

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА  
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну  
Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»  
Завідувач кафедри менеджменту та  
туризму

\_\_\_\_\_Ю.О. Юхновська  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ  
ТОВ «СІГМА АВК»)

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування (за  
видами економічної діяльності)»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

ст. викладач кафедри

менеджменту та туризму

\_\_\_\_\_

Ганна ОМЕЛЬЧАК

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_

Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студентка групи Мб-4

\_\_\_\_\_

Анна ГРОМОВА

Запоріжжя, 2025

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА  
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну  
Кафедра менеджменту та туризму

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ  
завідувачка кафедри  
менеджменту та туризму  
д.е.н., професор Юхновська Ю.О.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу студента**

Громова Анна

1. Тема кваліфікаційної роботи: Антикризове управління підприємством (на прикладі ТОВ «СІГМА АВК»)  
Керівник кваліфікаційної роботи Омельчак Ганна Володимирівна, ст. викладач  
затверджені наказом від 25 жовтня 2024 наказ №307/од.
2. Строк подання студентом роботи 02 червня 2025 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія – 53 найменувань), висновків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 66 сторінки друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 4 рисунки.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): надати змістовний аналіз категорії «антикризове управління», визначити сутність та причини виникнення криз на підприємстві; визначити закордонний досвід та особливості українського антикризового регулювання на підприємствах; визначити методи та інструментарій діагностики кризового стану підприємств; проаналізувати антикризове управління підприємством ТОВ «СІГМА АВК»; надати організаційно - економічну характеристика підприємства; дослідити та проаналізувати кризові фактори впливу на діяльність підприємства; дослідити ефективність заходів антикризового управління підприємством та проаналізувати поточну антикризову стратегію підприємства; запропонувати шляхи вдосконалення антикризового управління підприємством ТОВ «СІГМА АВК»; надати пропозиції щодо вдосконалення

антикризового управління підприємством та сформувати пріоритетні напрямки антикризової стратегії підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Компоненти антикризового управління; принципи антикризового управління; особливості антикризового регулювання в різних країнах; основні методи діагностики кризового стану; фінансова звітність ТОВ «СІГМА АВК» за 2021-2024 роки; оцінка наявної системи управління ризиками ТОВ «СІГМА АВК»; пропозиції щодо оптимізації фінансового планування та управління ресурсами; пропозиції щодо підвищення якості кадрових ресурсів та персоналу; диверсифікація постачальників та партнерів для ТОВ «СІГМА АВК»; пропозиції щодо формування внутрішньої культури антикризового управління; пропозиції щодо інтеграції інновацій та новітніх технологій у бізнес-процеси ТОВ «СІГМА АВК»; пропозиції щодо зміцнення фінансової стійкості.

6. Дата видачі завдання 01.10. 2024р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                    | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Складання бібліографії та вивчення літературних джерел | 30.10.2024                    | виконано |
| 2     | Виконання вступу                                       | 20.11.2024                    | виконано |
| 3     | Виконання розділу 1                                    | 21.12.2024                    | виконано |
| 4     | Виконання розділу 2                                    | 28.02.2025                    | виконано |
| 5     | Виконання розділу 3                                    | 01.04.2025                    | виконано |
| 6     | Формулювання висновків                                 | 02.05.2025                    | виконано |
| 7     | Подання роботи на нормоконтроль                        | 17.05.2025                    | виконано |
| 8     | Подання роботи на кафедру                              | 02.06.2025                    | виконано |

Здобувачка \_\_\_\_\_ Анна ГРОМОВА

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ганна ОМЕЛЬЧАК

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 65 сторінок. Кількість розділів - 3, рисунків - 4, таблиць – 12.

*Метою кваліфікаційної роботи є комплексне вивчення теоретичних засад антикризового управління, аналіз поточної ситуації ТОВ «Сігма АВК» щодо кризових ситуацій та створення пропозицій щодо вдосконалення системи антикризового управління.*

*Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Сігма АВК».*

*Предметом дослідження є процес антикризового управління на підприємстві*

У I розділі викладені теоретичні основи сутності та надано змістовний аналіз категорії «антикризове управління», визначено сутність та причини виникнення криз на підприємстві. визначено закордонний досвід та особливості українського антикризового регулювання на підприємствах; визначено методи та інструментарій діагностики кризового стану підприємств.

У II розділі проаналізовано антикризове управління підприємством ТОВ «СІГМА АВК», зокрема дана організаційно - економічна характеристика підприємства; досліджено та проаналізовано кризові фактори впливу на діяльність підприємства; досліджено ефективність заходів антикризового управління підприємством та проаналізовано поточну антикризову стратегію підприємства.

У III розділі запропоновано шляхи вдосконалення антикризового управління підприємством ТОВ «СІГМА АВК», зокрема надано пропозиції щодо вдосконалення антикризового управління підприємством та сформовано пріоритетні напрямки антикризової стратегії підприємства

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** криза, антикризове управління, антикризова стратегія, діагностика криз, антикризове регулювання, антикризові заходи

## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                          | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....                                            | 9  |
| 1.1. Змістовний аналіз категорії «антикризове управління», сутність та причини виникнення криз на підприємстві..... | 9  |
| 1.2. Закордонний досвід та особливості українського антикризового регулювання на підприємствах.....                 | 14 |
| 1.3. Методи та інструментарій діагностики кризового стану підприємств.....                                          | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІГМА АВК» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....                                    | 26 |
| 2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «СІГМА АВК».....                                                 | 26 |
| 2.2. Дослідження та аналіз кризових факторів впливу на діяльність ТОВ «СІГМА АВК».....                              | 31 |
| 2.3. Дослідження ефективності заходів антикризового управління підприємством.....                                   | 37 |
| 2.4. Аналіз поточної антикризової стратегії підприємства.....                                                       | 41 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «СІГМА АВК» .....                          | 45 |
| 3.1. Пропозиції щодо вдосконалення антикризового управління підприємством.....                                      | 45 |
| 3.2. Формування пріоритетних напрямків антикризової стратегії .....                                                 | 49 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                       | 56 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                     | 60 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Визначається необхідністю підвищення ефективності процесів управління в складних соціально-економічних ситуаціях. Результати дослідження мають як практичне, так і теоретичне значення, оскільки запропоновані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення управлінської діяльності ТОВ «Сігма АВК» та інших компаній, що працюють в умовах кризових явищ.

