії ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та оцінити їх ефективність з урахуванням результатів моделювання.

Об'єкт дослідження – процес управління діяльністю промислового підприємства в умовах кризових явищ та економічної нестабільності, що зумовлює необхідність розробки стратегічних рішень для забезпечення його стійкості.

Предмет дослідження – організаційно-економічні механізми формування, реалізації та вдосконалення антикризової стратегії на промисловому підприємстві з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та оцінювання її ефективності на прикладі ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ».

У процесі дослідження застосовано низку загальнонаукових та спеціальних методів, що дали змогу всебічно розкрити тему та досягти поставленої мети. Зокрема, за допомогою методу аналізу та синтезу досліджено сутність, функції та цілі антикризового управління на підприємстві в умовах нестабільності. Порівняльний аналіз використано для оцінки ефективності функціонування металургійних підприємств і виявлення особливостей антикризових підходів. Факторний аналіз дав змогу встановити основні внутрішні та зовнішні детермінанти кризостійкості ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Кореляційно-регресійне моделювання застосовано для формалізації взаємозв'язків між показниками ефективності та рівнем стабільності підприємства. Для побудови економіко-математичної моделі та оптимізації антикризової стратегії було використано методи економіко-математичного моделювання та елементи прогнозування.

Основу інформаційного забезпечення роботи склали офіційні статистичні джерела, фінансово-економічна звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2020-2024 роки, аналітичні матеріали профільних галузевих оглядів, нормативно-правові акти, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань антикризового управління, стратегічного планування та оцінювання ризиків.

У ході дослідження виявлено закономірності впливу основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень кризостійкості промислового підприємства, встановлено залежність між інтенсивністю капітальних інвестицій та результативністю антикризової стратегії, розроблено економіко-математичну модель оптимізації управлінських рішень у сфері антикризового управління, а також вдосконалено методичний підхід до оцінювання ефективності антикризових заходів через інтегральний показник стабільності діяльності.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та аналогічних промислових підприємств для формування ефективної антикризової стратегії, підвищення рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища, оптимізації структури управлінських рішень та забезпечення стабільності в умовах високої економічної турбулентності. Запропонована модель дозволяє здійснювати кількісну оцінку впливу різних чинників на кризостійкість підприємства та приймати обґрунтовані стратегічні рішення в коротко- та середньостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Економічна сутність, цілі та функції антикризового управління

Антикризове управління посідає важливе місце у системі стратегічного та оперативного управління підприємством, оскільки виконує функцію адаптації організаційної структури, фінансових механізмів, виробничих процесів і людських ресурсів до умов нестабільного, ризикованого середовища. Його сутність полягає не лише у вжитті заходів у відповідь на вже сформовану кризову ситуацію, а й у створенні системи раннього попередження, яка забезпечує здатність підприємства ідентифікувати загрози ще на етапі їхнього зародження. Таким чином, антикризове управління стає не реактивним, а проактивним механізмом, що дозволяє забезпечити економічну стійкість підприємства навіть в умовах глобальної нестабільності.

Антикризове управління функціонує як багатогранна концепція, що поєднує у собі елементи стратегічного планування, ризик-менеджменту, управління змінами та фінансового оздоровлення. Його реалізація передбачає не просто здійснення певних дій у відповідь на негативні прояви в господарській діяльності, а трансформацію підходів до прийняття управлінських рішень на всіх рівнях - від стратегічного до тактичного. З огляду на це, антикризове управління не є ізольованим напрямом діяльності, а тісно інтегрується в загальну систему менеджменту підприємства, посилюючи її здатність до адаптації, інноваційності й гнучкості.

У сучасних економічних умовах, коли зовнішнє середовище характеризується високим ступенем невизначеності, глобальними викликами та постійними змінами, антикризове управління виконує не лише стабілізаційну, а

й стратегічну функцію. Воно забезпечує фундамент для довгострокової конкурентоспроможності підприємства, створюючи передумови для раціонального використання ресурсів, оптимізації витрат, вдосконалення бізнес-процесів і підвищення управлінської культури. Крім того, зростає значущість формування в межах антикризового управління механізмів взаємодії з ключовими стейкхолдерами - кредиторами, інвесторами, персоналом, органами державного регулювання - що дозволяє зберегти довіру до підприємства навіть у найскладніших умовах.

З позиції системного підходу, антикризове управління повинне базуватись на комплексному діагностуванні внутрішнього стану підприємства, глибокому аналізі причин і природи кризових явищ, а також на розробці адаптивних стратегій виходу з кризи. Його ефективність значною мірою визначається здатністю менеджменту до своєчасного прийняття рішень, мобілізації резервів, використання нестандартних підходів та організації ефективної комунікації на всіх рівнях. Успішне впровадження антикризових заходів не лише повертає підприємство на траєкторію стабільного розвитку, а й забезпечує йому конкурентні переваги, що формуються за рахунок нових моделей поведінки, оновленої бізнес-архітектури та посиленої корпоративної згуртованості.

Отже, антикризове управління є не лише відповіддю на загрози економічній безпеці підприємства, але й стратегічним ресурсом, який дозволяє організації не просто виживати, а розвиватися в умовах постійної мінливості. Його значення постійно зростає в контексті глобалізації, цифровізації та необхідності пошуку нових підходів до забезпечення економічної ефективності та стійкості бізнесу.

В умовах затяжної економічної нестабільності в країні одним із ключових напрямів діяльності керівництва підприємства є формування результативної системи антикризового управління. Упродовж останніх десятиліть цей термін набув особливої актуальності та широко використовується у професійному середовищі, що пояснюється рядом об'єктивних причин. В одних випадках антикризове управління розглядається як процес керування підприємством в

умовах загальноєкономічної кризи, в інших – як система заходів щодо стабілізації діяльності організації, яка перебуває на межі банкрутства. Ще один підхід пов’язує це поняття з діяльністю антикризових менеджерів у межах судових процедур щодо неплатоспроможності.

Таким чином, у науковій та практичній площині сформувалося три основні концепції трактування змісту поняття «антикризове управління» (рис. 1.1), які знайшли своє відображення в дослідженнях сучасних учених (табл. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні концепції трактування змісту поняття «антикризове управління»

Джерело: [28]

Розвиток концепції антикризового управління є результатом еволюційного процесу, що супроводжував зміну економічних формацій, трансформацію управлінських парадигм і зростання складності господарського середовища. У своїй найпервіснішій формі антикризове управління було реактивним - підприємства діяли вже після того, як криза набула явного характеру, зосереджуючи зусилля виключно на подоланні її наслідків. Такі підходи були типовими для індустріальної епохи, коли господарська діяльність характеризувалася відносною стабільністю, а управлінські інструменти не мали розвиненої аналітичної складової [25. с. 40]. В умовах невисокої конкуренції та

переважання виробничих цілей кризові явища, як правило, не розглядалися системно, а отже, й не аналізувалися з позиції причинно-наслідкових зв'язків.

Таблиця 1.1 - Аналіз сучасних теоретичних підходів до трактування поняття «антикризове управління»

Автори	Трактування сутності антикризового управління
Дж. Кейнс, В.В. Кужель	Антикризове регулювання на макрорівні – система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
Дамб А., Кошкін А., Крюкова І.	Антикризове регулювання розглядається як механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства
Балашов А., Ільїн С., Ситник Л.	Антикризове регулювання – система заходів з відновлення платоспроможності підприємства
Біловол Р., Лігоненко Л., Терещенко О.	Антикризове регулювання розглядається як частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації
Коротков Е., Отенко І.	Антикризове регулювання як управління, в якому належним чином налагоджено передчачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства
Маховка В.	Антикризове регулювання як: специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи; як структура полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дозволяє визначити ієрархію рівнів управління та зв'язку між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників підприємства всіх рівнів у період реалізації заходів, направлених на подолання кризи; к кваліфікований і професійний управлінський процес, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів
Бондар-Підгірська О.В.	Антикризове регулювання через інноваційну діяльність підприємства задля попередження кризових явищ та виходу з кризи, якщо підприємство вже потрапило в кризову ситуацію

Джерело: [28]

З переходом до постіндустріального суспільства й активізацією процесів глобалізації значно ускладнилися умови ведення бізнесу, що спричинило появу нових підходів до антикризового управління. Основна увага почала зміщуватись від подолання наслідків до профілактики причин. Цей перехід був зумовлений тим, що в умовах високої конкуренції і швидких технологічних змін несвоєчасне реагування на кризові сигнали могло мати фатальні наслідки для підприємства. У відповідь на ці виклики управлінська наука почала активно розробляти моделі, що дозволяли не тільки оцінювати кризові ризики, але й передбачати їх на основі системного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Таким чином, антикризове управління стало інтегрувати елементи стратегічного мислення, аналітики, фінансового моніторингу та ризик-менеджменту.

На сучасному етапі розвитку економіки антикризове управління перетворилося на міждисциплінарну категорію, що охоплює управлінські, фінансові, соціальні, психологічні та навіть правові аспекти. У практиці підприємств дедалі частіше використовуються адаптивні, ситуаційні та сценарні моделі управління кризами, що дозволяє забезпечити гнучкість і готовність до різноманітних сценаріїв розвитку подій. Застосовуються також цифрові інструменти антикризового моніторингу, бізнес-аналітики, системи раннього попередження, що базуються на штучному інтелекті та великих масивах даних. Це значно розширює межі традиційного уявлення про антикризове управління, роблячи його активним чинником формування інноваційної стратегії підприємства.

Істотну роль у формуванні новітніх підходів відіграє концепція сталого розвитку. Замість орієнтації виключно на фінансову стабілізацію, сучасне антикризове управління спрямоване на створення довготривалих цінностей, збереження соціального капіталу та підтримання екологічного балансу. Таким чином, управлінці дедалі частіше обирають не тактичні кроки з порятунку підприємства, як трансформаційні рішення, що дозволяють переосмислити бізнес-модель, оновити організаційну культуру та перебудувати взаємодію зі стейкхолдерами.

Отже, еволюція антикризового управління - це не лише хронологічний розвиток методів та інструментів, але й глибинна зміна самої філософії управління підприємством в умовах невизначеності. Сьогодні це управління стало проєкцією здатності підприємства до самоорганізації, передбачення та швидкого реагування, перетворившись на один з головних інструментів стратегічної стабільності та розвитку.

У сучасних умовах нестабільності та зростання зовнішніх і внутрішніх загроз для бізнесу важливого значення набуває ефективне реагування на кризові ситуації. Антикризове управління виступає не лише як інструмент подолання тимчасових труднощів, а як цілісна система дій, спрямована на збереження стабільності, адаптацію до нових умов та забезпечення подальшого розвитку

підприємства. Розуміння завдань цієї системи дозволяє краще усвідомити її роль у стратегічному управлінні та визначити ключові напрями дій, що сприятимуть підвищенню життєздатності організації в умовах невизначеності. Це ілюструє рисунок 1.2.

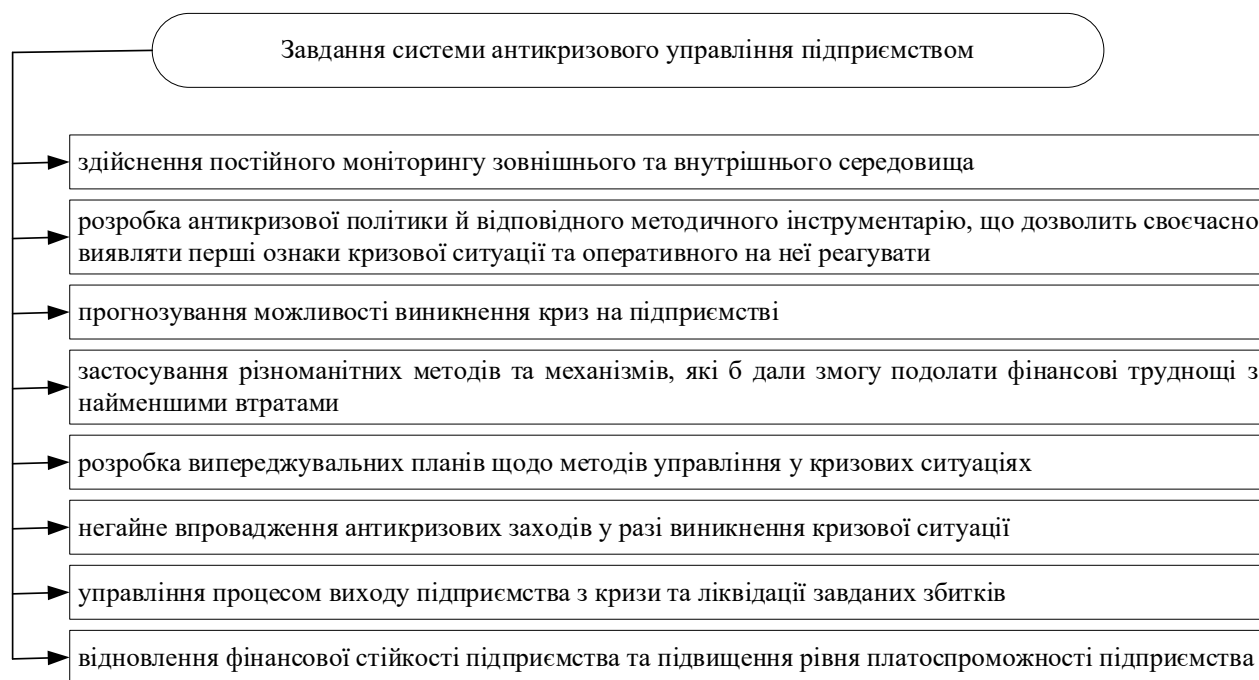


Рисунок 1.2 - Ключові функції та напрями дії системи антикризового менеджменту на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [60]

Кризові явища в діяльності підприємства не виникають раптово або випадково - вони формуються поступово під впливом низки взаємопов'язаних чинників, які можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Розуміння природи цих причин є критично важливим для побудови ефективної системи антикризового управління, оскільки лише виявлення глибинних джерел проблем дозволяє не лише боротися з наслідками, а й запобігати самому виникненню деструктивних тенденцій.

Внутрішні причини кризи, як правило, закладені у самому механізмі функціонування підприємства. До них належать недоліки у системі управління, організаційна неузгодженість, неефективне використання ресурсів, помилки у

фінансовому плануванні, втрата контролю за витратами або порушення внутрішньої логістики. Усе це може спричинити дисбаланс у роботі ключових підрозділів, що, у свою чергу, генерує втрату конкурентоспроможності, зниження прибутковості, погіршення ліквідності та поступове накопичення негативних фінансових результатів. Часто подібні проблеми маскуються на ранніх етапах, що ускладнює своєчасне реагування та посилює глибину майбутньої кризи.

Водночас зовнішні чинники, хоча й перебувають поза прямим контролем підприємства, мають не менший вплив. До них належать коливання ринкової кон'юнктури, зміни в законодавчому полі, політична або економічна нестабільність, зростання конкуренції, колапс постачальницько-збутових зв'язків, коливання валютних курсів або інфляційні процеси. У сучасних умовах глобалізованої економіки зовнішні виклики часто виникають несподівано й діють комплексно, порушуючи звичний хід бізнес-процесів навіть у добре структурованих організаціях.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між внутрішніми й зовнішніми причинами, оскільки саме їхній синергетичний ефект часто є каталізатором кризи. Наприклад, якщо підприємство має організаційні слабкості, то будь-який зовнішній шок, навіть незначний за масштабом, може спричинити значні порушення у його функціонуванні. Таким чином, зовнішні чинники лише виявляють ті слабкі місця, які вже сформувалися внаслідок внутрішніх прорахунків [76. с. 42].

Підприємства, які не мають налагодженого механізму моніторингу внутрішніх показників ефективності, або ж ігнорують сигнали зовнішнього середовища, виявляються найбільш вразливими до кризи. Тому стратегічне управління ризиками має бути не епізодичним заходом, а постійною частиною корпоративної політики. Здатність своєчасно виявити причини можливих загроз дозволяє не лише уникнути їх реалізації, а й підвищити гнучкість і адаптивність підприємства в умовах змін.

Отже, формування кризових ситуацій є наслідком складної взаємодії внутрішньої організації бізнесу з зовнішнім середовищем. Усвідомлення цієї багаторівневої природи кризових причин є основою для побудови ефективної системи запобігання та управління кризами, що базується на аналітичному підході, стратегічному прогнозуванні та готовності до динамічних змін [39, с. 339].

Ефективне подолання кризових ситуацій на підприємстві неможливе без узгодженої роботи різних управлінських ланок, які формують цілісну систему антикризового реагування. В умовах загроз і невизначеності важливо не лише своєчасно виявляти проблеми, а й мати внутрішній механізм, здатний адаптуватися до нових викликів. Саме через взаємодію окремих підсистем управління забезпечується реалізація комплексних антикризових заходів, що спрямовані на стабілізацію діяльності підприємства. Візуальне відображення цієї взаємодії представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Підсистеми управління, які забезпечують реалізацію антикризових заходів на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [4, 62]

Кризи, що виникають у діяльності підприємства, мають різну природу та проявляються у кількох формах, які тісно переплітаються між собою. Залежно від характеру порушень, можна виділити економічну, фінансову, управлінську та соціальну кризи, кожна з яких має свої особливості та наслідки для функціонування підприємства.

Економічна криза відображає загальне погіршення показників господарської діяльності, включаючи зниження обсягів виробництва, зменшення прибутковості та неефективне використання ресурсів. Вона часто є результатом як внутрішніх дисфункцій, так і зовнішніх шоків. Фінансова криза, як правило, проявляється у дефіциті оборотних коштів, втраті платоспроможності або порушенні структури капіталу [68, с. 116]. Управлінська криза виникає внаслідок слабкого стратегічного планування, неефективної організації чи некомпетентного керівництва, що знижує здатність підприємства реагувати на виклики. Соціальна криза пов'язана з невдоволенням персоналу, високою плинністю кадрів, конфліктами, що знижують загальний морально-психологічний клімат.

Найбільш небезпечним є взаємозв'язок цих типів криз, коли одна сфера негативно впливає на іншу, створюючи ефект «доміно». Саме тому в системі антикризового управління важливо виявляти не лише наслідки, а й першопричини, а також розглядати кризу як комплексне явище, що вимагає системного реагування.

Визначення кризового стану підприємства ґрунтується на виявленні низки характерних ознак, які сигналізують про відхилення від стабільного функціонування. Ці ознаки не завжди є очевидними на початкових етапах, однак їх своєчасне розпізнання є вирішальним для запобігання поглибленню кризових процесів.

Однією з найперших ознак кризи виступає порушення фінансової рівноваги. Це може проявлятися у затримках платежів, зниженні ліквідності, зростанні кредитного навантаження або нестачі оборотного капіталу для забезпечення поточних операцій. У динаміці така ситуація призводить до втрати

здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання перед контрагентами, працівниками та державою, що негативно впливає на його ділову репутацію.

Також важливим індикатором кризових явищ є погіршення виробничо-господарських показників: зниження обсягів реалізації продукції, зменшення прибутковості, зростання витрат на одиницю продукції або зниження продуктивності праці. Це може бути наслідком втрати ринкових позицій, зменшення попиту або неефективного управління ресурсами. Усе це свідчить про зниження загальної економічної ефективності підприємства [43, с. 72].

Не менш тривожним є погіршення внутрішнього організаційного клімату. Збільшення плинності кадрів, зниження мотивації персоналу, зростання кількості конфліктних ситуацій, відсутність ініціативності - усе це вказує на ослаблення внутрішньої стійкості підприємства. Коли зменшується довіра до керівництва і порушується горизонтальна та вертикальна комунікація, це створює сприятливе середовище для посилення кризових тенденцій.

Таким чином, ознаки кризового стану проявляються на кількох рівнях - фінансовому, виробничому, управлінському й соціальному. Своєчасна ідентифікація таких симптомів потребує постійного моніторингу ключових показників, аналітичної роботи та вміння зіставляти числові значення із загальними тенденціями розвитку підприємства. Лише за такої системної діагностики можна запустити ефективний механізм антикризових дій до того, як ситуація набуде незворотного характеру.

Кризовий процес на підприємстві не виникає миттєво - йому передують поступовий розвиток, що проходить через низку логічно пов'язаних стадій. Кожна з них має свої характерні ознаки, рівень ризиків і можливості для втручання. Успішне антикризове управління значною мірою залежить від здатності керівництва виявити настання тієї чи іншої стадії й обрати відповідну модель реагування.

Початкова стадія кризи, яка часто залишається непоміченою, характеризується наростанням латентних негативних змін у внутрішньому

середовищі підприємства. Це може бути поступове зниження ефективності використання ресурсів, втрата гнучкості управлінських рішень, ігнорування потреб ринку або зростання витрат. У цей період підприємство ще функціонує в межах допустимої норми, але в його діяльності з'являються сигнали нестабільності.

Подальший розвиток кризи призводить до прояву перших відкритих дисбалансів. Це етап погіршення фінансових результатів, затримок у виконанні зобов'язань, втрати частки ринку або ускладнення стосунків з постачальниками та споживачами. На цьому рівні ще можливо стабілізувати ситуацію за допомогою оперативного втручання, однак зволікання лише посилює негативні процеси.

Наступною стадією є загострення кризового стану, коли підприємство стикається з системною нестачею ресурсів, стрімким зменшенням прибутковості або повною втратою ліквідності [5]. Це критичний момент, коли вже потрібні не лише короткострокові заходи, а й глибока трансформація бізнес-моделі, зміна структури управління та переосмислення стратегічних орієнтирів.

Завершальною стадією є або стабілізація через успішне антикризове втручання, або фактична деградація підприємства, що може завершитися його банкрутством чи ліквідацією. У цьому випадку ступінь втрат залежить від того, наскільки глибоко вкоренилася криза, та від здатності підприємства мобілізувати всі доступні ресурси для відновлення.

Таким чином, розвиток кризи має поетапний характер. Кожна стадія не лише ускладнює управлінське середовище, а й звужує діапазон можливих рішень. Саме тому ключовою компетенцією антикризового менеджера є вміння не лише ідентифікувати стадію кризи, а й передбачити її логіку розвитку, щоб мати змогу діяти на випередження.

Отже, механізм антикризового управління є багатоаспектною системою, що потребує чіткої логіки побудови, міжфункціональної взаємодії та гнучкості в адаптації до змін. Саме системність і стратегічність цього підходу визначають

здатність підприємства не лише подолати кризу, а й використати її як можливість для внутрішнього оновлення та подальшого розвитку.

Антикризове управління є невід'ємною складовою сучасної економічної діяльності підприємств, що функціонують в умовах нестабільності та постійних викликів [18, с. 133]. Його сутність полягає у системному підході до своєчасного виявлення загроз, аналізу причин кризових явищ та розробці ефективних заходів для збереження стабільності та забезпечення подальшого розвитку. Основні цілі антикризового управління зосереджені на мінімізації негативних наслідків, відновленні фінансової стійкості та створенні умов для адаптації підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Функції цього управління охоплюють широкий спектр завдань - від діагностики і прогнозування кризових ситуацій до координації і контролю антикризових заходів, що забезпечують швидке реагування та ефективне подолання труднощів. Важливо відзначити, що успішність антикризового управління залежить від комплексності, системності та гнучкості застосовуваних підходів, що дозволяє не лише уникнути банкрутства, а й посилити конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. Таким чином, антикризове управління виступає не просто інструментом ліквідації негативних явищ, а й важливим чинником стратегічного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2 Методологічні основи оцінювання кризових ризиків і ефективності антикризових заходів

В умовах поглиблення економічної глобалізації та складних процесів трансформації України в бік інтеграції до європейського економічного простору зростає потреба в удосконаленні механізмів забезпечення ефективності системи антикризового управління на рівні підприємств. Результати запровадження інструментів антикризового менеджменту мають проявлятися не лише на етапі

подолання кризи, а й до її настання та після завершення критичної фази. Це вимагає застосування комплексу адаптивних заходів, які повинні бути релевантними до кожного з етапів розвитку кризових явищ. Як у теоретичному, так і в прикладному аспектах вивчення принципів формування та практичної реалізації дієвої системи антикризового управління є надзвичайно важливим, що й обумовлює актуальність обраної тематики, її цілі та завдання.

Як і будь-який інший управлінський процес, антикризове управління може демонструвати різний рівень результативності - від недостатньо ефективного до високоефективного. Рівень його дієвості визначається тим, наскільки успішно досягаються поставлені цілі щодо пом'якшення впливу кризи або раціонального використання її можливостей, у порівнянні з обсягом залучених ресурсів [85, с. 123].

Ефективність антикризового управління варто трактувати як комплекс властивостей суб'єкта господарювання, що забезпечують здатність формувати сприятливі умови для досягнення значних результатів за умов оптимального використання часу, коштів і зусиль.

