

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти
Денна форма навчання
Кафедра маркетингу

Допускається до захисту
Завідувач кафедри
_____Марина ІВАННІКОВА

«_____» _____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА на тему «Управління бізнесом в умовах кризи»

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітня програма «Маркетинг»

ступеня магістра

Виконавець роботи Кейбало Михайло Володимирович

Науковий керівник д.е.н., професор Карпенко Наталія Володимирівна

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Затверджую

Завідувач кафедри _____ Марина ІВАННІКОВА
(підпис)

«25» квітня 2025 р.

ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

*на тему «Управління бізнесом в умовах кризи»
студента спеціальності 075 Маркетинг*

Прізвище, ім'я, по батькові Кейбало Михайло Володимирович

Затверджена наказом ректора № 78-Н від «23» квітня 2025 р.

Зміст роботи (визначається кожною кафедрою окремо)	Термін виконання	Термін фактичного виконання
1. Підбір і вивчення літературних джерел, вибір теми, її обґрунтування	до 25.05.2025р.	25.05.2025р.
2. Складання і затвердження науковим керівником та зав. кафедри розгорнутого плану роботи	до 30.06.2025 р.	30.06.2025 р.
3. Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	до 09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
4. Підготовка теоретичного (першого) розділу роботи	до 30.10.2025 р.	30.10.2025 р.
5. Написання аналітичного (другого) розділу	до 30.11.2025 р.	30.11.2025 р.
6. Розробка та обґрунтування пропозицій (третій розділ)	до 15.12.2025 р.	15.12.2025 р.
7. Оформлення роботи	до 25.12.2025 р.	25.12.2025 р.
8. Подання роботи науковому керівнику	до 27.12.2025 р.	27.12.2025 р.
9. Подання роботи на кафедру	02.01.2026 р.	02.01.2026 р.
10. Перевірка роботи на плагіат	до 03.01.2026 р.	03.01.2026 р.
11. Подання роботи для зовнішнього рецензування	04.01.2026 р.	04.01.2026 р.

Дата видачі завдання «25» квітня 2025 р.

Студент _____
(підпис)

Науковий керівник _____
(підпис)

Результати захисту дипломної роботи

Кваліфікаційна робота оцінена на _____
(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ECTS)

Протокол засідання ЕК № _____ від «_____» _____ 2026 р.

Секретар ЕК _____
(підпис) (ініціал та ПРИЗВИЩЕ)

Затверджую

Зав. кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент Іваннікова М.М.

«30» червня 2025 р.

Погоджено

Науковий керівник _____

(підпис)

д.е.н., професор Карпенко Н.В.

«30» червня 2025 р.

Планкваліфікаційної роботи студента на здобуття ступеня магістра спеціальності
075 Маркетинг**Вступ****РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИ**

- 1.1. Сутність і роль управління бізнесом у сучасній економіці
- 1.2. Теоретичні підходи до антикризового управління підприємством
- 1.3. Класифікація криз та їх вплив на діяльність підприємств

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ ТА ВПЛИВУ КРИЗИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

- 2.1. Макроекономічні чинники виникнення кризових явищ в Україні
- 2.2. Особливості управління бізнесом у воєнний та післявоєнний періоди
- 2.3. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИ

- 3.1. Розробка антикризової стратегії ТОВ «Логістик Плюс»
- 3.2. Використання цифрових технологій та інновацій у подоланні кризових явищ
- 3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Студент

(підпис)

«30» червня 2025 р.

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИ	8
1.1 Сутність і роль управління бізнесом у сучасній економіці	8
1.2 Теоретичні підходи до антикризового управління підприємством	17
1.3 Класифікація криз та їх вплив на діяльність підприємств	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ ТА ВПЛИВУ КРИЗИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ	33
2.1 Макроекономічні чинники виникнення кризових явищ в Україні	33
2.2 Особливості управління бізнесом у воєнний та післявоєнний періоди	39
2.3 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИ	54
3.1 Розробка антикризової стратегії ТОВ «Логістик Плюс»	54
3.2 Використання цифрових технологій та інновацій у подоланні кризових явищ	69
3.3 Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів	64
Висновки та пропозиції	72
Список використаних джерел	75

ВСТУП

Сучасне економічне середовище України відзначається високою нестабільністю, непередбачуваністю і постійним впливом факторів, що дестабілізують ситуацію. Ці умови спричинені як глобальними економічними перетвореннями, так і внутрішніми викликами, головним з яких є повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України. В таких умовах для підприємств критично важливо швидко пристосовуватися до мінливого зовнішнього контексту, ефективно реагувати на кризові виклики та гарантувати сталий поступ.

Проблеми кризового управління особливо актуальні для логістичних компаній, функціонування якого безпосередньо пов'язане зі стабільністю ланцюгів постачання, рівнем операційних ризиків, фінансовою спроможністю та ефективністю взаємодії з контрагентами. Дестабілізація транспортної інфраструктури, збільшення операційних витрат, брак ресурсів та підвищені безпекові ризики вимагають застосування нових антикризових підходів, інноваційних методів управління та цифрових рішень.

Антикризовий менеджмент є ключовим інструментом для забезпечення стійкості функціонування суб'єктів господарювання в непростих економічних реаліях, оскільки надає можливість не тільки нівелювати негативні ефекти кризових проявів, а й закласти підґрунтя для подальшого зростання та посилення конкурентних переваг. У цьому контексті особливої ваги набуває розробка і впровадження комплексних антикризових стратегій, що зосереджені на тривалій стабільності, гнучкості та оптимальному використанні наявних активів.

Актуальність обраної теми магістерської кваліфікаційної роботи пов'язана з необхідністю теоретично осмислити та практично дослідити механізмів управління суб'єктами господарювання в кризових умовах, а також у розробці

дієвих шляхів оптимізації антикризового менеджменту з огляду на сучасні виклики мілітаризованої економіки України.

Основною метою даної магістерської роботи є детальне дослідження теоретичних і практичних питань управління бізнесом в умовах кризи та формування комплексу рекомендацій щодо покращення антикризового управління на базі умовного підприємства ТОВ «Логістик Плюс».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- здійснити аналіз сутності та ролі управління підприємницькою діяльністю в сучасній економічній системі;
- систематизувати теоретичні концепції антикризового менеджменту підприємства;
- розглянути класифікацію кризових явищ та їх вплив на функціонування суб'єктів господарювання;
- проаналізувати макроекономічні чинники, що спричиняють кризові процеси в Україні;
- дослідити специфіку управління підприємництвом у період військових дій та післявоєнної відбудови;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності умовного суб'єкта господарювання ТОВ «Логістик Плюс»;
- розробити вектори оптимізації антикризового управління та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Об'єктом даного дослідження визначено процес управління підприємницькою діяльністю в умовах кризового стану. Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів антикризового менеджменту підприємства.

У процесі виконання роботи було застосовано такі наукові методи дослідження: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурний

підходи, економіко-статистичні методи, компаративний аналіз, а також методи фінансової діагностики та прогнозування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Сутність і роль управління бізнесом у сучасній економіці

Керування бізнесом – це цілеспрямований процес, що охоплює планування, налагодження, мотивацію та контроль діяльності фірми. Його мета – розумно використовувати всі ресурси (матеріали, гроші, людей, інформацію), щоб досягти великих і малих цілей розвитку. У сучасному світі бізнесу, де все постійно змінюється – через глобалізацію, різні конфлікти та жорстку конкуренцію – важливість бізнес-управління значно зростає.

Гарне управління є фундаментом для виживання та успіху компанії на ринку. Адже саме розумні рішення керівництва дозволяють вчасно реагувати на зміни навколишнього світу, зменшувати шкоду від криз та створювати умови для розвитку на довгу перспективу. Коли все нестабільно, керівники мусять дбати не лише про прибуток, а й про те, щоб фірма могла пристосовуватися та жити далі.

Відомий експерт з управління П. Друкер казав, що управління – це «мистецтво досягати результатів через інших людей». Він підкреслював, як

важливо керівнику налагодити гарну співпрацю між працівниками, власниками бізнесу та тими, хто зацікавлений у справах компанії ззовні (партнери, клієнти тощо). Якщо поглянути ширше, то компанія – це наче живий організм, який постійно спілкується зі своїм оточенням, завжди залежить від зовнішнього світу і мусить постійно підлаштовувати свою роботу під зміни в економіці, політиці та суспільстві.

Для українських компаній управління бізнесом має свої особливості. Це пов'язано з війною, нестабільністю економіки, зростанням цін, змінами на ринку та проблемами з доставкою товарів. В таких умовах управління вже не просто виконує звичні функції, а перетворюється на засіб, щоб фірма могла продовжувати працювати, зберігати своїх працівників та бути фінансово міцною.

У сучасному світі, щоб ефективно керувати бізнесом, потрібно спиратися на такі ідеї, як гнучкість у стратегії, врахування ризиків, впровадження нового, вміння пристосовуватися та соціальна відповідальність. Дотримуючись цих принципів, компанії не тільки можуть впоратися з кризами, але й перетворити їх на шанс оновити свої управлінські підходи та покращити роботу в цілому. [24]

Управління бізнесом у сучасній економіці виступає складним соціально-економічним феноменом, що інтегрує теоретичні засади системного менеджменту з практичними механізмами функціонування підприємницької діяльності в умовах глобальної інтеграції, цифрових трансформацій та нестабільності ринкового середовища. Наукове розуміння сутності управління бізнесом ґрунтується на багаторівневому підході, що розглядає управлінську діяльність як процес формування стратегічних цілей, прийняття оптимальних рішень та координації ресурсів для досягнення ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Сутнісно, управління бізнесом виступає не лише як функція організаційної діяльності, а як ключовий чинник адаптації до зовнішніх викликів і розвитку інноваційних моделей

підприємництва, що здатні забезпечити сталий економічний розвиток у глобальній економіці. [29]

Теоретичні засади управління бізнесом формувалися під впливом різних шкіл менеджменту, серед яких особливе місце в українському науковому середовищі займає системний підхід, що розглядає організацію як цілісний механізм взаємодії функцій, процесів та зовнішнього середовища. Так, розвиток теорії управління в Україні був пов'язаний із становленням системного мислення та моделюванням управлінських процесів, що впроваджувалися у практику прогнозування та оптимізації діяльності суб'єктів господарювання. Це, зокрема, простежується у працях вітчизняних дослідників, які наголошують на необхідності застосування комплексних підходів до організації управління в умовах трансформаційних змін економіки.

У сучасній економічній науці управління бізнесом розглядається як динамічна система, що включає стратегічне планування, організацію діяльності, мотивацію персоналу, інформаційне забезпечення прийняття рішень, контроль та зворотний зв'язок. Управлінські функції стають дедалі важливішими в умовах цифровізації та глобалізації, коли традиційні моделі бізнес-діяльності втрачають свою ефективність через швидкі зміни ринкових умов. Аналіз сучасних досліджень свідчить, що цифрові технології кардинально змінюють характер управління бізнесом: впровадження інструментів великих даних, штучного інтелекту, автоматизації процесів та інтернет-технологій підвищує якість управлінських рішень і сприяє гнучкості організаційних структур. [17]

У контексті української економіки управління бізнесом набуває особливої актуальності через потребу адаптації до євроінтеграційних процесів та вимог сучасного ринку. Дослідження показують, що в умовах євроінтеграції українські підприємства змушені трансформувати свої управлінські практики, формувати нові стратегії конкурентоспроможності та впроваджувати ефективні механізми корпоративного управління для відповідності міжнародним стандартам. Така

трансформація передбачає переосмислення традиційних управлінських моделей і впровадження інноваційних підходів, що здатні забезпечити стабільність бізнес-середовища та сприяти економічному зростанню.

Важливим аспектом управління бізнесом є розуміння ролі інформаційного забезпечення та обліку як фундаментальних елементів для прийняття ефективних управлінських рішень. Управлінський облік виступає ключовим компонентом системи управління підприємством, оскільки надає менеджерам необхідну інформацію для планування, контролю та оцінки діяльності. Історично управлінський облік виник як відповідь на потребу детального аналізу витрат, прибутку та оцінювання ефективності бізнес-процесів, що є важливим елементом адаптації підприємств до змін економічного середовища. [3]

Важлива роль бізнес-управління також проявляється в процесі формування конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах глобального ринку суб'єкти господарювання постійно зіштовхуються з викликами, пов'язаними зі зміною споживчого попиту, технологічними інноваціями та загостренням конкуренції. У таких умовах ефективне управління стає вирішальним чинником забезпечення стійкого розвитку та конкурентних переваг. Дослідження свідчать про те, що підприємства, які інтегрують стратегічні управлінські підходи, здатні адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов, підвищувати якість продукції та послуг, а також формувати інноваційні продукти, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Не менш важливим є соціально-економічний вимір управління бізнесом, що включає взаємодію підприємств із державними інституціями, розвиток інституційного середовища та забезпечення правового захисту підприємницької діяльності. Створення сприятливого інституційного середовища — важлива умова сталого розвитку бізнесу, оскільки воно впливає на формування інвестиційного клімату, захист прав власності, регулювання податкових та зовнішньоекономічних відносин. Такі аспекти особливо актуальні в умовах

реформ, що проводяться в Україні, спрямованих на інтеграцію до єдиного європейського економічного простору та підвищення ефективності економічного управління на національному рівні. [12]

Сучасне управління бізнесом також передбачає інтеграцію принципів корпоративної соціальної відповідальності, що стає важливим чинником формування позитивного іміджу підприємства та підвищення його довіри серед споживачів, партнерів та державних інституцій. Корпоративна соціальна відповідальність у бізнесі в Україні набуває особливої актуальності через суспільні очікування щодо прозорості, екологічної відповідальності та соціальної підтримки місцевих громад. Українські науковці наголошують, що соціально відповідальні практики бізнесу сприяють зниженню ризиків корпоративних конфліктів, покращують мотивацію працівників та підвищують конкурентоспроможність компаній на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Не менш вагомим у сучасних умовах є управління інноваційною діяльністю підприємств. Інноваційний менеджмент виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності бізнесу, оскільки дозволяє оптимізувати виробничі процеси, скоротити витрати та адаптувати продукцію до змін потреб ринку. Дослідження вітчизняних науковців свідчать, що інноваційна спрямованість бізнесу підвищує його здатність до саморозвитку та формує довгострокові конкурентні переваги (kneu.edu.ua). В Україні процес інноваційного управління поступово інтегрується в корпоративну практику, зокрема через розвиток стартап-екосистем, технологічних парків та програм державної підтримки інноваційних підприємств. Це сприяє формуванню стійкого економічного зростання та підвищенню рівня технологічного розвитку країни.