В сучасних умовах глобалізації, нестабільності економічного середовища, а також соціальних і політичних потрясінь, які все частіше відбуваються у світі, важливим є ефективне управління підприємствами. Економічні, соціальні, політичні та екологічні кризи є одними з ключових проблем, з якими стикаються підприємства. Успіх подолання цих криз залежить від своєчасного та професійного антикризового управління, яке дозволяє мінімізувати негативні наслідки, адаптуватися до нових умов та забезпечити подальший розвиток організації.

Антикризове управління стало проблемою для українських підприємств після масштабного вторгнення в Україну. Економічна та соціальна криза, спричинена війною, наклала відбиток на діяльність усіх галузей економіки, змушуючи підприємства швидко реагувати на зміни, приймати нестандартні рішення та впроваджувати інноваційні підходи до управління. В таких умовах ефективна система антикризового управління стає основою стабілізації бізнесу, збереження його конкурентоспроможності та формування довгострокових стратегій розвитку.

Антикризове управління охоплює широкий спектр завдань від аналізу причин кризових явищ до розробки та реалізації стратегії їх подолання. Основні аспекти менеджменту: аналіз та прогнозування впливу кризових явищ на діяльність підприємства; ідентифікація важливих факторів ризику; формування ефективних систем моніторингу та діагностики стану підприємств; розробка

антикризових заходів, включаючи короткострокові заходи стабілізації ситуації та довгострокові стратегії розвитку.

*Об'єктом дослідження* є товариство з обмеженою відповідальністю «СІГМА АВК».

*Предметом дослідження* є процес антикризового управління на підприємстві, як аналіз і діагностика кризових ситуацій, так і розробка стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення стабільності та підвищення ефективності та адаптації підприємств. до сучасної ситуації.

*Мета роботи:* комплексне вивчення теоретичних засад антикризового управління, аналіз поточної ситуації ТОВ «Сігма АВК» щодо кризових ситуацій та створення пропозицій щодо вдосконалення системи антикризового управління.

Для досягнення поставлених цілей в роботі вирішуються такі *завдання*:

- здійснити аналіз категорії «антикризове управління», розглянути її сутність, основні ознаки та принципи;
- дослідити причини кризових явищ на підприємствах та класифікувати їх за видом і ступенем впливу;
- вивчення зарубіжного досвіду антикризового менеджменту та оцінка можливостей його адаптації до ситуації в Україні;
- розглянути методи та інструменти діагностики кризових ситуацій в компаніях;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сігма АВК» з метою виявлення функціональних сильних і слабких сторін;
- проаналізувати вплив широкомасштабного вторгнення в Україну на діяльність підприємства, зокрема оцініть зміни у фінансово-економічній ситуації;
- визначити основні проблеми, які необхідно вирішити для стабілізації ситуації на підприємстві та надайте рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління;

- визначення стратегічного напрямку антикризового управління, що сприятиме підвищенню стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «Сігма АВК».

*Методи дослідження* включають системний аналіз, економічні та статистичні методи, порівняльний аналіз та інструменти стратегічного планування та прогнозування.

Апробація результатів роботи: Основні положення, висновки та результати дослідження апробовані автором у доповідях та отримали позитивне схвалення на 2 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Громова А. Змістовний аналіз категорії «антикризове управління»: сутність та причини виникнення криз на підприємстві. VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених "Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу" (10 -11 квітня 2025 р. Запоріжжя, Україна).

2. Громова А. Процес антикризової стратегії підприємства: пріоритетні кроки. Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: збірник наукових праць з матеріалами IX Міжнародної наукової конференції, м. Вінниця, 23 травня, 2025р. / Міжнародний центр наукових досліджень. - Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2025. 728с. С.131-133. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-23.05.2025>

**Обсяг та структура роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Кваліфікаційну роботу викладено на 65 сторінках комп'ютерного набору, включає 12 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел з 53 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1 Змістовний аналіз категорії «антикризове управління», сутність та причини виникнення криз на підприємстві

Антикризове управління – важлива складова сучасного менеджменту, яка допомагає підприємствам адаптуватися до складних економічних ситуацій, запобігати виникненню кризових явищ, зменшувати негативні наслідки криз. Розуміння природи цього процесу та розуміння причин криз дозволяє організаціям не тільки знизити рівень ризику, а й перетворити кризові ситуації на можливості вдосконалення та вдосконалення своєї діяльності [3].

Антикризове управління – це метод управління, спрямований на прогнозування ймовірності виникнення кризової ситуації, аналіз її симптомів, розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків та використання кризових факторів як основи для подальшого розвитку.

Антикризове управління базується на кількох ключових компонентах, які забезпечують системний і послідовний підхід до вирішення кризових ситуацій. Ці елементи є основою для запобігання, подолання та зменшення наслідків криз, дозволяючи компаніям адаптуватися до складних умов і підтримувати стабільність своєї діяльності.