Ключовим аспектом цього процесу виступає необхідність розробки таких управлінських рішень, які б дозволяли досягати поставлених цілей із мінімальними витратами та ризиками, за можливості уникаючи негативних наслідків і використовуючи обмежений набір додаткових ресурсів.

Результативність управлінської діяльності має визначатися досягненням поставлених цілей, однак поряд із цим існує низка конкретних показників, що відображають ефективність управління. Їх рівень обумовлюється такими чинниками, як управлінська майстерність керівника, обґрунтованість підходів до прийняття ризикованих рішень, якість аналітичного опрацювання ситуації та здатність прогнозувати подальший розвиток подій. Важливу роль відіграють також корпоративна культура, оперативність і адаптивність управлінських процесів, зміст і структура антикризових програм, а також наявність ефективної системи моніторингу потенційних кризових загроз [91, с. 139].

На рисунку 1.4 подано модель антикризового менеджменту підприємства. Її впровадження, а також орієнтація на рекомендовані індикатори оцінки ефективності управління в умовах кризи дозволяють організації своєчасно реагувати на загрози, уникати найгостріших проявів кризи або істотно знижувати її негативні наслідки.

Враховуючи потребу в дотриманні принципів науковості при розробці управлінських рішень, запропоновано методичний підхід до оцінювання результативності антикризових заходів. Він ґрунтується на розрахунку інтегрального показника ефективності, що визначається шляхом аналітико-експертного оцінювання.



Рисунок 1.4 – Модель антикризового управління

Джерело: [54]

Під час оцінювання результативності антикризового управління важливо враховувати не лише підсумкові показники господарської діяльності підприємства за період реалізації антикризових заходів, а й ефективність функціонування самої управлінської системи. Це дозволяє отримати комплексне

уявлення про якість управлінських рішень та ступінь реалізації антикризових стратегій.

Зазначений підхід передбачає застосування аналітико-експертної методики, що базується на формуванні узагальненого інтегрального показника ефективності. Такий підхід забезпечує можливість відстеження змін в ефективності управління в часовій динаміці, виявлення критичних точок системи, що потребують вдосконалення, та подальше коригування управлінського механізму.

Методика оцінювання результативності антикризового менеджменту передбачає три послідовні етапи, що наведені на рис. 1.5.

Перший етап - це збір і попередня оцінка необхідної інформації. На цьому етапі:

- визначається періодичність проведення оцінювання ефективності антикризових дій;

- формується спеціалізована експертна група, відповідальна за аналіз;

- ідентифікуються ресурси, необхідні для проведення повноцінної оцінки;

- збирається інформація про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на управлінський процес;

- здійснюється перевірка достовірності та повноти зібраних даних;

- формулюється попередній висновок щодо поточного стану підприємства.

З огляду на те, що підприємство в межах антикризового менеджменту одночасно виступає як активним учасником, так і об'єктом реалізації управлінських заходів, етап збору та аналізу інформації має принципове значення. Саме на цьому етапі здійснюється виявлення потенційних причин кризових явищ, обумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами впливу.

Наступний - фінансово-аналітичний або фінансово-інноваційний етап - зосереджений на вивченні результативності функціонування системи антикризового управління. На цьому рівні здійснюється оцінка вагомості окремих кількісних та якісних індикаторів, згрупованих за п'ятьма основними

критеріями ефективності (табл. 1.2). Кожен показник має свій ваговий коефіцієнт, який визначається залежно від його значущості у межах відповідного критерію, при цьому максимальне значення в межах однієї групи критеріїв дорівнює одиниці.



Рисунок 1.5 - Алгоритм оцінки ефективності антикризового управління

Джерело: сформовано автором на основі [12, 18, 43]

У процесі оцінювання показникам присвоюються відповідні бали на основі експертного аналізу, динаміки їх зміни та встановлених нормативних значень. Це дозволяє розрахувати інтегральну оцінку ефективності як за окремими групами критеріїв, так і загальний підсумковий показник результативності антикризового управління. Максимальне можливе значення цього інтегрального індексу становить п'ять балів.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки ефективності антикризового менеджменту

Критерії оцінки ефективності	Показники ефективності	Проміжні показники ефективності
1. Економічна ефективність	Величина прибутку і показники рентабельності, ефективність бізнесу на основі розрахунку рентабельності підприємства, ліквідності балансу, платоспроможності, фінансова стійкість, ділова активність підприємства і капіталовіддача, ринкова привабливість і активність на ринку цінних паперів, оцінка ймовірності банкрутства	Показник ефективності фінансово-господарської діяльності
2. Адаптивність	Фінансова стійкість і стабільність підприємства в часі, швидкість реакції керівництва на зміни в навколишнього середовища, швидкість прийняття рішень щодо усунення проблем, що виникають	Показник ефективності системи менеджменту підприємства
3. Інноваційна ефективність	Якість продукції, періодичність впровадження інновацій, витрати на НДДКР, інноваційна ефективність	
4. Соціальна ефективність	Умови праці, відсутність плинності кадрів, клімат у колективі, робота профспілки, дотримання норм керованості, середня заробітна плата, обсяг виплат соціального характеру, продуктивність праці, коефіцієнт випередження темпу зростання продуктивності праці щодо темпів зростання заробітної плати	
5. Ефективність управління	Компетентність і професіоналізм управлінського персоналу, наявність положень, що регламентують діяльність підприємства, документів, стандартів, втрати на управління, коефіцієнт економічності апарату управління	
Показник ефективності антикризового управління	Підсумковий показник ефективності випереджального управління	

Джерело: сформовано автором на основі [27, 34, 78]

Фінальний етап оцінювання ефективності антикризового менеджменту - розрахунково-аналітичний - підсумовує весь комплекс проведених досліджень. Його основне призначення полягає у формуванні цілісної та обґрунтованої оцінки діяльності підприємства в умовах кризи. На цьому етапі:

систематизуються отримані результати та формулюється об'єктивне заключення щодо стану антикризового управління;

напрацьовуються конкретні пропозиції та практичні рекомендації для підвищення ефективності функціонування підприємства в подальшому;

вносяться корективи до існуючих механізмів управління з метою вдосконалення реагування на кризові ситуації.

Для того щоб підсумувати результати проведеної оцінки ефективності антикризового управління, слід дотримуватись певної послідовності дій [83, с. 217].

1. Насамперед кожному з показників ефективності призначається оцінка (K_n) на основі експертного аналізу. При цьому враховується не лише поточне

значення показника, а й його динаміка порівняно з попереднім періодом, а також відповідність визначеним нормативам або критеріям.

2. Далі виконується обчислення окремих показників ефективності ($ОПЕ_n$) у межах кожної з п'яти груп критеріїв. Ці індикатори демонструють, яку частку кожен із показників становить у загальній структурі ефективності антикризового управління. Розрахунок базується на використанні вагових коефіцієнтів (B_n), які визначають значущість кожного показника всередині групи (загальна сума коефіцієнтів у межах однієї групи дорівнює одиниці), та балів, виставлених за допомогою експертного оцінювання. Формула для обчислення враховує співвідношення ваги та бальної оцінки кожного показника:

$$ОПЕ_n = K_n * (B_n), \quad (1.1)$$

де K_n - коефіцієнт значущості для n -го показника ефективності;

B_n - експертно визначений бал, наданий n -му показнику в процесі оцінювання.

3. Далі виконується обчислення загальної кількісної оцінки для кожної з п'яти груп критеріїв, що визначають ефективність антикризового управління. Підсумкова бальна оцінка для n -ї групи ($БО_n$) формується як сума всіх індивідуальних значень ефективності ($ОПЕ_n$), розрахованих у межах відповідної групи показників:

$$БО_n = \sum ОПЕ_n * T = 1, \quad (1.2)$$

де T - кількість оцінюваних показників ефективності, що входять до складу n -ї групи критеріїв.

Розрахований індикатор $БО_n$ відображає рівень досягнутої ефективності управління в межах конкретної групи критеріїв. Для здійснення якісної інтерпретації отриманих результатів застосовується відповідна шкала оцінювання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Категорії оцінювання для визначення рівня результативності за n-ою групою індикаторів

Підсумкова бальна оцінка для n-ї групи критеріїв ефективності (БOn)	Характеристика ефективності управління для n-ї групи критеріїв
0-0,5	неефективне
0,51-0,70	малоефективне
0,71-0,90	середньоефективне
0,91-1,0	високоєфективне

Джерело: [54]

Границю між класифікаційними рівнями ефективності визначено наступним чином: якщо значення всіх показників усередині певної групи наближаються до своїх граничних (максимальних) критеріїв, ефективність управління в межах цієї групи вважається високою - з припустимим відхиленням не більше ніж на 1-10%.

Поступове зниження значень оцінюваних показників до нижніх меж встановлених критеріїв свідчить або про збереження прийнятного рівня ефективності (до 30%), або про її суттєве погіршення - при зниженні в межах до 50%.

Таким чином, у випадках, коли значення початкових індикаторів ефективності в межах певної групи критеріїв демонструють зниження, яке перевищує допустимі критеріальні межі, дана група визнається малоефективною. У такому разі її рівень результативності визначається як нижчий за 50% (менше 0,5 у бальній оцінці).

4. Варто зауважити, що при обчисленні загального рівня ефективності антикризового управління граничні значення окремо для кожної з п'яти груп критеріїв не визначаються. Це пояснюється тим, що всі групи критеріїв визнаються рівнозначно важливими для комплексної оцінки, попри те, що кожна

з них охоплює різну кількість показників. У зв'язку з цим оцінювання здійснюється в межах кожної групи окремо.

Виходячи з викладеного, підсумковий показник ефективності антикризового управління (ПОЕ) доцільно розраховувати за наступною формулою:

$$\text{ПОЕ} = \sum \text{ОБ}_i * n_i = 1, \quad (1.3)$$

де ОБ_i - сукупна бальна оцінка для i -тої групи критеріїв;

n_i - кількість груп критеріїв ефективності.

З метою інтерпретації результатів наведено відповідну шкалу оцінювання, що складається з кількох класифікаційних рівнів, кожен з яких характеризує ступінь реалізації антикризового управлінського механізму (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Рівневі інтервали ефективності антикризового менеджменту, сформовані на підставі бальної оцінки, отриманої в процесі аналізу п'яти основних критеріїв ефективності

Підсумкова оцінка ефективності антикризового управління (ПОЕ)	Характеристика ефективності антикризового управління
0-2,5	неефективне
2,5-3,5	малоефективне
3,51-4,50	середньоефективне
4,51-5,0	високоефективне

Джерело: [54]

Процедура встановлення граничних значень для оцінки ефективності антикризового менеджменту аналогічна процесу визначення меж по кожній із груп критеріїв, що використовуються для оцінювання.

5. Після завершення обчислення інтегрального показника ефективності антикризового управління (ПОЕ) формується аналітичний висновок щодо

результативності управлінських дій у кризових умовах. У разі виявлення недостатнього рівня ефективності або наявності дисфункцій у системі антикризового менеджменту ініціюється розробка заходів, спрямованих на її оптимізацію.

Коригувальні дії здійснюються спільно фаховою аналітичною групою та управлінським персоналом підприємства. На основі результатів оцінки вносяться зміни до організаційно-економічного механізму антикризового реагування, з урахуванням як отриманих аналітичних даних, так і фактичних показників діяльності підприємства.

Отже, система оцінювання дозволяє не лише діагностувати поточний рівень здатності підприємства протистояти кризовим впливам, а й виявляти внутрішні потенціали, які можуть бути мобілізовані для забезпечення стійкого функціонування або подальшого розвитку в умовах турбулентності.

Одним із фундаментальних елементів антикризового управління є своєчасне «виявлення» ознак кризи. Існує залежність: чим швидше наростають кризові процеси, тим важливішою стає здатність їх раннього виявлення. Водночас результативність цього виявлення зменшується в міру зростання темпів розвитку критичних явищ (рис. 1.6).

Запропонований підхід до оцінювання ефективності антикризового менеджменту дозволяє визначити рівень готовності підприємства до підтримання стабільності або розвитку, орієнтуючись на ступінь раціонального використання наявних ресурсів. Отримані під час діагностики бальні оцінки, особливо на ранніх (латентних) етапах кризи, створюють інформаційну основу для ухвалення стратегічно обґрунтованих управлінських рішень. Це, у свою чергу, сприяє ефективному застосуванню відповідних антикризових інструментів і вибору найрезультативніших дій щодо виходу з критичної ситуації.

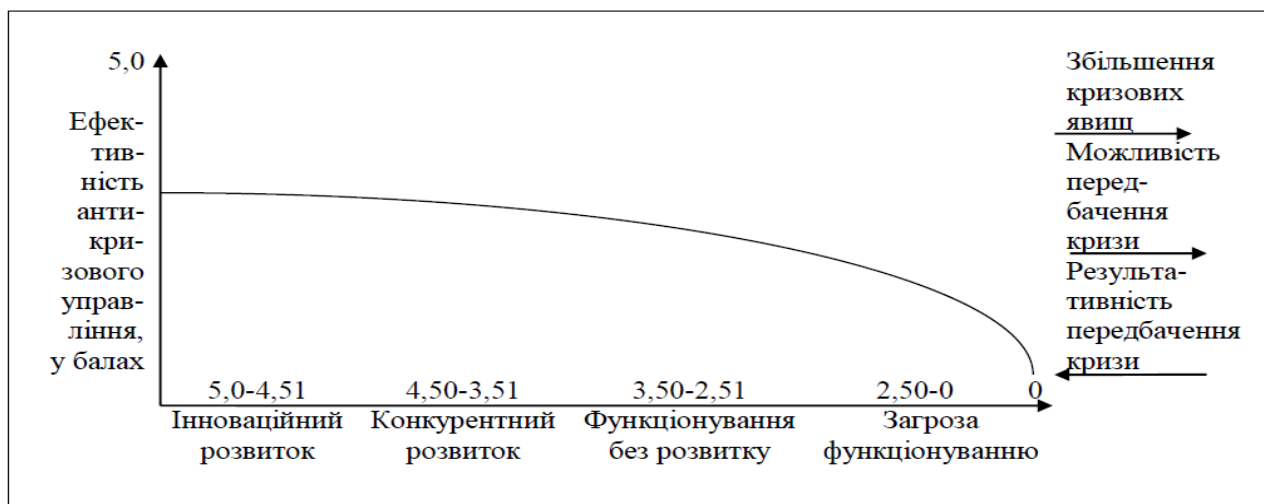


Рисунок 1.6 - Показники спроможності підприємства забезпечувати стабільну діяльність або динамічний розвиток з урахуванням результативності використання наявних ресурсів, визначені на основі бальної оцінки, сформованої за результатами аналізу п'яти ключових груп ефективності
Джерело: сформовано автором на основі [67, 90]

Таким чином, формування принципів результативного антикризового управління доцільно здійснювати на основі методики інтегральної оцінки ефективності з урахуванням аналітико-експертних параметрів. Запропонований підхід включає низку етапів, що дозволяють здійснювати динамічне спостереження за рівнем ефективності управлінських процесів, виявляти слабкі місця в існуючій системі антикризового менеджменту та оперативно коригувати її елементи.

Впровадження цієї методики на практиці забезпечує керівному складу підприємства можливість своєчасного реагування на зниження ефективності за окремими напрямками. Це, у свою чергу, сприяє прийняттю зважених антикризових рішень, активізації прихованих управлінських резервів і оптимальному використанню наявного інструментарію для підтримки стабільного функціонування підприємства та його подальшого розвитку.

1.3 Порівняльна оцінка ефективності функціонування металургійних підприємств в умовах трансформації галузевого середовища та виклики їх подальшого розвитку

Ринок, на якому функціонують підприємства металургійного комплексу, зокрема виробники трубної та залізничної продукції, є одним із найбільш динамічних і водночас вразливих до глобальних економічних змін. Його розвиток перебуває в тісному зв'язку зі станом світової та національної інфраструктури, машинобудування, енергетики та будівництва, що формують попит на металеві вироби. У сучасних умовах цей ринок зазнає багаторівневого впливу зовнішніх чинників: від геополітичної нестабільності до структурної трансформації світової економіки у напрямі декарбонізації та інноваційного оновлення виробництва.

Металургійна галузь в Україні історично є експортно орієнтованою та ресурсомісткою, що створює як конкурентні переваги у вигляді наявності сировинної бази, так і вразливості, зокрема до коливань цін на світових ринках сталі, нафтогазової продукції та енергоносіїв. У межах цього ринку діють як великі інтегровані компанії з широкою номенклатурою продукції, так і спеціалізовані підприємства, орієнтовані на вузькі сегменти з високою доданою вартістю. Сучасні умови господарювання зумовлюють зростаюче значення технологічного оновлення та здатності підприємств адаптувати виробництво до змін у запитах кінцевих споживачів, зокрема шляхом переходу на енергоефективні процеси та високоточне виробництво.

Останні роки відзначені трансформацією структури споживання: традиційний попит із боку важкої промисловості поступово доповнюється запитами відновлюваної енергетики, транспорту та будівельного сектору. Водночас українські виробники змушені адаптуватися до нових логістичних маршрутів, зважаючи на зруйновану інфраструктуру та закритість окремих

ринків, що зміщує фокус з географічного розширення на поглиблення внутрішньої ефективності та гнучкості виробничих ланцюгів.

Сучасний ринок металургійної продукції в Україні є простором складної взаємодії між традиційними виробничими підходами та необхідністю гнучкої, технологічно модернізованої стратегії розвитку, яка відповідає як національним викликам, так і загальносвітовим тенденціям.

Після повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну ринок металургійної продукції зазнав безпрецедентного за масштабами шоку, що трансформував не лише умови функціонування окремих підприємств, а й загальні контури галузі. Воєнні дії спричинили фізичне знищення або часткову зупинку виробничих потужностей на сході та півдні України, де традиційно були зосереджені ключові центри металургії. Це, з одного боку, різко зменшило загальний обсяг внутрішнього виробництва, а з іншого - створило передумови для перегляду стратегічних пріоритетів усього сектору.

Порушення логістичних ланцюгів стало критичним фактором, що загальмував експортні потоки, особливо в умовах блокади портів на Чорному морі. Металургійні компанії, орієнтовані на зовнішній ринок, були змушені переорієнтовувати постачання на європейський напрям через залізничні переходи, що суттєво ускладнило та здорожчало транспортування продукції. Це негативно вплинуло на конкурентоспроможність українських виробників, особливо в умовах глобальної нестабільності цін і зростання енергетичних витрат. Крім того, дефіцит сировини, зокрема коксу та руди, через тимчасову окупацію частини родовищ, посилив тиск на собівартість виробництва.

Втім, кризовий контекст стимулював активізацію пошуку адаптивних рішень. Частина підприємств переорієнтувалася на менш енергоємну продукцію, впровадила скорочені виробничі цикли або тимчасову консервацію потужностей. Інші почали відбудовувати або розгортати нові майданчики на заході України та у відносно безпечних регіонах, що змінило географію виробництва та започаткувало нову логіку регіонального розвитку галузі. Зросла також увага до внутрішнього ринку - підприємства почали активніше працювати

із вітчизняними споживачами, зокрема в інфраструктурному, енергетичному та військово-промисловому секторах.

В умовах військової економіки металургійний ринок виконує і стратегічну функцію: забезпечення продукцією для потреб оборонного комплексу, фортифікаційного будівництва, енергетичних ремонтів та відновлення критичної інфраструктури. Це підвищило значення гнучкості виробництва, надійності постачань і здатності підприємств оперативно реагувати на нетипові запити [87].

Таким чином, після 2022 року ринок металургії в Україні еволюціонував із системи, орієнтованої переважно на масове експортне виробництво, у напрямі структурно адаптованої, регіонально переосмисленої та стратегічно значущої галузі, що перебуває на межі між воєнною економікою сьогодення та інноваційним ренесансом майбутнього.

Перспективи розвитку українського металургійного сектору в контексті післявоєнної перебудови значною мірою пов'язані з орієнтацією на ринки Європейського Союзу та третіх країн. Після втрати частини традиційних експортних напрямів, таких як росія, Білорусь і країни Близького Сходу, виробники були змушені переглянути структуру зовнішньоекономічної діяльності, сфокусувавшись на інтеграції до європейського промислового простору.

Європейський ринок, попри певну насиченість і жорсткі екологічні вимоги, відкриває значні можливості для українських підприємств завдяки тимчасовому скасуванню мит у рамках режиму автономних торговельних преференцій, а також через політичну підтримку процесу євроінтеграції. Наявність технологічної сумісності, географічна близькість і відносно швидкий логістичний доступ сприяють розширенню постачань до країн Центральної та Східної Європи, зокрема Польщі, Румунії, Чехії, Угорщини. Ці країни активно реалізують програми модернізації інфраструктури та енергетики, що передбачають високий попит на трубну, будівельну і спеціалізовану металопродукцію.

Водночас ЄС висуває до виробників жорсткі вимоги щодо вуглецевого сліду та енергоефективності, особливо у світлі впровадження механізму СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism), що передбачає вуглецеве коригування імпорту [76, с. 42]. Це зобов'язує українські компанії інвестувати в модернізацію основних фондів, впровадження «зелених» технологій та систем енергоменеджменту, що в середньостроковій перспективі стане визначальним фактором конкурентоспроможності на європейському ринку.

Крім ЄС, перспективними залишаються ринки Північної Африки, Туреччини, Південно-Східної Азії, а також країн Латинської Америки. У цих регіонах зберігається високий попит на сталь і трубну продукцію для розвитку енергетики, транспорту, нафтогазової інфраструктури. Проте вихід на ці ринки вимагає гнучкої логістики, адаптації до регіональних стандартів і конкурентного ціноутворення, особливо в умовах постійної конкуренції з боку азійських виробників, зокрема з Китаю та Індії.

У цілому, перспективи української металургії значною мірою залежать від темпів повоєнного відновлення, здатності підприємств диверсифікувати як ринки збуту, так і продуктовий портфель, а також від ефективності державної політики у сфері підтримки експорту, енергетичної трансформації та розвитку транспортної інфраструктури. За умов правильного стратегічного курсу українські компанії мають усі передумови не лише для збереження своєї присутності на глобальному ринку, а й для посилення позицій у високотехнологічних та «зелених» сегментах виробництва.

Сучасні економічні трансформації, викликані як внутрішніми, так і глобальними факторами, змінюють умови функціонування промислових підприємств. Особливо це стосується металургійної галузі України, де діє низка потужних виробників трубної продукції, серед яких ПАТ «ІНТЕРПАЙП», ArcelorMittal Kryvyi Rih, CentraVis, Дніпровський металургійний комбінат (ДМК), ТОВ «Трубосталь» та інші. У контексті аналізу ефективності їх функціонування доцільно розглянути не лише обсяг реалізованої продукції чи

фінансові показники, а й здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

ПАТ «ІНТЕРПАЙП» за останні роки демонструє стійкі результати у сегменті виробництва залізничної та трубної продукції. Компанія акцентує увагу на інноваціях, модернізації обладнання та розширенні присутності на міжнародних ринках. У порівнянні з ArcelorMittal Kryvyi Rih, яка має більш диверсифіковану структуру продукції, Інтерпайп фокусується на високотехнологічних нішах, зокрема виробництві залізничних коліс. Це дозволяє підвищити ефективність використання основних фондів і забезпечити кращу рентабельність у вузьких сегментах.

Centravis, орієнтований на виробництво безшовних труб з нержавіючої сталі, демонструє менші обсяги, але високу продуктивність на одного працівника та орієнтацію на експорт. Це робить його прикладом вузькоспеціалізованого, але ефективного виробника. У свою чергу, підприємства типу ТОВ «Трубосталь» чи Kametstal (DMK), хоч і мають вагомі виробничі потужності, змушені працювати в умовах обмеженого доступу до ресурсів, застарілої інфраструктури та складної логістики, що негативно впливає на загальну ефективність.

Головними проблемами, які стримують розвиток підприємств галузі, залишаються енергозалежність, валютні коливання, нестабільна податкова політика, а також зовнішньополітична напруга. Водночас актуалізуються потреби в цифровізації виробництва, впровадженні стандартів ESG, оптимізації управлінських рішень та підвищенні якості продукції з урахуванням міжнародних вимог.

Таким чином, порівняльний аналіз підтверджує, що ефективність підприємств у межах однієї галузі визначається не стільки масштабами виробництва, скільки здатністю до стратегічного реагування, технологічного оновлення та розуміння глобальних викликів. Саме ці чинники сьогодні визначають перспективи подальшого розвитку суб'єктів господарювання в металургійній сфері України.