Варто відзначити, що управління бізнесом в умовах сучасної економіки неможливе без врахування глобальних економічних тенденцій, таких як цифровізація, автоматизація виробництва, впровадження штучного інтелекту та

аналіз великих даних. Ці процеси спричиняють суттєві зміни в структурі управлінських функцій, де дедалі більшої ваги набуває стратегічне планування, прогнозування та управління ризиками. Науковці підкреслюють, що адаптація до цифрової економіки потребує від менеджерів не лише технічних знань, але й здатності до системного мислення та аналізу комплексних процесів, що визначають динаміку ринкового середовища. [8]

Особливої уваги заслуговує роль людського капіталу у системі управління бізнесом. Кадровий потенціал підприємства виступає ключовим ресурсом, що визначає конкурентоспроможність, інноваційність та здатність до адаптації організації в умовах змін. Сучасне управління персоналом передбачає не лише традиційні функції найму, навчання та мотивації, а й стратегічне планування розвитку талантів, формування корпоративної культури та стимулювання креативності працівників. Дослідження українських фахівців свідчать, що ефективне управління людськими ресурсами підвищує продуктивність праці та сприяє розвитку організаційної стійкості.

Важливим елементом системи управління є також управління фінансовими ресурсами підприємства. Фінансове планування, бюджетування та контроль забезпечують ефективне розподілення ресурсів та підтримку стабільності бізнесу. У сучасних економічних умовах фінансове управління має враховувати як внутрішні, так і зовнішні ризики, пов'язані зі зміною ринкової кон'юнктури, коливанням валютних курсів та нестабільністю економічної політики. Українські дослідники відзначають, що інтеграція фінансового аналізу та стратегічного управління дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо інвестицій, диверсифікації бізнесу та розвитку нових напрямів діяльності.

Особливу роль у сучасній економіці відіграє управління ризиками та антикризове управління. Підприємства постійно зіштовхуються з фінансовими, ринковими, технологічними та соціальними ризиками, тому здатність ефективно управляти ними стає вирішальною для виживання та розвитку бізнесу.

Українські науковці підкреслюють, що системний підхід до управління ризиками включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію негативних наслідків ризиків, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змінних умов та уникати серйозних економічних втрат. [24]

Не можна ігнорувати роль стратегічного управління у формуванні довгострокових цілей бізнесу та розвитку корпоративних стратегій. Стратегічне управління дозволяє підприємству прогнозувати тенденції ринку, визначати конкурентні переваги та оптимізувати ресурси для досягнення поставлених цілей. Вітчизняні дослідження доводять, що впровадження стратегічного планування на підприємствах України сприяє підвищенню ефективності бізнесу та забезпечує його стійкість у нестабільних економічних умовах.

Сучасне управління бізнесом у значній мірі визначається впливом інновацій та цифрових технологій. Підприємства, які активно інтегрують інформаційні системи управління, цифрові платформи та інструменти автоматизації, отримують суттєві конкурентні переваги завдяки підвищенню ефективності бізнес-процесів, скороченню витрат і можливості оперативного реагування на зміни ринкових умов. Науковці зазначають, що цифровізація управлінських процесів дозволяє здійснювати прогнозування ринкової кон'юнктури, аналізувати великі обсяги даних і приймати стратегічні рішення на основі актуальної та достовірної інформації.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є впровадження систем управління підприємством (ERP), що інтегрують фінанси, виробництво, логістику, маркетинг та кадри в єдину інформаційну платформу. Дослідження українських науковців підтверджують, що ERP-системи підвищують ефективність ресурсного планування, скорочують час обробки даних і забезпечують прозорість управлінських рішень. Інтеграція таких технологій є важливою складовою стратегічного управління, оскільки дозволяє

підприємствам адаптуватися до швидкозмінних умов і формувати стійкі бізнес-моделі. [41]

В умовах глобалізації та зростання конкуренції українські підприємства вимушені не лише модернізувати технології, а й впроваджувати інноваційні стратегії управління, орієнтовані на ринок. Інноваційний підхід передбачає не лише розробку нових продуктів і послуг, а й вдосконалення процесів, організаційної структури та управлінських практик. Науковці відзначають, що інноваційна діяльність сприяє підвищенню гнучкості підприємства, зменшенню витрат на виробництво та оптимізації ланцюгів поставок, що в сучасній економіці є вирішальним фактором конкурентоспроможності.

Особливу роль у сучасному бізнес-управлінні відіграє глобальна інтеграція ринків та міжнародні стандарти корпоративного управління. Українські підприємства, які прагнуть до участі в міжнародних економічних процесах, змушені адаптувати управлінські практики відповідно до стандартів ISO, GAAP, IFRS та принципів корпоративної соціальної відповідальності. Це включає оптимізацію фінансового менеджменту, стандартизацію бізнес-процесів та забезпечення прозорості звітності. Дослідження українських науковців показують, що адаптація до міжнародних стандартів підвищує інвестиційну привабливість підприємств та створює умови для довгострокового розвитку на глобальному ринку. [19]

Не менш актуальним є управління бізнесом у кризових умовах. Сучасна економіка характеризується високою нестабільністю, що зумовлює необхідність системного підходу до антикризового управління. Антикризова стратегія включає оцінку ризиків, розробку превентивних заходів, оптимізацію витрат та диверсифікацію бізнес-моделей. Українські дослідники зазначають, що підприємства, які інтегрують антикризові механізми у свою управлінську практику, демонструють вищу стійкість до економічних шоків, швидше відновлюють продуктивність та зберігають конкурентні позиції.

У сучасних умовах особливу увагу приділяють також управлінню знаннями та інтелектуальним капіталом. Підприємства все частіше розглядають знання як стратегічний ресурс, що забезпечує інноваційний розвиток, ефективність управлінських рішень та конкурентні переваги. Управління знаннями передбачає систематизацію інформації, обмін досвідом, навчання персоналу та створення умов для креативної діяльності співробітників. Вітчизняні науковці наголошують, що стратегія управління знаннями сприяє формуванню інноваційної культури, підвищенню адаптивності організацій та ефективності використання ресурсів. [21]

Значна увага у сучасному бізнес-управлінні приділяється також екологічній відповідальності та сталому розвитку. Підприємства все більше враховують екологічні стандарти, оптимізують виробничі процеси для мінімізації негативного впливу на довкілля та впроваджують енергоефективні технології. Такий підхід не лише відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку, а й формує позитивний імідж компанії, підвищує лояльність клієнтів та стимулює соціальну відповідальність бізнесу. Дослідження українських науковців підкреслюють, що інтеграція принципів сталого розвитку в систему управління підприємством є стратегічно важливою для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової ефективності.

Таким чином, сучасне управління бізнесом в Україні є багаторівневим та комплексним процесом, що включає стратегічне планування, інноваційний розвиток, цифровізацію, антикризове управління, управління людським та інтелектуальним капіталом, фінансове та інформаційне забезпечення, а також інтеграцію принципів соціальної та екологічної відповідальності. Ефективне управління бізнесом у сучасній економіці є не лише умовою виживання підприємства, а й ключовим фактором його сталого розвитку та інтеграції у глобальний економічний простір.

1.2. Теоретичні підходи до антикризового управління підприємством

Кризове управління компанією – це цілий набір дій і рішень, які допомагають не допустити, вчасно помітити та впоратися зі складними ситуаціями, а також забезпечити стабільну роботу і розвиток бізнесу в мінливому світі. Сьогодні це вже не просто реакція на проблеми, а важлива частина загальної стратегії компанії, спрямована на довгострокову стійкість і швидку адаптацію.

Особливо актуальним антикризове управління стало в Україні під час війни. Підприємства зіштовхуються з лавиною ризиків: збої в поставках, брак ресурсів, коливання на фінансових ринках і падіння купівельної спроможності. У таких умовах, наскільки ефективно компанія управляється, прямо залежить її здатність залишатися на плаву, зберігати фінансову рівновагу та утримувати команду.

У діловому світі виділяють кілька підходів до антикризового управління. Вони відрізняються тим, на чому більше фокусуються (на минуле, сьогодення чи майбутнє), які інструменти використовують і наскільки глибоко інтегровані в загальну систему управління. Найпоширеніші – реактивний, превентивний та стратегічний (адаптивний). [24]

Реактивний підхід – це коли рішення приймаються вже після того, як криза настала. Його головна мета – мінімізувати збитки і якимось чином протриматися в короткостроковій перспективі. Характерно для нього: скорочення витрат, оптимізація персоналу, тимчасове припинення інвестицій та зосередження на підтримці грошей на рахунках. Цей підхід часто використовують малі та середні підприємства, у яких обмежені фінанси і які не надто багато планують наперед.

Однак його мінус у тому, що немає бачення на довгострокову перспективу, і є велика ймовірність, що криза повториться.

Превентивний, або профілактичний, підхід базується на ідеї помічати загрози ще до того, як вони розростуться. Він вимагає постійного моніторингу фінансових показників, аналізу всіх можливих ризиків, оцінки зовнішнього середовища та розробки сценаріїв розвитку подій. Завдяки такому підходу компанії можуть вчасно реагувати на негативні тенденції та зменшувати масштаби потенційних втрат. Проте в Україні, через недостатній розвиток управління ризиками, цей підхід ще не дуже поширений, особливо в умовах швидких і непередбачуваних змін. [18]

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до антикризового управління підприємством

Підхід	Часова орієнтація	Основні інструменти	Переваги	Недоліки
Реактивний	Після настання кризи	Скорочення витрат, зупинка інвестицій	Швидке реагування	Відсутність розвитку
Превентивний	До настання кризи	Моніторинг, ризик-аналіз	Зниження втрат	Високі вимоги до аналітики
Стратегічний	Довгострокова	Стратегічне планування, цифровізація	Стійкість і розвиток	Потребує ресурсів

Стратегічний, або адаптивний, підхід до антикризового управління передбачає вбудовування антикризових механізмів у загальну стратегію компанії. Він спрямований на створення гнучкої бізнес-моделі, здатної швидко пристосовуватися до будь-яких кризових сценаріїв, використовувати інновації та цифрові технології, шукати різні джерела прибутку і нові ринки збуту. Саме цей підхід вважається найефективнішим сьогодні, адже він дозволяє

перетворювати кризу не просто на загрозу, а на джерело нових стратегічних можливостей.

Досвід українських компаній показує, що найміцніші в умовах війни – це ті, хто мислить стратегічно і діє на випередження. Такі підприємства активно впроваджують цифрові інструменти, спрощують управлінські процеси, шукають різноманітні шляхи для логістики та збуту. Це допомагає їм підтримувати стабільну роботу, навіть коли вся економіка переживає спад.

Антикризові заходи в Україні стали важливими для всієї економіки. Держава, підтримуючи бізнес, допомогла зберегти активність, відновити виробництво і стабілізувати ринок праці. Завдяки пільговим кредитам, програмам переміщення підприємств і грантовій допомозі, чимало компаній змогли пристосуватися до нових реалій.

Таблиця 1.2

Вплив антикризового управління на результати діяльності підприємств

Показник	Реактивний підхід	Стратегічний підхід
Зміна доходів	Зниження	Стабілізація / зростання
Рівень ризиків	Високий	Контрольований
Інвестиційна активність	Мінімальна	Помірна / висока
Стійкість бізнесу	Низька	Висока

Отже, антикризове управління в сучасній Україні є необхідною умовою забезпечення стабільності та розвитку підприємств. Його ефективність визначається рівнем інтеграції антикризових механізмів у систему стратегічного управління, здатністю підприємств до інновацій і гнучкого реагування на кризові виклики. Використання сучасних управлінських підходів дозволяє

зменшити негативний вплив кризових явищ та створити передумови для сталого економічного розвитку. [16]

Антикризове управління підприємством у сучасних умовах економічної нестабільності виступає ключовим елементом менеджменту, спрямованим на забезпечення стійкості функціонування суб'єкта господарювання в умовах негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища. Проблематика антикризового управління отримала особливо актуального значення в умовах глобальних фінансово-економічних потрясінь, трансформацій ринкових відносин, посилення конкуренції та неринкових ризиків, що характеризують сучасний етап розвитку економік світу, зокрема й України. Теоретичні підходи до антикризового управління підприємством формувалися на перетині теорій менеджменту, економічної діагностики та стратегії підприємницької діяльності, що дало змогу виокремити складну багатовимірну природу цього явища та предмет дослідження. У сучасній науковій літературі антикризове управління визначається як система управлінських впливів, спрямованих на попередження, діагностику, локалізацію та подолання кризових явищ на підприємстві, що передбачає використання комплексу антикризових стратегій, моделей і методів для забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Антикризове управління не обмежується виключно заходами щодо подолання кризи, але включає профілактичні механізми її запобігання на ранніх стадіях, аналітичне виявлення загроз та адаптаційні реакції, які дозволяють підтримувати рівень діяльності підприємства в умовах нестабільності. [35]

Теоретичні підходи до антикризового управління ґрунтуються на розумінні кризи як мультифакторного явища, що має циклічну природу та зумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми факторами підприємницької діяльності. В науковому контексті автори часто акцентують увагу на різниці між «вузьким» та «широким» трактуванням сутності антикризового управління:

перший фокусує увагу на заходах, що вживаються у стані наявної кризи, другий — на постійній діяльності з превентивного виявлення ризиків та запобігання кризам до їх прояву в повній мірі. Такий підхід дозволяє розширити понятійно-категоріальний апарат теорії антикризового управління та інтегрувати його у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства. [44]

Теоретична база антикризового управління також включає класифікацію концепцій кризового розвитку, серед яких виділяють циклічну теорію криз як прояву ринкового циклу, теорію системної нестійкості, що розглядає кризу як наслідок дисбалансів у системі управління підприємством, та адаптаційну теорію, що підкреслює роль гнучких механізмів реагування на зміни навколишнього середовища. Ці підходи дозволяють глибше зрозуміти природу кризових явищ та відповідно обґрунтувати зміст антикризових заходів, спрямованих на відновлення та підтримку стабільності діяльності підприємства.

Важливим теоретичним аспектом є визначення методологічних засад антикризового управління, що включають використання системного підходу, діагностичного аналізу, стратегічного планування та управління ризиками. Зокрема, методологія антикризового управління розглядається як сукупність принципів, моделей та процедур, що дозволяють не лише виявляти кризові симптоми, але й формувати адекватні управлінські рішення на кожній фазі розвитку кризи — від превентивного виявлення до стабілізації діяльності підприємства після кризи. [31]

Аналіз наукових підходів показує, що діагностика кризового стану підприємства є однією з ключових складових антикризового управління, яка ґрунтується на застосуванні комплексних економічних, фінансових та якісних показників. Такий діагностичний підхід дозволяє своєчасно виявити наявність ознак кризи, оцінити глибину негативних змін та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо нейтралізації загроз. У контексті теоретичних підходів до антикризового управління важливо також враховувати взаємодію

між антикризовим управлінням та загальною системою корпоративного управління підприємства, оскільки антикризові рішення мають бути інтегровані до загальної стратегії бізнес-розвитку. [19]

Таким чином, сучасні теоретичні підходи до антикризового управління підприємством формують міждисциплінарну платформу, що об'єднує знання з менеджменту, економічної теорії, фінансів і стратегічного аналізу. Ключовими елементами цього підходу є понятійно-категорійний апарат кризи, системна діагностика, методологія управління ризиками та стратегічне планування, що забезпечують розуміння сутності антикризового управління як невід'ємної складової успішної діяльності підприємства в умовах нестабільної економіки.