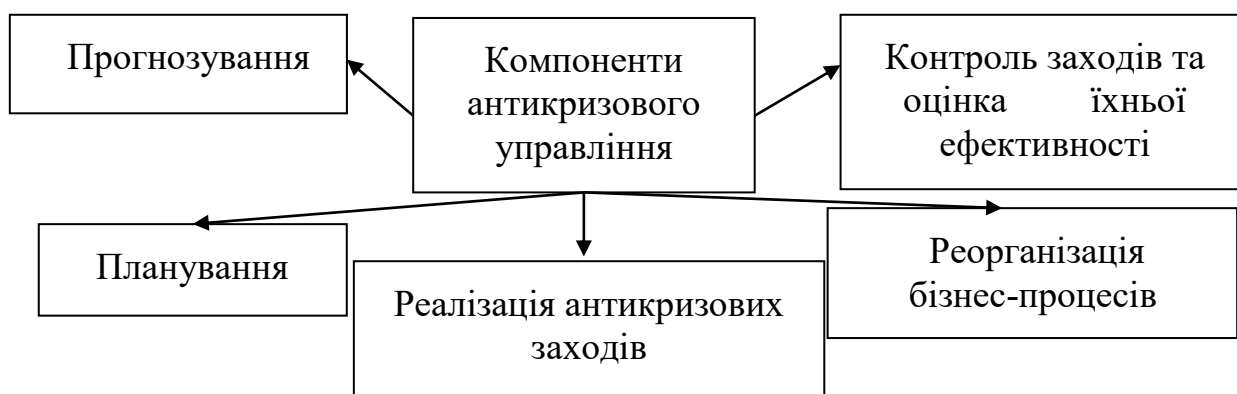


Рис. 1.1. Компоненти антикризового управління

Першою і надзвичайно важливою складовою антикризового управління є прогнозування кризових ситуацій. Цей процес призначений для виявлення потенційних загроз шляхом поглибленого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність компанії. Проаналізувати внутрішні фактори, вивчивши фінансові показники, оцінивши ефективність роботи, рівень мотивації персоналу, стан процесів управління. У свою чергу, зовнішнє середовище вивчається шляхом аналізу ринкових тенденцій, змін у поведінці споживачів, а також економічних, політичних і соціальних факторів, які можуть створити додаткові виклики для бізнесу. Для цього ймовірність кризи можна оцінити за допомогою сучасних аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, фінансове моделювання та сценарне планування. Основна мета цього етапу – раннє виявлення загроз, щоб організація була готова до майбутніх викликів і зменшила ризик їхнього негативного впливу.

Другим важливим елементом антикризового управління є планування дій щодо подолання кризових ситуацій. Це має фундаментальне значення для визначення того, наскільки ефективно компанія реагує на виклики. Крім того, визначення пріоритетів завдань допомагає виділити найважливіші сфери, які потребують першочергової уваги, зокрема стабілізація фінансів, забезпечення безперебійної роботи або підтримка клієнтської бази. Крім того, в рамках цієї фази розробляються кризові сценарії, що передбачають можливі варіанти розвитку подій і містять чіткі інструкції щодо дій у кожному кризовому сценарії. У результаті підприємства можуть бути впевнені, що готові швидко реагувати в кризовій ситуації.

Третя складова антикризового управління - реалізація антикризових заходів, що є конкретним втіленням планування. Цей етап вимагає високого рівня координації та організованості, оскільки від його ефективності залежить успіх усіх антикризових заходів. Реалізація передбачає мобілізацію ресурсів, у тому числі забезпечення фінансування, використання найсучасніших технологій та залучення кваліфікованого персоналу.

Реорганізація бізнес-процесів - ще один важливий аспект цього етапу. Успіх заходів також залежить від інтеграції співробітників, яких необхідно інформувати про необхідність змін і навчити або перекваліфікувати для адаптації до нової ситуації. Водночас компанії повинні підтримувати позитивну взаємодію із зовнішнім середовищем, підтримувати відносини з клієнтами, постачальниками та партнерами працювати над збереженням своєї репутації.

Заключним, але не менш важливим етапом антикризового управління є контроль заходів та оцінка їхньої ефективності. Контроль дозволяє відстежувати виконання плану та оцінювати його ефективність. На цьому етапі можна відстежувати фінансові, операційні та управлінські показники діяльності підприємства і своєчасно виявляти недоліки та слабкі місця. При оцінці результатів порівнюються фактичні результати із запланованими показниками і робляться висновки про ефективність заходів. За необхідності план коригується з урахуванням мінливих обставинах нових викликів. Цей досвід є цінним ресурсом для вдосконалення майбутніх стратегії підвищення рівня готовності компаній до можливих кризових ситуацій.

Антикризове управління базується на ключових принципах, які забезпечують ефективність дій компанії в умовах кризи створюють основу для її стабільності та розвитку.