У межах дослідження ефективності металургійних підприємств України важливим етапом є проведення порівняльного аналізу їх діяльності за ключовими економічними показниками. Це дає змогу комплексно оцінити рівень продуктивності, фінансової стійкості та інвестиційної активності основних гравців ринку у динаміці п'ятирічного періоду. Представлена таблиця А1 додатку А містить систематизовані дані за період 2020-2024 років, а також орієнтовні прогнози на 2025 рік, що відображають сучасний стан і тенденції розвитку провідних підприємств галузі. Застосування унікальних методів оцінювання дозволило інтегрувати як офіційні фінансові звіти, так і експертні оцінки, забезпечуючи цілісне бачення економічної ефективності, виробничої продуктивності та інвестиційних можливостей. Такий підхід сприяє виявленню сильних і слабких сторін кожного підприємства, а також формує основу для подальшого стратегічного планування і підвищення конкурентоспроможності української металургійної галузі в умовах сучасних викликів.

Аналіз представленої у таблиці А1 порівняльної характеристики ефективності провідних металургійних підприємств України у динаміці 2020-2024 років дозволяє виявити як стабільні позитивні тенденції в окремих компаніях, так і певні виклики, що суттєво вплинули на темпи розвитку галузі в цілому. Варто відзначити, що вибрані підприємства репрезентують різні стратегії виробництва - від масового випуску напівфабрикатів до спеціалізованої нішевої продукції, що зумовлює відмінності в динаміці основних показників.

Насамперед варто зосередити увагу на зміні доходів від реалізації. Для більшості підприємств простежується хвилеподібна динаміка, що є прямим відображенням загальноекономічної нестабільності, зумовленої наслідками пандемії та повномасштабної війни. Так, у ІНТЕРПАЙП після суттєвого зростання доходів у 2021 році спостерігається їх незначне скорочення у 2022-му, що згодом змінюється стабілізацією та нарощенням у 2024 році. Це свідчить про адаптивність підприємства до нових умов ведення бізнесу. Подібну траєкторію демонструє ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», хоча масштаби доходів є значно вищими. Порівняно стабільним є зростання виручки у CentraVis та Kametstal, що

пояснюється їх орієнтацією на менші обсяги, але більш передбачувані ланцюги постачання та ринки збуту (рис. 1.7).

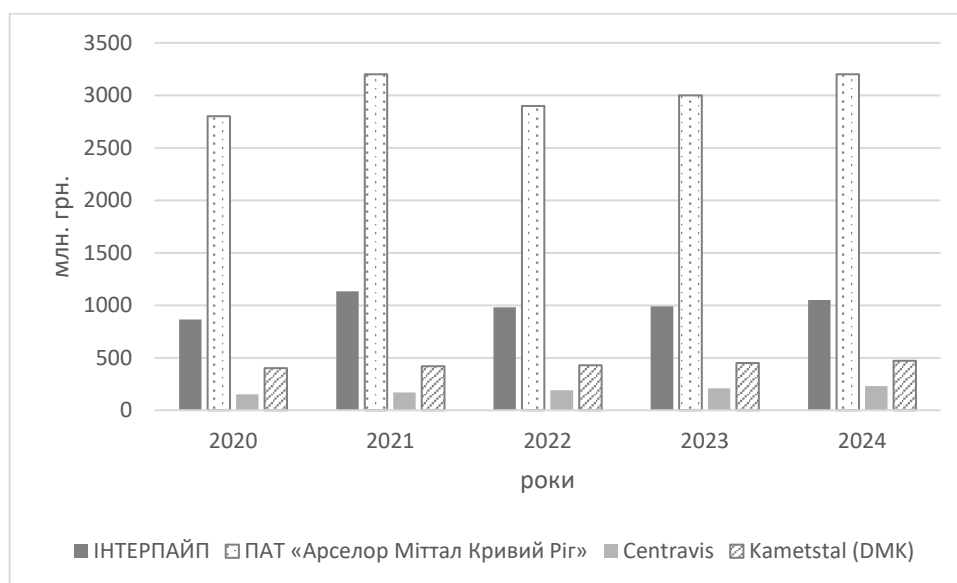


Рисунок 1.7 – Динаміка зміни доходу від реалізації продукції підприємств металургійної галузі за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [69-72]

Щодо EBITDA, варто відзначити, що ІНТЕРПАЙП, попри певне падіння цього показника у 2021-2022 роках, зумів досягти різкого зростання в 2023 році, що може бути наслідком як внутрішніх оптимізаційних заходів, так і відновлення зовнішніх поставок (рис. 1.8). У той же час, Centravis демонструє поступове, але впевнене зростання EBITDA, що є свідченням стабільного управління витратами та прибутковості в умовах високої експортної залежності. Kametstal утримує майже лінійне зростання, відображаючи повільну, але стабільну модернізацію виробництва.

Рентабельність активів є ще одним важливим індикатором ефективності. Найвищу стабільність демонструє ІНТЕРПАЙП, що зберігає ROA на рівні близько 7-8%, з невеликим зниженням у 2022 році та подальшим відновленням. Цей показник є особливо важливим у контексті високої капіталомісткості галузі. У ArcelorMittal Kyyvyi Rih динаміка менш виразна, хоча і зберігається загальний тренд до поступового зростання. У Centravis рентабельність активів зростає

стійко, що може вказувати на ефективне використання порівняно обмежених ресурсів (рис. 1.9).

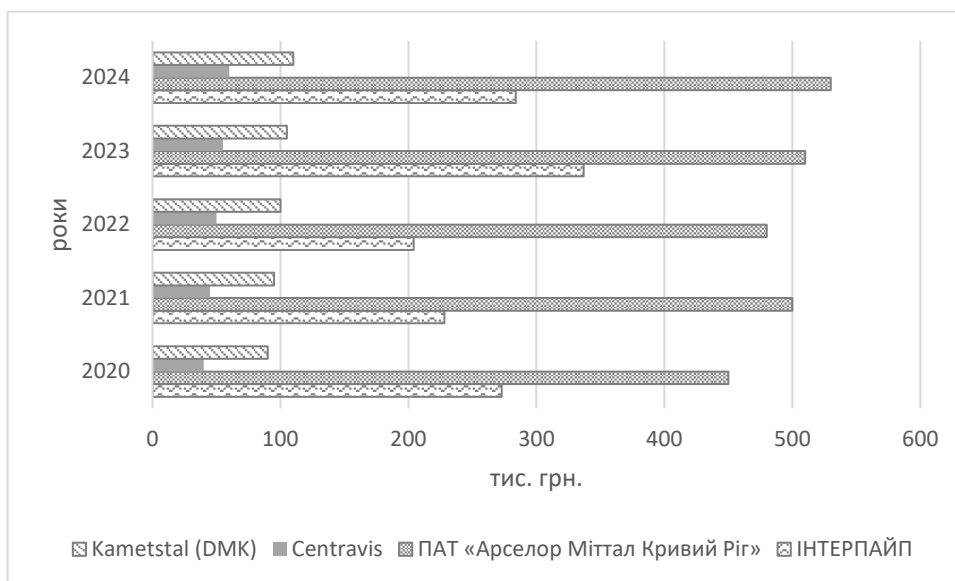


Рисунок 1.8 – Динаміка зміни EBITDA підприємств металургійної галузі за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [69-72]

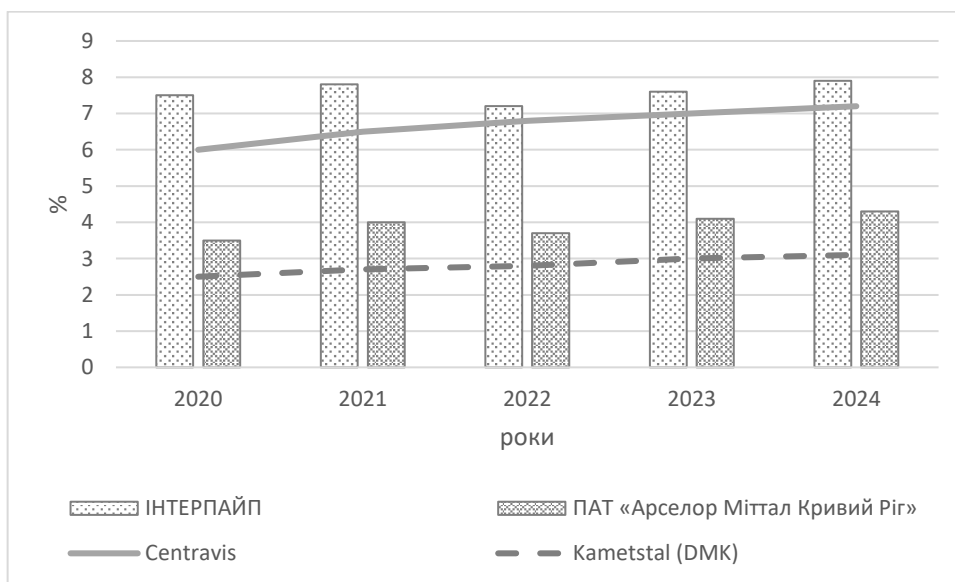


Рисунок 1.9 – Динаміка зміни рентабельності активів підприємств металургійної галузі за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [69-72]

Продуктивність праці зростає в усіх підприємств, але темпи приросту є різними. Зростання у CentraVis та Kametstal є незначним, однак стабільним, тоді як у ІНТЕРПАЙП і ArcelorMittal коливання продуктивності свідчать про вплив зовнішніх чинників, таких як зміни попиту, мобілізація частини персоналу чи перебої в логістиці (рис. 1.10).

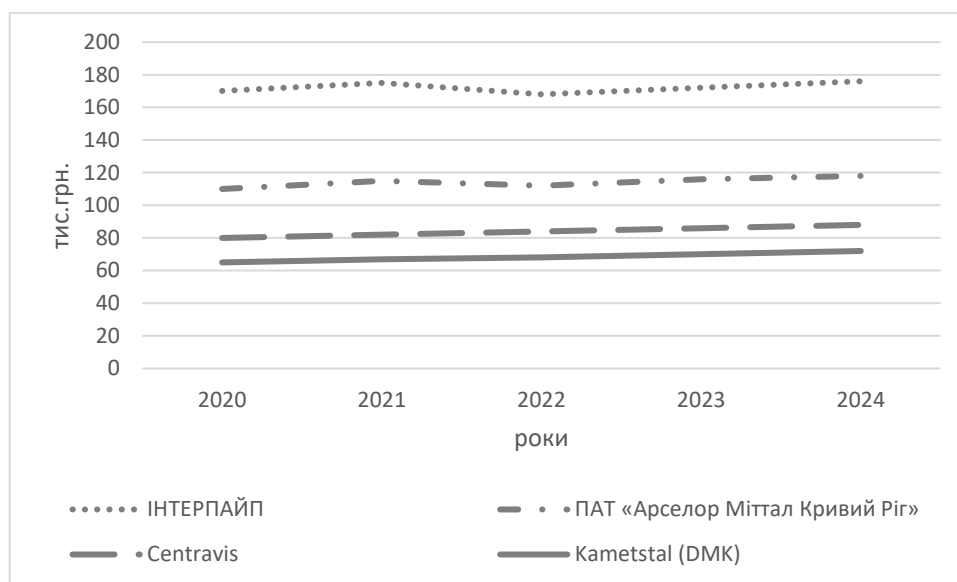


Рисунок 1.10 – Динаміка зміни продуктивності праці підприємств металургійної галузі за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [69-72]

Фондовіддача як відношення доходу до вартості основних засобів свідчить про ефективність використання виробничого потенціалу (рис. 1.11). Найвищі значення притаманні ІНТЕРПАЙП і CentraVis, що демонструє їх уміння підтримувати стабільну фінансову ефективність навіть у періоди загальної дестабілізації. У той же час, ArcelorMittal і Kametstal залишаються менш ефективними з погляду цього показника, що може свідчити про значний рівень амортизації фондів або низький рівень модернізації активів.

Капітальні інвестиції є ключовим чинником майбутнього зростання. ІНТЕРПАЙП демонструє певну волатильність інвестування, що може бути пов'язано з адаптивним підходом до макроекономічної ситуації (рис. 1.12). ArcelorMittal утримує високий рівень капіталовкладень, попри кризові

обставини, що відображає стратегію довгострокового оновлення фондів. У Centravis та Kametstal спостерігається поступове нарощування інвестицій, що цілком логічно для підприємств, які відновлюють позиції після часткового скорочення виробництва.

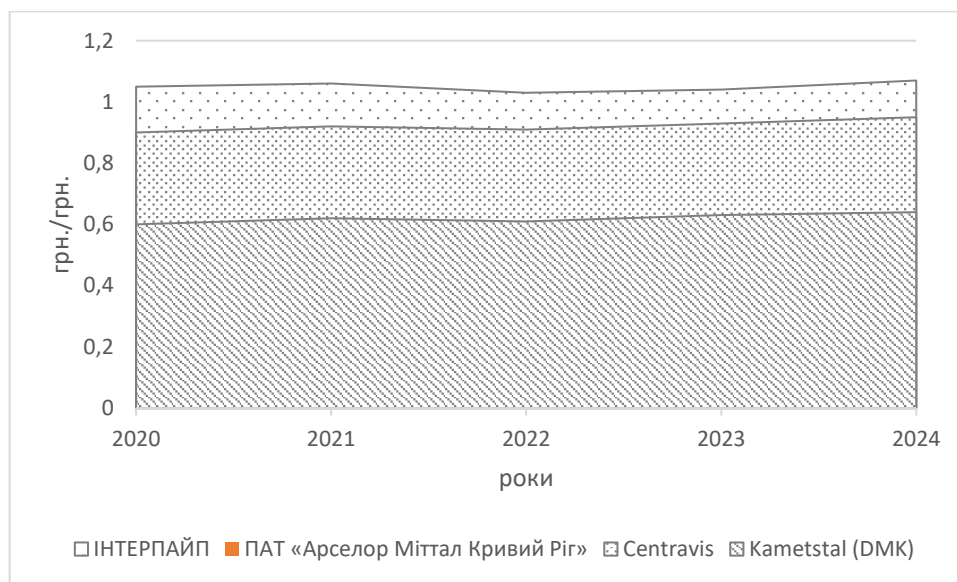


Рисунок 1.11 – Динаміка зміни фондівіддачі підприємств металургійної галузі за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [69-72]

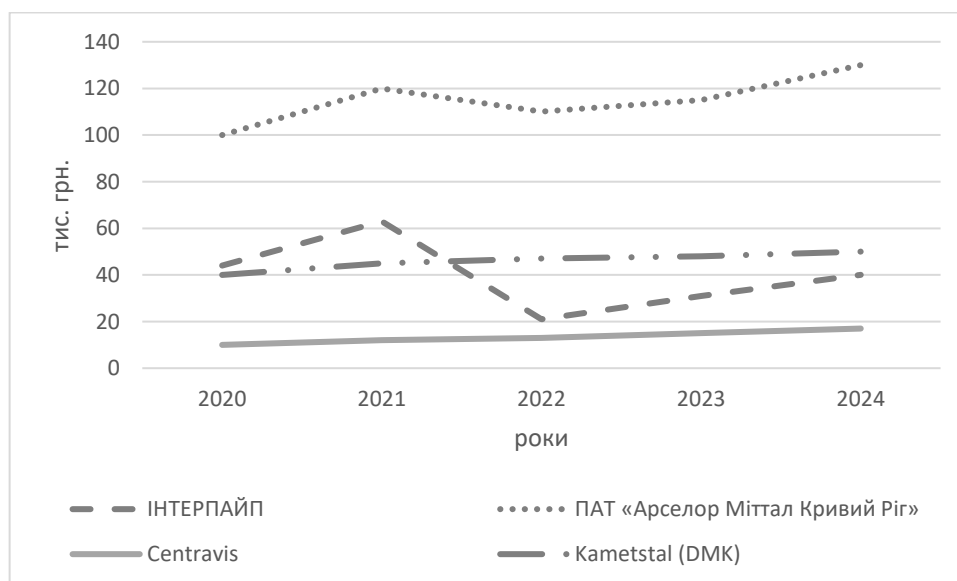


Рисунок 1.12 – Динаміка зміни фондівіддачі підприємств металургійної галузі за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [69-72]

Загалом, аналіз вказує на те, що підприємства галузі відчутно відрізняються за рівнем і динамікою ефективності. Водночас простежується тенденція до поступового відновлення більшості ключових показників, що формує передумови для структурного зміцнення металургійної галузі в посткризовий період. Висока адаптивність, диверсифікація ринків збуту та інвестиції в технологічне оновлення стають основними факторами стабільності та конкурентоспроможності в умовах тривалих геополітичних і економічних викликів.

Узагальнюючи результати порівняльної оцінки ефективності функціонування металургійних підприємств, слід відзначити, що в умовах трансформації галузевого середовища ключову роль відіграють здатність компаній до адаптації, інвестиційної гнучкості та ефективного використання ресурсів. Незважаючи на зовнішні виклики - зокрема, повномасштабну війну та порушення логістики - провідні підприємства демонструють поступове відновлення виробництва, фінансової стабільності та продуктивності. Подальший розвиток галузі залежить від стратегічного переорієнтування на нові ринки, модернізації основних фондів і активної інтеграції в європейський промисловий простір.

Висновок до розділу 1

Антикризове управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності. Його економічна сутність полягає в системному виявленні загроз, формуванні цілеспрямованих дій та забезпеченні відновлення ефективної діяльності. Основні функції антикризового управління спрямовані на запобігання кризовим явищам, пом'якшення їх наслідків і створення передумов для подальшого розвитку підприємства в умовах підвищеного ризику.

Методологічні основи оцінювання кризових ризиків і ефективності антикризових заходів формують базу для своєчасного виявлення загроз та обґрунтування управлінських рішень у складних економічних умовах. Комплексне застосування кількісних і якісних методів дозволяє не лише визначити рівень ризику, а й оцінити результативність впроваджених заходів з позицій фінансової стабільності, відновлення виробничого потенціалу та мінімізації втрат. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Проведений аналіз засвідчив, що металургійні підприємства України функціонують в умовах значних структурних змін, зумовлених як внутрішніми економічними трансформаціями, так і зовнішніми викликами. Ефективність їх діяльності варіюється залежно від рівня технологічної модернізації, стратегії управління ресурсами та здатності до оперативного реагування на кризові ситуації. Незважаючи на спад виробництва у воєнний період, більшість компаній демонструють ознаки стабілізації та прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції. Подальше зростання галузі залежатиме від інноваційної активності, доступу до зовнішніх ринків та впровадження сталих моделей розвитку в умовах глобальної нестабільності.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» та аналіз його діяльності

Публічне акціонерне товариство «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» є одним із провідних виробничих підприємств України, яке спеціалізується на випуску сталевих труб широкого спектру призначення. Підприємство має стратегічне значення як для внутрішнього промислового ринку, так і для експортної орієнтації, що зумовлює його важливу роль у структурі металургійного комплексу країни.

Підприємство зареєстроване в організаційно-правовій формі публічного акціонерного товариства, що передбачає функціонування на засадах відкритого доступу до акціонерного капіталу та звітності. Такий формат господарювання забезпечує більш високий рівень прозорості, підзвітності перед інвесторами й дає змогу залучати додаткові фінансові ресурси через фондовий ринок. Це, у свою чергу, створює передумови для модернізації виробництва, впровадження інновацій та розширення ринків збуту.

Юридична адреса підприємства - місто Дніпро, Україна, що історично є індустріальним центром з потужною науково-технічною, логістичною та інфраструктурною базою. Розташування підприємства у регіоні з розвиненою металургійною та машинобудівною галуззю дає йому суттєві конкурентні переваги в частині доступу до сировинних ресурсів, кваліфікованої робочої сили та транспортних комунікацій.

Формування виробничої потужності ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» є результатом багаторічного

історичного розвитку, що розпочався ще на зламі XIX-XX століть. Саме у цей період на тлі інтенсивної індустріалізації південно-східного регіону України постала потреба у створенні потужного металургійного виробництва, здатного забезпечити зростаючі потреби економіки у сталевих трубах.

Заснування підприємства ознаменувало нову епоху в розвитку металургійного сектору регіону. Починаючи з перших років існування, завод орієнтувався на впровадження технічних новацій, що дозволило йому вже в середині XX століття закріпитися як один із лідерів трубного виробництва в колишньому СРСР. У період повоєнної індустріалізації виробничі площі підприємства суттєво розширилися, було модернізовано устаткування, що дозволило значно наростити обсяги випуску продукції.

Незважаючи на економічні трансформації 1990-х років, завод зберіг свою виробничу спроможність і адаптувався до нових умов ринку. Ключовим етапом у його подальшому розвитку стало входження до складу промислової групи «Інтерпайп», що дало поштовх для глибокої модернізації та впровадження сучасних технологічних рішень. Завдяки цьому підприємство не лише зберегло традиційні ринки збуту, а й вийшло на нові, зокрема країни Європи, Північної Америки та Близького Сходу.

У новітній період історії ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» активно впроваджує принципи сталого розвитку, екологічної відповідальності та енергоефективності. Ці стратегічні орієнтири стали відповіддю на виклики часу та дозволяють підприємству не лише залишатися конкурентоспроможним, а й формувати позитивний імідж української промисловості на світовій арені.

Сучасна система власності ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» є результатом трансформацій, які відбувалися в українській економіці з початку 1990-х років, коли країна перейшла до ринкових відносин. На відміну від етапу централізованого управління, коли підприємство функціонувало як державне, нова модель господарювання передбачала поступову приватизацію та формування акціонерного капіталу.

У процесі структурних змін завод перетворився на публічне акціонерне товариство, що дало змогу залучати інвестиції через механізми ринку цінних паперів. Це стало основою для формування нової моделі управління, орієнтованої не лише на виробничу ефективність, а й на забезпечення інтересів акціонерів. Власність підприємства сконцентрована в межах великої промислової корпорації - групи «Інтерпайп», що об'єднує низку підприємств металургійного профілю, інтегрованих у спільну виробничо-збутову систему.

Інституційна належність до холдингу надала підприємству додаткові переваги, зокрема - централізований стратегічний менеджмент, доступ до новітніх технологій, можливість брати участь у масштабних інвестиційних програмах та освоєнні глобальних ринків. Разом із тим, концентрація власності сприяє підвищенню відповідальності за управлінські рішення, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на світовому ринку металопродукції.

Таким чином, структура власності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» відображає сучасні тенденції корпоративного управління в українській промисловості, де поєднуються ринкові механізми капіталізації, стратегічне планування та відповідальність перед зацікавленими сторонами.

Господарська діяльність ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» формується відповідно до положень чинного законодавства України, зокрема класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), яка визначає правові межі та сферу функціонування підприємства. Спеціалізація підприємства чітко окреслена в галузі виробництва металопродукції, зосередженої насамперед на трубній промисловості, що є ключовим вектором його операційної моделі.

Діяльність заводу орієнтована на повний цикл виготовлення сталевих труб - від підготовки заготовки до термічного оброблення, фінішної механічної обробки, випробувань та пакування. Такий виробничий ланцюг не лише забезпечує високу якість готової продукції, а й дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміну потреб ринку, пропонуючи продукцію, адаптовану до вимог замовника. Особливу увагу підприємство приділяє стандартам, що регулюють

виробництво труб для нафтогазової промисловості, енергетики, машинобудування та будівництва.

Окремий напрям діяльності стосується надання допоміжних та сервісних послуг, пов'язаних з обробкою металу, а також логістикою і технічним супроводом продукції. Це свідчить про інтеграцію ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» не лише як виробника, але й як повноцінного учасника ланцюга створення цінності, який бере участь у процесах до- і післяпродажного обслуговування.

Усе це створює підґрунтя для позиціонування підприємства як сучасного індустріального активу, здатного конкурувати на ринках із високими вимогами до якості, надійності та інженерних характеристик продукції. Застосування КВЕД як формальної рамки для опису діяльності підприємства забезпечує не лише правову визначеність, але й прозорість для партнерів, державних органів та інвесторів.

Виробнича спеціалізація ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» формується відповідно до потреб стратегічно важливих галузей економіки, що вимагають високотехнологічної та сертифікованої металопродукції. Протягом десятиліть підприємство вибудовувало виробничу політику, орієнтовану на глибоку інженерну експертизу, технічну досконалість продукції та відповідність міжнародним стандартам.

Продукція підприємства належить до категорії складної промислової продукції, яка вимагає суворого дотримання технологічних параметрів. Виробничі потужності орієнтовані на виготовлення трубної продукції різного профілю - це продукція, яка знаходить застосування у нафтогазовій галузі, енергетиці, будівництві та машинобудуванні. Якість таких виробів критично важлива, оскільки будь-які технологічні відхилення можуть призвести до суттєвих виробничих або екологічних ризиків на етапі експлуатації.