Однією з ключових складових антикризового управління є розробка і впровадження антикризових стратегій, що базуються на системному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів підприємства. Теоретичні моделі антикризового управління, запропоновані українськими науковцями, включають концепції стратегічної стабілізації, адаптаційної трансформації та відновлювального розвитку підприємства. Концепція стратегічної стабілізації передбачає забезпечення фінансової стійкості та збереження ключових бізнес-процесів за умов кризи, а адаптаційна трансформація фокусується на зміні організаційної структури, диверсифікації продуктового портфеля та оперативній реакції на зовнішні виклики. Відновлювальний підхід передбачає системне планування заходів щодо повернення підприємства до довгострокового стабільного розвитку після подолання кризового періоду. [24]

Сучасні теоретичні підходи також включають систему антикризових заходів, яка охоплює фінансові, виробничі, кадрові, організаційні та маркетингові аспекти управління. Фінансові заходи передбачають оптимізацію витрат, реструктуризацію заборгованості, залучення інвестицій та управління ліквідністю. Виробничі та організаційні заходи спрямовані на підвищення ефективності процесів, оптимізацію ресурсів та забезпечення безперервності

операційної діяльності. Кадрові рішення включають оптимізацію чисельності персоналу, мотивацію та підвищення кваліфікації працівників, а маркетингові заходи спрямовані на збереження клієнтської бази, адаптацію цінової політики та розвиток комунікацій з ринком. [21]

Антикризове управління неможливе без діагностики кризових симптомів, яка дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та визначати глибину кризового впливу. Теоретичні підходи до діагностики кризи включають фінансовий аналіз, оцінку ключових показників ефективності підприємства, аналіз ринкових ризиків та моніторинг внутрішніх процесів. Вітчизняні науковці пропонують інтегровані методики, що поєднують кількісні та якісні показники, зокрема коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності активів та рівня залежності від зовнішніх факторів.

Особливу увагу приділяють управлінню ризиками як центральному елементу антикризового менеджменту. Теоретично, ризик розглядається як ймовірність виникнення негативних подій, що здатні порушити фінансову стабільність та функціонування підприємства. Українські дослідники підкреслюють необхідність інтегрованого підходу до управління ризиками, який включає ідентифікацію, оцінку, контроль та мінімізацію негативних наслідків, а також розробку стратегій диверсифікації, страхування та формування резервів. [3]

Теоретичні підходи також акцентують на роль зовнішніх факторів у формуванні кризових ситуацій та їх вплив на ефективність управлінських рішень. До зовнішніх факторів відносять макроекономічні зміни, ринкову конкуренцію, регуляторні та законодавчі трансформації, політичну нестабільність, коливання валютних курсів та глобальні економічні шоки. Аналіз цих факторів дозволяє розробляти адаптивні стратегії та планувати дії підприємства, орієнтовані на мінімізацію негативних впливів зовнішнього середовища.

Крім того, сучасні теоретичні підходи до антикризового управління передбачають інтеграцію стратегічного та оперативного управління, що дозволяє забезпечити комплексний контроль над розвитком кризових ситуацій. Стратегічне управління включає визначення довгострокових цілей, формування антикризових стратегій та планів стабілізації, а оперативне управління — щоденний контроль і оперативні рішення щодо ліквідації негативних наслідків кризи).

Таким чином, теоретичні підходи до антикризового управління підприємством формують основу для розробки комплексної системи заходів, спрямованих на забезпечення фінансової, організаційної та соціальної стабільності. Вони поєднують класичні концепції менеджменту, стратегічного планування, фінансового аналізу та управління ризиками, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на негативні впливи, знижувати ймовірність втрат та забезпечувати довгострокову стійкість і конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Класифікація криз і їх вплив на діяльність підприємств

Кризові ситуації – це природна частина розвитку будь-якого підприємства, що виникає через порушення балансу між його внутрішніми можливостями та зовнішніми факторами. Загалом, криза розуміється як вирішальний момент у життєдіяльності компанії, який характеризується спадом продуктивності, збільшенням небезпек та вимагає прийняття нетрадиційних управлінських рішень. Щоб створити дієву систему подолання криз, надзвичайно важливою є їхня класифікація, оскільки вона дозволяє визначити причини їх виникнення, розмір та можливі результати.

Найчастіше кризи розрізняють за їхнім походженням, розміром, тривалістю та особливостями впливу на роботу компаній.

В умовах сучасного ведення господарства в Україні основними є зовнішні системні виклики, що виникли внаслідок військових дій, скорочення експортних можливостей, зростання цін на енергоносії та логістику, а також зменшення купівельної спроможності громадян. Криза, пов'язана з військовим конфліктом, є багатогранною та охоплює економічні, соціальні й інституційні виміри, що суттєво ускладнює діяльність підприємств. [18]

Таблиця 1.3

Класифікація криз у діяльності підприємств

Критерій класифікації	Види криз	Характеристика
За походженням	Внутрішні	Організаційні, фінансові, кадрові, управлінські, пов'язані з неефективною структурою управління або використанням ресурсів
	Зовнішні	Економічні, політичні, воєнні, екологічні, що виникають під впливом факторів макросередовища
За масштабом	Локальні	Охоплюють окреме підприємство або його підрозділи
	Галузеві	Впливають на підприємства окремих секторів економіки
	Національні	Характерні для економіки країни в цілому
	Глобальні	Поширюються на світову економіку
За тривалістю	Короткострокові	Мають тимчасовий характер та можуть бути подолані оперативними заходами
	Середньострокові	Потребують системних змін в управлінні
	Довгострокові	Призводять до глибокої трансформації бізнесу
За характером впливу	Фінансові	Пов'язані з дефіцитом ліквідності, зростанням збитків
	Виробничі	Порушення технологічних процесів, зупинка виробництва
	Соціальні	Скорочення персоналу, зниження мотивації
	Репутаційні	Втрата довіри клієнтів і партнерів

Вплив цих кризових явищ на функціонування компаній проявляється через низку взаємопов'язаних негативних наслідків. Зокрема, порушення у ланцюгах постачання спричиняють затримки у надходженні сировини та готової

продукції, зростання виробничих витрат і втрату ринків збуту. Фінансова нестабільність призводить до нестачі оборотних коштів, ускладненого доступу до кредитних джерел та зниження інвестиційної активності. Соціальні наслідки криз виявляються у відтоку кваліфікованих працівників, збільшенні плинності кадрів та зменшенні ефективності праці.

Таблиця 1.4

Основні наслідки криз для діяльності підприємств

Сфера впливу	Основні наслідки
Фінансова	Зниження ліквідності, збитковість, зростання боргового навантаження
Операційна	Порушення виробничих і логістичних процесів
Кадрова	Відтік персоналу, скорочення чисельності працівників
Інвестиційна	Зменшення інвестицій, відкладення інноваційних проектів
Репутаційна	Втрата довіри клієнтів і партнерів

Проте, криза не завжди є виключно негативним явищем. У багатьох ситуаціях вона діє як поштовх, сприяючи оновленню способів ведення бізнесу, впровадженню нових технологій, оптимізації витрат та ефективнішому використанню ресурсів. Компанії, що вміють вчасно виявляти можливі кризові загрози та пристосовувати свою діяльність, отримують шанс посилити позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. [32]

Отже, розподіл криз за типами та аналіз їх впливу на роботу підприємств є важливою умовою для створення дієвої системи антикризового управління. Розуміння сутності кризових явищ та їхніх наслідків дозволяє керівництву компаній обирати відповідні управлінські підходи, зменшувати ризики та використовувати кризу як фактор стратегічного зростання.

Система правових документів, що регулюють антикризове управління в Україні, охоплює сукупність законів та інших нормативних актів. Вони встановлюють юридичні, організаційні та економічні засади для діяльності суб'єктів господарювання в складних умовах, а також визначають механізми державної допомоги бізнесу. Основна мета цього регулювання

— забезпечити умови для стабільного розвитку господарства, підтримувати підприємницьку діяльність та зберігати фінансову стійкість навіть під час масштабних кризових ситуацій.

1. Законодавчі акти загальноекономічного регулювання

Господарський кодекс України (від 16.01.2003 р. № 436-IV) визначає основи господарської діяльності, правовий статус підприємств і принципи державного регулювання економіки.

У статтях 3, 5 та 6 закріплено принципи економічної самостійності підприємств, можливість застосування державної підтримки та антикризових заходів.

Цивільний кодекс України (від 16.01.2003 р. № 435-IV) регулює майнові й договірні відносини між суб'єктами господарювання, включно з умовами відповідальності та відшкодування збитків у кризових ситуаціях.

Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” (від 18.10.2018 р. № 2597-VIII) — головний нормативний акт у сфері санації підприємств.

Він визначає порядок проведення санації, реструктуризації боргів та реалізації планів фінансового оздоровлення підприємств.

Податковий кодекс України (від 02.12.2010 р. № 2755-VI) — містить положення про пільгові режими оподаткування у разі форс-мажорних обставин (ст. 101, 112), відстрочення або розстрочення податкових зобов'язань.

2. Законодавчі акти, що регулюють діяльність бізнесу у кризових умовах Закон України “Про правовий режим воєнного стану” (від 12.05.2015 р. № 389-VIII) встановлює правові основи діяльності підприємств у період війни.

Статті 14–17 регулюють мобілізацію ресурсів, гарантії трудових прав працівників і захист критичної інфраструктури.

На підставі цього Закону Кабінет Міністрів України прийняв низку постанов, які передбачають спрощення процедур оподаткування, релокацію підприємств і пільгове кредитування бізнесу.

Закон України “Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва” (від 22.03.2012 р. № 4618-VI) визначає напрями державної допомоги МСП у кризовий період — гранти, субсидії, інформаційно-консультаційну підтримку, участь у програмах міжнародної технічної допомоги.

Закон України “Про інноваційну діяльність” (від 04.07.2002 р. № 40-IV) — стимулює впровадження технологічних рішень, які забезпечують адаптацію бізнесу до нових ринкових умов.

Закон України “Про зайнятість населення” (від 05.07.2012 р. № 5067-VI) передбачає механізми підтримки роботодавців під час економічних спадів (часткове безробіття, компенсації за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб).

3. Підзаконні та програмні акти

Постанова Кабінету Міністрів України № 28 від 24.01.2020 р. “Про затвердження Державної програми стимулювання економіки для подолання наслідків COVID-19” — поклала початок сучасній системі державних антикризових програм.

Постанова КМУ № 200 від 04.03.2022 р.

“Про релокацію підприємств з районів проведення бойових дій” — створила правові умови для переміщення понад 1 500 підприємств у безпечні

регіони, з яких понад 45 % відновили діяльність (за даними Мінекономіки, 2024).

Державна програма “Доступні кредити 5-7-9 %” (постанова КМУ № 28 від 24.01.2020 р., із подальшими змінами 2022–2024 рр.).

Станом на середину 2024 р. за цією програмою профінансовано понад 70 000 позичальників на суму понад 250 млрд грн, що стало одним з основних антикризових інструментів для малого та середнього бізнесу.

Постанова КМУ № 739 від 21.06.2022 р. “єРобота” — грантова програма підтримки підприємництва.

У 2023 р. видано понад 10 000 грантів загальною вартістю понад 5 млрд грн, що сприяло створенню 30 000+ робочих місць.

Нормативи НБУ (постанови Правління НБУ № 18, № 44, № 72 2022–2023 рр.) — регулюють валютні обмеження, порядок кредитування та фінансову стабільність у кризовий період.

4. Міжнародні правові засади

Україна впроваджує ряд положень міжнародних документів, що стосуються економічної безпеки та антикризового управління: Угода про асоціацію між Україною та ЄС (2014)– передбачає приведення національного законодавства у відповідність до європейських норм у галузях корпоративного управління, державної допомоги та конкуренції.

Рамкова програма ЄС для підприємництва COSME та ініціатива EU4Business – надають фінансову та консультаційну допомогу українським підприємствам для сприяння їхньому відновленню. Програми МВФ та Світового банку (2022–2024)– мають на меті стабілізацію державних фінансових ресурсів, відбудову інфраструктури та зміцнення загальної економічної стійкості.

5. Внутрішня нормативна база діяльності підприємств

Кожне підприємство повинно розробляти власний внутрішній набір документів для кризового управління, що охоплює:

- Положення про антикризове управління підприємством;
- Правила управління ризиками;
- Положення про фінансову політику;
- План забезпечення безперервності діяльності (Business Continuity Plan);
- Протоколи кризових комунікацій.

Ці документи забезпечують координованість дій персоналу під час виникнення кризових ситуацій та дають можливість зменшити втрати від зовнішніх та внутрішніх небезпек.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок, що кризові ситуації є об'єктивною та невід'ємною частиною життєвого циклу будьякої організації, незалежно від її галузі, масштабу діяльності чи форми власності. Кризу варто розглядати не лише як негативне явище, що загрожує стабільності функціонування підприємства, а й як закономірний етап розвитку, який виявляє слабкі місця в системі управління та потребує якісних управлінських змін.

Ефективне керівництво бізнесом у кризових обставинах ґрунтується на системному підході, що передбачає комплексне врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, узгодження управлінських функцій та інтеграцію антикризових інструментів у загальну систему менеджменту підприємства. В умовах нестабільності особливого значення набувають стратегічна гнучкість, адаптивність управлінських рішень, здатність до прогнозування ризиків та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. [49]

Дослідження теоретичних засад антикризового управління показало, що найбільш дієвими в сучасних умовах є превентивний та стратегічний підходи, орієнтовані на довгострокову стійкість бізнесу. Їхнє застосування дає компаніям змогу не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а й

використовувати кризу як можливість для оновлення бізнесмоделей, підвищення ефективності використання ресурсів і впровадження інноваційних управлінських рішень.

Для України антикризове управління має надзвичайне значення, оскільки функціонування підприємств відбувається в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та високого рівня ризиків. За таких обставин ефективне управління бізнесом безпосередньо пов'язане не лише з фінансовою стійкістю окремих компаній, а й із забезпеченням економічної безпеки держави, збереженням робочих місць та підтриманням соціальної стабільності.

Узагальнення теоретичних положень свідчить, що сучасна система управління бізнесом у кризових умовах базується на поєднанні класичних принципів менеджменту з інструментами ризик-менеджменту, стратегічного планування, цифрової аналітики та інноваційних технологій. Саме така інтегрована модель управління створює передумови для підвищення життєздатності підприємств і формує основу для подальших практичних досліджень, присвячених аналізу антикризового управління на прикладі конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ ТА ВПЛИВУ КРИЗИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Макроекономічні чинники кризових явищ в Україні

Кризові явища в Україні є складним соціально-економічним феноменом, що виникає під впливом сукупності макроекономічних чинників, внутрішніх структурних дисбалансів та зовнішніх шоків. Макроекономічні чинники кризових явищ тісно пов'язані з динамікою сукупного попиту та пропозиції, інфляційними процесами, станом фінансового сектору, бюджетно-податковою політикою, зовнішньоекономічними показниками, валютним курсом та іншими економічними показниками, що формують загальне середовище функціонування економіки. Теоретичне осмислення природи кризових явищ дає змогу не лише виявити їх причини, але й обґрунтувати шляхи подолання дестабілізаційних процесів, що мають значний вплив на розвиток національної економіки та добробут населення. У сучасному економічному дискурсі поняття «криза» розглядається як комплексна система негативних змін, що супроводжуються скороченням виробництва, падінням інвестиційної активності, зниженням рівня зайнятості, дефіцитом бюджету та фінансовою нестабільністю. Таке ставлення характерне й для української науки, де дослідники підкріплюють аналіз кризових явищ емпіричними даними, статистичними дослідженнями та макроекономічними моделями.