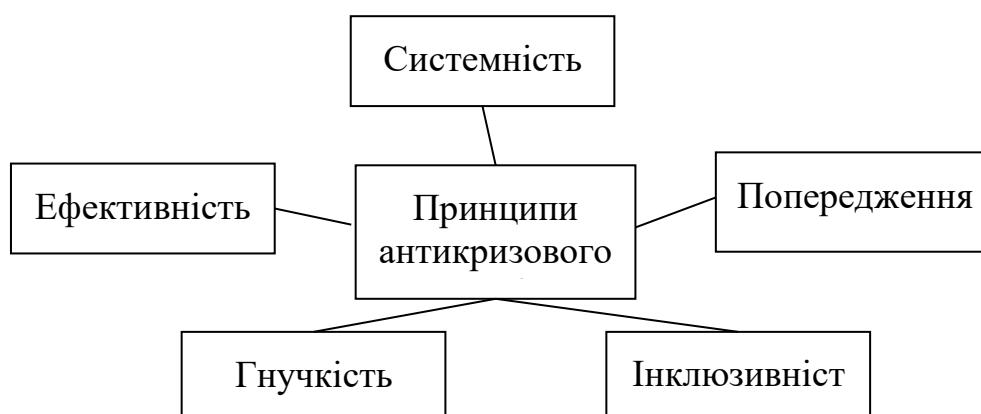


Рис. 1.2. Принципи антикризового управління

Один з головних принципів - системність. Це означає врахування всіх аспектів діяльності компанії, які можуть бути задіяні в кризовій ситуації. Системний підхід допомагає розглядати організацію як єдиний механізм, в якому кожен елемент взаємопов'язані впливає на інші. Це вимагає комплексної оцінки ситуації, виявлення слабких місць, визначення найбільш вразливі сфери діяльності та підвищеної уваги.

Ефективність - ще один важливий принцип антикризового управління. У сучасному динамічному бізнес-середовищі здатність швидко реагувати на зміни має вирішальне значення для виживання компанії. Оперативність означає не тільки швидкість прийняття рішень, але й здатність негайно їх реалізовувати. Цей принцип вимагає ефективної комунікації, чіткого розподілу повноважень та обов'язків всередині організації та готовності мобілізувати ресурси в найкоротші терміни.

Попередження - це принцип, який фокусується не лише у подоланні кризових ситуацій, а й їх запобіганні. Він спрямований на завчасне виявлення потенційних ризиків і загроз шляхом аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів. Превентивний підхід знижує ймовірність виникнення кризи або значно зменшує негативний вплив кризи на компанію. Це досягається завдяки впровадженню систем раннього попередження, використанню аналітичних інструментів та створення сценаріїв вирішення можливих проблем.

Гнучкість в антикризовому управлінні - це здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Кризові ситуації зазвичай супроводжуються нестабільністю, тому важливо швидко змінювати стратегії, методи управління та ресурси відповідно до нової ситуації. Гнучкість також передбачає інноваційність, тобто готовність шукати нестандартні рішення, які ефективно долають кризу та відкривають нові можливості для розвитку.

Інклюзивність як принцип антикризового управління підкреслює багатогранний підхід до вирішення проблем. Це означає, що криза розглядається не тільки з конкретного аспекту, наприклад, фінансів або виробництва, а й враховує всі сфери діяльності бізнесу, такі як управління

персоналом, маркетинг, логістика та відносини зі стейкхолдерами. Інтегрований підхід дозволяє об'єднати зусилля всіх бізнес-підрозділів для досягнення спільних цілей і може значно підвищити ефективність антикризового управління.

Кризи на підприємствах є невід'ємною частиною їх життєвого циклу та розвитку. Кризи виникають в результаті складної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на стабільність, конкурентоспроможність і здатність організації адаптуватися до змін. Суть кризи полягає в тому, що це період значних труднощів, пов'язаних з фінансовим становищем, виробничими процесами, управлінськими рішеннями або соціально-психологічним кліматом у колективі. Це періоди, коли компанія стикається з ризиком втратити свої ресурси, позиції на ринку або навіть своє існування як суб'єкта господарювання.

Основною причиною криз є нестабільність у зовнішньому середовищі, яка створює багато викликів для компаній. До зовнішніх факторів, що провокують кризи, належать економічний спад, зміни в законодавстві, посилення конкуренції, технологічний прогрес, стихійні лиха та політична нестабільність. Наприклад, світова економічна криза може різко знизити купівельну спроможність населення і зменшити попит на продукцію та послуги компанії. Зміни в оподаткуванні та регуляторних вимогах також можуть призвести до додаткових витрат і ускладнення операційної діяльності.

Внутрішні причини кризи є не менш вагомими. Неефективний менеджмент, відсутність стратегічного планування, помилки у прийнятті рішень, конфлікти в колективі, низька кваліфікація персоналу та погана комунікація можуть створити передумови для кризової ситуації. Наприклад, якщо керівництво ігнорує сигнали про зростання витрат або не ефективність певних процесів, це може призвести до накопичення проблем, які врешті-решт проявляються у вигляді кризи.

Кризи також можуть виникати через недооцінку важливості інновацій та відставання від конкурентів. У сучасному світі стрімко технологічного розвитку компанії, які не готові впроваджувати новітні рішення або адаптувати

свої бізнес-моделі до змін у поведінці споживачів, ризикують втратити свої позиції. Наприклад, компанії, які запізнилися діджиталізація, можуть не витримати конкуренції з більш адаптивними гравцями.

Особливу увагу слід звернути на людський фактор. Помилки персоналу, відсутність мотивації та втрата довіри до керівництва можуть загострити існуючі проблеми. Наприклад, якщо співробітники втрачають впевненість в успіху компанії або стикаються з нерівномірним розподілом робочого навантаження, це може призвести до зниження продуктивності, збільшення плинності кадріві, в кінцевому підсумку, до кризи в управлінській сфері.

Таким чином, криза компанії часто є наслідком складного переплетення причин. Криза - це одночасно виклик до організації, і можливість для її трансформації. Успішний вихід з кризи залежить від здатності керівництва швидко реагувати на зміни, аналізувати першопричини, приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати стратегічні заходи для уникнення подібних ситуацій у майбутньому.

## **1.2. Закордонний досвід та особливості українського антикризового регулювання на підприємствах**

Антикризове регулювання на підприємствах слід розглядати як інтегровану сукупність стратегій, методів і заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам, їх подолання, а також відновлення продуктивного функціонування організацій. У сучасних умовах глобалізації й економічної нестабільності жодна компанія не є повністю застрахованою від загроз, які виникають внаслідок фінансових криз, геополітичних конфліктів, пандемій або технологічних перетворень. Вивчення міжнародного досвіду та адаптація найкращих практик до національних особливостей надають українським підприємствам можливість підвищити свою стійкість до зовнішніх викликів і посилити конкурентні позиції на ринку.