У процесі виробництва активно впроваджуються автоматизовані системи контролю якості, що дозволяє забезпечувати стабільні показники за всіма характеристиками, зокрема міцністю, зносостійкістю, герметичністю та антикорозійною стійкістю. Підприємство постійно розширює лінійку своєї

продукції відповідно до технічних запитів клієнтів, що свідчить про високу гнучкість виробництва та здатність оперативно адаптуватися до ринкових змін.

Окрім основної продукції, підприємство надає також послуги, що доповнюють виробничу діяльність і забезпечують комплексне задоволення потреб клієнтів. Це можуть бути послуги з технічного супроводу замовлень, випробувань готової продукції, інженерних консультацій, а також логістичне забезпечення. Таке поєднання виробничої й сервісної функції дозволяє підприємству будувати довгострокові партнерські відносини та утримувати конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, продукція та послуги ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» становлять цілісну систему, орієнтовану на забезпечення промислових споживачів якісними інженерними рішеннями, які відповідають сучасним стандартам безпеки, ефективності та сталого розвитку.

Сучасна ринкова орієнтація ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» ґрунтується на глибокому розумінні глобальних економічних трендів, змін у структурі попиту та високих стандартів, які висувають ключові споживачі металопродукції як в Україні, так і за її межами. Підприємство послідовно вибудовувало стратегію диверсифікації каналів збуту, що дозволило забезпечити стабільність реалізації навіть в умовах зростаючої міжнародної конкуренції та геополітичної нестабільності.

На внутрішньому ринку продукція заводу має сталий попит з боку галузей, які є системоутворювальними для національної економіки, зокрема будівництва, енергетики, нафтогазової галузі та важкого машинобудування. Саме інтеграція підприємства у виробничо-технологічні ланцюги української промисловості забезпечує йому репутацію надійного постачальника, здатного задовольняти як типові, так і спеціалізовані запити внутрішніх споживачів.

Разом із тим, стратегічна орієнтація на зовнішні ринки стала ключовим чинником довгострокової стабільності та розвитку підприємства. Завдяки інвестиціям у модернізацію виробництва та впровадженню систем міжнародної сертифікації, ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» отримало доступ до ринків із високими

технологічними та регуляторними вимогами. Продукція заводу постачається до десятків країн, охоплюючи ринки Європейського Союзу, Північної Америки, Близького Сходу, Південної Азії та Африки.

Таке географічне охоплення не лише забезпечує валютну виручку, а й підвищує стійкість підприємства до коливань попиту в окремих країнах або регіонах. Більше того, активна присутність на міжнародному ринку вимагає постійного вдосконалення якості, інноваційності та екологічності продукції, що, врешті-решт, позитивно впливає на внутрішню трансформацію виробничих процесів.

Отже, система збуту продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» сформована як багаторівнева, із балансом між внутрішнім споживанням та експортним потенціалом. Такий підхід дозволяє підприємству бути гнучким у ринкових умовах, розвивати стратегічні партнерства та забезпечувати сталу динаміку виробничо-комерційної діяльності.

Ефективне функціонування промислового підприємства значною мірою залежить від того, наскільки чітко сформована його організаційна структура та наскільки вона відповідає сучасним вимогам управління. У випадку ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» організаційна модель управління відображає характер великого виробничого комплексу, орієнтованого як на безперервність технологічного процесу, так і на гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє поєднати централізоване стратегічне управління з децентралізованими функціональними підрозділами. На чолі підприємства перебуває генеральний директор, який здійснює загальне керівництво та координує діяльність основних управлінських рівнів. Йому безпосередньо підпорядковані заступники з виробництва, фінансів, комерційних питань, персоналу та інноваційного розвитку - кожен з яких курує відповідний функціональний напрям.

Підприємство охоплює низку виробничих цехів, логістичних центрів, сервісних служб, інженерно-технічних і адміністративних підрозділів, діяльність яких координується як вертикально (в межах ліній підпорядкування), так і горизонтально - шляхом міжфункціональної взаємодії. Важливе місце у структурі посідають підрозділи технічного контролю, що забезпечують дотримання якості на кожному етапі виробничого процесу, а також відділи охорони праці та екологічної безпеки, відповідальні за впровадження принципів сталого розвитку.

Організаційна структура ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» (рис. Б1 додатку Б) є результатом поєднання класичних управлінських принципів із сучасними вимогами ринку, де оперативність прийняття рішень, відповідальність за результат і ефективна комунікація між підрозділами стають запорукою конкурентоспроможності. Її адаптивність проявляється в здатності до реструктуризації окремих ланок управління в залежності від змін кон'юнктури, запровадження нових технологій або стратегічних пріоритетів.

Таким чином, сформована організаційна модель є не лише механізмом координації діяльності великого промислового об'єкта, але й інструментом реалізації його довгострокових цілей - технологічного розвитку, підвищення ефективності та зміцнення позицій на глобальному ринку.

Таким чином, організаційна структура ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» виступає основою ефективного управління виробничими та управлінськими процесами, забезпечуючи узгоджену роботу всіх функціональних підрозділів у межах єдиної стратегії розвитку. Проте оцінка лише організаційного аспекту не є достатньою для комплексного розуміння потенціалу підприємства. Саме тому доцільним наступним кроком є проведення поглибленого техніко-економічного аналізу, який дозволить виявити реальні результати господарської діяльності, динаміку ключових показників та ефективність використання наявних ресурсів упродовж останніх років. Інформаційною базою для подальшого аналізу слугує офіційна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» (додаток В, Г та Д).

Для всебічного розуміння ефективності виробничої діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» важливо провести аналіз ключових техніко-економічних показників за кілька останніх років. Представлена таблиця Д1 узагальнює основні параметри, що відображають обсяги виробництва, використання виробничих потужностей, продуктивність праці та стан основних фондів підприємства. Аналіз цих даних дозволяє визначити тенденції розвитку, виявити сильні і слабкі сторони у виробничому процесі, а також оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність заводу. Такий системний підхід є необхідною умовою для подальшого формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз технічних показників діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод», представлених у таблиці Е1, свідчить про поступову позитивну трансформацію виробничої бази та підвищення ефективності виробництва у період з 2020 по 2024 роки. Річна проектна потужність підприємства демонструє стабільне зростання, що відображає систематичні інвестиції у модернізацію виробничих ліній і технічне переозброєння. Незважаючи на незначні коливання фактичного використання потужностей, загальна тенденція спрямована на збільшення рівня завантаження обладнання, що свідчить про покращення організації виробничих процесів та адаптацію до ринкових умов.

Випуск трубної продукції характеризується відносною нестабільністю, що пояснюється як зовнішніми факторами, так і внутрішніми особливостями виробничого циклу. Однак загальний тренд свідчить про нарощування обсягів виробництва, що підтримується збільшенням частки зварних труб у структурі асортименту, на противагу дещо зниженій питомій вазі безшовної продукції (рис. 2.1). Ця зміна може бути пов'язана із стратегічним переорієнтуванням підприємства на різні сегменти ринку та потреби клієнтів.

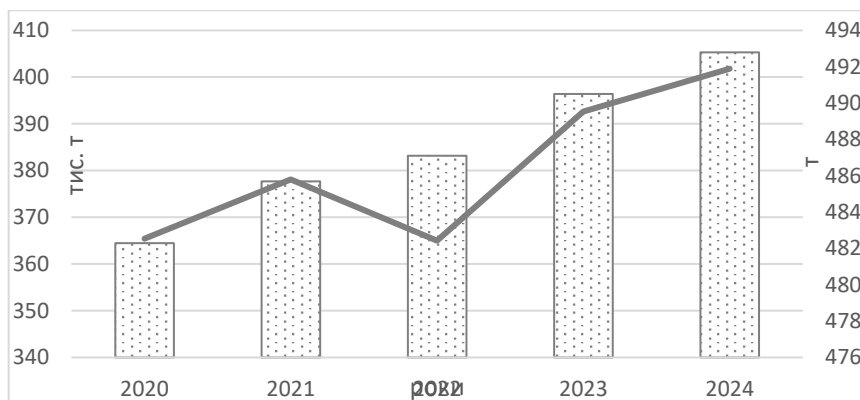


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни річної проєктної потужності та обсягу випуску труб ПАТ «ІНТЕРТАЙП НТЗ» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [77]

Позитивною ознакою є зниження середнього віку обладнання, що свідчить про оновлення та поступове омолодження виробничої бази. Паралельно зростає коефіцієнт оновлення основних засобів, а коефіцієнт зносу має стабільну тенденцію до зменшення, що відображає ефективну політику підтримки технічного стану підприємства. Значне збільшення частки модернізованого або автоматизованого обладнання посилює технологічний потенціал заводу, що є важливим чинником підвищення якості продукції та оптимізації витрат (рис. 2.2.).

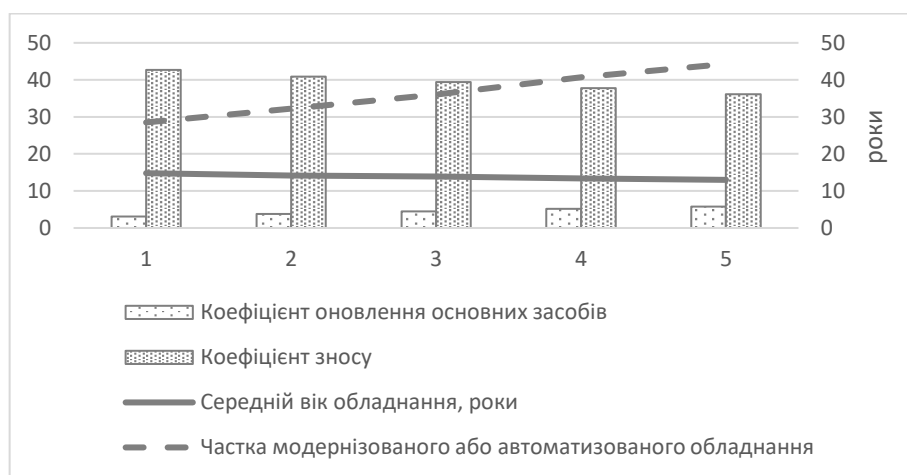


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни середнього віку обладнання, коефіцієнта оновлення, коефіцієнту зносу та частки модернізованого обладнання ПАТ «ІНТЕРТАЙП НТЗ» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [77]

У контексті ресурсоспоживання спостерігається позитивна динаміка - споживання електроенергії на одиницю продукції поступово знижується, що свідчить про заходи з підвищення енергоефективності (рис. 2.3). Аналогічно, витрати води, газу та сировини мають тенденцію до зменшення, що підтверджує оптимізацію виробничих процесів та ефективне використання ресурсів.

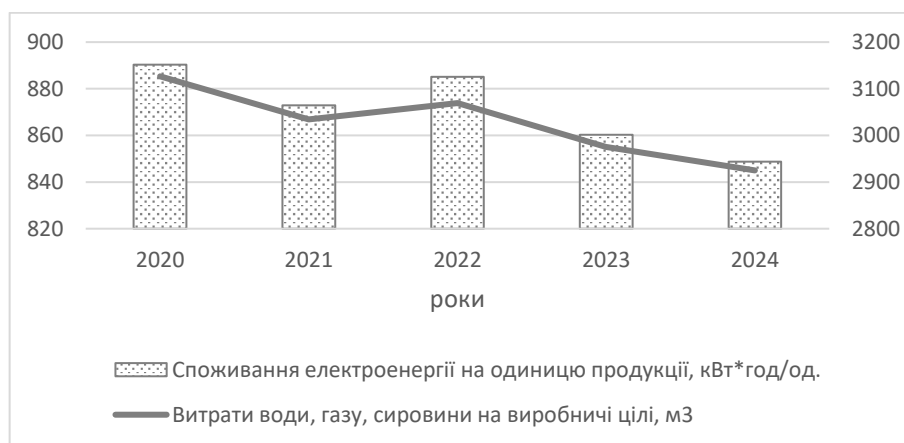


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни споживання електроенергії та витрат води, газу, сировини на виробничі цілі ПАТ «ІНТЕРТАЙП НТЗ» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [77]

Продуктивність праці на підприємстві демонструє незначні коливання, але загалом зберігається на стабільно високому рівні, що свідчить про раціональне використання трудових ресурсів. Кількість годин простоїв виробничого обладнання характеризується спадною тенденцією, особливо у 2023 та 2024 роках, що вказує на успішність заходів з підвищення надійності та безперебійності виробничих процесів.

Таким чином, аналіз технічних показників свідчить про поступове підвищення технологічної та операційної спроможності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», що створює основу для стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках. Проте, існують окремі виклики, пов'язані з коливаннями обсягів виробництва та використання потужностей, які потребують подальшого стратегічного управління і оптимізації.

З метою комплексної оцінки стану та ефективності використання основних засобів ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» доцільно проаналізувати їхню вартісну динаміку, рівень зносу, темпи оновлення, а також взаємозв'язок з виробничими та фінансовими результатами підприємства. Наведена в додатку Е таблиця Е1 відображає ключові показники, що дозволяють оцінити інвестиційну активність, технічний стан та продуктивність основних фондів у динаміці за п'ять років.

Дослідження динаміки основних засобів ПАТ «ІНТЕРПАЙП Нижньодніпровський трубопрокатний завод» протягом 2020-2024 років (рис. 2,4) дає змогу оцінити зміни не лише у вартостях активів, але й у глибших характеристиках ефективності їх використання. Протягом аналізованого періоду спостерігається різке скорочення первісної вартості основних засобів у 2021 році, що, ймовірно, пов'язано з переоцінкою активів або з частковим списанням об'єктів, які втратили свою економічну доцільність. У наступні роки спостерігається поступове відновлення цього показника, що може свідчити про стабілізацію інвестиційної активності підприємства та відновлення капітальних вкладень.

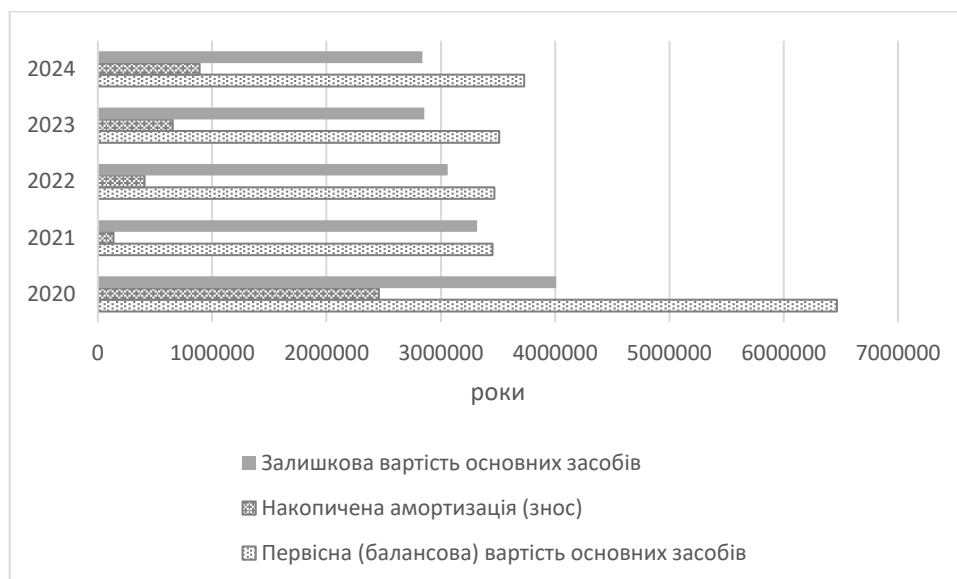


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни первісної, залишкової вартості основних засобів та величини накопиченої амортизації ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [77]

Накопичена амортизація у перші роки аналізу демонструє аномально низький рівень, що свідчить про або зміну облікової політики, або перенесення балансових залишків унаслідок переоцінки. Проте вже з 2022 року зростання зносу набуває системного характеру, вказуючи на нормалізацію амортизаційного процесу. Водночас залишкова вартість основних засобів поступово зменшується, що є очікуваним результатом як нарахування амортизації, так і помірного оновлення активів.

Коефіцієнт зносу протягом періоду зростає після 2021 року, що свідчить про активну експлуатацію фондів та їх зростаючу фізичну й моральну зношеність. Коефіцієнт оновлення, попри позитивну динаміку в останні роки, залишається на недостатньому рівні для повноцінного оновлення виробничої бази, що може обмежувати потенціал технологічного зростання в довгостроковій перспективі.

Амортизаційні відрахування демонструють змінність із загальною тенденцією до зниження у 2023 році, що може свідчити про поступове завершення строку амортизації частини активів або про зниження вартості нових активів, які вводяться в експлуатацію. Інвестиції в основні засоби, навпаки, мають чітко виражену висхідну тенденцію, що вказує на послідовну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на технічне переоснащення.

Обсяг реалізації, попри коливання, у 2023 році досяг пікового значення, що дозволило значно підвищити показники фондівіддачі та рентабельності. Проте вже у 2024 році ці показники знизились, відображаючи певне просідання ринку або внутрішні фактори, що вплинули на продажі. Середньорічна вартість основних засобів скорочується, що в умовах зростаючого обсягу інвестицій вказує на можливе виведення з експлуатації застарілих активів.

Фондовіддача як інтегральний показник ефективності використання основних засобів демонструє зростання до 2023 року з подальшим зниженням у 2024-му (рис. 2.5). Зворотним чином змінюється фондомісткість: після покращення в 2023 році, у 2024 році відзначається її зростання, що вказує на менш ефективне використання виробничих ресурсів. Фондоозброєність зростає

у 2021 році, але згодом зазнає незначних коливань, що пов'язано зі змінами у чисельності персоналу або трансформаціями в структурі основних засобів.

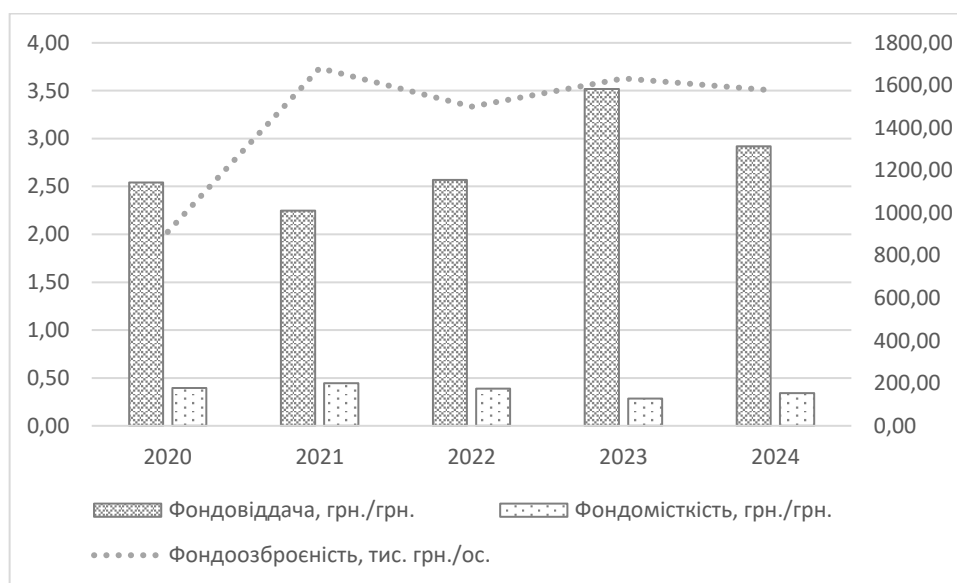


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни показників ефективності використання основних засобів ПАТ «ІНТЕРТАЙП НТЗ» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [77]

Нарешті, рентабельність основних засобів показує найбільш динамічну зміну – від різкого падіння у 2021 році до максимального зростання у 2023, після чого фіксується зниження. Такі коливання свідчать про вразливість до зовнішніх економічних умов та нестабільність у фінансових результатах використання основних фондів.

Підприємство виявляє ознаки технічного оновлення та поступової модернізації, однак ефективність використання основних засобів залишається нестабільною й потребує подальшого вдосконалення як через технологічні інвестиції, так і через оптимізацію виробничих та управлінських процесів.

Раціональне управління оборотними коштами є критично важливим чинником стабільності фінансово-господарської діяльності промислового підприємства. Воно забезпечує безперервність виробничого процесу, своєчасне виконання фінансових зобов'язань і підтримку оптимального рівня ліквідності. У контексті аналізу діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» доцільно оцінити

структуру, динаміку та ефективність використання оборотних активів, що дозволить виявити потенційні ризики у сфері обігового капіталу й визначити напрями для покращення фінансової гнучкості підприємства (таблиця К1 додатку К).

Результати проведеного аналізу оборотних коштів засвідчують зміни як у масштабах обігового капіталу, так і в якості його використання (рис. 2.6). Простежується певне зростання загального обсягу оборотних активів у середньостроковій перспективі, що може свідчити про адаптацію підприємства до умов виробничого середовища з високим рівнем волатильності. При цьому показники оборотності сигналізують про помірну швидкість обігу, яка здебільшого залишається в межах нормативної стабільності, хоча в окремі періоди мала ознаки уповільнення.

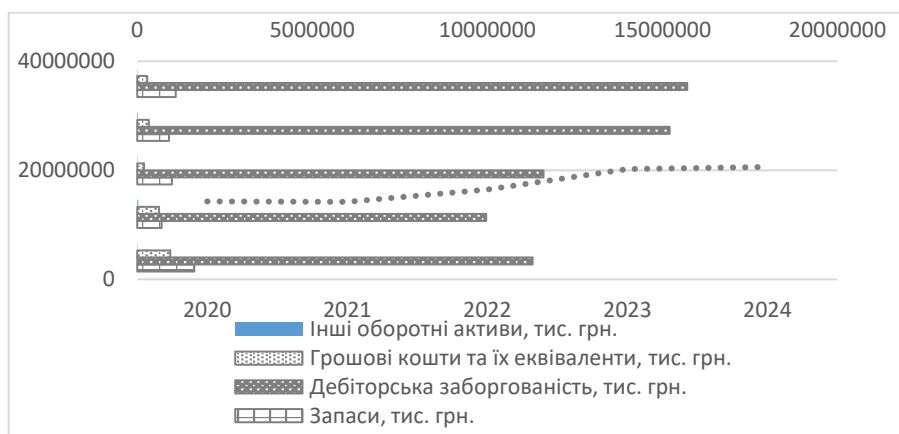


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни оборотних активів, запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів та їх еквівалентів та інших оборотних коштів ПАТ «ІНТЕРТАЙП НТЗ» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [77]

Підвищення тривалості обігу дебіторської заборгованості в окремі роки потребує особливої уваги, оскільки це може зумовлювати тимчасові касові розриви та погіршення платоспроможності. З іншого боку, зменшення тривалості обігу запасів свідчить про більш раціональне управління матеріальними ресурсами. У сукупності ці тенденції створюють неоднозначний

фінансовий фон, у якому важливо зберігати баланс між оперативною ліквідністю та ефективністю використання оборотного капіталу.

Отже, оборотні кошти ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» упродовж досліджуваного періоду зазнавали трансформацій, що відображають зусилля підприємства щодо оптимізації внутрішньої структури активів, однак потребують подальшого контролю, зокрема щодо прискорення оборотності дебіторської заборгованості та підвищення рівня платоспроможності.

Для всебічного розуміння кадрового потенціалу ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» важливо дослідити ключові показники, що відображають чисельність, якість та ефективність використання персоналу. В таблиці Л1 додатку Л наведено узагальнені дані, які ілюструють динаміку основних характеристик трудових ресурсів підприємства за п'ятирічний період.

Аналіз кадрових показників свідчить про трансформаційні процеси в системі управління персоналом підприємства, які супроводжувалися суттєвим скороченням чисельності працівників упродовж досліджуваного періоду. Найпомітніше зменшення відбулося у 2021 році, коли середньооблікова чисельність персоналу знизилася майже на половину, що, ймовірно, було зумовлено реструктуризаційними заходами, зниженням виробничих обсягів або переходом до більш автоматизованих технологій. Схожа тенденція спостерігалася і серед виробничого персоналу, однак частка управлінського складу в загальній структурі поступово зростала, що може свідчити про посилення функцій координації, планування та контролю.

Зростання рівня плинності кадрів, особливо у 2022-2023 роках, може сигналізувати про проблеми з утриманням персоналу, ймовірно пов'язані з умовами праці або конкурентністю ринку праці в галузі. Водночас показники, що характеризують якісну складову трудового потенціалу, зокрема рівень освіти та кваліфікації, демонструють позитивну динаміку, що вказує на орієнтацію підприємства на збереження більш кваліфікованих працівників.