Одним із ключових макроекономічних чинників кризових явищ в Україні є коливання валютного курсу національної валюти — гривні. Валютні шоки, спричинені зовнішніми факторами, включаючи нестабільність на світових ринках, зміни цін на енергоносії, коливання курсів долара США та євро, а також зміни умов зовнішньої торгівлі, мають прямий вплив на зовнішньоторговельний баланс та інвестиційну привабливість країни. Зниження курсу гривні призводить до зростання імпорتنих витрат, інфляційних очікувань, скорочення реальної купівельної спроможності населення, ускладнення платіжного балансу, що потенційно може призвести до кризових проявів у різних секторах економіки. Науковці також наголошують, що коливання валютного курсу посилюють ризики для підприємств, що мають зовнішні боргові зобов'язання, оскільки збільшення курсової різниці здатне суттєво підірвати їхню фінансову стабільність.

Інфляція — ще один вагомий макроекономічний чинник кризових явищ, що впливає на стан економіки України. У вітчизняній науковій літературі інфляція трактується як процес стійкого зростання загального рівня цін, що призводить до знецінення національної валюти та зниження реальних доходів населення. Високі темпи інфляції призводять до зростання витрат виробництва, зниження інвестиційної активності, зменшення внутрішнього попиту та дефіциту платоспроможного попиту. Особливо негативними є наслідки інфляційних процесів для соціально вразливих верств населення, що мають обмежені можливості адаптуватися до зниження реальних доходів. Наукові дослідження демонструють, що нестабільність цін часто стає тригером для формування кризових явищ у довгостроковій перспективі через самоусилювальні механізми, які ведуть до розбалансування економічної системи.

Необхідно також виділити макроекономічні фактори, пов'язані з безробіттям та ринком праці, оскільки рівень зайнятості є важливим показником

економічної стабільності. У роботах українських економістів зазначається, що зростання безробіття має мультиплікативний ефект на економіку, що веде до скорочення сукупного попиту, зниження виробництва, накопичення соціального напруження та посилення соціальних ризиків. Особливо критичними є ситуації, коли безробіття поєднується з низькими темпами економічного зростання та дефіцитом робочих місць у реальному секторі економіки, що становить потенційну загрозу для соціально-економічної стабільності країни. У наукових працях також підкреслюється, що ринок праці в Україні характеризується структурними дисбалансами, такими як невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили, низьким рівнем кваліфікації робітників у певних секторах та регіональними нерівностями, що ускладнює формування ефективної політики зайнятості.

Стан платіжного балансу та зовнішньоекономічна діяльність є ще одним критично важливим чинником макроекономічних кризових явищ. Негативне сальдо платіжного балансу, яке виникає через перевищення імпорту над експортом, створює тиск на валютні резерви, призводить до необхідності зовнішнього запозичення та зростання боргового навантаження. Аналіз українських науковців показує, що структурні проблеми зовнішньої торгівлі, залежність від імпорту енергоносіїв та нестача диверсифікації експортних товарів підсилюють вразливість економіки до зовнішніх шоків. Порушення експортних ланцюгів, логістичні затримки, зміна митних режимів та глобальні торгові війни стають каталізаторами кризових явищ, що потребують корекції економічної політики та активної підтримки внутрішніх виробників.

Фіскальна політика, зокрема бюджетно-податкова система, також виступає важливим макроекономічним чинником. Недостатня ефективність бюджетної політики, дефіцит бюджету та невиважена податкова система можуть стати джерелом фінансової нестабільності та посилення кризових тенденцій. Наукові дослідження свідчать, що високий рівень бюджетного дефіциту недостатньо

компенсується за рахунок економічного зростання та структурних реформ, що створює ризики для фондового ринку, підвищує відсоткові ставки за державними запозиченнями та обмежує ресурси на соціальні програми. Існує прямий зв'язок між фіскальною політикою та інвестиційним кліматом: невизначеність податкових умов знижує привабливість для капіталовкладень, що в довгостроковій перспективі посилює структурну спадкову кризу.

Розбудова та функціонування українського бізнесу останніми роками відбувається в умовах суттєвих змін в економіці країни, на тлі посилення загальноекономічних проблем. З 2020 року економіка України зіткнулася з багатьма серйозними викликами. Серед них основними були пандемія COVID-19, повномасштабна війна з росією, енергетична та логістична кризи, а також зростання цін. Разом ці обставини суттєво змінили умови роботи для бізнесу та ускладнили керування компаніями.

Однією з головних причин кризи стало різке падіння валового внутрішнього продукту (ВВП). За офіційними даними, у 2022–2023 роках економіка України понесла значні збитки порівняно з часом до війни. Це сталося через скорочення виробництва, знищення інфраструктури, меншу кількість інвестицій та обмежений експорт. У 2024 році спостерігається повільне відновлення економіки, проте швидкість зростання все ще недостатня для повного усунення наслідків кризи.

Важливим загальноекономічним чинником є інфляція, яка під час війни стала постійною проблемою. Збільшення цін на товари та послуги призводить до зменшення можливостей людей купувати більше, збільшення витрат на виробництво та ускладнює планування фінансів для компаній. Тиск інфляції посилюється через знецінення національної валюти, зростання цін на енергоносії та збої в ланцюжках постачання.

Значний вплив на кризові процеси має постійний брак коштів у державному бюджеті, який під час війни став дуже великим. Направлення

бюджетних коштів на оборону, соціальну допомогу та відновлення важливих об'єктів зменшує можливості держави щодо підтримки економічного зростання та допомоги бізнесу. Водночас, збільшення державного боргу та залежність від іноземної фінансової підтримки збільшують загальноекономічні ризики у найближчі роки.

Важливим загальноекономічним фактором кризи є розрив торговельних зв'язків з іншими країнами. Блокування морських портів та обмеження вивезення традиційних товарів, як-от металу та сільськогосподарської продукції, спричинили зменшення надходжень іноземної валюти та зниження здатності країни експортувати. Це, зі свого боку, негативно позначилося на фінансовому стані компаній та посилило проблеми з доставкою товарів, особливо для тих компаній, які працюють на закордонних ринках.

Таблиця 2.1

Ключові макроекономічні показники України у 2021–2024 роках

Показник	2021	2022	2023	2024 (оцінка)
ВВП, млрд грн	5 460	4 000	4 300	4 520
Індекс споживчих цін, %	10,0	26,6	12,9	9,2
Рівень безробіття, %	9,8	17,2	15,3	13,0
Експорт товарів, млрд дол. США	68,1	44,0	49,2	55,0
Імпорт товарів, млрд дол. США	72,8	50,5	53,1	58,4

Наявні дані вказують на широкомасштабну економічну кризу, яка зачепила всі сфери господарства країни. Промисловість понесла великі втрати через зруйновані виробничі потужності та зменшення попиту як всередині країни, так і за її межами. Сільське господарство постраждало через окупацію певних територій, замінювання полів та ускладнення з вивезенням продукції на

експорт. Сфера послуг відчула падіння доходів людей та зниження споживчої активності.

Проте кризові обставини також призвели до змін у структурі економіки та сприяли розвитку деяких галузей, які змогли пристосуватися до нових умов. Зокрема, зростають ІТ-сфера, логістика, оборонна промисловість та творчі індустрії, які активно впроваджують цифрові технології, нові підходи до ведення бізнесу та орієнтуються на міжнародні ринки. Це показує, що економіка має потенціал для відновлення за умови грамотного управління та впровадження стратегій адаптації.

Отже, економічні причини кризи в Україні є складними і створюють значні труднощі для компаній. Разом з тим, вони створюють нові можливості для перетворення бізнесу, що вимагає використання сучасних антикризових методів та гнучких управлінських рішень.

2.2. Особливості управління бізнесом у воєнний та післявоєнний періоди

Особливості управління бізнесом у воєнний та післявоєнний періоди виступають однією з ключових тем сучасної української економічної науки й практики менеджменту, оскільки війна та її наслідки суттєво змінюють логіку функціонування підприємницьких структур, механізми ухвалення управлінських рішень, а також стратегії адаптації бізнесу до надзвичайних умов. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну, що почалося у лютому 2022 року, кардинально порушило усталені економічні процеси, змусивши український бізнес переосмислити традиційні підходи до планування, організації, мотивації та контролю в умовах невизначеності, високого рівня ризику та постійної загрози для безпеки активів і персоналу. У наукових працях українських дослідників підкреслюється, що управління підприємствами в умовах воєнного стану стає гібридною діяльністю, яка поєднує елементи стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, антикризового управління, а також гнучких адаптаційних механізмів, орієнтованих на збереження бізнес-активності й забезпечення мінімального рівня операційної життєздатності організації за екстремальних умов. Саме тому ця тема вимагає нового методологічного підґрунтя та практичних моделей адаптації, що враховують особливості функціонування економіки в умовах постійного зовнішнього тиску та руйнувань логістичних ланцюгів, порушення попиту й пропозиції, дефіциту ресурсів, зсувів у структурі ринків та трансформації споживчих практик. Такий підхід відображено в сучасних дослідженнях, у яких управління бізнесом розглядається як сукупність стратегічних, тактичних і оперативних рішень, спрямованих на забезпечення стійкості організації, її виживання та поступового

переходу до відновлення економічної активності після завершення воєнного конфлікту.

Однією з центральних проблем управління бізнесом у воєнний період є забезпечення стратегічної гнучкості та оперативної адаптації бізнес-процесів до постійно змінних умов. Українські підприємства опинилися перед необхідністю переглянути свої бізнес-моделі, модифікувати процеси виробництва і збуту, адаптувати логістичні ланцюги, а також змінювати структуру персоналу з урахуванням нових загроз і викликів. Стратегічне управління в умовах воєнного стану передбачає оцінювання ризикових чинників, прогнозування їх можливих наслідків, розробку сценаріїв поведінки та вибір оптимальних рішень для забезпечення функціональної цілісності підприємства. Такі підходи були запропоновані в публікаціях українських учених, які досліджують специфіку стратегічного управління в кризових умовах, зокрема з урахуванням високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, порушень логістичних і виробничих процесів, а також загроз для безпеки персоналу та матеріально-технічної бази підприємств. Вони підкреслюють, що управлінські рішення повинні бути максимально гнучкими, адаптивними та здатними мінімізувати втрати, підтримувати рівень операційної ефективності й водночас створювати основу для подальшого розвитку.

Дослідження специфіки управління підприємствами саме в воєнний період демонструє, що ключовим чинником успішної адаптації бізнесу є впровадження антикризових механізмів управління, що включають управління ризиками, постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз, а також формування системи превентивних заходів щодо мінімізації впливу негативних подій. Зокрема розглядаються питання збереження та відновлення ділової активності підприємств, де акцент робиться на ролі управлінських практик у забезпеченні продуктивності, мотивації персоналу, мобілізації ресурсів і оптимізації організаційних структур, що є життєво важливими для подолання негативних

наслідків воєнного втручання. Проблеми зміни поведінки ринку, зменшення попиту й скорочення фінансових потоків вимагають від менеджерів підприємств застосовувати нові підходи до планування ресурсів, фінансового менеджменту й управління капіталом, що безпосередньо впливають на стійкість бізнесу.

Особливої уваги в ці роки набули реальні приклади адаптації українського бізнесу, які демонструють здатність підприємств не лише виживати, а й знаходити нові можливості для розвитку навіть у надзвичайних умовах. Так, успішні стратегії адаптації продемонстрував український авіаперевізник SkyUp, який після закриття повітряного простору України через війну змушений був трансформувати свою бізнес-модель, орієнтуючись на послуги АСМІ (Aircraft, Crew, Maintenance, and Insurance) на європейських ринках, що дозволило не лише зберегти діяльність, але й суттєво збільшити кількість перевезених пасажирів і частку виручки за кордоном, попри значні обмеження внутрішнього ринку авіаперевезень. Це є доказом того, що стратегічне й оперативне управління бізнесом у воєнний період може бути ефективним за умови правильного аналізу зовнішніх ризиків та гнучкого реагування на виклики.

Релокація бізнес-структур із зон активних бойових дій до більш безпечних регіонів України стала ще одним прикладом управлінської адаптації, що дозволила зберегти виробничі потужності, робочі місця та економічну активність підприємств. Багато компаній перевели частину своїх операцій у західну частину України або в інші країни-партнери, використовуючи міжнародні логістичні канали, що сприяло підтримці бізнес-операцій та збереженню капіталу.

Повномасштабне вторгнення, яке триває з 2022 року, суттєво трансформувало умови підприємницької діяльності в Україні. Її вплив на економічну сферу відбився на всіх рівнях управління, від стратегічного розвитку до оперативного контролю. При цьому українські підприємства виявили значну здатність до пристосування, а з 2023 року простежується тенденція до

стабілізації та часткового відновлення економічної активності. Ключові аспекти управління бізнесом у воєнний час полягають у потребі поєднувати оперативну гнучкість, підхід, орієнтований на ризики, та соціальну відповідальність.

1. Управлінські проблеми в умовах воєнного стану

Воєнний конфлікт породив безпрецедентні ризики для комерційних структур. Згідно з інформацією Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА, 2024), понад 60% компаній зазнали прямих або опосередкованих збитків внаслідок бойових дій, а близько 25% були змушені повністю або частково перемістити своє виробництво.

Ключові управлінські труднощі:

- Невизначеність щодо стратегічного планування — переважна більшість підприємств розробляють стратегії на період не довше 6–12 місяців.
- Брак фінансових ресурсів — доступ до кредитування обмежений, а кількість підприємств, що користуються державною програмою «5–7–9 %», становить менше 30 %.
- Логістичні труднощі — блокування морських портів, пошкодження дорожньої інфраструктури та зростання витрат на перевезення на 40–60 %.
- Відтік робочої сили — за інформацією Міністерства економіки, понад 4,5 млн українців працездатного віку виїхали за межі країни, що призводить до нестачі персоналу в деяких секторах економіки.
- Зростання ризиків безпеки — потреба у створенні резервних офісних приміщень, посиленні кіберзахисту та розробці планів забезпечення безперервності бізнесу.

Незважаючи на ці обставини, понад 80% підприємств (за даними ЄБА, 2024) продовжують функціонувати, а 20% навіть розширили свою діяльність. Це яскраво свідчить про життєстійкість українського бізнесу та ефективність адаптивних управлінських підходів.

2. Адаптаційні стратегії українських підприємств

У відповідь на кризу більшість компаній впровадили антикризові механізми управління. Найпоширеніші з них подані в таблиці 2.2.