Особливості зарубіжного досвіду антикризового регулювання зазначено (табл.1.1).

У світовій економічній практиці виділяються кілька ключових підходів до управління кризами, що визначаються специфікою економічних моделей, культурними особливостями та правовими рамками конкретних держав. Доцільно детально розглянути приклади країн, які змогли досягти успіху в розбудові систем антикризового управління.

*Таблиця 1.1*

**Особливості антикризового регулювання в різних країнах**

| Країна             | Особливості підходу                                                                                                             |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Європейська модель | Державна підтримка, системна стабільність, пільгові кредити, субсидії для інновацій, раннє попередження кризових процесів.      |
| Німеччина          | Потужні механізми фінансування підприємств, програми реструктуризації, моніторинг фінансових показників для попередження криз.  |
| Франція            | Підтримка через програми реструктуризації боргів та фінансові стимули для компаній.                                             |
| Велика Британія    | Законодавство про готовність до кризи, надання консультаційних послуг компаніям, високий рівень автономії компаній.             |
| США                | Гнучкість і правові інструменти (реорганізація за главою 11 Кодексу банкрутства), гранти для стартапів та інноваційних програм. |
| Азіатський підхід  | Корпоративна культура в Японії, інноваційні технології в Кореї, автоматизація та діджиталізація виробничих процесів.            |
| Японія             | Співпраця між працівниками та керівництвом, висока мотивація працівників, здатність до швидкої адаптації.                       |
| Південна Корея     | Впровадження інноваційних технологій, інвестування в діджиталізацію та автоматизацію процесів.                                  |
| Китай              | Фокус на технології та інновації, підтримка урядом у розвитку виробництва та підприємництва.                                    |

Європейська модель: пріоритет державної підтримки та системної стабільності. Країни Європейського Союзу демонструють високий рівень

організованості у сфері антикризового регулювання завдяки поєднанню державної політики та інституційної підтримки. Зокрема, Німеччина, одна з провідних економік світу, розробила потужні механізми сприяння бізнесу. Державні програми фінансування забезпечують підприємства пільговими кредитами, субсидіями для впровадження інновацій і можливістю реструктуризації заборгованості. Особливістю німецької моделі є зосередженість на ранньому попередженні кризових процесів. Системи моніторингу фінансових показників створюють умови для своєчасного виявлення ознак наближення кризи та оперативного прийняття коригувальних рішень ще до того, як ситуація стане критичною.

Схожий підхід можна знайти у Франції, де уряд активно підтримує компанії через програми реструктуризації боргів та фінансові стимули. З іншого боку, у Великій Британії законодавство про готовність до кризи зберігає високий рівень автономії компаній. Уряд відіграє роль координатора, надаючи компаніям доступ до консультаційних послуг і допомагаючи їм адаптуватися до нових ринкових умов.

Підхід США: гнучкість та правові інструменти. Американська модель антикризового управління фокусується на ринкових механізмах та правовій допомозі компаніям. Основним інструментом є процедура реорганізації відповідно до глави 11 Кодексу про банкрутство. Процедура реорганізації базується на Главі 11 Кодексу про банкрутство. Вона дозволяє компаніям, що зазнають фінансових труднощів, переглянути свої фінансові зобов'язання перед кредиторами, одночасно зберігаючи свій бізнес. Це дає американським компаніям шанс відновити конкурентоспроможність без необхідності ліквідації.

США також активно інвестують у стимулювання підприємницької діяльності через гранти та програми досліджень і розробок. Уряди можуть ефективно долати кризові ситуації та створювати нові можливості для зростання, підтримуючи інноваційні стартапи та заохочуючи модернізацію бізнесу.

Азіатський підхід: корпоративна культура та технології. Азійські країни, зокрема Японія, Південна Корея та Китай, демонструють унікальні підходи до регулювання готовності до кризових ситуацій. В Японії особлива увага приділяється Корпоративній культурі та гармонійній співпраці між працівниками та керівництвом. Такий підхід забезпечує високу мотивацію працівників та здатність швидко адаптуватися до змін.

У Кореї одним з ключових елементів антикризового управління є впровадження інноваційних технологій. Завдяки державній підтримці компанії інвестують у діджиталізацію, автоматизацію виробничих процесів та розробку нових продуктів. Такий підхід дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможним у складних умовах.

Зарубіжний досвід: загальні уроки для України. Міжнародні приклади показують, що успіх у подоланні кризи залежить від комплексного підходу. Ефективне антикризове управління вимагає як державної підтримки, так ініціатив бізнесу. Крім того, важливими є інвестиції в технологічні інновації, професійний розвиток персоналу та стратегічне планування.

Особливості антикризового управління в Україні. Українські компанії працюють в умовах економічної нестабільності, високого ризику та недостатнього доступу до фінансових ресурсів. На українську економіку сильно впливають зовнішні фактори, такі як військові дії, коливання валютних курсів і глобальні ринкові тенденції. Водночас внутрішні чинники, такі як нерозвиненість інфраструктури підтримки бізнесу та бюрократія, ускладнюють процес впровадження антикризових заходів.

Українська модель антикризового управління поєднує в собі елементи державної підтримки та ініціативи приватного сектору. Держава запровадила субсидії та програми пільгового кредитування, але їхня ефективність часто обмежена складними процедурами та браком фінансування. Підприємства змушені покладатися на власні ресурси та використовувати інтуїтивні методи управління.