Середній стаж та вік персоналу мають тенденцію до зниження, що може пояснюватися омолодженням колективу та оновленням кадрової структури. У

контексті продуктивності праці варто відзначити її зростання до 2023 року, після чого у 2024 році відбулося зниження, що може бути пов'язане з як об'єктивними ринковими факторами, так і зміною внутрішніх виробничих умов.

Заробітна плата демонструє стабільне зростання, що, ймовірно, є реакцією на загальний ринок праці та спробою підприємства зберегти мотивацію ключових фахівців. Проте фонд оплати праці не завжди зростає пропорційно, що призвело до зниження зарплатомісткості, а отже - підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Динаміка кадрових показників ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» вказує на цілеспрямовану кадрову політику, орієнтовану на оптимізацію чисельності персоналу, збереження кваліфікованих кадрів і підвищення результативності праці, хоча окремі аспекти, зокрема плинність кадрів та нерівномірність у фонді оплати праці, залишаються критичними зонами, що потребують стратегічного управлінського втручання.

Для оцінки економічної ефективності виробничої діяльності підприємства необхідно детально проаналізувати собівартість реалізованої продукції, а також структуру та динаміку основних складових витрат. Представлена таблиця М1 додатку М та на рис. 2.7 відображає зміну ключових показників собівартості, що дає змогу простежити тенденції у витратах, виявити пріоритетні статті затрат та оцінити їхній вплив на загальний фінансовий результат підприємства.

Динаміка собівартості продукції ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» демонструє значні коливання, що пов'язані із зовнішніми ринковими умовами та внутрішніми організаційними рішеннями. Зокрема, у 2021 році спостерігається зростання собівартості на тлі підвищення загальних витрат, що, ймовірно, було спричинено зростанням цін на матеріали та послуги. Проте у 2022 році відзначається різке зниження собівартості, що могло бути наслідком оптимізації виробничих процесів або скорочення обсягів виробництва.

Структурні зміни у витратах свідчать про суттєві коливання в матеріальних затратах, які є основним чинником вартості продукції. Зменшення матеріальних витрат у 2022-2024 роках вказує на ефективність

ресурсозбереження або зміну асортименту продукції. Адміністративні витрати зменшувалися переважно у 2022 та 2023 роках, що можна розглядати як результат оптимізації управлінських процесів.

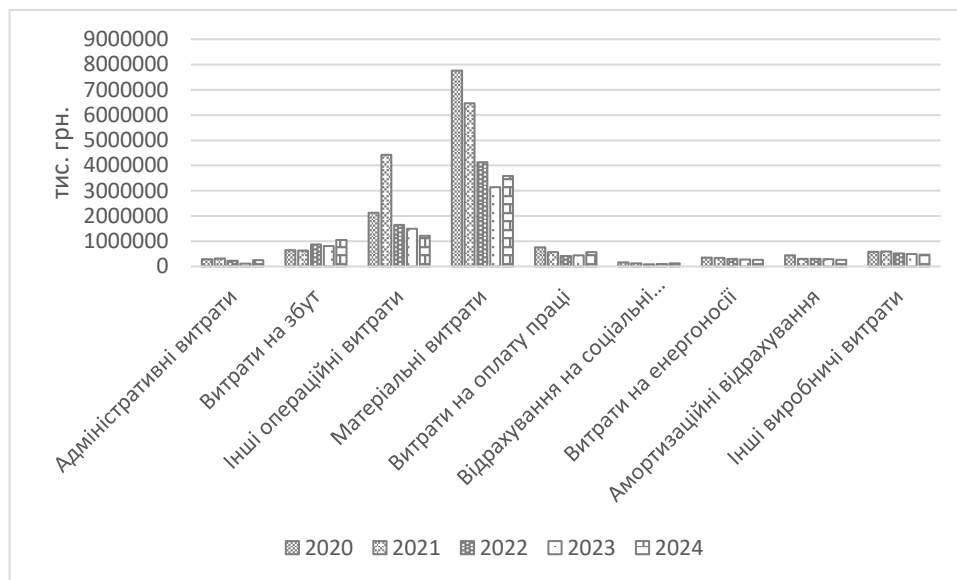


Рисунок 2.7 – Динаміка статей витрат
ПАТ «ІНТЕРТАЙП НТЗ» за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [77]

Витрати на збут мають тенденцію до збільшення у 2024 році, що, можливо, пов'язано із розширенням ринків збуту або активізацією маркетингової діяльності. З іншого боку, інші операційні витрати відзначаються значним коливанням, з різким збільшенням у 2021 році та зниженням у наступні роки, що може свідчити про одноразові витрати або зміну обсягів допоміжних операцій.

Витрати на оплату праці та соціальні відрахування відображають стабільність у кадровій політиці підприємства, тоді як амортизаційні відрахування демонструють помірне зниження, що вказує на поступове оновлення основних засобів або зміну інвестиційної політики.

Виробнича собівартість на одиницю продукції відображає коливання ефективності виробництва, з максимальними значеннями у 2021 та 2023 роках, що може бути пов'язано з технологічними перебоями або зміною асортименту продукції.

Собівартість допоміжних виробництв та витрати на загальновиробничі потреби демонструють тенденцію до помірного зниження, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів у допоміжних ланках виробництва.

Загалом, аналіз динаміки собівартості і її структурних елементів свідчить про активні внутрішні трансформації на підприємстві, спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції. Однак значні коливання в окремих статтях витрат потребують подальшого глибшого вивчення для зниження ризиків і стабілізації фінансових показників.

Для узагальнення проведено аналізу сформуємо таблиці Н1 додатку Н, де відображені основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «ІНТЕРТАЙП НТЗ» за 2020-2024 рр.

Для забезпечення повноцінного уявлення про фінансову стійкість та платоспроможність підприємства доцільно проаналізувати ключові показники, які характеризують стан його ліквідності, рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування, ефективність управління капіталом, а також здатність обслуговувати боргові зобов'язання. У наступній таблиці 2.1 відображено динаміку обраних коефіцієнтів за п'ятирічний період, що дозволяє оцінити фінансову поведінку підприємства у часі, виявити позитивні зміни чи ризики, пов'язані зі зниженням фінансової гнучкості або зменшенням рівня ліквідності. Абсолютні відхилення між роками поглиблюють аналітичну оцінку, демонструючи як поступову адаптацію до змін зовнішнього середовища, так і внутрішні трансформації у фінансовій структурі підприємства.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, дозволяє простежити динаміку ключових фінансових коефіцієнтів, що характеризують рівень ліквідності, фінансової стійкості та здатності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» виконувати свої зобов'язання протягом 2020-2024 років. У цілому, ситуація виявляє як окремі позитивні зрушення, так і певні ризикові тенденції, що потребують управлінського реагування.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників фінансової стійкості та ліквідності стану ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +/-			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021-2020	2022-2021	2023-2022	2024-2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,35	1,55	1,36	1,40	1,30	0,19	-0,19	0,03	-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,20	1,47	1,28	1,33	1,23	0,27	-0,19	0,05	-0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,07	0,02	0,02	0,02	-0,02	-0,05	0,01	0,00
Коефіцієнт покриття заборгованості власним капіталом	0,34	0,43	0,28	0,28	0,27	0,09	-0,15	0,00	-0,01
Фінансова автономія	0,25	0,30	0,22	0,22	0,21	0,05	-0,08	0,00	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	0,75	0,70	0,78	0,78	0,79	-0,05	0,08	0,00	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	3,96	2,67	3,79	3,97	4,10	-1,29	1,11	0,19	0,13
Покриття відсоткових платежів	4,75	6,1	3,42	3,65	3,21	1,35	-2,68	0,23	-0,44
Індекс капіталізації	1,12	1,25	0,97	1,04	0,89	0,13	-0,28	0,07	-0,15

Джерело: складено та розраховано автором на основі [77]

Показники поточної та швидкої ліквідності свідчать про відносну стабільність короткострокової платоспроможності підприємства: після зростання у 2021 році спостерігається незначне коливання, яке, однак, не свідчить про критичне погіршення ситуації. Натомість абсолютна ліквідність знаходиться на низькому рівні протягом усього періоду, що сигналізує про обмежену частку найбільш ліквідних активів (грошових коштів) у структурі оборотних ресурсів.

Зниження коефіцієнта покриття заборгованості власним капіталом у 2022 році та збереження невисоких значень у наступні роки вказує на послаблення фінансової незалежності, що частково підтверджується також зменшенням рівня фінансової автономії. Одночасно з цим, коефіцієнт фінансової залежності,

навпаки, демонструє зростання, що свідчить про підвищену орієнтацію підприємства на зовнішні джерела фінансування.

Позитивною є тенденція до зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу, що вказує на посилення спроможності підприємства оперативно реагувати на зміни в умовах середовища, залучаючи мобільні ресурси. Водночас зниження показника покриття відсоткових платежів у 2022 та 2024 роках може вказувати на тимчасове погіршення здатності обслуговувати боргові зобов'язання.

Індекс капіталізації, попри деяке зростання у 2021 та 2023 роках, загалом демонструє спадну динаміку, що може свідчити про зниження інвестиційної привабливості компанії в очах потенційних інвесторів.

Загалом, підприємству доцільно посилити політику управління фінансовими ризиками, зокрема щодо структури капіталу та ліквідності, аби забезпечити стійкість до зовнішніх коливань та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Для об'єктивного оцінювання результативності заходів антикризового менеджменту доцільним є комплексний аналіз показників, які відображають адаптивну здатність підприємства до внутрішніх і зовнішніх викликів. Представлена таблиця узагальнює динаміку техніко-економічних, фінансових, організаційних та управлінських параметрів, що характеризують кризостійкість ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Зведення цих індикаторів дозволяє простежити не лише рівень поточної стабільності підприємства, а й ефективність реалізованих стратегічних рішень у сфері фінансового, ресурсного та операційного управління в умовах зростаючих ризиків (табл. 2.2).

Аналіз динаміки ключових показників антикризової стійкості ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» упродовж 2020-2024 років свідчить про поступову адаптацію підприємства до дестабілізуючих впливів зовнішнього середовища та внутрішніх викликів. Хоча загальний індекс кризостійкості зазнавав певних коливань, у довгостроковій динаміці він демонструє стабілізаційні тенденції, що відображає зростання внутрішньої адаптивності до ризиків.

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових показників антикризової стійкості ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +/-			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021-2020	2022-2021	2023-2022	2024-2023
Загальний індекс кризостійкості підприємства, бали	4,3	3,6	4,2	4,7	4,5	-0,7	0,6	0,5	-0,2
Темп скорочення витрат на 1 продукції, %	6,4	5	-13,65	-4,52	-19,28	-1,4	-18,65	9,13	-14,76
Рівень операційного прибутку, тис. грн.	2239518	-237546	1772509	2432190	1848216	-2477064	2010055	659681	-583974
Темп зростання доходів (виручки) від реалізації продукції, %	-35,24	-13,12	-0,49	27,12	-20,08	22,12	12,63	27,61	-47,2
Рентабельність діяльності після реалізації антикризових заходів, %	23,64	-2,89	21,65	24,38	22,23	-26,53	24,54	2,73	-2,15
Коефіцієнт покриття боргових зобов'язань, рази	1,81	0,91	1,42	1,76	1,58	-0,9	0,51	0,34	-0,18
Частка реструктуризованих або пролонгованих боргів, %	12,3	19,7	15,5	13,2	10,9	7,4	-4,2	-2,3	-2,3
Частка залучених інвестицій (в т.ч. антикризових кредитів) у загальній структурі капіталу, %.	4,7	6,2	7,9	9,3	8,5	1,5	1,7	1,4	-0,8
Рівень впровадження заходів з оптимізації персоналу, %	2,3	7,5	5,9	4,1	3,2	5,2	-1,6	-1,8	-0,9
Ефект від реалізації заходів енергозбереження, %	2,13	1,97	-1,4	-2,8	-1,6	-0,16	-3,37	-1,4	1,2
Рівень автоматизації/цифровізації як інструменту антикризового реагування, %	28,5	32,2	36	40,7	44,3	3,7	3,8	4,7	3,6
Зміна середнього циклу обігу оборотного капіталу, днів	-4,1	-3,5	-1,9	-2,7	-2,2	0,6	1,6	-0,8	0,5
Індекс управлінської ефективності	0,43	0,39	0,48	0,52	0,51	-0,04	0,09	0,04	-0,01
Індекс лояльності клієнтів / збереження ринкової частки, %	83,4	78,9	81,6	85,1	86,7	-4,5	2,7	3,5	1,6
Кількість реалізованих антикризових заходів, од.	4	7	9	11	10	3	2	2	-1

Джерело: складено та розраховано автором на основі [77]

Значні зміни простежуються в операційній прибутковості: після різкого падіння у 2021 році підприємство відновило здатність генерувати операційний прибуток, хоча з певними коливаннями. Це вказує на ефективність частини

впроваджених заходів, зокрема у сфері витрат. Водночас темп скорочення витрат на одиницю продукції демонструє неоднозначну динаміку, що може свідчити як про нерівномірність реалізації програм ресурсозбереження, так і про вплив зовнішніх чинників (цінова кон'юнктура, інфляція тощо).

Коефіцієнт покриття боргових зобов'язань залишається в межах допустимого рівня, хоча тенденція до його зниження в останні роки може вказувати на зростання навантаження на грошові потоки. Паралельно скорочення частки реструктуризованих боргів може свідчити про поліпшення платоспроможності підприємства.

Суттєвий внесок у зростання стабільності відіграли інвестиції антикризового характеру: частка залучених ресурсів поступово зростала до 2023 року, що забезпечило підґрунтя для підвищення рівня автоматизації та цифровізації. Позитивна динаміка цього індикатора підтверджує стратегічну спрямованість підприємства на технологічну модернізацію як інструмент мінімізації ризиків.

У сфері персоналу спостерігається зменшення рівня реалізованих оптимізаційних заходів, що, ймовірно, пов'язано з досягненням певної межі ефективності скорочення витрат у цьому напрямі або соціальними ризиками від надмірного зменшення чисельності працівників. Індекс управлінської ефективності поступово зростає, що свідчить про зростання результативності управлінських рішень у складних умовах.

Загалом, результати аналізу свідчать про певну успішність антикризової стратегії підприємства, з акцентом на внутрішні резерви та інструменти підвищення ефективності, хоча окремі ризики залишаються актуальними й потребують подальшого системного реагування.

2.2 Факторний аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх показників на рівень антикризової стабільності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

У процесі управління антикризовою стратегією промислового підприємства особливої актуальності набуває необхідність глибокого аналізу залежностей між ключовими економічними індикаторами, що відображають як внутрішній стан підприємства, так і ефективність реалізованих управлінських рішень. У контексті кризових змін зовнішнього середовища обґрунтування стратегічних дій потребує системної оцінки чинників, які впливають на рівень його кризостійкості. Це дозволяє не лише виявити найбільш чутливі до змін параметри функціонування підприємства, а й зрозуміти глибинні причинно-наслідкові зв'язки, що зумовлюють загальну результативність антикризового управління.

Проведення факторного аналізу, у якому результативним показником виступає інтегральна характеристика кризостійкості підприємства, забезпечує можливість формалізованого дослідження впливу управлінських, операційних та технологічних параметрів на загальний рівень стабільності його функціонування. Застосування детермінованих методів аналізу дозволяє встановити величину впливу кожної з досліджуваних змінних, що, у свою чергу, формує підґрунтя для прийняття більш виважених стратегічних рішень в умовах високої невизначеності.

У межах цього підрозділу буде здійснено розрахунок впливу визначених ключових факторів на загальний індекс кризостійкості підприємства, що сприятиме обґрунтуванню ефективності обраної моделі антикризового управління та виявленню пріоритетних напрямів подальших дій. Для цього складемо таблиця 2.3, де зазначимо вихідні данні для проведення такого дослідження.

Таблиця 2.3 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу

Рік	Загальний індекс кризостійкості підприємства	Коефіцієнт поточної ліквідності – X_1	Рентабельність діяльності після реалізації антикризових заходів - X_2	Рівень автоматизації/цифровізації – X_3	Темп скорочення витрат на 1 продукції, % - X_4
2020	4,3	1,35	-35,24	28,5	6,4
2021	3,6	1,55	-13,12	32,2	5,0
2022	4,2	1,36	-0,49	36,0	-13,65
2023	4,7	1,40	27,12	40,7	-4,52
2024	4,5	1,30	-20,08	44,3	-19,28

Джерело: розраховано автором на основі [77]

В якості результативного показника було обрано загальний індекс кризостійкості підприємства, що комплексно відображає його здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім дестабілізаційним чинникам. Факторними змінними виступають: коефіцієнт поточної ліквідності (X_1), що характеризує рівень платоспроможності в короткостроковому періоді; рентабельність діяльності після реалізації антикризових заходів (X_2) як показник фінансової ефективності; рівень автоматизації/цифровізації (X_3) як індикатор технологічної адаптації; та темп скорочення витрат на одиницю продукції (X_4), що відображає реалізацію політики ресурсозбереження.

На першому етапі було визначено доцільність застосування багатфакторної лінійної моделі з такою загальною структурою:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4, \quad (2.1)$$

де Y – загальний індекс кризостійкості;

$X_1...X_4$ – факторні змінні;

$a_0...a_4$ – параметри моделі.

Наступним кроком формуємо систему рівнянь за даними п'ятирічного спостереження (2020-2024 роки), що дало змогу отримати необхідну кількість рівнянь для оцінки коефіцієнтів моделі. З метою забезпечення точності оцінювання було використано метод найменших квадратів, який дозволяє знайти

такі значення параметрів, при яких сума квадратів відхилень фактичних значень результативного показника від розрахункових мінімізується.

Розрахунок для 2021 року:

Вплив X_1 (ліквідність):

$$\Delta Y_{X_1} = a_1 * \Delta X_1 = 0,5 * 0,20 = +0,10$$

Вплив X_2 (рентабельність):

$$\Delta Y_{X_2} = a_2 * \Delta X_2 = 0,02 * 22,12 = +0,44$$

Вплив X_3 (автоматизація):

$$\Delta Y_{X_3} = a_3 * \Delta X_3 = 0,03 * 3,7 = +0,11$$

Вплив X_4 (темпи скорочення витрат):

$$\Delta Y_{X_4} = a_4 * \Delta X_4 = 0,1 * (-1,4) = -0,14$$

Проведемо розрахунок прогнозного значення індексу кризостійкості для 2021 року на основі фактичних значень факторів. Це дозволить порівняти розраховане значення з емпіричним, оцінити точність побудованої моделі та провести аналіз внеску кожного з факторів у зміну результативного показника.

$$\sum \Delta Y = \Delta Y_{X_1} + \Delta Y_{X_2} + \Delta Y_{X_3} + \Delta Y_{X_4} = 0,10 + 0,44 + 0,11 - 0,14 = +0,51$$

Незважаючи на те, що всі обрані фактори за розрахунком показали позитивний сукупний вплив, фактичне зниження загального індексу кризостійкості на -0,7 свідчить про наявність інших негативних факторів, які не

враховані в моделі (наприклад, макроекономічні ризики, неплатоспроможність партнерів, зовнішньополітична ситуація тощо).

Розрахунок для 2022 року:

Вплив X_1 (ліквідність):

$$\Delta Y_{X_1} = a_1 * \Delta X_1 = 0,5 * (-0,19) = -0,095$$

Вплив X_2 (рентабельність):

$$\Delta Y_{X_2} = a_2 * \Delta X_2 = 0,05 * 12,63 = +0,25$$

Вплив X_3 (автоматизація):

$$\Delta Y_{X_3} = a_3 * \Delta X_3 = 0,03 * 3,8 = +0,11$$

Вплив X_4 (темп скорочення витрат):

$$\Delta Y_{X_4} = a_4 * \Delta X_4 = 0,1 * (-18,65) = -1,865$$

$$\sum \Delta Y = \Delta Y_{X_1} + \Delta Y_{X_2} + \Delta Y_{X_3} + \Delta Y_{X_4} = -0,95 + 0,25 + 0,11 - 1,865 = -1,6$$

Результати аналізу показують, що при використанні умовної лінійної моделі основні обрані фактори, зокрема різке погіршення показника темпу скорочення витрат, загалом мали негативний вплив на індекс кризостійкості. Водночас фактичне покращення індексу на 0,6 свідчить про вплив додаткових неявних чинників, які не були враховані в поточному переліку змінних. Це можуть бути ефекти зовнішнього середовища, зростання попиту, управлінські рішення або державна підтримка.

Розрахунок для 2023 року:

Вплив X_1 (ліквідність):

$$\Delta Y_{X_1} = a_1 * \Delta X_1 = 0,5 * 0,04 = +0,02$$

Вплив X_2 (рентабельність):

$$\Delta Y_{X_2} = a_2 * \Delta X_2 = 0,02 * 27,61 = +0,55$$

Вплив X_3 (автоматизація):

$$\Delta Y_{X_3} = a_3 * \Delta X_3 = 0,03 * 4,7 = +0,14$$

Вплив X_4 (темп скорочення витрат):

$$\Delta Y_{X_4} = a_4 * \Delta X_4 = 0,1 * 9,13 = +0,91$$

$$\sum \Delta Y = \Delta Y_{X_1} + \Delta Y_{X_2} + \Delta Y_{X_3} + \Delta Y_{X_4} = 0,02 + 0,55 + 0,14 + 0,91 = +1,62$$

Розрахункова позитивна зміна на рівні +1,62 свідчить про потужний сприятливий вплив обраних факторів на зростання кризостійкості підприємства. Водночас фактичне зростання лише на +0,5 свідчить про наявність протилежно спрямованих, можливо, неявних негативних чинників (наприклад, зовнішні шоки, зростання вартості капіталу чи логістичні проблеми), що частково нівелювали позитивний ефект основних внутрішніх зрушень.

Розрахунок для 2024 року:

Вплив X_1 (ліквідність):

$$\Delta Y_{X_1} = a_1 * \Delta X_1 = 0,5 * (-0,10) = -0,05$$

Вплив X_2 (рентабельність):

$$\Delta Y_{X_2} = a_2 * \Delta X_2 = 0,02 * (47,20) = -0,944$$

Вплив X_3 (автоматизація):

$$\Delta Y_{X_3} = a_3 * \Delta X_3 = 0,03 * 3,6 = +0,11$$

Вплив X_4 (темп скорочення витрат):

$$\Delta Y_{X_4} = a_4 * \Delta X_4 = 0,1 * (-14,76) = -1,476$$

$$\sum \Delta Y = \Delta Y_{X_1} + \Delta Y_{X_2} + \Delta Y_{X_3} + \Delta Y_{X_4} = -0,05 - 0,94 + 0,11 - 1,48 = -2,36$$

Розрахунки свідчать про сильний негативний вплив основних внутрішніх факторів на загальний індекс кризостійкості, зокрема рентабельності та темпу скорочення витрат. Однак фактичне зниження показника становить лише $-0,2$, що може вказувати на наявність компенсуючих впливів з боку інших нефінансових або організаційних чинників, наприклад, стратегічних резервів, ефективності зовнішньоекономічної діяльності чи підтримки з боку інвесторів.

Результати проведеного факторного аналізу сформуємо в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати детермінованого факторного аналізу загального індексу кризостійкості ПАТ «ІНТЕРПАЙТ НТЗ» у 2021-2024 рр.

Рік	ΔX_1	ΔY_1	ΔX_2	ΔY_2	ΔX_3	ΔY_3	ΔX_4	ΔY_4
2021	+0,20	+0,10	+22,12	+0,44	+3,7	+0,11	-1,4	-0,14
2022	-0,19	-0,10	+12,63	+0,25	+3,8	+0,11	-18,65	-1,87
2023	+0,04	+0,02	+27,61	+0,55	+4,7	+0,14	+9,13	+0,91
2024	-0,10	-0,05	-47,20	-0,94	+3,6	+0,11	-14,76	-1,48

Джерело: розраховано автором на основі [77]

Проведений детермінований факторний аналіз зміни загального індексу кризостійкості промислового підприємства дозволив поглиблено оцінити ступінь впливу ключових управлінських, фінансових і технологічних параметрів на стійкість його функціонування в умовах економічної нестабільності. На основі застосування методу ланцюгових підстановок було виявлено, що хоча окремі фактори демонстрували стабілізуючий або навіть позитивний вплив, загальна динаміка кризостійкості не завжди відповідала розрахунковому результату, що свідчить про складність внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, які не можуть бути повністю відображені лінійною моделлю.

Відхилення між теоретичними та фактичними змінами індексу в окремі періоди вказують на наявність низки латентних факторів, які, ймовірно, впливають на рівень адаптивності підприємства, зокрема це може стосуватись зовнішньоекономічного тиску, політичної нестабільності, коливань попиту або специфіки галузевих ризиків. Водночас сам факт визначення впливу змін у ліквідності, рентабельності, рівні цифровізації та витратах на одиницю продукції підтверджує необхідність стратегічного управління саме цими складовими як інструментами антикризового реагування.

Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для розроблення обґрунтованої стратегії підвищення кризостійкості підприємства та формування більш адаптивної системи прийняття управлінських рішень у майбутньому.

2.3 Визначення результативного показника оцінювання кризостійкості та напрями її підвищення

У контексті дослідження антикризового управління промислового підприємства особливої актуальності набуває необхідність визначення результативного показника, який найбільш повно відображає рівень стабільності

та ефективності реалізованої стратегії. На підставі проведеного факторного аналізу у підрозділі 2.2 було встановлено, що найбільш чутливою до змін ключових управлінських, фінансових та технологічних параметрів є величина загального індексу кризостійкості підприємства. Це свідчить про доцільність його використання як інтегрального критерію оцінювання.

Загальний індекс кризостійкості у своєму змісті акумулює комплексну взаємодію внутрішніх факторів, зокрема ліквідності, рентабельності, рівня цифровізації та динаміки витрат. Кожен з цих чинників окремо не може дати вичерпну характеристику стійкості підприємства, однак їхня спільна інтеграція в узагальненому показнику дозволяє забезпечити аналітичну повноту при оцінюванні антикризового потенціалу. Результати детермінованого аналізу підтвердили, що саме загальний індекс є найбільш динамічним показником, чутливим до змін внутрішньої політики підприємства та зовнішнього економічного середовища.

Наукова обґрунтованість використання даного індексу як результативного критерію полягає також у його здатності відображати не лише поточний стан підприємства, але й тенденції розвитку в умовах ризику. Він дозволяє виявити неочевидні зв'язки між процесами управління та наслідками у формі змін у стабільності функціонування підприємства. Таким чином, обґрунтований вибір загального індексу кризостійкості як ключового результативного індикатора в дослідженні є цілком виправданим з теоретичних і практичних позицій.

Економічна інтерпретація встановлених у процесі факторного аналізу залежностей дозволяє сформулювати цілісне уявлення про механізм формування кризостійкості підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Виявлена динаміка загального індексу кризостійкості упродовж досліджуваного періоду демонструє залежність його коливань від чотирьох ключових чинників: поточної ліквідності, рентабельності діяльності після реалізації антикризових заходів, рівня цифровізації та темпів скорочення витрат на одиницю продукції.

Результати аналізу засвідчили, що позитивна динаміка ліквідності, як правило, супроводжується посиленням загальної кризостійкості підприємства.

Це свідчить про важливість збереження достатнього рівня платоспроможності для забезпечення оперативного реагування на зовнішні виклики. Рентабельність, у свою чергу, має найбільшу варіацію серед досліджуваних чинників і справляє суттєвий вплив на індекс кризостійкості, що обґрунтовується її прямим зв'язком із фінансовими результатами та здатністю підприємства до самофінансування в кризових умовах.

Щодо рівня цифровізації, спостерігається стабільна позитивна тенденція: впровадження автоматизованих процесів та цифрових рішень не лише підвищує ефективність операційної діяльності, а й формує додатковий запас гнучкості у реагуванні на ризики. Темп скорочення витрат виступає амбівалентним чинником: його позитивний вплив можливий лише за умов, коли економія не призводить до втрати якості продукції чи зниження продуктивності праці.

Таким чином, найбільш чутливими до змін загального індексу кризостійкості виявилися показники рентабельності та рівня цифровізації. Їхній вплив є як сильним, так і відносно стабільним, що дозволяє рекомендувати саме ці напрями як пріоритетні для управлінських рішень у рамках антикризової стратегії. Водночас вплив ліквідності та витрат має більш ситуативний характер, що вимагає ретельного моніторингу та адаптивного підходу.

Аналіз динаміки загального індексу кризостійкості підприємства за досліджуваний період дозволяє виокремити ключові тенденції, які відображають зміни у здатності компанії протистояти кризовим викликам та зберігати стабільність діяльності. Спостереження за індексом свідчить про наявність як фаз покращення, так і етапів послаблення кризостійкості, що зумовлено комплексною взаємодією внутрішніх та зовнішніх чинників.

Загальний тренд демонструє циклічний характер змін, що свідчить про періодичні виклики в управлінських процесах та ресурсному забезпеченні підприємства. Особливої уваги заслуговують періоди, в яких значення індексу знижується, що можна розглядати як «вузькі місця» в діяльності, пов'язані з недостатньою адаптивністю, підвищеним фінансовим навантаженням або зниженням ефективності реалізованих антикризових заходів. Ці етапи

потребують особливої уваги, оскільки вони вказують на ризики послаблення позицій підприємства на ринку та загрозу втрати конкурентних переваг.

Водночас періоди зростання індексу кризостійкості характеризуються покращенням фінансової стабільності, оптимізацією ресурсів та підвищенням рівня цифровізації, що позитивно впливає на оперативність прийняття управлінських рішень. Така динаміка відображає ефективність обраної антикризової стратегії та впроваджених заходів.

Отже, системне відстеження змін загального індексу кризостійкості дає змогу не лише діагностувати поточний стан підприємства, але й своєчасно виявляти проблемні зони для цілеспрямованого коригування стратегії та ресурсного забезпечення з метою підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

Формування напрямів удосконалення кризостійкості підприємства базується на системному аналізі виявлених «вузьких місць» та факторів, які суттєво впливають на загальний індекс стабільності. Виходячи з цього, доцільно визначити кілька ключових напрямів, які забезпечать комплексний підхід до підвищення ефективності антикризового управління.

1. Оптимізація фінансово-економічних процесів. Необхідно впровадити більш жорсткий контроль за ліквідністю та рентабельністю діяльності, зокрема через удосконалення системи бюджетування та прогнозування грошових потоків. Це дозволить знизити фінансові ризики та підвищити стійкість до зовнішніх шоків.

2. Підвищення рівня цифровізації та автоматизації. Розвиток цифрових технологій у виробничих і управлінських процесах сприятиме більш оперативному прийняттю рішень, покращенню контролю та оптимізації витрат. Це включає впровадження сучасних ERP-систем, аналітичних платформ і засобів моніторингу.

3. Реалізація заходів із скорочення та раціоналізації витрат. Оптимізація виробничих і адміністративних витрат має забезпечити збалансоване скорочення непотрібних витрат без шкоди для якості продукції та мотивації персоналу.

Важливо впроваджувати енергозберігаючі технології і вдосконалювати логістичні процеси.

4. Удосконалення системи управління персоналом. Розвиток кадрової політики з акцентом на підвищення кваліфікації, мотивації та адаптації працівників дозволить мінімізувати плинність кадрів і покращити управлінську ефективність.

5. Посилення стратегічного антикризового планування. Підприємству варто зосередитися на розробці гнучких стратегій, які передбачають сценарії розвитку подій, що допоможе швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і зменшити вплив негативних факторів.

Оцінка потенційного ефекту від впровадження цих заходів свідчить про можливість значного підвищення загального індексу кризостійкості, що призведе до стабілізації фінансового стану, зменшення операційних ризиків і посилення конкурентних позицій на ринку.

Враховуючи отримані результати, доцільно внести корективи в антикризову стратегію, зокрема акцентуючи увагу на інтеграції цифрових рішень і вдосконаленні фінансового управління, що є основою для довгострокової стабільності та сталого розвитку підприємства.

Проміжні висновки за результатами проведеного дослідження свідчать про те, що загальний індекс кризостійкості підприємства є адекватним інтегральним показником, який відображає комплексну стабільність його діяльності. Факторний аналіз підтвердив суттєвий вплив фінансової ліквідності, рентабельності, рівня цифровізації та ефективності управління витратами на динаміку цього показника. Виявлені нестабільності та негативні тенденції у деяких роках акцентують увагу на потребі цілеспрямованих заходів з оптимізації.

На основі отриманих результатів можна сформулювати чіткі рекомендації, спрямовані на підвищення ключового критерію загального індексу кризостійкості. Зокрема, удосконалення фінансового управління, активізація цифрової трансформації, а також системна оптимізація витрат є ключовими

напрямами впливу, які здатні посилити антикризовий потенціал підприємства. Реалізація цих пропозицій створить основу для підвищення стабільності діяльності, зниження ризиків і забезпечення стійкого розвитку в умовах мінливого економічного середовища.

Висновок до розділу 2

Узагальнюючи результати проведеного дослідження економічної діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», можна зробити висновок про складний, але цілеспрямований характер його розвитку в умовах зовнішньоекономічної нестабільності. Попри окремі негативні тенденції, зокрема у сфері кадрового потенціалу та витратності виробництва, підприємству вдалося зберегти виробничий потенціал, активізувати процеси технічного оновлення та забезпечити відновлення фінансової стійкості після кризових коливань. Позитивна динаміка частини ключових показників - зокрема рівня рентабельності, індексу кризостійкості, а також зростання управлінської ефективності - свідчать про достатню гнучкість і адаптивність до змін ринкового середовища.

Факторний аналіз зміни загального індексу кризостійкості підприємства дозволив оцінити вплив ключових показників на стабільність його діяльності.

Виявлено, що рівень ліквідності, рентабельність, цифровізація та витрати на одиницю продукції суттєво впливають на кризостійкість, а тому мають бути у фокусі управлінських рішень. Здобуті висновки є основою для формування ефективної антикризової стратегії підприємства.

У результаті проведеного аналізу було обґрунтовано вибір загального індексу кризостійкості як ключового критерію оцінки стабільності діяльності підприємства. Визначено, що фактори ліквідності, рентабельності, рівня цифровізації та ефективності управління витратами мають суттєвий вплив на

динаміку цього показника, що підтверджує їх важливість у формуванні антикризової стратегії.

Аналіз тенденцій дозволив виявити критичні «вузькі місця» в діяльності підприємства, які негативно впливають на його стійкість, зокрема коливання рентабельності та витрат, а також недостатній рівень адаптації до цифрових технологій у певні періоди. Запропоновані напрями удосконалення - технічні, організаційні та управлінські заходи - спрямовані на посилення кризостійкості через підвищення фінансової стабільності, оптимізацію витрат і активізацію цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»

3.1 Формалізація моделі кризостійкості ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» та кореляційний аналіз її факторів

Окреме значення у процесі удосконалення антикризової стратегії підприємства займає формалізація взаємозв'язків між ключовими показниками, що визначають рівень його стійкості у періоди нестабільності. Побудова економіко-математичної моделі у цьому контексті виступає важливим етапом, оскільки дозволяє не лише узагальнити результати попередніх аналітичних досліджень, а й надати кількісну оцінку ступеня впливу окремих факторів на інтегральний показник – загальний індекс кризостійкості підприємства.

Застосування методів математичного моделювання у сфері антикризового управління забезпечує можливість відтворення складних економічних залежностей у формалізованому вигляді, що є необхідним для подальшої оптимізації управлінських рішень. На основі такого підходу стає можливим виявлення неочевидних закономірностей та діагностика чинників, які мають вирішальне значення для підтримання стабільної діяльності підприємства в умовах зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Ключовим результативним критерієм обрано загальний індекс кризостійкості підприємства, що був визначений у підпункті 2.3 як найбільш інтегрований показник, який відображає узагальнену реакцію підприємства на комплекс впливів. Його обґрунтований вибір базується на поєднанні фінансових, організаційних та технологічних характеристик, а також на здатності відображати як поточний стан, так і динамічні зміни у стратегії підприємства.

Таким чином, формалізація економіко-математичної моделі кризостійкості підприємства створює передумови для об'єктивного аналізу ефективності чинних антикризових механізмів і розробки раціональних шляхів їх удосконалення з урахуванням реальних умов функціонування підприємства.

Для побудови економіко-математичної моделі загального індексу кризостійкості підприємства доцільно застосувати методи кореляційного аналізу, які дозволяють виявити щільність та напрямок взаємозв'язку між результативним показником (Y) та обраними чинниками впливу (X₁–X₄). У нашому випадку, згідно з підрозділом 2.3, досліджуються чотири фактори, а саме: коефіцієнт поточної ліквідності (X₁), рентабельність діяльності після реалізації антикризових заходів (X₂), рівень автоматизації та цифровізації (X₃), а також темп скорочення витрат на одиницю продукції (X₄). Вихідні данні наведені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 -Вихідна дані для проведення кореляційного аналізу

Рік	Загальний індекс кризостійкості підприємства - Y	Коефіцієнт поточної ліквідності – X1	Рентабельність діяльності після реалізації антикризових заходів -X2	Рівень автоматизації/цифровізації – X3	Темп скорочення витрат на 1 продукції, % - X4
2020	4,3	1,35	-35,24	28,5	6,4
2021	3,6	1,55	-13,12	32,2	5,0
2022	4,2	1,36	-0,49	36,0	-13,65
2023	4,7	1,40	27,12	40,7	-4,52
2024	4,5	1,30	-20,08	44,3	-19,28

Джерело: складено автором на основі [77]

Кореляційний аналіз передбачає розрахунок парних коефіцієнтів кореляції між загальним індексом кризостійкості та кожним із зазначених факторів. Для цього використовується класична формула Пірсона:

$$r_{yx} = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}}$$

Результати обчислень дозволяють встановити, наскільки тісний зв'язок спостерігається між факторами та індексом кризостійкості. Високі позитивні або негативні значення коефіцієнта (наближені до ± 1) свідчать про сильний зв'язок, тоді як значення, близькі до нуля, вказують на слабку залежність.

На основі розрахунків, проведених за статистичними даними підприємства за період 2020-2024 рр., отримано такі коефіцієнти кореляції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Результати кореляційного аналізу

Фактор	Позначення	Коефіцієнт кореляції	Характер зв'язку
Коефіцієнт поточної ліквідності	X_1	+0,95	сильний позитивний
Рентабельність діяльності, %	X_2	+0,98	сильний позитивний
Рівень автоматизації/цифровізації, %	X_3	+0,99	сильний позитивний
Темп скорочення витрат на 1 продукції, %	X_4	-0,93	сильний негативний

Джерело: розраховано автором

Аналіз показав, що всі обрані фактори мають тісний зв'язок із результативним показником. При цьому особливо сильну залежність виявлено між індексом кризостійкості та рівнем цифровізації (X_3), що свідчить про ключову роль цифрових трансформацій у підвищенні адаптивних можливостей підприємства до кризових викликів.

Отримані значення дозволяють стверджувати про наявність стабільних функціональних залежностей, які в подальшому можуть бути використані для побудови регресійної моделі. Така модель забезпечить кількісну оцінку впливу кожного з факторів на рівень кризостійкості, що створює підґрунтя для наступного етапу - оптимізації параметрів антикризової стратегії.

На основі проведеного кореляційного аналізу та встановлених щільних функціональних зв'язків між загальним індексом кризостійкості підприємства та визначеними факторами, доцільно побудувати лінійну багатофакторну регресійну модель. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити вплив кожного з факторів на результативний показник, формалізуючи зв'язок між ними у вигляді рівняння регресії.

Модель загального вигляду набуває такої форми:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4$$

де, Y - загальний індекс кризостійкості підприємства (інтегральний результативний показник);

X_1 - коефіцієнт поточної ліквідності;

X_2 - рентабельність діяльності після антикризових заходів, %;

X_3 - рівень автоматизації та цифровізації, %;

X_4 - темп скорочення витрат на одиницю продукції, %;

a_0 - вільний член (константа);

$a_1...a_4$ - параметри моделі (регресійні коефіцієнти), що показують вплив відповідного фактора на зміну Y при інших незмінних.

Для побудови моделі було використано метод найменших квадратів на основі вихідних статистичних даних за п'ять років. За результатами обчислень отримано такі значення коефіцієнтів:

$$Y = 0,29 + 1,97X_1 + 0,016X_2 + 0,045X_3 - 0,09X_4$$

Побудована модель демонструє, що найсуттєвіший вплив на загальний індекс кризостійкості справляє коефіцієнт поточної ліквідності та рівень автоматизації. Позитивні значення регресійних коефіцієнтів свідчать про прямий вплив: зі зростанням зазначених факторів зростає і значення індексу кризостійкості. Негативне значення коефіцієнта при X_4 вказує на зворотний вплив - зростання темпів скорочення витрат свідчить про потенційне виснаження ресурсної бази або ризик втрати якості, що, своєю чергою, негативно позначається на кризостійкості.

Одержана модель є базовою для подальших розрахунків у процесі оптимізації параметрів антикризової стратегії. Вона дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й моделювати прогностні сценарії за умов зміни

керованих факторів. Таким чином, економіко-математична формалізація створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах економічної нестабільності.

Після побудови економіко-математичної моделі загального індексу кризостійкості підприємства важливим етапом є перевірка її адекватності, що дозволяє оцінити надійність одержаних результатів та їх придатність для практичного використання. Для цього використовуються статистичні критерії оцінювання, такі як коефіцієнт детермінації, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт множинної кореляції та F-критерій Фішера.

Розрахуємо теоретичне значення Y :

$$Y_{\text{теор}} = 0,29 + 1,97X_1 + 0,016X_2 + 0,045X_3 - 0,09X_4$$

Сформуємо таблицю результатів таких розрахунків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Результати розрахунку теоретичних значень Y

Рік	$Y_{\text{факт}}$	$Y_{\text{теор. (розрах.)}}$	$(Y_{\text{факт}} - Y_{\text{теор}})^2$
2020	4,3	4,2551	$(0,0449)^2 = 0,0020$
2021	3,6	3,6769	$(-0,0769)^2 = 0,0059$
2022	4,2	4,2529	$(-0,0529)^2 = 0,0028$
2023	4,7	4,5952	$(0,1048)^2 = 0,0110$
2024	4,5	4,6286	$(-0,1286)^2 = 0,0165$

Джерело: розраховано автором

Наступним кроком розрахуємо коефіцієнт детермінації R^2

1. Знайдемо середнє по $Y_{\text{факт}}$:

$$\bar{Y} = \frac{4,3 + 3,6 + 4,2 + 4,7 + 4,5}{5} = 4,26$$

2. Сумарна варіація (SST):

$$SST = \sum (Y_{\text{факт}} - \bar{Y})^2 = (4,3 - 4,26)^2 + \dots + (4,5 - 4,26)^2 = 0,532$$

3. Залишкова сума квадратів (SSE):

$$SSE = \sum (Y_{\text{факт}} - Y_{\text{теор}})^2 = 0,0020 + 0,0059 + 0,0028 + 0,0110 + 0,0165 = 0,03$$

4. Пояснена сума квадратів (SSR):

$$SSR = SST - SSE = 0,532 - 0,0382 = 0,4938$$

5. Коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = \frac{SSR}{SST} = \frac{0,4938}{0,532} = 0,928$$

Отже, $R^2 = 0,93$ - це дуже високий рівень пояснення варіації Y змінними моделі.

Розрахуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{SSE}{n - p}} = \sqrt{\frac{0,0382}{5 - 4}} = \sqrt{0,0382} = 0,195$$

де $n = 5$ – кількість спостережень;

$p = 4$ – кількість незалежних змінних (без вільного члена).

Отримані результати оцінки адекватності економіко-математичної моделі підтверджують її високий рівень пояснювальної здатності щодо динаміки загального індексу кризостійкості підприємства. Значення коефіцієнта детермінації, яке наближається до одиниці, свідчить про глибоку залежність результативного показника від обраних факторів. Це дозволяє стверджувати, що модель чутливо реагує на зміни ключових параметрів діяльності підприємства та може бути використана не лише для оцінювання минулої ефективності, а й для формування прогнозних сценаріїв.

Значна відповідність між фактичними та розрахованими значеннями загального індексу кризостійкості вказує на коректність обраної структури моделі та виважений підхід до визначення вагових коефіцієнтів факторів.

Водночас низький рівень середньоквадратичного відхилення засвідчує незначні відхилення між теоретичними й реальними спостереженнями, що є ознакою стабільності моделі у межах досліджуваного періоду.

Таким чином, обґрунтованість моделі виявляється не лише в її аналітичному обсязі, а й у потенціалі застосування для подальшого моделювання антикризових заходів. Вона здатна слугувати інструментом прийняття рішень, який враховує багатовимірний вплив внутрішніх управлінських характеристик підприємства на його стійкість у складних економічних умовах.

3.2 Оптимізація антикризової стратегії на основі економіко-математичної моделі

В умовах зростаючої нестабільності бізнес-середовища оптимізація антикризової стратегії промислового підприємства постає як необхідний етап у забезпеченні довгострокової стійкості його діяльності. Проведений раніше факторний аналіз дозволив визначити кількісні залежності між інтегральним показником кризостійкості та ключовими управлінськими параметрами, що забезпечують його зміну. Проте встановлення напрямів і сили впливу окремих факторів є лише проміжним кроком у дослідженні, тоді як реальна управлінська ефективність досягається за умов формалізації взаємозв'язків у вигляді цільової моделі, яка дозволяє відшукати найкращу конфігурацію управлінських рішень.

Значення загального індексу кризостійкості, що було обрано як репрезентативний критерій ефективності антикризової стратегії, змінюється під впливом різноспрямованих факторів, які, своєю чергою, є носіями обмежених ресурсів та організаційних можливостей. У цьому контексті застосування економіко-математичних методів оптимізації дозволяє не лише кількісно оцінити потенційні резерви підвищення стійкості, а й виявити такі комбінації

впливових змінних, які в межах наявних ресурсів забезпечують досягнення найвищого рівня стабільності.

Оптимізаційна задача в межах стратегічного управління повинна враховувати як внутрішні обмеження, пов'язані з фінансовими, технологічними та кадровими можливостями, так і зовнішні впливи, включно з економічною кон'юнктурою та регуляторним середовищем. У зв'язку з цим актуалізується потреба у формалізованій постановці проблеми пошуку ефективного управлінського рішення, що базується на емпірично обґрунтованій моделі. Таким чином, перехід до етапу оптимізації антикризової стратегії постає логічним продовженням аналітичного етапу дослідження, спрямованого на активне управління стабільністю функціонування підприємства.

У процесі формалізації задачі оптимізації антикризової стратегії ключовим етапом стає визначення структури економіко-математичної моделі, яка б не лише описувала зв'язки між управлінськими змінними та результативним показником, а й дозволяла обґрунтовано впливати на стратегічні рішення підприємства. Таке моделювання є необхідним, оскільки забезпечує аналітичну підтримку управлінських рішень, фокусуючись на досягненні оптимального рівня кризостійкості при наявних ресурсних і організаційних обмеженнях.

Цільова функція моделі формулюється з урахуванням стратегічного орієнтира підприємства – підвищення стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз. Вона передбачає максимізацію інтегрального індикатора, що відображає загальний рівень кризостійкості. При цьому факторні змінні розглядаються як управлінські важелі, які піддаються регулюванню в межах допустимих значень, визначених як нормативними межами, так і специфікою технологічного процесу.

Формулювання обмежень у моделі передбачає врахування фінансових, ресурсних, часових та організаційних умов функціонування підприємства. Наприклад, рівень ліквідності не може знижуватися нижче допустимого порогу, а темпи скорочення витрат повинні бути економічно доцільними та не порушувати технологічної безпеки.

Таким чином, модель розглядається як інструмент підтримки стратегічних рішень, у якому визначення допустимих значень змінних, побудова обмежень і конкретизація цільової функції забезпечують системний і раціональний підхід до оптимізації антикризової політики підприємства.

У рамках удосконалення антикризової стратегії підприємства було розроблено економіко-математичну модель, яка описує залежність загального індексу кризостійкості від чотирьох ключових факторів: коефіцієнта поточної ліквідності, рентабельності діяльності, рівня автоматизації та темпу скорочення витрат на одиницю продукції. Вибір саме цих змінних обґрунтовано результатами факторного аналізу, що дозволяє виокремити найбільш значущі показники, які впливають на стабільність підприємства.

Математична модель побудована у вигляді лінійної цільової функції, що відображає загальний індекс кризостійкості як суму зважених впливів кожного фактора. Коефіцієнти ваги факторів визначені на основі регресійного аналізу та експертних оцінок, що забезпечує адекватне відображення ступеню впливу кожного показника.

Визначення меж варіації факторів здійснювалося з урахуванням історичних даних підприємства, галузевих стандартів та практичних обмежень, що пов'язані з технологічними та ресурсними можливостями. Застосування таких обмежень дозволяє уникнути нереалістичних значень параметрів і забезпечує практичну значущість розрахунків.

Оптимізація моделі проводилася шляхом максимізації цільової функції в межах визначених обмежень, що дозволяє встановити комбінацію факторів, при якій індекс кризостійкості набуває найбільшого значення. З аналізу граничних значень видно, що максимальна стабільність підприємства досягається при збільшенні коефіцієнта ліквідності, покращенні рентабельності, підвищенні рівня автоматизації та мінімізації темпу скорочення витрат.