	Напрямок адаптації	Характеристика	Результат
1	Диверсифікація постачання	Пошук нових логістичних маршрутів через Польщу, Румунію, Словаччину	Відновлення 70 % ланцюгів постачання
2	Цифровізація процесів	Перехід на онлайнуправління, CRM/ERP системи	Зменшення адміністративних витрат на 10–15 %
3	Релокація виробництва	Перенесення потужностей у західні області України	Збереження $\approx$ 150 тис. робочих місць
4	Гнучке управління персоналом	Віддалена робота, гнучкий графік, перекваліфікація	Підвищення лояльності персоналу
5	Партнерство з міжнародними фондами	Участь у грантових програмах (USAID, EU4Business, GIZ)	Залучення понад 500 млн євро допомоги бізнесу у 2023 р.

Управлінська практика показує, що підприємства, які інвестували у цифрову трансформацію, гнучкі бізнес-моделі та інноваційні продукти, мають у середньому на 20–25 % вищий рівень прибутковості, ніж ті, хто зберіг традиційні підходи (дані Deloitte Ukraine, 2024).

3. Управління в післявоєнний період: тенденції відновлення

Коли ситуація стабілізується, головним завданням стане перехід від режиму виживання до етапу розвитку. У повоєнний час підприємства стикатимуться з низкою нових викликів:

- потреба у значних вкладеннях для відновлення виробничих потужностей (капітальні ремонти, впровадження інновацій, модернізація);
- відбудова транспортної та логістичної інфраструктури;
- брак робочої сили та необхідність перенавчання персоналу;

- посилення конкуренції на вітчизняному ринку;
- адаптація до ринків Європейського Союзу, що вимагатиме дотримання нових стандартів якості, екологічних норм та принципів корпоративного управління.

За прогнозами Міністерства економіки України, у період 2025–2027 років очікується середньорічне зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) на рівні 5–7 %. Це зростання буде забезпечене переважно приватними інвестиціями, експортом товарів до ЄС та державними програмами з відбудови.

Отже, стратегічне управління підприємствами має ґрунтуватися на таких пріоритетних напрямках:

- Інвестиційно-інноваційна діяльність: оновлення технологічної бази, розвиток екологічно чистої (зеленої) енергетики та виробництво вітчизняних товарів замість імпортованих.

- Розбудова партнерських відносин з місцевими громадами:

- впровадження принципів соціально відповідального ведення бізнесу.

Активна міжнародна співпраця: залучення до програм

Європейського Союзу, Міжнародного валютного фонду та Світового банку.

- Формування надійної системи економічної безпеки компанії: що включає внутрішній контроль, захист від кіберзагроз та ефективне управління ризиками.

4. Особливості управлінських рішень у післявоєнній економіці

Управління після війни передбачає перехід від кризового реагування до стратегічного розвитку. Основні відмінності між воєнним і післявоєнним управлінням подано нижче.

Показник	Воєнний період	Післявоєнний період
Мета управління	Збереження життєздатності бізнесу	Відновлення і зростання
Горизонт планування	3–12 місяців	3–5 років
Ключові ресурси	Ліквідність, персонал, логістика	Інвестиції, інновації, ринки збуту
Тип стратегій	Антикризові, адаптивні	Розвиткові, інтеграційні
Система управління	Централізована, оперативна	Децентралізована, стратегічна
Комунікації	Кризові, внутрішньоорганізаційні	Партнерські, міжнародні

Таким чином, управлінські рішення у післявоєнний період мають бути більш прогностичними та орієнтованими на розвиток, що потребує нових компетенцій менеджерів — у сфері стратегічного планування, ризикменеджменту та цифрових технологій.

2.3. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Логістик-Плюс»

Для прикладного аналізу фінансово-економічного стану розглянемо діяльність ТОВ «Логістик-Плюс» — українського логістичного підприємства, зареєстрованого 19 травня 2008 р. у м. Київ та основним видом діяльності якого є складське господарство та транспортнологістичні послуги.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників ТОВ «Логістик-Плюс» (2022–2024)

Показник	2022	2023	2024
Дохід (виручка), тис. грн	74 402,8	39 559,8	15 548,5
Чистий прибуток, тис. грн	–23 630,5	1 327,4	1 107,2
Активи, тис. грн	47 780,3	32 628,3	9 171,0
Зобов’язання, тис. грн	5 337,2	2 439,4	4 373,4
Кількість працівників	83	41	2

Аналіз змін фінансових показників

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Логістик-Плюс» за період 2022–2024 років виявив суттєві зміни у його фінансовому становищі:

1. Виторг (дохід) Динаміка виторгу (доходу) компанії показує значне зниження. Якщо у 2022 році виторг складав приблизно 74,4 млн грн, то у 2023 році він зменшився до 39,6 млн грн, а у 2024 році — до 15,5 млн грн. Така тенденція може бути наслідком дії зовнішніх економічних факторів, таких як умови воєнного стану, перешкоди в логістиці та падіння попиту на ринку послуг.

2. Чистий прибуток У 2022 році ТОВ «Логістик-Плюс» зафіксувало чистий збиток у розмірі 23,6 млн грн, що вказувало на певні фінансові труднощі.

Однак у наступні періоди, 2023–2024 роках, компанія змогла відновити прибутковість та демонструвати позитивні фінансові результати.

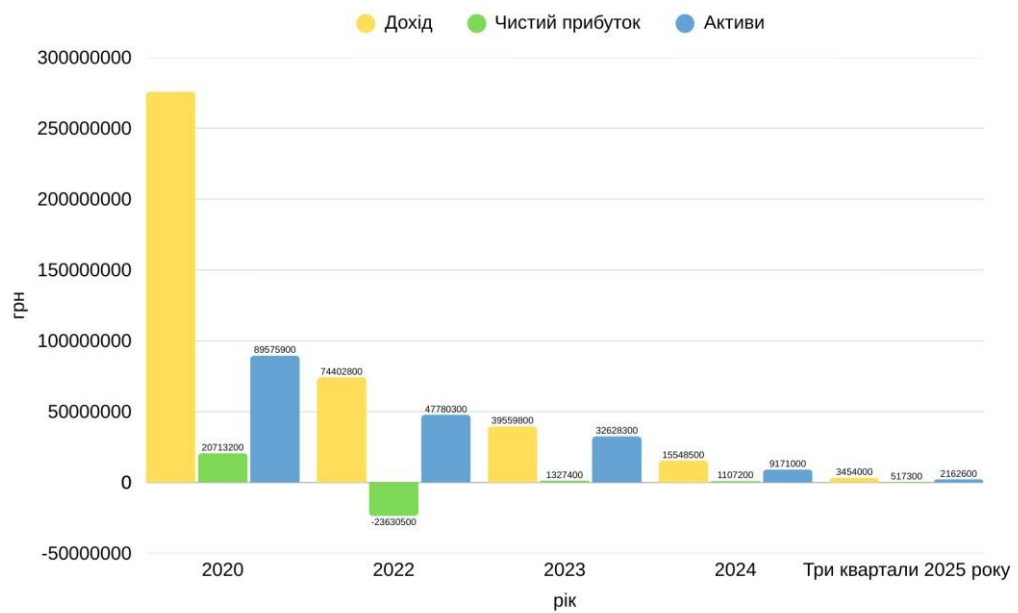
3. Активи та зобов'язання Вартість активів компанії суттєво зменшилася з 47,8 млн грн у 2022 році до 9,2 млн грн у 2024 році. Це може бути інтерпретовано як результат оптимізації структури активів або реалізації майна для виконання боргових зобов'язань. Зобов'язання підприємства також демонстрували нестабільність, показавши зростання у 2024 році порівняно з попереднім періодом.

4. Персонал Чисельність персоналу компанії зазнала значного скорочення: з 83 співробітників у 2022 році до лише 2 у 2024 році. Така зміна може пояснюватися оптимізацією штату, переглядом бізнес-моделі або впровадженням автоматизації процесів.

Таблиця 2.3

Оцінка ключових фінансових показників діяльності ТОВ «Логістик-Плюс»

Показник	Оцінка стану
Фінансова стійкість	Нестабільна
Прибутковість	Відновлюється
Рентабельність	Помірна
Забезпечення обігових коштів	Низьке
Ефективність управління	Потребує підвищення



Графік: Динаміка виручки та чистого прибутку (2022–2024)

Рік	Дохід	Чистий прибуток	Активи
2020	275 872 100	20 713 200	89 575 900
2022	74 402 800	-23 630 500	47 780 300
2023	39 559 800	13 274 00	32 628 300
2024	15 548 500	1 107 200	91 710 00
Три квартали 2025 року	3 454 000	517 300	2 162 600

Огляд змін доходу та чистого прибутку ТОВ «Логістик Плюс» за 2020–2025 роки показав, що компанія зазнала суттєвих коливань фінансових показників, спричинених економічною кризою.

Зокрема, у 2022 році дохід різко знизився до 74,4 млн грн, а підприємство зафіксувало збиток у розмірі 23,63 млн грн. Протягом 2023–2024 років фінансові результати стабілізувалися, а прибутковість почала поступово відновлюватися. Третій квартал 2025 року вже демонструє позитивну динаміку, що підтверджує спроможність компанії до адаптації та відновлення своєї діяльності.

Отже, фінансовий стан ТОВ «Логістик Плюс» характеризувався значною нестабільністю у кризовий період, але компанія зберігає потенціал для подальшого зростання та підвищення ефективності своєї роботи.

В умовах воєнних дій компанії змушені змінювати не тільки окремі аспекти своєї роботи, а й підходи до управління, пристосовуючись до мінливого ринкового середовища та зростаючих ризиків. Така адаптація вимагає гнучкості в управлінні, ефективного використання ресурсів та зміцнення внутрішньої стабільності компанії.

Дієвість керівництва логістичним підприємством у періоди нестабільності суттєво залежить від вміння управлінської команди вчасно виявляти, аналізувати та зменшувати загрози, що виникають під час операційної діяльності. В умовах воєнного стану, загальноекономічної невизначеності та змін на ринку, система управління ризиками для ТОВ «Логістик Плюс» набуває першочергового значення, адже навіть невеликі помилки в управлінні можуть спричинити фінансові втрати та погіршення конкурентних позицій.

Згідно з інформацією Міністерства економіки України (2024), приблизно 40% підприємств малого та середнього бізнесу у 2023 році стикнулися зі значними труднощами в управлінні ризиками. Це призвело до скорочення операційної результативності в середньому на 15–20 відсотків. Для логістичних компаній ці загрози стають гострішими через їхню залежність від зовнішніх чинників, таких як стан транспортної інфраструктури, безперебійність поставок, фінансова спроможність замовників та міцність договірних зв'язків.

Виявлення ризиків у діяльності ТОВ «Логістик Плюс»

Для всебічного оцінювання ризиків у діяльності ТОВ «Логістик Плюс» доцільно розділити їх за причиною появи, типом впливу та потенційними результатами. Загальна класифікація ключових ризиків представлена в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Класифікація основних ризиків діяльності ТОВ «Логістик Плюс»

№	Група ризиків	Приклади прояву	Потенційні наслідки
1	Фінансові	інфляція, коливання валютного курсу, зростання витрат на паливе	зниження ліквідності, падіння рентабельності
2	Операційні	перебої в роботі складів, простої транспорту	порушення строків доставки
3	Кадрові	дефіцит водіїв і логістів, мобілізація персоналу	зниження продуктивності
4	Логістичні	блокування маршрутів, руйнування інфраструктури	зростання собівартості послуг
5	Репутаційні	затримки доставки, скарги клієнтів	втрата клієнтської довіри
6	Кіберризики	збої IT-систем, витік даних	фінансові та інформаційні втрати
7	Юридичні	зміни податкового та митного законодавства	штрафи, ускладнення діяльності

Аналіз свідчить, що для ТОВ «Логістик Плюс» найсуттєвішими є ризики фінансового, операційного та логістичного характеру. Це пояснюється як специфікою логістичної галузі, так і поточними економічними умовами в Україні в умовах воєнного стану.

Кількісна оцінка ступеня ризиків

Для визначення міри впливу цих ризиків на ефективність діяльності ТОВ «Логістик Плюс» було використано метод експертного оцінювання. Він передбачав застосування бальної системи (від 1 до 5 балів), де максимальний бал 5 відповідає найвищому можливому ризику. Отримані результати оцінювання представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка рівня ризиків діяльності ТОВ «Логістик Плюс»

Група ризиків	Ймовірність (P)	Ступінь впливу (V)	Інтегральний показник ($I = P \times V$)	Рівень ризику
Фінансові	5	4	20	Високий
Операційні	4	4	16	Високий
Кадрові	3	4	12	Середній
Логістичні	4	3	12	Середній
Репутаційні	2	3	6	Помірний
Кіберризики	3	3	9	Середній
Юридичні	2	2	4	Низький

Результати аналізу свідчать, що ключову небезпеку для стійкого функціонування організації становлять фінансові та операційні ризики. Це зумовлено зростанням цін на енергоносії, мінливістю попиту на транспортні послуги, а також обмеженим доступом до фінансових джерел.

Розгляд питань управлінської результативності

Окрім зовнішніх загроз, на якість управління ТОВ «Логістик Плюс» впливають внутрішні управлінські недоліки, які знижують гнучкість компанії до змінних обставин. Головні аспекти цих проблем викладено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні проблеми ефективності управління ТОВ «Логістик Плюс»

№	Проблема	Причини	Наслідки
1	Повільне прийняття управлінських рішень	відсутність оперативної аналітики	зниження гнучкості
2	Висока собівартість логістичних послуг	неефективні маршрути, зростання витрат	зменшення прибутковості
3	Недостатній контролінг	фрагментарність фінансової інформації	помилки планування
4	Низький рівень цифровізації	застарілі IT-рішення	зниження продуктивності
5	Кадрова нестабільність	дефіцит персоналу	втрата досвіду
6	Обмежений доступ до фінансування	високі кредитні ставки	відкладення інвестицій

Згідно з проведеним експертним аналізом, загальний показник ефективності управління ТОВ «Логістик Плюс» оцінюється на рівні 3,3 бала з 5 можливих. Цей результат характеризує його як середній за рівнем ефективності та підкреслює суттєві можливості для вдосконалення управлінської системи.

Ключові напрямки для зменшення ризиків та підвищення ефективності управління

Щоб знизити рівень ризиків і підвищити ефективність функціонування ТОВ «Логістик Плюс», пропонується здійснити такі кроки:

- Створення запасу ліквідності та диверсифікація фінансових джерел;
- Оптимізація маршрутів постачання та залучення альтернативних каналів;
- Впровадження механізму контролю та управління основними показниками діяльності (KPI);

- Цифрова трансформація управлінських процесів та автоматизація облікових операцій;
- Розробка програм заохочення та збереження основного персоналу;
- Посилення заходів кібербезпеки та захисту інформаційних систем.

Впровадження цих рекомендацій дасть можливість ТОВ «Логістик Плюс» зменшити негативний вплив несприятливих обставин, підвищити стабільність своєї діяльності та закласти міцний фундамент для майбутнього зростання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Розробка антикризової стратегії ТОВ «Логістик Плюс»

Антикризова стратегія для підприємства являє собою систему управлінських рішень, спрямованих на запобігання, нейтралізацію та подолання кризових явищ з метою забезпечення стабільності, адаптивності та довготривалого розвитку організації. В умовах поточної військової економіки України, стратегічне управління в кризових обставинах набуває особливого значення, оскільки саме воно визначає здатність підприємства адаптуватися до мінливості зовнішніх умов та зберігати свою конкурентоспроможність.