Відсутність системи раннього попередження кризових явищ в українських підприємствах суттєво знижує їхню здатність ефективно реагувати на виклики. Водночас використання цифрових технологій та автоматизація бізнес-процесів все ще перебуває на початковій стадії, хоча можуть стати важливими факторами підвищення ефективності.

Перспективи адаптації зарубіжного досвіду в Україні є важливими для розвитку національної економіки та її стійкості до кризових явищ. Світовий досвід свідчить про ефективність комплексного підходу до антикризового управління, де важливу роль відіграють інновації, ефективне управління та державна підтримка. Постійно стикаючись з викликами у вигляді економічної нестабільності, військового конфлікту та структурних проблем, Україна потребує активного впровадження цих механізмів для мінімізації негативного впливу кризових ситуацій та створення умов для довгострокового зростання.

Одним з найбільш перспективних напрямків для України є впровадження системи раннього попередження. Міжнародна практика показала, що такі системи є ефективними у виявленні ранніх ознак можливих ризиків. Ці системи базуються на моніторингу фінансових показників компаній, аналізі та прогнозуванні ринкових тенденцій. Україна вже запровадила подібну систему в банківському секторі, де інструменти оцінки кредитоспроможності позичальників допомогли знизити ризик банкрутства. Поширення цього досвіду на весь бізнес-сектор стало важливим кроком на шляху до підвищення економічної стабільності. Для цього необхідно створити національну базу даних для зберігання інформації про фінансовий стан компаній, розробити стандартизовані алгоритми аналізу ризиків та забезпечити підготовку фахівців з антикризового управління.

Законодавча реформа також є пріоритетом для України. Чинна нормативно-правова база з питань банкрутства та реорганізації є неефективною і часто призводить до затримок у процедурах. У цьому контексті перспективним підходом видається орієнтація на модель американського законодавства про банкрутство (Глава 11 Кодексу США з процедур

банкрутства). Глава 11 в США дозволяє компаніям, які стикаються з фінансовими труднощами, реорганізувати свою діяльність без необхідності ліквідації, що особливо важливо для стратегічно важливих компаній. Впровадження такої моделі в Україні потребуватиме законодавчих змін, які забезпечать чіткі та прозорі механізми допомоги компаніям під час реорганізації.

Державна підтримка є важливе значення для успішного антикризового управління. Існує багато прикладів державної підтримки підприємств, таких як фінансування інновацій, надання грантів, пільгового оподаткування та створення спеціалізованих фондів. Існує великий потенціал для адаптації цих підходів в Україні. Зокрема, створення фондів для підтримки інноваційних стартапів та технологічних компаній могло б стати стимулом для розвитку високотехнологічного сектору, який вже є одним з основних секторів економіки. Наприклад, адаптація німецького досвіду фінансування МСП через спеціалізовані кредитні програми до українських реалій дозволила б підприємствам більш ефективно використовувати дешеві фінансові ресурси.

В Україні вже є успішні приклади адаптації іноземного досвіду, особливо в таких галузях, як ІТ, сільське господарство та фінансові послуги; ІТ-індустрія продемонструвала високу здатність до інтеграції міжнародних практик управління та робочого процесу; використання SCRUM та гнучких методів сприяє швидкій адаптації до змін та підвищенню конкурентоспроможності компаній в Україні. Компаніям в Україні конкурувати на глобальному рівні. В аграрному секторі впровадження технологій точного землеробства, які широко використовуються в США та ЄС, допомогло скоротити витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та збільшити врожайність. Фінансові установи спираються на європейський досвід впроваджують цифрові платформи управління ризиками, щоб підвищити якість обслуговування клієнтів зменшити ймовірність фінансових втрат.

Ще одним аспектом антикризового управління є розвиток людського капіталу. Успішне антикризове управління залежить від якості професіоналів,

які можуть аналізувати ризики, розробляти стратегії та впроваджувати зміни. В Україні важливо розвивати освітні програми з підготовки антикризових менеджерів, які б охоплювали як теоретичні знання, так і практичні навички. Крім того, можна трансформувати модель управління підприємствами, зробивши її більш гнучкою та адаптивною. Перехід від вертикальної до горизонтальної моделі дозволить пришвидшити прийняття рішень та створити більш динамічну організацію.

Діджиталізація - ще одна ключова сфера, яка може змінити підхід до управління ризиками. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та хмарні обчислення, можуть значно полегшити процес аналізу ризиків, оптимізувати витрати та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Впровадження цифрових інструментів в Україні може включати створення платформ для обміну даними між компаніями, розробку програмного забезпечення для аналізу фінансових показників та автоматизації процесів управління.

Адаптація іноземного досвіду до українських реалій вимагає посилення співпраці з міжнародними організаціями. Йдеться про залучення іноземних експертів, спільну реалізацію інфраструктурних проєктів та технічну допомогу для модернізації підприємств. Така співпраця не лише забезпечує доступ до передових технологій, а й створить умови для інтеграції української економіки у світовий ринок.

Адаптація іноземного досвіду до умов України може стати основою для побудови ефективної системи антикризового управління. Впровадження систем раннього попередження, правові та інституційні реформи, підтримка інновацій, розвиток людського капіталу та діджиталізація є ключовими напрямками для забезпечення стійкості національної економіки до сучасних викликів. Комплексний підхід, заснований на співпраці держави, бізнесу та міжнародних партнерів, стане запорукою стабільного економічного зростання та посилення конкурентоспроможності України на світовій арені.