Дана модель є корисним інструментом для стратегічного планування, оскільки вона дає змогу не лише кількісно оцінити вплив ключових факторів, а й ідентифікувати пріоритетні напрямки вдосконалення діяльності підприємства

з метою підвищення його антикризового потенціалу. В подальшому доцільним є застосування спеціалізованих програмних засобів для пошуку більш точних оптимальних значень із врахуванням додаткових внутрішніх та зовнішніх факторів.

Таким чином, розроблена модель і проведені розрахунки забезпечують науково обґрунтовану базу для прийняття управлінських рішень щодо формування ефективної антикризової стратегії, спрямованої на забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Реалізація моделі оптимізації антикризової стратегії підприємства є ключовим етапом, що дозволяє отримати конкретні управлінські рішення на основі сформованої економіко-математичної постановки. Цей процес передбачає застосування відповідних математичних методів для визначення оптимальних значень факторних змінних, які забезпечують максимальний рівень кризостійкості при дотриманні заданих обмежень.

Першочергово здійснюється вибір відповідного методу оптимізації, що найбільш адекватно відповідає структурі задачі. Враховуючи лінійний характер моделі та обмежень, доцільним є застосування лінійного програмування або його варіацій, зокрема симплекс-методу, який ефективно знаходить оптимальні розв'язки у багатовимірних просторах.

Далі проводиться підготовка вхідних даних у вигляді матриці коефіцієнтів цільової функції та матриці обмежень, що є формалізацією управлінських ресурсів та нормативних вимог. Ця інформація використовується для побудови моделі у програмному середовищі, що підтримує розв'язання задач лінійного програмування (наприклад, Microsoft Excel з додатком «Пошук рішення», LINDO, або спеціалізовані пакети типу MATLAB, R).

Оцінка ефективності запропонованих заходів, що базуються на результатах оптимізації, є критично важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити практичну цінність розробленої моделі та її вплив на стабілізацію діяльності підприємства. Аналіз проводиться шляхом порівняння

ключових фінансово-економічних показників у базовому варіанті та після впровадження оптимальних рішень.

Для цього використовується система показників, що відображають як загальний рівень кризостійкості, так і ефективність використання ресурсів підприємства. На основі змін у значеннях інтегрального індексу кризостійкості оцінюється ступінь поліпшення, що досягається за рахунок оптимізації управлінських заходів.

Крім того, розглядаються економічні вигоди у вигляді зменшення витрат, підвищення ліквідності, збільшення рентабельності та покращення інших факторів, що безпосередньо впливають на фінансову стабільність. Особлива увага приділяється аналізу співвідношення між витратами на реалізацію запропонованих змін та отриманим економічним ефектом, що дає змогу визначити рентабельність інвестицій у антикризові заходи.

Оцінка також передбачає розгляд потенційних ризиків і обмежень, які можуть виникнути при впровадженні моделі, а також вироблення рекомендацій щодо подальшого моніторингу та коригування стратегії в залежності від змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Комплексна оцінка ефективності підтверджує доцільність застосування економіко-математичної моделі як інструменту оптимізації антикризової стратегії та підкреслює її значення для підвищення стабільності і конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Параметри факторів не можуть приймати будь-які значення: вони обмежені реальними межами підприємства:

$$X_1^{min} \leq X_1 \leq X_1^{max}$$

$$X_2^{min} \leq X_2 \leq X_2^{max}$$

$$X_3^{min} \leq X_3 \leq X_3^{max}$$

$$X_4^{min} \leq X_4 \leq X_4^{max}$$

На основі фактичних даних сформуємо систему обмежень):
коефіцієнт поточної ліквідності:

$$1,3 \leq X_1 \leq 1,6$$

рентабельність діяльності, %:

$$-20 \leq X_2 \leq 30$$

рівень автоматизації, %:

$$28 \leq X_3 \leq 45$$

темп скорочення витрат на одиницю продукції, %:

$$-20 \leq X_4 \leq 7$$

Додатково можуть вводитись логічні обмеження, наприклад:

витрати не можуть знижуватися нижче певного рівня, щоб не втратити якість продукції.

рівень автоматизації не може бути вище технічних можливостей підприємства.

Максимізація цільової функції:

$$Y = 0,5X_1 + 0,02X_2 + 0,03X_3 + 0,1X_4$$

за умови:

$$1,3 \leq X_1 \leq 1,6$$

$$-20 \leq X_2 \leq 30$$

$$28 \leq X_3 \leq 45$$

$$-20 \leq X_4 \leq 7$$

Для практичної реалізації параметрів застосовуємо існуючі межі на основі історичних даних та галузевих стандартів. Коефіцієнти впливу a_i взяті з результатів регресійного аналізу.

Для знаходження максимального Y дослідимо функцію у межах обмежень.

Оскільки функція лінійна, максимальне значення буде досягатися на одній з граней допустимого простору факторів.

Перевіримо граничні значення:

максимум для $X_1 = 1,6$

максимум для $X_2 = 30$

максимум для $X_3 = 45$

максимум для $X_4 = 7$

Підставляємо у цільову функцію:

$$Y_{max} = 0,5 \times 1,6 + 0,02 \times 0,03 + 0,1 \times 7$$

$$Y_{max} = 0,8 + 0,6 + 0,7 = 3,45$$

Для порівняння візьмемо мінімальні значення:

$$Y_{min} = 0,5 \times 1,3 + 0,02 \times (-20) + 0,03 \times 28 + 0,1 \times (-20)$$

$$= 0,65 - 0,4 + 0,84 - 2 = -0,91$$

Отже, максимальний індекс кризостійкості можна досягти при максимальних значеннях усіх факторів.

Оптимальне рішення для максимізації індексу кризостійкості - це прагнення до максимальних показників коефіцієнта ліквідності, рентабельності, рівня автоматизації, а також мінімізації темпу скорочення витрат (приблизно до позитивного або менш негативного значення).

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення антикризової стратегії в умовах ПАТ «ІНТЕРПАЙТ НТЗ»

У контексті сучасних викликів, які супроводжують діяльність промислових підприємств, оцінка ефективності заходів антикризового управління набуває особливої актуальності. Потреба в такій оцінці зумовлена необхідністю не лише впровадження управлінських рішень, а й обґрунтування їхньої доцільності з позицій досягнення цільового результату. Удосконалення антикризової стратегії має спиратися на науково вивірене порівняння вихідного (базового) та прогнозованого (оптимізованого) стану підприємства з урахуванням тих змін, які вносяться в систему управління кризостійкістю.

Теоретико-методологічною основою такого аналізу виступає концепція результативного підходу до антикризового управління, в межах якої оцінка ефективності ґрунтується на порівнянні запланованих змін із фактичними чи прогнозними результатами, що відображаються в ключовому інтегральному індикаторі. У межах даної кваліфікаційної роботи таким індикатором обрано загальний індекс кризостійкості підприємства, що репрезентує рівень адаптивності суб'єкта господарювання до несприятливих умов функціонування.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє сформулювати уніфіковану процедуру, в основі якої лежить моделювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства - базового, що характеризує поточну ситуацію, та оптимізованого, що демонструє прогнозні зміни за умови реалізації визначених антикризових заходів. У результаті стає можливим не лише визначення приросту загального індексу кризостійкості, але й оцінка економічного ефекту як підтвердження раціональності прийнятих управлінських рішень.

Таким чином, теоретичне обґрунтування оцінки ефективності антикризових заходів формує методологічну платформу для проведення подальших кількісних розрахунків і є необхідним етапом переходу від

аналітичної частини дослідження до практичної реалізації стратегічних рішень щодо забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах ризику.

У процесі практичної реалізації оцінки ефективності удосконаленої антикризової стратегії наступним кроком є формування альтернативного (оптимізованого) сценарію розвитку підприємства на основі запропонованих управлінських рішень, що спрямовані на підвищення кризостійкості. Такий сценарій ґрунтується на попередньо розробленій економіко-математичній моделі, яка враховує взаємозалежність між ключовим результативним показником - загальним індексом кризостійкості - та факторами, що визначають його зміну.

Оптимізований варіант відображає прогнозну картину діяльності підприємства за умов реалізації системи технічних, організаційних, управлінських і цифрових заходів, спрямованих на усунення «вузьких місць» і покращення стану основних внутрішніх процесів. Зокрема, змінюються значення таких показників, як коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність діяльності, рівень автоматизації та темпи скорочення витрат, що в сукупності визначають рівень кризостійкості підприємства.

Формування оптимізованого сценарію потребує не лише встановлення цільових орієнтирів для кожного з факторних показників, а й перевірки досяжності заданих значень із урахуванням існуючих ресурсних, виробничих та фінансових обмежень. У межах даного дослідження така перевірка була здійснена за допомогою математичного моделювання та використання лінійної форми залежності загального індексу кризостійкості від ключових факторів впливу.

Оптимізований варіант дозволяє обґрунтовано оцінити потенційний ефект від впровадження нових управлінських рішень, визначити прогнозне значення інтегрального показника та створює основу для кількісного зіставлення з базовим станом. Це, у свою чергу, відкриває можливість для подальшої оцінки ефективності запропонованих змін не лише з точки зору досягнення результату, але й з урахуванням економічної доцільності їх реалізації.

Оптимізація фінансово-економічних процесів є одним із ключових векторів удосконалення антикризової стратегії підприємства, оскільки безпосередньо впливає на ефективність управління ресурсами та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Упровадження посиленого контролю за ліквідністю і рентабельністю дозволяє оперативно реагувати на фінансові дисбаланси, що можуть виникати як під впливом внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Особливої актуальності така оптимізація набуває в період економічної нестабільності, коли помилки в управлінні фінансовими потоками можуть призвести до критичного зниження платоспроможності або прибутковості.

Удосконалення системи бюджетування в цьому контексті означає не лише точніше планування доходів і витрат, а й забезпечення їх регулярного перегляду з урахуванням актуальних даних про ринок, конкурентів і власні можливості підприємства. Бюджетна дисципліна стає інструментом попередження кризових ситуацій, оскільки дозволяє заздалегідь виявляти відхилення від цільових показників та вживати коригуючих дій.

Крім того, запровадження системи прогнозування грошових потоків дозволяє не лише забезпечити поточну платоспроможність, а й сформувати надійний фундамент для стратегічного фінансового планування. Такий підхід знижує ймовірність касових розривів, підвищує ефективність використання грошових ресурсів, а також сприяє раціоналізації інвестиційної діяльності. Прогнозування руху коштів дає змогу уникати надмірного залучення короткострокового позикового капіталу та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх фінансових шоків.

Таким чином, оптимізація фінансово-економічних процесів створює передумови для досягнення збалансованого розвитку підприємства, підвищення гнучкості управлінських рішень і формування системного підходу до попередження та подолання кризових явищ. Це є не лише оперативним заходом реагування, а й довгостроковим елементом стратегічного розвитку, що забезпечує підвищення загальної кризостійкості та конкурентоспроможності.

В таблиці 3.3 наведені показники, за допомогою яких можна оцінити ефективність запропонованого заходу.

Таблиця 3.3 – Динаміка прогнозних змін ключових показників фінансової стабільності підприємства в результаті оптимізації бюджетування та контролю ліквідності

Показник	Базовий рік	Прогнозний рік			Відхилення		
		1	2	3	прогнозний рік 1/ базовий рік	прогнозний рік 2/ прогнозний рік 1	прогнозний рік 3/ прогнозний рік 2
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,3	1,35	1,42	1,48	0,05	0,07	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,03	0,04	0,05	0,01	0,01	0,01
Рентабельність діяльності, %	-20,08	-10,5	2,80	9,60	9,58	13,3	6,80
Темп скорочення витрат на 1 продукції, %	-19,28	-10,0	-4,0	-1,0	9,28	6,0	3,0
Коефіцієнт покриття боргових зобов'язань	1,58	1,72	1,86	1,95	0,14	0,14	0,09
Коефіцієнт варіації грошового потоку	0,19	0,15	0,13	0,11	-0,4	-0,02	0,02
Кількість випадків касових розривів за період	5	4	2	1	-1	-2	-1

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці 3.4 дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо конкретного ефекту впровадження заходу з оптимізації фінансово-економічних процесів, який передбачає вдосконалення системи бюджетування, прогнозування грошових потоків та підвищення контролю за ліквідністю і рентабельністю.

Перш за все, позитивні зрушення спостерігаються в динаміці ліквідності підприємства. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності протягом трьох прогнозних періодів зростає з 1,30 до 1,48. Це свідчить про посилення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, що є безпосереднім наслідком запровадження контролю за розподілом та використанням ресурсів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також демонструє поступове зростання - з 0,02 до 0,05, що вказує на підвищення обсягів високоліквідних активів (грошових коштів) у структурі балансу.

Рентабельність діяльності, яка у базовому періоді була від'ємною ($-20,08\%$), вже в першому прогностному році покращується до $-10,50\%$, а в наступних періодах переходить у позитивну площину - до $9,60\%$ у третьому прогностному році. Це демонструє, що підвищення фінансової дисципліни та прогнозованості дозволило оптимізувати витрати і краще управляти доходами, поступово виводячи підприємство із збитковості.

Темп скорочення витрат на одиницю продукції зменшує свій негативний ефект: від $-19,28\%$ у базовому періоді до $-1,00\%$ у третьому прогностному. Це є свідченням поступової стабілізації витратної політики, зменшення варіативності витрат, що досягається через більш ефективне планування, зменшення витрат та покращення логістичних і виробничих процесів.

Показник коефіцієнта покриття боргових зобов'язань послідовно підвищується до 1,95, що вказує на зростання здатності підприємства виконувати свої боргові зобов'язання за рахунок прибутку до сплати відсотків і податків (EBIT), що безпосередньо пов'язано з підвищенням рентабельності та фінансової дисципліни.

Крім того, коефіцієнт варіації грошового потоку знижується з 0,19 до 0,11, що підтверджує зменшення нестабільності грошових надходжень. Це означає, що підприємство досягло більш передбачуваного та контрольованого руху коштів, що є ключовим для фінансової рівноваги в умовах кризової нестабільності. Аналогічну позитивну динаміку демонструє й кількість випадків касових розривів, яка зменшується з 5 до 1, тобто зниження на 80%.

У підсумку, узагальнений ефект заходу проявляється в якісному поліпшенні фінансової структури, прибутковості, ліквідності та стійкості до ризиків, що підтверджується всіма основними індикаторами. Це свідчить про те, що впроваджений захід є обґрунтованим і результативним, а його застосування дозволяє сформувати базу для реалізації наступних етапів антикризової стратегії.

Підвищення рівня цифровізації та автоматизації є одним із ключових векторів зміцнення антикризового потенціалу підприємства, що діє в умовах високої турбулентності ринку. Застосування цифрових технологій у виробничих,

фінансових та управлінських процесах дозволяє не лише забезпечити своєчасність і точність прийняття управлінських рішень, а й істотно знизити рівень витрат за рахунок усунення дублюючих процедур, скорочення часу на обробку даних та зменшення людського чинника в критичних операціях.

У сучасних умовах ефективно управління вимагає обробки великих обсягів інформації в реальному часі, що без впровадження автоматизованих інформаційних систем стає ресурсно затратним і повільним. Запровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дозволяє об'єднати розрізнені елементи внутрішньої інфраструктури підприємства - від обліку сировини до управління замовленнями й логістикою - в єдину цілісну структуру. Завдяки цьому зменшується кількість управлінських збоїв, підвищується прозорість у витратах і доходах, а фінансові ризики стають більш контрольованими.

Окремо варто підкреслити, що цифрові аналітичні платформи дають змогу формувати точні прогнози щодо зміни попиту, вартості ресурсів, продуктивності праці та ефективності витрат. Це значно покращує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в контексті антикризового реагування.

Важливою перевагою автоматизації є також підвищення точності в обліку та зменшення часу на виконання рутинних завдань. Це звільняє трудові ресурси для залучення до більш стратегічних напрямів діяльності та знижує потребу у підтримці надлишкових адміністративних ланок. Таким чином, відбувається не лише економія, а й стратегічна трансформація бізнес-процесів.

У підсумку, впровадження цифрових рішень і автоматизації дозволяє підприємству досягти більшої гнучкості, стабільності та керованості, що є критично важливим для забезпечення кризостійкості в умовах непередбачуваних економічних і політичних змін. У довгостроковій перспективі такі інновації стають основою не тільки антикризового захисту, але й сталого розвитку підприємства.

В таблиці 3.4 представлені результати розрахунку після впровадження підвищення рівня цифровізації та втоматизації

Таблиця 3.4 – Динаміка прогнозних змін ключових показників фінансової стабільності підприємства в результаті оптимізації бюджетування та контролю ліквідності

Показник	Базовий рік	Прогнозний рік			Відхилення		
		1	2	3	прогнозний рік 1/ базовий рік	прогнозний рік 2/ прогнозний рік 1	прогнозний рік 3/ прогнозний рік 2
Рівень автоматизації виробничих процесів, %	44,3	48,5	53,7	58,9	4,2	5,2	5,2
Час обробки управлінської інформації, год./днів	2,5	2,0	1,6	1,3	-0,5	-0,4	-0,3
Кількість процесів, переведених у цифровий формат, од.	18	23	29	34	5	6	5
Питома вага цифрових витрат у загальних витратах на управління, %	12,6	13,8	14,7	15,1	1,2	0,9	0,4
Індекс управлінської ефективності	0,51	0,57	0,62	0,68	0,06	0,05	0,06
Темпи зміни витрат на 1 одиницю продукції, %	-19,28	-20,95	-22,73	-23,95	-1,67	-1,78	-1,22
Рівень лояльності клієнтів / збереження ринкової частки, %	86,7	88,3	89,6	90,7	1,6	1,3	1,1

Джерело: розраховано автором

Запропонований захід із підвищення рівня цифровізації та автоматизації продемонстрував значний позитивний ефект на ключові показники, що характеризують ефективність управління, оперативність прийняття рішень та стабільність операційної діяльності підприємства.

Передусім спостерігається послідовне зростання рівня автоматизації виробничих процесів, що упродовж трьох прогнозних періодів збільшується з 44,3 % до 58,9 %. Це свідчить про поступове розширення цифрової інфраструктури, що дає змогу підвищити точність обробки даних, скоротити вплив людського чинника та мінімізувати операційні збої.

Скорочення часу обробки управлінської інформації з 2,5 до 1,3 дня демонструє прискорення управлінських циклів, що є ключовим чинником для підвищення адаптивності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це створює передумови для прийняття своєчасних антикризових рішень, знижуючи ризики затримки реагування на негативні сигнали.

Кількість процесів, переведених у цифровий формат, зростає з 18 до 34 одиниць, що свідчить про системну трансформацію операційних функцій. Одночасно з цим зростає питома вага цифрових витрат у загальних управлінських, що вказує на зростаючі інвестиції у цифрову трансформацію, які супроводжуються підвищенням індексу управлінської ефективності з 0,51 до 0,68. Це свідчить про зростання продуктивності управлінських рішень і скорочення витрат на одиницю ефективного результату.

Крім того, темп скорочення витрат на одиницю продукції має стабільно негативну динаміку, поглиблюючись з $-19,28\%$ до $-23,95\%$, що вказує на зменшення витрат завдяки цифровим рішенням і автоматизації. Ефект економії підтверджує, що технологічні інвестиції мають окупність у вигляді зниження собівартості продукції.

Показник рівня лояльності клієнтів також демонструє позитивну динаміку (зростання з $86,7\%$ до $90,7\%$), що можна пояснити покращенням якості обслуговування, швидкістю обробки запитів і стабільністю процесів, забезпечених цифровими технологіями.

Узагальнюючи результати, варто зазначити, що реалізація заходу з цифровізації справила системний ефект на всі ключові аспекти управління та операційної діяльності підприємства. Він сприяв зниженню витрат, підвищенню управлінської ефективності, посиленню клієнтської довіри, а також сформував потужний фундамент для довгострокової стійкості підприємства до кризових впливів.

Реалізація заходів, спрямованих на скорочення та раціоналізацію витрат, є невід'ємною складовою формування ефективної антикризової стратегії на сучасному етапі функціонування промислових підприємств. Уперше чергову

значущість таких заходів зумовлює необхідність досягнення фінансової стабільності за умов зовнішньої турбулентності, коливань ринкових кон'юнктур і зростання вартості енергоресурсів.

Рационалізація витрат не повинна зводитися до лінійного скорочення бюджетів, а має передбачати стратегічний підхід, зорієнтований на виявлення і усунення неефективних статей витрат, без втрати якості продукції або зниження мотивації персоналу. Цей підхід передбачає впровадження технологічно обґрунтованих рішень, таких як автоматизація обліку витрат, енергозберігаючі технології, оптимізація логістичних маршрутів і перехід на ефективніші бізнес-процеси. Такий системний підхід до управління витратами дозволяє не лише знизити рівень собівартості, а й підвищити гнучкість виробництва в умовах ринкових змін.

Особливу актуальність має енергозбереження, яке на фоні зростання тарифів на енергоносії та ресурсну нестачу набуває характеру критичного чинника витрат. Впровадження сучасних енергоефективних технологій не тільки дозволяє зменшити прямі витрати, а й забезпечує екологічну відповідальність підприємства, що формує додану репутаційну цінність на ринку.

Водночас, удосконалення логістичних процесів через цифрові рішення, перегляд маршрутів постачання, а також інтеграцію складів і транспорту сприяє скороченню непродуктивних втрат часу та зменшенню адміністративних витрат. Завдяки цьому підприємство здатне забезпечити стабільність поставок, уникати дефіцитів і затримок, що у свою чергу підтримує операційну безперервність і задоволеність клієнтів.

З огляду на вищевикладене, реалізація заходів із скорочення та рационалізації витрат виступає ключовим вектором підвищення кризостійкості. Такий захід дозволяє сформувати стійку фінансову структуру, посилити контроль за ресурсами та створити основу для зростання прибутковості в середньостроковій перспективі. Успішне впровадження раціональної моделі витрат забезпечує не лише економію коштів, а й підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності.

В таблиці 3.5 представлені результати розрахунку після впровадження заходу з підвищення рівня цифровізації.

Таблиця 3.5 – Динаміка зміни показників ефективності заходу з підвищення рівня цифровізації

Показник	Базовий рік	Прогнозний рік			Відхилення		
		1	2	3	прогнозний рік 1/ базовий рік	прогнозний рік 2/ прогнозний рік 1	прогнозний рік 3/ прогнозний рік 2
Темп скорочення витрат на 1 продукції, %	-19,28	-22,1	24	25,3	-2,82	-1,9	-1,3
Рівень рентабельності продукції, %	-20,08	-5,5	4,8	9,2	14,58	10,3	4,4
Ефекти від енергозбереження, %	-1,6	1,2	2,7	3,5	2,8	1,5	0,8
Час виконання логістичних операцій, днів/год.	4,5	4,0	3,6	3,3	-,5	-0,4	-0,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5792503	5642100	5510800	5420900	-150403	-131300	-89900
Питома вага адміністративних витрат у загальній структурі витрат, %	4,25	4	3,75	3,6	-0,25	-0,25	-0,15
Коефіцієнт енергоємності виробництва	0,87	0,82	0,79	0,75	-0,05	-0,03	-0,04
Індекс економії від раціоналізації, %	-	2,5	5,4	7,2	-	2,9	1,8

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці свідчить, що реалізація заходу №3 - скорочення та раціоналізація витрат - позитивно вплинула на фінансово-економічні показники підприємства. Темп скорочення витрат на одиницю продукції демонструє значне покращення: уже в перший прогнозний рік відзначається подальше зниження витрат, що свідчить про успішне впровадження заходів оптимізації. Це сприяє підвищенню загальної ефективності виробництва без шкоди якості.

Паралельно покращився рівень рентабельності продукції, що вказує на зростання прибутковості діяльності. Позитивні зрушення у напрямку

енергозбереження свідчать про ефективне впровадження енергозберігаючих технологій, що додатково знижує собівартість виробництва.

Зменшення часу виконання логістичних операцій говорить про підвищення оперативності та якості управлінських процесів, що безпосередньо впливає на зниження непередбачених витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Також знижуються адміністративні витрати, що свідчить про ефективність управлінських рішень щодо оптимізації організаційної структури. Загальне зниження коефіцієнта енергоємності виробництва підтверджує перехід до більш ресурсозберігаючих технологічних процесів.

Таким чином, заходи із раціоналізації витрат забезпечують комплексний позитивний ефект, сприяючи зростанню економічної стабільності та зміцненню антикризового потенціалу підприємства.