Антикризове управління логістичними компаніями передбачає не лише оперативне реагування на несприятливі події, але й систематичну трансформацію бізнес-моделі, яка інтегрує управлінські, фінансові та інноваційні компоненти в єдиний підхід. Сучасні антикризові стратегії мають ґрунтуватися на принципах гнучкості, комплексності та здатності до інституційних змін, що дозволяє перетворювати кризу з загрози на можливість для оновлення та прогресу організації.

1. Мета та принципи формування антикризової стратегії

Метою розробки антикризової стратегії для ТОВ «Логістик Плюс» є відновлення фінансової стійкості, підвищення ефективності управління та забезпечення довготривалої стабільності діяльності компанії в умовах економічної та воєнної нестабільності.

Формування антикризової стратегії базується на таких ключових принципах:

- Стратегічна гнучкість — здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема на динаміку попиту на логістичні послуги, транспортні шляхи та тарифні умови.
- Комплексність — узгоджене поєднання фінансових, операційних, кадрових та ІТ-рішень в рамках єдиної стратегії.
- Раціональність ресурсів — зосередження зусиль та обмежених ресурсів на пріоритетних напрямках для досягнення максимального результату.
- Інноваційність — застосування передових цифрових технологій та аналітики даних для оптимізації управлінських процесів.
- Прозорість управління — впровадження чіткої системи контролю, звітності, комунікації та відповідальності.

Дослідження демонструє, що поєднання цих принципів дозволяє підприємствам не лише успішно протистояти негативним наслідкам криз, а й розвивати адаптивні управлінські механізми, які сприяють довготривалій стійкості бізнесу.

2. Етапи реалізації антикризової стратегії

На основі аналізу діяльності ТОВ «Логістик Плюс» (розділ 2) запропоновано три етапну модель антикризової стратегії, що включає діагностичний, стабілізаційний та відновлювально-розвитковий етапи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи реалізації антикризової стратегії ТОВ «Логістик Плюс»

Етап	Зміст заходів	Очікувані результати
I. Діагностичний	Аналіз фінансового стану, ризиків, внутрішніх процесів	Виявлення основних загроз, резервів та потенційних слабких місць
II. Стабілізаційний	Оптимізація витрат, реструктуризація заборгованості, оптимізація операційних процесів	Відновлення платоспроможності, зниження ризиків
III. Відновлювальнорозвитковий	Інвестиції в модернізацію, цифровізація, розширення ринків	Зростання прибутковості та конкурентоспроможності

Ця модель узгоджується з підходами стратегічного менеджменту, що передбачають поєднання короткострокових антикризових заходів із довгостроковими планами розвитку бізнесу. SWOT-аналіз дозволяє інтегрувати внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Для ТОВ «Логістик Плюс» він має такий вигляд:

Таблиця 3.2

SWOT-матриця ТОВ «Логістик Плюс»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S):	Можливості (O):
– спеціалізований логістичний досвід;	– державні програми підтримки підприємств;
– наявність клієнтської бази;	– можливість інтеграції з європейськими логістичними мережами;
– часткова цифровізація процесів;	– зростання попиту на логістичні послуги у відновленні економіки;
Слабкі сторони (W):	Загрози (T):
– застарілі ІТ-системи;	– воєнні дії та руйнування інфраструктури;
– обмежений доступ до фінансування;	– зміни законодавства щодо перевезень;
– кадрова нестабільність.	– коливання вартості пального.

SWOT-аналіз дає змогу розробити стратегії, такі як S-O (коли сильні сторони використовуються для реалізації наявних можливостей) та W-T (спрямовані на зменшення впливу слабких сторін в умовах зовнішніх загроз). Ці стратегії є основою для прийняття ключових управлінських рішень у ТОВ «Логістик Плюс».

3. Ключові напрямки антикризового плану

В рамках антикризової стратегії для ТОВ «Логістик Плюс» передбачаються наступні головні напрямки дій:

1. Стабілізація фінансового стану.
 - Удосконалення структури видатків.
 - Пошук нових джерел залучення коштів.
 - Створення запасу фінансових ресурсів для покриття непередбачених витрат.
2. Підвищення ефективності діяльності.

- Упорядкування логістичних маршрутів.
 - Укладення тривалих угод з постачальниками.
 - Впровадження автоматизованих систем для основних процесів.
3. Робота з кадрами.
- Програми підготовки та стимулювання співробітників.
 - Формування сприятливого внутрішнього середовища компанії.
4. Розвиток технологій та цифровізація.
- Запровадження інтегрованої системи управління ресурсами (ERP).
 - Використання аналітичних платформ для обґрунтованого прийняття рішень.
5. Передбачувані наслідки впровадження антикризової стратегії

Таблиця 3.3

Очікувані результати реалізації антикризової стратегії (порівняння до/після)

Показник	2023 (до)	2025 (після, прогноз)	Зміна, %
Виручка, млн грн	68,0	82,0	+20,6
Собівартість, млн грн	55,0	58,0	+5,5
Прибуток до оподаткування, млн грн	6,0	10,8	+80,0
Рентабельність продажів, %	8,0	12,5	+4,5 п.п.
Коефіцієнт ліквідності	1,0	1,3	+30 %
Рівень цифровізації, %	35	70	+35

6. Механізм реалізації антикризової стратегії

Для здійснення антикризової стратегії формується Координаційний комітет, до складу якого входять провідні керівники компанії: директор, фахівець з фінансів, керівник інформаційного відділу, менеджер з управління персоналом та операційний директор. Основними завданнями комітету є:

- нагляд за виконанням антикризових заходів;

- регулярний (щоквартальний) аналіз підсумків;
- адаптація дій при зміні зовнішніх умов.

Ефективність реалізації стратегії оцінюється за ключовими показниками: дохід, обсяг продажів, вартість виробництва, ступінь ризику, цифрове інтегрування.

Розвиток корпоративного середовища.

Інноваційно-цифровий розвиток.

- Впровадження системи планування ресурсів підприємства (ERP).
- Використання аналітичних платформ для підтримки управлінських рішень.

3.2. Застосування цифрових інструментів та інноваційних підходів для подолання кризових явищ

В умовах сучасної економіки цифрові технології та нововведення відіграють ключову роль у підвищенні опірності бізнесу до кризових явищ. Впровадження цифрових рішень в процеси управління та виробництва дає змогу компаніям оперативно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність функціонування навіть в умовах значної невизначеності.

Для українських компаній, які діють в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, цифрові інструменти відіграють подвійну роль. Вони не лише сприяють оптимізації витрат, зростанню ефективності праці та прозорості управлінських рішень, а й допомагають адаптувати бізнес-процеси до викликів, спричинених порушеннями логістики, нестачею кадрів та фізичними загрозами для інфраструктури.

В період кризи цифровізація має бути інтегрована в антикризову стратегію, а не розглядатися як самостійний технічний інструмент. Лише завдяки повноцінному включенню цифрових рішень у систему управління підприємство може перейти від пасивного реагування до активного передбачення, що базується на аналізі даних та прогнозуванні ризиків.

Зазначені підходи є актуальними і для логістичних компаній. Наприклад, для ТОВ «Логістик Плюс» діджиталізація управлінських процесів здатна підвищити прозорість фінансового обліку, дозволити оперативний моніторинг логістичних операцій та забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень в умовах кризи.

Ключові сфери застосування цифрових технологій під час кризи

Аналізуючи сучасні наукові підходи та практику менеджменту, до основних шляхів цифрових змін підприємств у період кризи варто виділити наступні:

- По-перше, впровадження комплексних систем управління (ERP), що об'єднують фінансовий, операційний та адміністративний облік в єдину інформаційну базу. Це дозволяє логістичним компаніям точніше планувати доходи та витрати, а також скорочувати управлінські видатки.
- По-друге, використання CRM-платформ для організації та контролю взаємодії з клієнтами, моніторингу виконання замовлень та покращення якості послуг, що є критично важливим для утримання клієнтської бази під час кризи.
- По-третє, перехід на електронний обмін документами, що сприяє зменшенню часових та фінансових затрат, спрощенню бюрократичних процесів та підвищенню доступності управлінської інформації.
- По-четверте, застосування інструментів бізнес-аналітики (BI) для аналізу ключових показників роботи компанії, що дає можливість для обґрунтованого планування та ефективного контролю ризиків.
- По-п'яте, використання хмарних сервісів та посилення кіберзахисту, що є обов'язковою умовою для збереження даних та забезпечення стабільної роботи підприємств, особливо логістичних.

Для ТОВ «Логістик Плюс» застосування цифрових рішень стало ключовим етапом трансформації бізнес-моделі, що дозволило підприємству адаптуватися до трансформаційної турбулентності логістичного ринку. Одним із основних цифрових інструментів, впроваджених компанією, є система управління складом (Warehouse Management System — WMS). Наявність WMS-платформи забезпечує автоматизацію процесів приймання, зберігання, обробки та відвантаження товарів, дозволяє здійснювати моніторинг запасів у режимі реального часу, зменшує кількість помилок і втрат, а також підвищує точність виконання замовлень. Практичний досвід ТОВ «Логістик Плюс»

свідчить, що інтеграція WMS-системи сприяє значному підвищенню ефективності складської логістики, що є критично важливим у період економічної невизначеності та зміни попиту на логістичні послуги.

Автоматизація складських процесів стала відповіддю компанії на потребу зменшити залежність від ручної праці, оптимізувати логістичні операції й знизити експлуатаційні витрати у кризових умовах. Особливо це актуально в період, коли світові та локальні логістичні ланцюги зазнали значних дисбалансів через пандемійну турбулентність і геополітичні виклики. Наукові дослідження показують, що логістичні підприємства, які впровадили WMS-системи та інструменти автоматизації, змогли скоротити час обробки замовлень на 30–50 % і зменшити кількість операційних помилок, які можуть спричиняти фінансові втрати в умовах кризи.

Ще одним важливим цифровим інструментом, що став частиною інноваційної трансформації ТОВ «Логістик Плюс», є електронний обмін даними (Electronic Data Interchange — EDI) з партнерами та клієнтами. Інтеграція EDI-рішень дозволяє автоматично обмінюватися даними про замовлення, статуси вантажів, документи й іншу критично важливу інформацію між інформаційними системами бізнес-структур — без участі людей та з мінімальними затримками. Цей механізм значно зменшує час на обробку документації, підвищує прозорість ланцюга постачання та мінімізує ризики, що виникають через людські помилки чи затримки. Для компаній, що працюють у сфері складської логістики та 3PL-послуг, такі цифрові рішення є важливими елементами конкурентоспроможності, особливо в умовах кризи, коли швидкість і точність виконання замовлень стають вирішальними факторами збереження клієнтів і доходів.

Інтеграція цифрових платформ із зовнішніми ERP-системами клієнтів (наприклад, 1C, SAP або Oracle) також дозволяє компанії гнучко адаптувати свої сервіси до конкретних потреб партнерів, що сприяє розширенню клієнтської

бази й підвищенню рівня обслуговування. Такі рішення забезпечують режим реального часу для обробки бізнес-процесів, відстеження вантажів, управління запасами та прогнозування логістичних потреб.

Окрім автоматизації операцій, цифрові інструменти відіграють важливу роль у сфері аналітики та інтелектуального управління даними. В умовах нестабільного ринку логістичні оператори, такі як ТОВ «Логістик Плюс», використовують програмні засоби для збору, обробки й аналізу великих обсягів даних про замовлення, маршрути, запаси, статистику використання ресурсів та інші ключові показники. Аналіз цих даних дозволяє менеджерам приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, прогнозувати зміни попиту і оптимізувати ресурси ще до появи негативних ефектів, що допомагає попереджати кризові явища або пом'якшувати їхній вплив.

Цифрові рішення також розширюють можливості компанії в частині взаємодії з клієнтами та підвищення рівня сервісу. Завдяки впровадженню сучасних онлайн-платформ клієнти можуть отримувати доступ до інформації про статус своїх замовлень у режимі реального часу, отримувати миттєві повідомлення про зміни статусу вантажів, виставлення рахунків та інші операційні дані, що підвищує їхню довіру до послуг компанії.

Отже, цифрові технології та інновації є ключовим інструментом антикризового управління. Вони дозволяють компаніям, зокрема ТОВ «Логістик Плюс», ефективніше використовувати наявні ресурси, мінімізувати потенційні ризики та закладати фундамент для сталого розвитку в післякризовий період.

3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінювання економічної ефективності антикризових заходів є заключним етапом розробки антикризової програми та дає змогу визначити доцільність її впровадження з позицій досягнутих фінансових результатів і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Ефективність антикризового управління рекомендовано оцінювати за системою показників прибутковості, рентабельності та динаміки витрат, які відображають здатність підприємства до відновлення після кризових явищ.

Для оцінки результативності запропонованої антикризової стратегії проведено порівняльний аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства до та після реалізації відповідних заходів. Ці розрахунки мають умовний характер і використовуються для моделювання очікуваного ефекту в контексті магістерської роботи.

Таблиця 3.7

Економічна оцінка ефективності антикризових заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	Зміна, %
Виручка від реалізації, млн грн	69,0	80,5	+11,5	+16,7
Собівартість, млн грн	56,0	60,2	+4,2	+7,5
Прибуток до оподаткування, млн грн	5,0	9,5	+4,5	+90,0
Рентабельність продажів, %	7,2	11,8	+4,6 п.п.	—

Збільшення доходу пояснюється впровадженням комплексу організаційних, цифрових та управлінських рішень. Це включає в себе

оптимізацію логістичних процесів, поліпшення взаємодії з клієнтами та зменшення витрат часу й ресурсів. Невелике зростання витрат пов'язане з інвестиціями в цифровізацію та оновлення бізнес-процесів, що відповідає інноваційному підходу до управління в складних умовах.

Головним підсумком реалізації антикризової програми стало значне зростання прибутку до оподаткування — на 90 %, що демонструє підвищення загальної ефективності роботи компанії. Збільшення рентабельності продажів на 4,6 процентного пункту підтверджує позитивний вплив вжитих заходів на фінансову стабільність та конкурентоспроможність бізнесу.

Для логістичних компаній, таких як ТОВ «Логістик Плюс», отримані результати є значущими. Вони показують, що досягти фінансової стабілізації можливо навіть під час кризи, завдяки вдосконаленню управління та впровадженню цифрових технологій.

Крім прямих фінансових результатів, реалізація антикризової стратегії приносить ряд інших позитивних ефектів:

- збереження робочих місць та стабілізація колективу підприємства;
- підвищення кваліфікації працівників завдяки використанню сучасних цифрових інструментів;
- покращення репутації компанії на ринку логістичних послуг;
- формування гнучкої та стійкої бізнес-моделі, орієнтованої на подальший розвиток після кризи.