### **1.3. Методи та інструментарій діагностики кризового стану підприємств**

Методи та інструменти діагностики корпоративного кризового стану є важливою складовою ефективного менеджменту, який дозволяє виявити проблеми на ранній стадії, проаналізувати причини проблем і сформулювати стратегії реагування. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де зовнішні та внутрішні ризики постійно змінюються, своєчасна діагностика стає ключовим фактором виживання бізнесу. Правильний вибір методів і засобів аналізу дозволяє не тільки оцінити поточний стан організації, а й прогнозувати розвиток ситуації, адаптуватися до нових ситуацій і запобігти повторенню криз.

Основою діагностики кризових станів є комплексний підхід, що охоплює фінансово-економічні, організаційні та ринкові аспекти діяльності підприємства. Фінансовий аналіз є одним із найважливіших інструментів у цьому процесі, оскільки кризи часто мають фінансову основу.

Використання таких показників, як коефіцієнт покриття, чистий прибуток, суми оборотного капіталу та рівень боргу, може дати вам чітке уявлення про ваш фінансовий стан. У сучасному сценарії особливо важливі цифрові інструменти, які дозволяють автоматизувати фінансовий аналіз і визначати тенденції на основі великих даних.

Ще одним важливим діагностичним методом є SWOT-аналіз, який дає комплексну оцінку сильних і слабких сторін компанії, а також загроз і можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі. За допомогою такого підходу керівництво може не тільки визначити потенційні ризики, а й оцінити можливості подолання цих ризиків, враховуючи внутрішні ресурси. Наприклад, для підприємства, яке стикається з загрозою втрати частки ринку через появу нових конкурентів, SWOT-аналіз допоможе визначити, чи має він достатній інноваційний потенціал для розробки унікальних продуктів або вдосконалення існуючих процесів.

Як і SWOT-аналіз, PEST-аналіз стає все більш популярним і фокусується на оцінці впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність компанії. Це особливо важливо для організацій, які працюють в нестабільних умовах або на глобальних ринках, де зовнішні умови можуть різко змінитися. Наприклад, зміни в законодавстві, інфляція, підвищення соціальної відповідальності або технологічний прорив можуть істотно вплинути на конкурентоспроможність компанії. Аналіз PEST може допомогти вам визначити ці фактори та підготуватися завчасно.

Іншим важливим інструментом для діагностики кризових станів є модель прогнозування банкрутства, з якої варто звернути увагу на моделі Альтмана, Таффлера та Ліса. Ці моделі базуються на математичних розрахунках і можуть визначати ймовірність корпоративного банкрутства з високою точністю за допомогою аналізу фінансових коефіцієнтів.

Модель Альтмана, наприклад, розглядає п'ять ключових показників, включаючи оборот активів, прибутковість і структуру капіталу. Це дозволяє спрогнозувати фінансову стабільність вашого бізнесу та визначити, чи потрібні негайні кроки для покращення ситуації.

У контексті цифрової трансформації підприємств все більшого значення набуває аналітика великих даних (Big Data), яка дозволяє отримувати детальну інформацію про бізнес-процеси в режимі реального часу. За допомогою алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту можна автоматично виявляти відхилення у фінансових показниках, прогнозувати розвиток кризових ситуацій та запропонувати можливі рішення. Наприклад, аналіз угод, поведінки клієнтів або змін ринкових умов дозволяє швидко реагувати на нові виклики.

Організаційний аналіз також є важливою частиною діагностики кризи. Він призначений для оцінки внутрішніх процесів, структури управління, рівня мотивації співробітників і корпоративної культури.

Наприклад, якщо криза викликана низькою продуктивністю, це може свідчити про проблеми з системою стимулювання або недостатню кваліфікацію співробітників. Проведення розслідувань, аналіз управлінських рішень і оцінка

ефективності комунікацій можуть допомогти виявити причини проблем і знайти їх вирішення.

Оцінка конкурентного середовища також є невід'ємною частиною діагностики кризової ситуації. Аналіз діяльності конкурентів, сильних і слабких сторін, зміни кон'юнктури ринку дозволяє зрозуміти, які саме фактори впливають на позицію компанії на ринку. Використання таких інструментів, як аналіз п'яти сил Портера, може допомогти виявити загрози від нових гравців, замінників або постачальників і визначити шляхи посилення вашої конкурентної переваги.

Інтеграція багатьох методів діагностики дозволяє повністю зрозуміти кризовий стан вашого підприємства та його причини.

Поєднання фінансового аналізу, SWOT-аналізу та прогнозування банкрутства створює комплексний підхід, який допомагає не лише оцінити поточний стан підприємства, але й виробити стратегії для його вдосконалення. Водночас слід пам'ятати, що якість діагностики залежить не лише від обраних методів, а й від точності та надійності даних, використаних в аналізі.

Отже, інструменти діагностики кризового стану підприємств є багатогранними. Вони охоплюють фінансовий аналіз, SWOT- і PEST-аналізи, моделі прогнозування банкрутства, а також організаційний аналіз і дослідження конкурентного середовища.