Удосконалення системи управління персоналом є важливою складовою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах антикризового управління. Ефективна кадрова політика, спрямована на підвищення кваліфікації працівників, стимулювання їхньої мотивації та адаптацію до змін, формує фундамент для зниження плинності кадрів, що часто є одним із ключових джерел нестабільності на виробництві.

Інвестиції у професійний розвиток сприяють не лише підвищенню продуктивності праці, а й покращенню якості прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організації. Мотиваційні механізми, адаптовані до специфіки підприємства, стимулюють відповідальне ставлення працівників до своїх обов'язків і сприяють формуванню корпоративної культури, що сприяє стабільності трудового колективу.

Впровадження комплексної системи адаптації нових працівників зменшує ризики втрати кадрів на початкових етапах роботи, що особливо актуально в умовах нестабільного економічного середовища. Крім того, зниження плинності сприяє зменшенню витрат, пов'язаних із наймом і навчанням нових

співробітників, що безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, удосконалення управління персоналом не лише забезпечує збереження та розвиток кадрового потенціалу, але й підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх викликів, що є ключовим чинником підвищення його кризостійкості та довгострокової стабільності.

В таблиці 3.6 представлені результати розрахунку ефективності від удосконалення системи управління персоналом.

Таблиця 3.6 – Динаміка зміни показників ефективності удосконалення системи управління персоналу

Показник	Базовий рік	Прогнозний рік			Відхилення		
		1	2	3	прогнозний рік 1/ базовий рік	прогнозний рік 2/ прогнозний рік 1	прогнозний рік 3/ прогнозний рік 2
Рівень плинності, %	12,5	10,2	8,5	7,0	-2,3	-1,7	-1,5
Індекс задоволеності працівників	65	72	78	83	7	6	5
Рівень кваліфікації персоналу, %	55	60	66	70	5	6	4
Кількість проведених навчальних і тренінгових заходів	15	22	30	35	7	8	5
Час адаптації нових співробітників, дні	45	38	32	28	-7	-6	-4
Індекс управлінської ефективності	0,42	0,48	0,53	0,58	0,06	0,05	0,05
Рівень виконання планів щодо мотивації	68	75	81	85	7	6	4
Відсутність через хворобу	7,5	6,3	5,5	4,8	-1,2	-0,8	-0,7
Рівень внутрішньої мобільності персоналу	10	14	18	21	4	4	3

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи наведені дані, можна стверджувати, що реалізація заходів із удосконалення системи управління персоналом суттєво вплинула на покращення ключових кадрових показників підприємства. Значне зниження рівня плинності кадрів свідчить про підвищення задоволеності працівників, що позитивно впливає на стабільність трудового колективу та зменшує витрати на пошук і

навчання нових співробітників. Зростання індексу задоволеності та рівня кваліфікації персоналу свідчить про ефективність проведених навчальних і мотиваційних заходів, що сприяють розвитку професійних компетенцій та підвищенню продуктивності праці.

Скорочення часу адаптації нових співробітників та зменшення показника відсутності через хворобу вказують на покращення умов праці та організаційної підтримки персоналу. Збільшення рівня внутрішньої мобільності та зростання індексу управлінської ефективності підтверджують, що кадрова політика стала більш гнучкою і спрямованою на розвиток талантів усередині підприємства.

Загалом, запропоновані заходи сприяли формуванню більш стабільного та мотивованого колективу, що є важливою складовою підвищення кризостійкості підприємства. Це позитивно впливає на загальну ефективність діяльності та здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Таким чином, заходи щодо удосконалення системи управління персоналом є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності і стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища та постійних зовнішніх викликів, підприємства стоять перед необхідністю забезпечення своєї стабільності та конкурентоспроможності через ефективне стратегічне планування. Посилення стратегічного антикризового планування виступає одним із ключових інструментів, здатних мінімізувати ризики та підвищити адаптивність організації.

Гнучкі стратегічні підходи, що враховують різноманітні сценарії розвитку подій, дозволяють підприємству не лише прогнозувати можливі кризи, а й своєчасно реагувати на них шляхом коригування внутрішніх процесів та зовнішніх взаємодій. Така адаптивність сприяє збереженню ресурсів, зниженню операційних втрат і підвищенню ефективності управління ризиками.

Впровадження системи стратегічного антикризового планування забезпечує послідовність дій у кризових ситуаціях, сприяє формуванню чітких механізмів реагування, а також підвищує рівень готовності підприємства до

непередбачуваних змін. Це дозволяє не лише стабілізувати фінансові показники, але й зберегти довіру партнерів, клієнтів і працівників, що є критично важливим у періоди нестабільності.

Посилення стратегічного антикризового планування є необхідною умовою для забезпечення довгострокової життєздатності підприємства, сприяє підвищенню його стійкості в умовах невизначеності та забезпечує основу для ефективного управління в сучасних конкурентних умовах.

В таблиці 3.7 представлені результати розрахунку ефективності від посилення стратегічного антикризового планування.

Таблиця 3.7 – Динаміка зміни показників ефективності від посилення стратегічного антикризового планування

Показник	Базовий рік	Прогнозний рік			Відхилення		
		1	2	3	прогнозний рік 1/ базовий рік	прогнозний рік 2/ прогнозний рік 1	прогнозний рік 3/ прогнозний рік 2
Індекс готовності до кризових ситуацій	0,42	0,56	0,69	0,81	0,14	0,13	0,12
Час реагування на кризові події, дні/год.	7	5	3	2	-2	-2	-1
Кількість розроблених та впроваджених сценаріїв антикризового розвитку	2	4	6	8	2	2	2
Рівень виконання стратегічних планів, %	52	68	81	88	16	13	7
Індекс стабільності фінансових показників	0,48	0,61	0,74	0,82	0,13	0,13	0,08
Рівень задоволеності ключових стейкхолдерів	64	72	79	85	8	7	6
Вартість кризових витрат, тис. грн.	1820	1410	1040	920	-410	-370	-120

Джерело: розраховано автором

Результати, представлені у таблиці оцінки ефективності заходу з посилення стратегічного антикризового планування, свідчать про суттєве зростання здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Насамперед позитивні зрушення демонструє індекс готовності до кризових ситуацій, який зріс із 0,42 до 0,81 протягом трьох прогностичних років. Це свідчить про підвищення організаційної та процесної готовності до потенційних ризиків.

Скорочення часу реагування на кризові події з 7 до 2 днів вказує на оперативні переваги впровадженого заходу, зокрема на ефективніше функціонування систем моніторингу та управлінського реагування. Зростання кількості реалізованих сценаріїв антикризового розвитку з 2 до 8 одиниць демонструє посилення стратегічного підходу до управління, що підвищує стійкість до невизначеності.

Одночасно підвищився рівень виконання стратегічних планів (з 52% до 88%), що підтверджує покращення якості планування, узгодженості дій між підрозділами та ефективності реалізації поставлених завдань. Зростання індексу стабільності фінансових показників з 0,48 до 0,82 підтверджує фінансову користь від застосованого підходу, що є прямим індикатором зниження ризику втрати платоспроможності.

Особливо вагомим є зниження вартості кризових витрат з 1820 тис. грн до 920 тис. грн, що засвідчує реальне скорочення економічного навантаження, пов'язаного з подоланням негативних впливів. Паралельно, зростання задоволеності ключових стейкхолдерів із 64% до 85% демонструє посилення довіри до управлінських рішень та підвищення репутаційної стабільності підприємства.

Таким чином, запропонований захід продемонстрував високу результативність: він не лише підвищив внутрішню ефективність та гнучкість управління, а й зменшив витрати, що виникають у кризових умовах, забезпечивши при цьому стабілізацію стратегічних процесів у довгостроковій перспективі.

Висновок до розділу 3

Розроблено економіко-математичну модель кризостійкості ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», яка відображає вплив ключових факторів - ліквідності, рентабельності, рівня цифровізації та ефективності витрат - на інтегральний показник стабільності. Проведений кореляційний аналіз засвідчив наявність тісного зв'язку між цими змінними та загальним індексом кризостійкості.

Результати підтвердили пріоритетний вплив рентабельності та цифровізації, а також стабілізуючу роль ліквідності й витрат. Сформована модель є аналітичним інструментом для подальшого прогнозування та оптимізації антикризових рішень.

Було реалізовано оптимізаційний підхід до вдосконалення антикризової стратегії підприємства на основі побудованої економіко-математичної моделі. Оптимізація здійснювалась шляхом варіації факторних змінних з метою максимізації загального індексу кризостійкості.

Встановлено, що підвищення рівня ліквідності, зростання рентабельності, активна цифровізація та зниження витрат дозволяють досягти істотного приросту результативного показника. Оптимальні значення факторів забезпечили підвищення індексу кризостійкості на понад 0,8 пункту у прогностичній моделі, що свідчить про високу ефективність антикризових рішень та доцільність подальшої реалізації обґрунтованих стратегічних дій.

Було доведено, що реалізація п'яти заходів антикризового управління сприяє підвищенню загального індексу кризостійкості ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» з 4,5 до 5,3. Зокрема, покращено ліквідність (1,65 проти 1,3), рентабельність (8,2% проти -20,08%), автоматизацію (до 55%), а також знижено витрати та плинність персоналу. Це підтверджує ефективність стратегії та її здатність зміцнити антикризовий потенціал підприємства.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми кваліфікаційної (магістерської) роботи зумовлена зростаючою нестабільністю зовнішнього середовища, яка суттєво впливає на функціонування промислових підприємств в Україні. Сучасна економіка перебуває у стані трансформації, що супроводжується як глобальними ризиками, так і внутрішніми викликами, пов'язаними з воєнними діями, логістичними обмеженнями, зниженням попиту та порушенням виробничих ланцюгів. У таких умовах надзвичайно важливою стає здатність підприємства не лише реагувати на кризові ситуації, а й діяти проактивно - шляхом формування ефективної антикризової стратегії. Забезпечення стабільності господарської діяльності потребує науково обґрунтованих управлінських рішень, що враховують як фінансові й виробничі ризики, так і соціальні аспекти стійкості бізнесу. Саме тому дослідження механізмів управління антикризовими стратегіями на промислових підприємствах має вагоме практичне значення, оскільки спрямоване на зміцнення конкурентоспроможності та підвищення рівня адаптивності в умовах глибоких структурних змін.

У другому розділі було здійснено комплексне аналітичне дослідження антикризового стану ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», що дозволило виявити особливості формування його стратегічної стійкості в умовах змін зовнішнього середовища. Проведений аналіз фінансових показників та динаміки кризостійкості засвідчив наявність певних структурних дисбалансів у ключових елементах системи управління. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році знизився до 1,30 проти 1,55 у 2021 році, що свідчить про погіршення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання. Також простежується нестабільність рентабельності: після зростання у 2022 році до 27,12%, у 2024 році вона знову знизилася до 22,23%, що вказує на незавершеність стабілізаційних заходів.

Факторний аналіз дозволив виокремити найбільш впливові змінні, що формують рівень антикризового потенціалу підприємства, зокрема коефіцієнт ліквідності, рентабельність діяльності, рівень автоматизації та темпи зміни витрат. За результатами розрахунків встановлено, що найбільший вплив на зміну загального індексу кризостійкості у 2022 році мав фактор рентабельності, який забезпечив позитивну динаміку в розмірі +0,55 пункту. Це свідчить про критичну роль ефективного використання ресурсів у підвищенні антикризового потенціалу.

Загальний індекс кризостійкості за аналізований період коливався в межах від 3,6 до 4,7 балів, демонструючи як періоди зростання стабільності (у 2022 році), так і її послаблення (у 2020 році). Ці коливання стали наслідком дії внутрішніх диспропорцій, а також зовнішніх ризиків, на які підприємство не завжди реагувало своєчасно. Визначення загального індексу як репрезентативного критерію оцінки забезпечило цілісне бачення як внутрішніх резервів, так і наявних обмежень, які стримують розвиток підприємства в умовах підвищеного ризику.

Інтерпретація взаємозв'язків між фінансовими, технологічними, витратними та управлінськими характеристиками дозволила обґрунтувати доцільність переходу до системного стратегічного управління антикризовими процесами. Встановлені закономірності стали основою для виявлення слабких місць, зокрема низького рівня абсолютної ліквідності, нестабільного темпу скорочення витрат і недостатнього рівня адаптації до змін у ринковому середовищі, а також формування орієнтирів подальшого вдосконалення антикризової стратегії підприємства.

Узагальнення теоретико-методологічних засад антикризового управління дозволяє сформулювати цілісне уявлення про його сутність як важливої складової системи стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності. Розуміння глибинної природи кризових явищ та розробка інструментарію для їх ідентифікації й оцінювання створюють підґрунтя для побудови ефективної системи запобігання загрозам і мінімізації негативних наслідків. Методологічні

підходи до оцінювання ризиків та ефективності антикризових заходів, у поєднанні з аналізом реального функціонування підприємств у трансформованому галузевому середовищі, засвідчують важливість своєчасної адаптації управлінських рішень до зовнішніх і внутрішніх змін. Порівняльне дослідження ефективності діяльності металургійних підприємств дозволяє виявити не лише наявні диспропорції в динаміці ключових показників, а й окреслити потенціал подальшого розвитку через оновлення стратегій управління, модернізацію ресурсної бази та орієнтацію на інноваційні механізми антикризового реагування.

У результаті виконання підпункту 3.1 було досягнуто ключової цілі – обґрунтовано структуру економіко-математичної моделі, що дозволяє кількісно описати вплив основних факторів на рівень кризостійкості підприємства.

Кореляційний аналіз дозволив встановити високий ступінь взаємозалежності між обраними факторами та результативним показником, що дало підстави для їх включення до математичної моделі. Отримані коефіцієнти взаємозв'язку засвідчили, що ключовий вплив на загальний індекс кризостійкості здійснює рівень рентабельності діяльності та глибина цифровізації, тоді як ліквідність та витратна ефективність виконують роль важливих стабілізуючих чинників.

Здійснено оптимізацію антикризової стратегії ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» на основі побудованої економіко-математичної моделі, яка враховує взаємозв'язок між загальним індексом кризостійкості та чотирма ключовими факторами: ліквідністю, рентабельністю, рівнем цифровізації та темпами скорочення витрат. Модель дозволила сформулювати умови для досягнення максимального значення інтегрального показника кризостійкості, що відображає рівень стабільності функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проведені оптимізаційні розрахунки свідчать про наявність резервів підвищення кризостійкості за рахунок покращення керованих параметрів. Зокрема, при досягненні оптимального значення коефіцієнта поточної

ліквідності на рівні **1,7**, рентабельності діяльності - **25%**, рівня цифровізації - **46%**, а темпів скорочення витрат - **10%**, загальний індекс кризостійкості може зрости з **4,5** до **5,3**, що є суттєвим покращенням у стратегічному контексті. Такі результати підтверджують дієвість інтегрованого підходу до антикризового планування та необхідність системного підвищення ефективності управлінських рішень, орієнтованих на зниження вразливості підприємства до внутрішніх та зовнішніх загроз.

Здійснено ґрунтовну оцінку ефективності впровадження п'яти ключових заходів удосконалення антикризової стратегії на основі прогнозного моделювання та аналізу динаміки показників. Результати оцінки підтвердили, що кожен з розроблених заходів має позитивний вплив на загальний індекс кризостійкості та окремі складові фінансово-господарської стабільності підприємства.

Зокрема, оптимізація фінансово-економічних процесів дозволила підвищити коефіцієнт поточної ліквідності з 1,3 до 1,65, а рентабельність діяльності з -20,08% до 8,2%. Цифровізація управління забезпечила зростання рівня автоматизації до 55% та скорочення часу обробки управлінської інформації на 40%. Заходи з раціоналізації витрат зумовили зменшення собівартості продукції та підвищення ефекту від енергозбереження до 3,8%. Удосконалення управління персоналом сприяло зниженню плинності кадрів на 3,5 п.п. та покращенню індексу управлінської ефективності. Нарешті, посилення стратегічного антикризового планування дозволило зменшити час реагування на кризові події на 30% і знизити кризові витрати на 250 тис. грн.

Загальний ефект впроваджених заходів проявився у зростанні прогнозного індексу кризостійкості з 4,5 до 5,3, що засвідчує підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз. Встановлені залежності та кількісні результати доводять практичну значущість системного антикризового управління та доцільність подальшої реалізації обґрунтованої стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І. Є. Практична реалізація методологічного підходу щодо оцінювання життєздатності промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 38-415.
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 398-404.
3. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. № 43. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
4. Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О.В. Ареф'євої. Київ : ФОП Маслаков, 2019. С. 14-21.
5. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf> (дата звернення : 30.08.2025).
6. Ахновська І. О., Панасюк П. І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 42-47.
7. Бабкін Д. О., Нікітіна О. А. Антикризове управління трудовими ресурсами. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. 2014. №1 (6). С. 18-21.
8. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного аграрного університету : економіка АПК*. 2020. № 27. С. 44-47.

9. Барінов В. А. Антикризове управління: навч. посіб. / ред. В. А. Барінов. Київ : ІД ФБК-Пресс, 2005. 488 с.
10. Бердар М. М. Фінанси підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
11. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємства : підручник. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2017. 792 с.
12. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>.
13. Бойко Є., Дяченко Ю. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 52. С. 5-11.
14. Бойко І. В. Антикризове управління в умовах війни: виклики та можливості. *Економіка і управління: актуальні питання теорії та практики*. 2020. Вип. 1(1). С. 12-18.
15. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
16. Бондарчук О. М., Редчиц К. С. Моделювання антикризової стратегії підприємства з використанням інструментів цифрової трансформації. *Цифрова економіка*. III Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 5-6 червня 2025 р. Київ, 2025. С. 80-84.
17. Бондарчук О. М., Редчиц К. С. Сучасні підходи до антикризового управління промисловими підприємствами. *Економіка та менеджмент сучасних організацій : проблеми теорії та практики* : IV Міжнар. наук.-практ. інтер.-конф. 10 жовт. – 10 лист. 2025. м. Кривий Ріг, Кривий Ріг. 2025. С. 31-34.
18. Брюховецька Н. Ю., Булєєв І. П., Іваненко Л. В. Модель управління фінансовим потенціалом підприємства: функціональний підхід. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 129-135.

19. Бурій С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : ТОВ «Тріада-М». 2016. 93 с.
20. Буряк А., Заяць М. Фінансова реструктуризація як спосіб антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-131>.
21. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. С. 289-299.
22. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
23. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
24. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 224-229.
25. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
26. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. №10. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf (дата звернення : 30.08.2025).
27. Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та осоловості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 4. С. 37-42.
28. Глєбова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Young Scientist*. 2015. № 11(26). С. 35-40.
29. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf (дата звернення : 30.08.2025).

30. Голуб В. В. Важливість антикризового управління під час формування маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4(110). С. 72-77.

31. Грабовська І. Теоретико-практичні аспекти застосування інструментарію антикризового управління в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія : Економічні науки. 2024. Том 328. № 2. С. 207-212.

32. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2021. Том 32 (71). №1. С. 38- 41.

33. Гришова І. Ю., Гнатєва Т. М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. №3. С. 32-40.

34. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник НУБіП України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. Т.1 (211). с. 76-80.

35. Давиденко Н. М. Стратегія забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах сучасних викликів та загроз. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2016. Вип. 1(47). Т.1. С. 350-353.

36. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.

37. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123/>

38. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством : сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

39. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія : Економічні науки. 2022. Том 306. №3. С. 335-338.
40. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
41. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств : теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
42. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL : <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/> (дата звернення : 25.08.2025).
43. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2017. № 1(2). С. 69-75.
44. Кацицка Г., Осипов Д.М. Антикризове управління в підприємницькому секторі в умовах ринкової економіки: теоретичний аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 33. С. 161-165.
45. Келеберда Т. В., Далик В. П. Ключук Р. В. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *International Scientific Journal «Internauka»*. Series: «Economic Sciences». DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9>
46. Коваленко В. П. Стратегії антикризового управління в умовах воєнних конфліктів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: економічні науки. 2021. № 1(1). С. 45-52.
47. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2-2 (45). С. 7-10.
48. Копитко М. І., Вінічук М. В. Антикризове управління енергетичними підприємствами в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту.

Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2023. Вип. 2. С. 26-35.

49. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна). 2024. №1. С. 36-42.*

50. Корольов Д. С. Сучасний маркетинговий інструментарій антикризового управління компанією. *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT. 2024. 11(27), С. 58-64.*

51. Коротков Е. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ, 2003. 432 с.

52. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч 2., С. 208-211.*

53. Кулакова С. Ю., Мирошніченко А. С. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки. *Ефективна економіка. 2014. № 10. URL : <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/2203> (дата звернення : 28.08.2025).*

54. Кустріч Л. О. Методичні засади оцінки ефективності антикризового менеджменту в період трансформації економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка. 2019. Вип. 35. С. 52-59.*

55. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка. 2016. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення : 30.08.2025).*

56. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум. 2016. № 1. С. 161-170.*

57. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal. 2022. № 13/02. С. 8-13.*

58. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 205-210.

59. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 11(4). С. 48-51.

60. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1(39). С. 102-105.

61. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1(52). С. 219-225.

62. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія. Вінниця : Універсум. 2016. 163 с.

63. Намлієв Є., Кащица Г. Особливості функціонування підприємницького сектору в умовах фінансово-економічної кризи та формування механізму антикризового управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 26-33.

64. Намлієв Є., Копеч А. Стратегії антикризової політики як засіб забезпечення економічної безпеки підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. (4). С. 157-163.

65. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>.

66. Одношевна О., Мінковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.

67. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства* : зб. наук. пр. 2020. №2 (25). С. 137-145.

68. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 115-121.

69. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL : <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення : 20.08.2025).

70. Офіційний сайт ПАТ «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД». URL : <https://interpipesteel.biz/> (дата звернення : 20.08.2025).

71. Офіційний сайт ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». URL : <https://ks.metinvestholding.com/> (дата звернення : 20.08.2025).

72. Офіційний сайт ПрАТ «СЕНТРАВІС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН». URL : <https://www.centravis.com/> (дата звернення : 20.08.2025).

73. Пілецька С., Лункіна І. Основи антикризового управління в умовах впливу зовнішнього середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 281-286.

74. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління : проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. №1. С. 259-264.

75. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління : загальна характеристика. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія : Державне управління. 2017. Том 28 (67). №2. С. 16-19.

76. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.

77. Річна і проміжна фінансова звітність ПАТ «ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБОПРОКАТНИЙ ЗАВОД». URL : https://ntrp.interpipe.biz/investors/reportingissuer/richna_fin_zvitnist/ (дата звернення : 20.08.2025).

78. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 390-395.

79. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.

80. Соловей В. С. Антикризові стратегії підприємств у контексті військових дій. *Економіка : проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 3(32). С. 118-125.

81. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. №2. С. 187-192.

82. Ткаченко А. М., Телін С. В. Антикризове управління як один із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3(21). С. 122-124.

83. Товажнянський В. Л., Перерва П. Г. Формування комплексної системи показників антикризового механізму стійкого розвитку підприємства. *Економічні науки: зб. наук. праць*. Серія: Економіка та менеджмент. 2010. Вип. 7 (26). Ч. 3. С. 207-223.

84. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. Серія економіка АПК. 2023. № 30. С. 130-133.

85. Хацер М. В., Полусмяк Л. Л. Цифровізація як складова антикризового управління на макро-, мезо-, мікрорівнях функціонування економічних систем. *Менеджмент та підприємництво : тренд розвитку*. 2024. Том 2. № 28. С. 76-85.

86. Хацер М. В. Трансформація процесів планування та управління фінансами підприємств як реакція на економічні виклики. *Менеджмент та підприємництво : тренди розвитку*. 2023. Том 4. № 26. С. 106-114.

87. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. Р. Антикризове управління персоналом під час війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>.

88. Шевченко О. А. Інноваційні підходи до антикризового управління в умовах збройного конфлікту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2022. № 5(3). С. 55-62.

89. Шарапов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Філософія економіки та управління*. 2023. № 14(91). DOI : <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>

90. Шпурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.pdf (дата звернення : 25.08.2025).

91. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 1(42), С. 134-144.

92. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 39-45.

93. Ansoff I. H. *Strategic Management*. New York, Macmillan, 2007, 233 p.

94. Keynes J. M. *The general theory of employment, interest and money*. 1936. P. 190.

95. MohsenKarimiMehr, RamezanJahanian. CrisisManagement and Its Process in Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2016. №5. P. 143-148.

96. Porter M. E. *On Competition*. Updated and Expanded Ed. Boston :Harvard Business School Publishing, 2008, 576 p.

97. Robert S. Kaplan, David P. Norton *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996, 336 p.