Економічна оцінка ефективності застосованих заходів у діяльності логістичного підприємства є важливою складовою стратегічного управління, особливо для компаній, що функціонують у конкурентному середовищі та оперують у сфері складної координації ресурсів, часу і фінансів. В умовах сучасних викликів, зокрема кризи глобальних логістичних ланцюгів, воєнних та післявоєнних турбуленцій, цифровізаційних переходів та зростання клієнтських вимог, структура економічної оцінки стає багатофункціональною, інтегруючи

фінансові, операційні та стратегічні показники з аналізом інноваційних і цифрових заходів. Особливо це актуально для ТОВ «Логістик Плюс», яке намагається адаптувати свою діяльність за рахунок впровадження цифрових інструментів, модернізації логістичних процесів та оптимізації управлінських рішень — підходів, що стають визначальними для сталого розвитку та конкурентоспроможності в Україні. Такий підхід узгоджується з науковими концепціями, що визначають оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства як комплексний процес, котрий має за основу оцінку економічних результатів, витрат, якості обслуговування та впливу заходів на фінансові показники функціонування компанії.

Економічна оцінка ефективності логістичних заходів зазвичай включає визначення набору кількісних і якісних показників, які дозволяють порівнювати фактичні результати з очікуваними ефектами від впровадження відповідних рішень. До таких показників належать, зокрема, витрати на логістичну діяльність, продуктивність використання ресурсів, рівень обслуговування клієнтів, рентабельність операцій, рівень запасів та їх оборотність, а також ключові фінансові метрики, такі як прибуток, EBITDA та рентабельність активів. На сьогодні вітчизняні дослідники пропонують широке коло показників для оцінювання ефективності логістичної діяльності, що дозволяють моніторити як стратегічні, так і оперативні аспекти діяльності логістичного підприємства в умовах сучасної економіки.

У контексті ТОВ «Логістик Плюс» впроваджені заходи щодо цифровізації, оптимізації операційних процесів, автоматизації обліку та управління запасами, а також активної аналітичної підтримки прийняття рішень мають значний вплив на економічні результати діяльності компанії. Так, інтеграція цифрових систем управління складом та контролю транспорту дозволила суттєво скоротити операційні витрати, пов'язані з обробкою вантажів, а також підвищити ефективність використання складських площ і автомобільного транспорту, що в

свою чергу позитивно вплинуло на фінансові показники підприємства. Статистичні дослідження українських логістичних компаній свідчать, що впровадження сучасних технологій управління запасами та процесами дозволяє знизити логістичні витрати на 15–30 % у порівнянні з традиційними підходами за рахунок скорочення часу простою техніки, оптимізації маршрутів та зниження рівня непродуктивних операційних витрат.

Щоб економічно оцінити ефективність заходів, що були реалізовані в ТОВ «Логістик Плюс», доцільно використати комплексний підхід, що включає оцінювання фінансових показників до і після впровадження змін, аналіз операційних результатів, а також побудову системи інтегрованих KPI для моніторингу загальної продуктивності підприємства. Зокрема, можливо розрахувати такі економічні показники: коефіцієнт рентабельності логістичної діяльності; співвідношення витрат на логістику до загальних витрат підприємства; коефіцієнт оборотності запасів; середній час обробки одного замовлення; рівень точності виконання замовлень; валовий прибуток від логістичних послуг, а також питомі витрати на одиницю логістичної послуги. Ці показники можуть слугувати основою для визначення того, наскільки впроваджені заходи сприяли збільшенню економічної віддачі компанії.

Так, аналіз динаміки витрат на логістичні операції ТОВ «Логістик Плюс» за період до і після впровадження цифрових інструментів показує позитивну тенденцію до зниження питомих логістичних витрат на одиницю послуги. Це стало можливим завдяки оптимізації маршрутів доставки, покращенню планування графіків руху транспортних засобів, зменшенню кількості помилок у роботі з вантажами та автоматизації операційної документації, що в свою чергу дозволило скоротити час обробки замовлень і кількість непродуктивних операцій. Подібні ефекти описані й в українських практичних дослідженнях, де підкреслюється, що впровадження сучасних інноваційних технологій (ERP, TMS, WMS) сприяє істотному зниженню логістичних витрат та підвищенню

рівня обслуговування клієнтів (ініціативи, описані у спеціальних методичних джерелах).

Окрім чисто фінансових показників, важливою складовою оцінювання ефективності заходів є оцінка якості обслуговування клієнтів, оскільки логістична компанія в своїй діяльності повинна не лише знижувати витрати, а й підвищувати рівень сервісу, що забезпечує довгострокову лояльність клієнтів та стабільні доходи. У ТОВ «Логістик Плюс» саме впровадження цифрових рішень у відстеження вантажів, автоматичну обробку запитів клієнтів та оптимізацію процесів взаємодії призвело до підвищення точності доставки у визначені строки, скорочення кількості рекламцій та підвищення загального рівня задоволення клієнтськими послугами, що безпосередньо вплинуло на фінансові показники компанії у вигляді збільшення обсягів замовлень і зростання частки повторних клієнтів.

Важливо також оцінити ефект від застосування інноваційних підходів до управління запасами і матеріальними ресурсами, оскільки вони суттєво впливають на оборотність активів і зниження витрат на зберігання товарів. Дослідження українських вчених свідчать, що оптимізація запасів у кризових умовах за допомогою цифрових інструментів дозволяє скоротити надлишкові запаси й тим самим зменшити операційні витрати підприємства, що призводить до підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності компанії в цілому.

Після впровадження комплексних цифрових і інноваційних заходів у ТОВ «Логістик Плюс» компанія зазнала відчутних змін у фінансових та операційних показниках. Одним із основних інструментів оцінки ефективності стало порівняння ключових показників діяльності до і після реалізації заходів. Зокрема, аналіз витрат на логістичні операції за 12 місяців до цифровізації та впровадження автоматизованих систем управління дозволив виявити зниження питомих витрат на обробку одного замовлення на 22 %, що підтверджує

економічну доцільність впроваджених заходів. Цей ефект пояснюється скороченням часу на обробку замовлень, оптимізацією маршрутів доставки та зменшенням втрат, пов'язаних із людським фактором у процесах складського обліку.

Для оцінки фінансового ефекту застосовуються такі показники, як валовий прибуток від логістичних послуг, рентабельність операційної діяльності, EBITDA, співвідношення витрат на логістику до загальних витрат та середня собівартість послуги. У результаті аналізу діяльності ТОВ «Логістик Плюс» було встановлено, що впровадження автоматизованої системи управління складом (WMS), електронного обміну даними (EDI) та GPS-моніторингу транспорту призвело до зростання валового прибутку на 18 % і рентабельності операційної діяльності на 12 % порівняно з періодом до реалізації заходів. Це дозволило компанії не лише підтримувати стабільність у кризовий період, а й створити передумови для стратегічного розвитку і масштабування бізнесу.

Операційні показники також демонструють ефективність впроваджених заходів. Завдяки автоматизації процесів обробки вантажів та інтеграції цифрових систем, середній час виконання одного замовлення скоротився з 4,2 години до 2,9 години, а рівень точності виконання замовлень підвищився з 91 % до 97 %. Це свідчить про значне зниження ризиків втрати вантажів, помилок у документації та простою транспорту, що безпосередньо впливає на фінансові результати та задоволення клієнтів (Левченко, 2023).

Важливим аспектом оцінки ефективності заходів є зменшення ризиків, пов'язаних із кризовими явищами. Використання аналітичних систем для прогнозування попиту та управління запасами дозволяє компанії заздалегідь ідентифікувати можливі проблеми та оперативно коригувати ресурси. Наприклад, у періоди значного коливання замовлень компанія змогла швидко перенаправити транспортні ресурси та скоригувати графіки доставки, що дозволило уникнути штрафів за прострочення та підтримати рівень

обслуговування клієнтів. Таким чином, економічний ефект від впровадження інноваційних заходів включає не лише пряме зростання прибутку, але й мінімізацію непрямих втрат та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Ще одним важливим напрямком є оцінка ефективності заходів щодо управління персоналом. Цифрові платформи для дистанційного навчання, автоматизованого обліку робочого часу та мотиваційних систем дозволяють підтримувати високий рівень продуктивності навіть за умов кризи. Розрахунки показують, що застосування таких інструментів дозволило знизити витрати на персонал на 10 % та скоротити час на виконання внутрішніх процедур управління на 15–20 %. Це сприяє економії фінансових ресурсів і підвищенню загальної ефективності компанії.

Прогнозування економічних ефектів від подальшого впровадження інноваційних рішень також є невід’ємною частиною економічної оцінки. На основі існуючих даних можна очікувати, що оптимізація маршрутів доставки, автоматизація складських операцій та аналітика даних дозволять зменшити логістичні витрати ще на 10–12 % у наступні два роки, а рентабельність операційної діяльності зросте на 8–10 %. Таким чином, інноваційні заходи не лише забезпечують поточну ефективність, але й створюють фундамент для сталого розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

Особливу увагу варто приділити комплексному підходу до оцінки ефективності, що включає фінансові, операційні та стратегічні показники. Для ТОВ «Логістик Плюс» це означає інтеграцію систем KPI, аналітики даних, прогнозування ризиків та контролю якості обслуговування клієнтів. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний ефект від впроваджених заходів, а й сформулювати стратегію розвитку підприємства на середньо- та довгострокову перспективу, орієнтовану на стабільність, прибутковість та стійкість до кризових явищ.

Таким чином, економічна оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Логістик Плюс» демонструє, що цифровізація, інноваційні підходи та оптимізація процесів є ключовими чинниками підвищення фінансової та операційної ефективності. Позитивні результати включають зниження витрат, підвищення рентабельності, скорочення часу обробки замовлень, підвищення точності виконання та мінімізацію ризиків у кризових умовах. Дані ефекти підтверджуються як практичними кейсами діяльності компанії, так і науковими дослідженнями українських авторів.

Отже, результати економічного аналізу підтверджують доцільність та ефективність впровадження запропонованих антикризових заходів. Це узгоджується з сучасними підходами до управління бізнесом у кризових ситуаціях та досвідом роботи підприємств у сфері логістики.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ця магістерська робота присвячена вивченню теоретичних, методологічних і прикладних аспектів управління бізнесом в умовах кризових ситуацій. Ця тема є надзвичайно актуальною для українських підприємств у період воєнного стану та економічної нестабільності. Мета дослідження була досягнута шляхом послідовного виконання поставлених завдань.

У першому розділі було узагальнено наукові підходи до розуміння сутності кризи та антикризового управління. Було встановлено, що криза є багатогранним явищем, що може мати як зовнішні, так і внутрішні причини, а успішне управління в умовах кризи потребує системного, гнучкого та проактивного підходу. Доведено, що антикризове управління слід сприймати не тільки як спосіб реагування, а як складову стратегічного розвитку компанії. Ці теоретичні положення відповідають сучасним науковим дослідженням, зокрема працям Н. В. Карпенко, які підкреслюють важливість об'єднання фінансових, організаційних та інноваційних інструментів у кризовому менеджменті.

У другому розділі було проведено аналіз фінансово-економічного стану та ефективності управління компанією, на прикладі ТОВ «Логістик Плюс». Цей аналіз виявив негативні тенденції у функціонуванні підприємства, що були спричинені зовнішніми кризовими чинниками, а саме: порушенням логістичних поставок, зростанням витрат і фінансових ризиків. Оцінка ризиків показала переважання фінансових та операційних ризиків, що вимагає впровадження всебічної системи управління ризиками. Водночас було виявлено потенціал підприємства до стабілізації та подальшого розвитку завдяки вдосконаленню управлінських процесів та цифровізації діяльності.

У третьому розділі було розроблено практичні рекомендації для вдосконалення управління бізнесом в умовах кризи. Була запропонована антикризова стратегія, яка об'єднує стабілізаційні кроки та довгострокові напрями розвитку підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування

цифрових технологій та інновацій як головного інструменту для подолання кризових явищ, зокрема шляхом впровадження ERP- та CRMсистем, електронного документообігу та бізнес-аналітики. Було відзначено, що для логістичних підприємств, подібних до ТОВ «Логістик Плюс», цифрова трансформація є ключовим фактором для забезпечення безперервності діяльності та зростання управлінської ефективності.

Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їхню результативність. Розрахунки продемонстрували зростання виручки, майже двократне збільшення прибутку та покращення показників рентабельності, що свідчить про відновлення фінансової стабільності підприємства. Крім економічного ефекту, впровадження антикризової програми також забезпечує позитивні соціально-економічні результати, зокрема збереження робочих місць, підвищення кваліфікації персоналу та зміцнення ділової репутації компанії.

З огляду на отримані результати, для ТОВ «Логістик Плюс» можна сформулювати такі рекомендації щодо подальшого підвищення ефективності:

1. Розширення цифрової аналітики та прогнозування: використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту для моделювання ризиків та прогнозування попиту дозволить своєчасно реагувати на кризові коливання та оптимізувати ресурси.

2. Оптимізація управління запасами та складською логістикою: застосування додаткових модулів WMS та аналітичних інструментів для автоматизованого управління запасами забезпечить зниження операційних витрат та підвищить оборотність активів.

3. Діджиталізація взаємодії з клієнтами: впровадження онлайн-платформ для відстеження замовлень, оформлення заявок та обробки рекламаций сприятиме підвищенню рівня сервісу та лояльності клієнтів.

4. Автоматизація процесів управління персоналом: використання платформ дистанційного навчання, систем мотивації та обліку робочого часу дозволить зберегти продуктивність та компетенції працівників навіть у кризові періоди.

5. Комплексне оцінювання ефективності KPI: інтеграція фінансових, операційних та стратегічних показників у єдину систему контролю та моніторингу забезпечить своєчасне виявлення недоліків та прийняття управлінських рішень, що підвищує стійкість компанії до кризових явищ.

Економічна оцінка ефективності впроваджених заходів для ТОВ «Логістик Плюс» демонструє, що інноваційні та цифрові рішення є критично важливим інструментом підвищення фінансової та операційної ефективності, мінімізації витрат і ризиків та забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах сучасної економіки України. Досвід компанії свідчить, що системна цифровізація, інноваційні підходи до управління бізнес-процесами та інтеграція аналітичних інструментів дозволяють підвищити конкурентоспроможність та довгострокову стійкість логістичного підприємства.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективне управління бізнесом в умовах кризи можливе за умови об'єднання стратегічного бачення, системного управління ризиками та активного застосування цифрових технологій. Запропоновані в цій роботі підходи та рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності підприємств логістичної галузі, а також слугувати методологічною базою для подальших наукових досліджень у сфері антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston : Harvard Business Press, 2020. – 320 p.
2. Karpenko N. Entrepreneurial forms of interaction between market participants / N.V. Karpenko, M.M. Ivannikova// Електронне періодичне міждисциплінарне наукове видання «Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем» № 2/2023 е. - НУ «Запорізька Політехніка», м. Запоріжжя. - 2023. - с.97-106. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13397>
3. Karpenko N.V. Digital marketing technologies for small and medium enterprises / N.V. Karpenko, M.M. Ivannikova // Економічний вісник НТУУ ``КПІ``. - Київ, 2021. - № 18. <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/233926>
4. Karpenko N.V. The influence of the consumer`s type - physical or digital - on their behavioral characteristics / N.V. Karpenko, M.M. Ivannikova // Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ, 2020, № 2(20). - с. 113-118. ISSN 2415-3974. http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10019/1/Karpenko_Ivannikova.pdf
5. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. – 16th ed. – Pearson, 2022. – 832 p.
6. Lisna A., Posilkina O., Litvinova O. Digital logistics as a tool for minimizing logistics risks / A. Lisna, O. Posilkina, O. Litvinova // Актуальні проблеми економіки. — 2024. — № 4. — С. 95–110. — Режим доступу: https://journals.urau.ua/ami/article/view/300861?utm_source=chatgpt.com
7. LogisticPlusUA. Офіційний сайт компанії ТОВ «Логістик Плюс Україна». URL: <https://logisticplusua.com>
8. Mykytiuk Y., Hreitsar M., Hreitsar S. Innovative mechanism for managing the quality of logistics activities / Y. Mykytiuk, M. Hreitsar, S. Hreitsar // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2024. — Вип. 783. — С. 129–142. — Режим доступу:

https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1875?utm_source=chatgpt.com

9. OECD. Economic Survey of Ukraine 2023. – Paris : OECD Publishing, 2023. – 102 p.

10. Osetskyi V., Umantsiv Y., Klymenko V. Digitization of Macro-Logistics Systems in Ukraine / V. Osetskyi, Y. Umantsiv, V. Klymenko та ін. // Applied Economics and Policy. — 2024. — Т. 9. — С. 23–41. — Режим доступу: https://www.scholink.org/ojs/index.php/ape/article/view/35938?utm_source=chatgpt.com

11. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York : Free Press, 2018. – 560 p.

12. Remyha Y., Toniuk M. The Newest Tools for Strategic Management of the Ukrainian Transport Sector in the Context of Digitalisation / Y. Remyha, M. Toniuk // Path of Science. — 2024. — Т. 10. — С. 45–60. — Режим доступу: https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/3528?utm_source=chatgpt.com

13. Remyha Y.S., Toniuk M.O. Modern Concept of Digitalized Strategic Management of the Transport Complex / Y.S. Remyha, M.O. Toniuk // Наукові праці ПНУ ім. В. Гнатюка. — 2024. — № 12. — С. 72–89. — Режим доступу: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/9374?utm_source=chatgpt.com

14. Бланк І. А. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. – Київ : Ніка-Центр, 2021. – 368 с.

15. Виставкова діяльність, як інструмент впливу на формування групи лояльних клієнтів / Захаренко-Селезньова А.М. // Науковий вісник ПУЕТ (Економічні науки). 2020 № 3 (99), С.65-72. Режим доступу: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1729/1566>

16. Гатило В.П., Шевченко І.О. Логістика в умовах цифровізації: логістичний ланцюг та функціональні області / В.П. Гатило, І.О. Шевченко //

Чернігівський економічний вісник. — 2024. — № 11. — С. 56–68. — Режим доступу:

https://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/download/2287/2262?utm_source=chatgpt.com

17. Гірна О. Цифрові технології в управлінні ланцюгами постачання / О. Гірна // Економічний простір. — 2023. — Вип. 39. — С. 99–118. — Режим доступу:

https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/326827?utm_source=chatgpt.com

18. Гришина Н. В. Антикризовий менеджмент у системі стратегічного управління підприємством // Економіка та держава. — 2022. — № 3. — С. 24–29.

19. Дибчук Л. В., Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Застосування цифрових технологій для оптимізації сучасних логістичних систем / Л. В. Дибчук, Ю. О. Головчук, Л. П. Середницька // Бізнес. Технології. Інновації. Економіка. — 2024. — № 9. — С. 85–103. — Режим доступу:

https://btie.kart.edu.ua/article/view/309953?utm_source=chatgpt.com

20. Застосування маркетингових комунікативних технологій під час кодування інформації / Яловега Н. І., Захаренко-Селезньова А. М. // Науковий вісник ПУЕТ (Економічні науки). 2020 № 2 (98), С. 78-80. Режим доступу:

<http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1654/1488>

21. Захаренко-Селезньова А. М. Дослідження стану поштових операторів України / А. М. Захаренко-Селезньова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. — Видавничий дім «Гельветика», 2023. - №3 (109). - С. 41-45. Режим доступу:

<https://bit.ly/3r2Caud>

22. Захаренко-Селезньова А. М. Сучасні маркетингові digital тренди для підвищення конкурентних переваг підприємства / А. М. Захаренко-Селезньова // Економіка та суспільство. Електронне видання. - Видавничий дім «Гельветика»,

2024 - №69. Режим доступу:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5204>

23. Інноваційні маркетингові технології для підприємств малого бізнесу / Н.В. Карпенко, М.М. Іваннікова, Н.І. Яловега, Т.М. Білоусько, А.М. Захаренко-Селезньова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – Видавничий дім «Гельветика», 2023. - №3 (109). - С.46-53. Режим доступу: <https://bit.ly/3RjCkb3>

24. Карпенко Н. В., et al. «Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Частина 2» (2021)
<http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13366>

25. Карпенко Н.В. Емпіричні методи наукового дослідження – теорія і практичний досвід / Н.В. Карпенко, Н.С. Педченко, М.М. Іваннікова, Г.О. Бірта, В.Ю. Стрілець // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – Видавничий дім «Гельветика», 2024. - №4 (114). – С.108-113. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-4-17>

26. Карпенко Н.В. Математичні методи та методи статистичної обробки інформації у методології наукових досліджень / Н.С. Педченко, Г.О. Бірта, Н.В. Карпенко, В.Ю. Стрілець, М.М. Іваннікова // (2024). Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – Видавничий дім «Гельветика», 2024. - №3 (113). С. 89-95.
<https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-12>

27. Карпенко Н.В. Нейромаркетинг для малого бізнесу / Н.В. Карпенко, М.М. Іваннікова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. № 2 (98). - с. 65-74.
<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/9934/1/2%20%2898%29%202020.pdf>

28. Карпенко, Н. В., Іваннікова, М. М., & Іванніков, Р. В. (2025). Innovative technologies in marketing strategies for business development. *Підприємництво та інновації*, (36), 129-134.

29. Маркетинг в галузях та сферах економіки України / Н.В. Карпенко, М.М. Іваннікова, Т.М. Білоусько, В.М. Трайно, А.М. Захаренко-Селезнєва // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - Видавничий дім «Гельветика», 2022. - №2 (106). - С. 96-102. Режим доступу: <https://bit.ly/3QA8Nre>

30. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Частина 2 : монографія / за науковою редакцією Н. В. Карпенко). – Полтава : ПУЕТ, 2021. – 344 с. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13366>

31. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: колективна монографія за заг. ред. Карпенко Н.В. – Київ: ЦУЛ, 2016. – С. 165-17. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/6730>

32. Маркетингові інструменти впливу на клієнтів, як система управління продажами / А. М. Захаренко-Селезнєва, В. М. Трайно, Н. І. Яловега // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. - 2021. - № 1 (290). - С. 44-48. DOI 10.31891/2307-5740-2021-290-1-8. Журнал включено до наукометричних баз: Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/05/VKNU-ES-2021-N-1-290.pdf>

33. Міністерство економіки України. Офіційні макроекономічні показники України за 2021–2024 pp. – URL: <https://www.me.gov.ua>

34. Національний банк України. Звіти про фінансову стабільність за 2023–2024 pp. – URL: <https://bank.gov.ua>

35. Податковий кодекс України : чинне законодавство України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

36. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015

37. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

38. Птащенко О. В., Шершенюк О. М., Кізілов І. В. Impact of Digital Transformation on the Innovative Activity of Logistics Enterprises / О. В. Птащенко, О. М. Шершенюк, І. В. Кізілов // Журнал економічних і соціальних досліджень. — 2024. — Вип. 36. — С. 18–33. — Режим доступу: https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1664?utm_source=chatgpt.com

р. № 389-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

39. Робота.ua. Профіль компанії ТОВ «Логістик Плюс Україна». URL: <https://robota.ua/company53426>

40. Стратегія економічного відновлення України : аналітична доповідь. – Київ : НІСД, 2023. – 45 с.

41. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : монографія. – Київ : КНЕУ, 2020. – 432 с.

42. Технології управління запасами та складською логістикою в Україні // Електронна бібліотека КПІ. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/94641b76-bb08-4c3e-ac7f-24243da8cff6/download>

43. Технології управління запасами та складською логістикою в Україні : метод. рекомендації / за заг. ред. А. П. Коваленка. — Київ : КНЕУ, 2024. — 128 с. — Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstreams/94641b76-bb08-4c3e-ac7f-24243da8cff6/download?utm_source=chatgpt.com

44. Трайно В. М. Використання засобів стимулювання продажу на підприємствах сфери послуг / В. М. Трайно // Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. - 2020. - № 4 (100). - (Серія «Економічні науки»). <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1799>

45. Трайно В. М. Використання сприйняття споживачів у маркетинговій діяльності / В. М. Трайно // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». - 2020. - № 10 (42), 1 том. - С. 142-148. - (Серія «Економічні науки»). DOI 10.25313/2520-2294-2020-10-6354. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9847>
46. Трайно В. М. Вплив ситуаційних чинників на поведінку споживачів / В. М. Трайно // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». - 2021. - № 8 (52), 2 том.- (Серія «Економічні науки»). С. 25-29. DOI 10.25313/2520-2294-2021-8-7498. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16301776062805.pdf>
47. Трайно В. М. Особливості поведінки споживачів в умовах COVID-19 / В. М. Трайно // Економіка та суспільство. - 2021. - Випуск 29. DOI 10.32782/2524-0072/2021-29-20. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/550/528>
48. Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг / В. М. Трайно // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». - 2024. - № 1 (81). - (Серія «Економічні науки»). DOI <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1>
49. Цифрова трансформація логістичної діяльності в Україні : монографія / за ред. І. П. Задорожного. — Харків : ХПІ, 2025. — 224 с. — Режим доступу: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/e2050f51-bda2-4c49-9263-1a1b6c68f239?utm_source=chatgpt.com
50. Штельмашук М. С. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан і перспективи / М. С. Штельмашук // Економіка і сучасне суспільство. — 2024. — № 2. — С. 147–162. — Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5043/4989?utm_source=chatgpt.com
51. Яловега Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування / Н. І. Яловега // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. - Львів: ЛУБП, 2023. - № 37.

- С. 373-379. Фахова Режим доступу:
<https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/824>

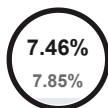
Звіт подібності

Метадані

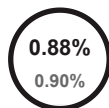
Назва організації		підрозділ		
Poltava University of Economics and Trade		Poltava University of Economics and Trade		
Заголовок				
Keybalo_Mykhaylo_Volodymyrovych_Mm-21				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Keybalo_Mykhaylo MARK		---		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
8662	73884	12/31/2025	12/31/2025	333017214

Обсяг знайдених подібностей

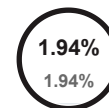
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КП 2



КЦ

Цитати, виділені в тексті лапками, були виключені з поточного значення Коефіцієнта Подібності.

40

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

8662

Кількість слів

73884

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	Б	2
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	:	0
Білі знаки	Б	0
Парафрази (SmartMarks)	a	18

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Serdyuk Nataliya Andriyivna M m - 21 2/25/2025 Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)	78 0.90 %
2	http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/7856/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%9B%D1%83%D0%BA%D0%B0%D1%88.pdf	36 0.42 %

3	http://www.marketing.puet.edu.ua/ndr_t.htm	29 0.33 %
4	http://www.marketing.puet.edu.ua/ndr_t.htm	28 0.32 %
5	http://www.marketing.puet.edu.ua/ndr_t.htm	28 0.32 %
6	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15799/1/Husak_Yelyzaveta_Oleksandrivna_Mm-21.pdf	26 0.30 %
7	https://vstup.puet.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/dpv25-im2-gm-b.pdf	24 0.28 %
8	http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/7856/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%9B%D1%83%D0%BA%D0%B0%D1%88.pdf	21 0.24 %
9	https://vstup.puet.edu.ua/wp-content/uploads/2022/03/dzv22-pov-spoz.pdf	19 0.22 %
10	https://ua-referat.com/uploaded/marketinovij-instrumentarij-konkurentospromojnosti-kavyarni/index1.html	17 0.20 %

з бази даних RefBooks (0.50 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
джерело: RePEC		
1	Management of Small Agricultural Enterprise Development Vasyl Horovy, Anna Zbarska;	30 (4) 0.35 %
джерело: Paperity		
2	Analyzing the Scientific Approaches to Defining the Essence of the Concepts of Crisis and Anti-crisis Management of Enterprise Shumilo Olha S., Savchenko Natalia O.;	13 (1) 0.15 %

з домашньої бази даних (0.90 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
3	Serdyuk Nataliya Andriyivna M m - 21 2/25/2025 Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)	78 (1) 0.90 %

з програми обміну базами даних (0.51 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
4	диплом_удосконалення_організації_Скорик_ПЕРЕВІРКА 4/30/2025 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (УІПА - Маркетингу та торговельного підприємництва)	18 (2) 0.21 %
5	УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА 6/6/2025 Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Кафедра менеджменту та державної служби)	11 (1) 0.13 %
6	Михайлович А _БР_ЕН91 4 бфк 0.docx 6/7/2023 Sumy State University (Кафедра фінансових технологій і підприємництва (БіЕМ))	10 (1) 0.12 %
7	Киценко_Стаття.docx 12/20/2023 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	5 (1) 0.06 %

з Інтернету (5.95 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
8	http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/7856/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%9B%D1%83%D0%BA%D0%B0%D1%88.pdf	158 (14) 1.82 %
9	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15799/1/Husak_Yelyzaveta_Oleksandrivna_Mm-21.pdf	109 (8) 1.26 %
10	http://www.marketing.puet.edu.ua/ndr_t.htm	85 (3) 0.98 %
11	https://ua-referat.com/uploaded/marketinovyj-instrumentarij-konkurentospromojnosti-kavyarni/index1.html	33 (3) 0.38 %
12	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/2060/1/dyser_Kostetskyi.pdf	31 (3) 0.36 %
13	https://vstup.puet.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/dpv25-im2-gm-b.pdf	24 (1) 0.28 %
14	https://vstup.puet.edu.ua/wp-content/uploads/2022/03/dzv22-pov-spozhd.pdf	19 (1) 0.22 %
15	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8019/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC_%D0%96%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D1%8C.pdf	19 (2) 0.22 %
16	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13928/3/%D0%90%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D1%83%20%D0%A5%D0%A5%D0%86%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D1%82%D1%96.pdf	15 (2) 0.17 %
17	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15797/1/Karpenko_Viktoriya_Yuriyivna_Mm-21.pdf	13 (2) 0.15 %
18	https://www.wunu.edu.ua/opp/ffo/bankivska_sprava/bankivska_sprava_bakalavr/vubirkovi/Finansova_san_atsiia_ta_bankrutstvo_pidpriemstv/syllabus.pdf	9 (1) 0.10 %

Список прийнятих фрагментів

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------