У сучасних умовах цифрової економіки їхня ефективність значно підвищується завдяки впровадженню технологій великих даних та штучного інтелекту. Комплексний підхід, який враховує фінансові, економічні, організаційні та ринкові аспекти, дозволяє компаніям своєчасно виявляти кризові явища, аналізувати їхні причини та розробляти дієві стратегії подолання. Це стає запорукою стійкості й успішності бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Основні методи діагностики кризового стану**

| Метод діагностики                  | Опис                                                                                            | Ключові показники /Інструменти                                           | Важливість для діагностики кризового стану               |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Фінансовий аналіз                  | Оцінка фінансових показників для визначення фінансової стабільності компанії                    | Коефіцієнт покриття, чистий прибуток, оборотний капітал, рівень боргу    | Дає чітке уявлення про фінансовий стан підприємства      |
| SWOT - аналіз                      | Оцінка сильних і слабких сторін компанії, а також загроз і можливостей у зовнішньому середовищі | Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози                          | Визначає стратегічні ризики і можливості                 |
| PEST -аналіз                       | Оцінка впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів                     | Політика, економіка, соціальні тренди, технології                        | Допомагає прогнозувати вплив зовнішніх факторів          |
| Моделі прогнозування банкрутства   | Оцінка ймовірності банкрутства на основі фінансових коефіцієнтів                                | Моделі Альтмана, Таффлера, Ліса                                          | Прогнозує ймовірність банкрутства                        |
| Аналітика великих даних (Big Data) | Використання великих даних для виявлення відхилень та прогнозування кризових ситуацій           | Алгоритми машинного навчання, штучний інтелект                           | Автоматично виявляє кризові ситуації та пропонує рішення |
| Організаційний аналіз              | Оцінка внутрішніх процесів і мотивації співробітників                                           | Структура управління, кваліфікація співробітників, корпоративна культура | Виявляє внутрішні проблеми, які можуть спричинити кризу  |
| Аналіз конкурентного середовища    | Оцінка діяльності конкурентів і зміни кон'юнктури ринку                                         | Аналіз п'яти сил Портера, аналіз конкурентів                             | Визначає вплив конкурентів на кризу                      |

Антикризове управління – це важливий процес для будь-якого підприємства, спрямований на прогнозування та ефективне реагування на кризові ситуації. Він включає в себе ідентифікацію потенційних ризиків, аналіз причин їх виникнення (як внутрішніх, так і зовнішніх), розробку стратегій запобігання та подолання криз. Ключовими елементами є системне планування, впровадження ефективних заходів та постійний контроль за їх виконанням. Це дозволяє мінімізувати негативний вплив криз на діяльність підприємства та

забезпечити його стабільність. Важливим аспектом є також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що робить антикризове управління ефективним інструментом для забезпечення довгострокового розвитку.

Вивчення міжнародного досвіду антикризового регулювання дозволяє виділити ряд ефективних методів, які можуть бути успішно використані в Україні. Ключем до успіху є комплексний підхід, що включає державну підтримку, стимулювання інновацій та адаптивне правове поле. Прикладом європейських країн, таких як Німеччина, Франція та Великобританія, є програми фінансування, реструктуризації та консультацій, які допомагають підприємствам долати кризові явища. Американська модель, з її акцентом на реорганізації через правові інструменти, дозволяє бізнесу продовжувати функціонувати навіть у важких фінансових умовах. Азійські країни, наприклад Японія та Південна Корея, роблять ставку на інновації та високу мотивацію працівників, що забезпечує швидку адаптацію до змін. Впровадження цих світових практик в українських реаліях може стати основою для створення дієвої системи антикризового управління, яка підвищить стійкість як окремих підприємств, так і всієї економіки до кризових явищ.

Щоб підприємство могло вистояти в умовах кризи та швидко адаптуватися до змін, необхідно регулярно проводити діагностику його стану. Для цього використовують такі інструменти, як фінансовий аналіз, SWOT- та PEST-аналізи, моделі прогнозування банкрутства, організаційний аналіз та аналіз конкурентів. Ці методи допомагають оцінити різні сфери діяльності, виявити слабкі місця, потенційні загрози та можливості для розвитку. В епоху цифрових технологій, аналітика великих даних та штучний інтелект стають важливими помічниками в діагностиці, дозволяючи отримувати більш точні та оперативні результати. Застосування комплексного підходу, що поєднує різні методи, дозволяє вчасно виявляти проблеми, розробляти стратегії їх вирішення та забезпечувати стабільність та процвітання підприємства в довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІГМА АВК» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «СІГМА АВК»

ТОВ «СІГМА АВК» - це сучасна будівельна компанія, яка була заснована 27 липня 2016 року в місті Запоріжжя. Підприємство має форму товариства з обмеженою відповідальністю. Основною діяльністю компанії згідно з КВЕД є 41.20 - будівництво як житлових, так і нежитлових об'єктів. Фахівці компанії спеціалізуються на зведенні багатоповерхових житлових будинків, офісних приміщень, торгово-розважальних центрів, а також будівель промислового призначення. Крім того, підприємство виконує роботи з реконструкції, капітального і поточного ремонту різних будівель і споруд.

Діяльність компанії охоплює всі етапи будівництва: від проєктування і підготовки земельних ділянок до здачі об'єктів в експлуатацію. Компанія дотримується сучасних стандартів якості, екологічних норм і вимог безпеки, що дозволяє задовольняти потреби як приватних, так і державних замовників.

Види діяльності: основним видом діяльності ТОВ "СІГМА АВК", КОД ЄДРПОУ 40691906, даним ЄДРПОУ, є 46.90 неспеціалізована оптова торгівля.

Інші: Виробництво будівельних виробів із пластмас; Виробництво інших виробів із пластмас; Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.; Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; Штукатурні роботи; Установлення столярних виробів; Покриття підлоги й облицювання стін; Малярні роботи та скління; Загальне прибирання будинків; Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів; Неспеціалізована оптова торгівля; Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; Управління нерухомим майном за винагороду

або на основі контракту; Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування; Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.; Інші роботи із завершення будівництва; Знесення; Будівництво інших споруд, н.в.і.у.; Будівництво доріг і автострад; Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами; Діяльність агентств працевлаштування; Діяльність агентств тимчасового працевлаштування; Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами, тощо.

Структура організації ТОВ «СІГМА АВК» включає кілька основних підрозділів, які ефективно взаємодіють для досягнення спільних цілей підприємства. Серед них:

- виробничо-технічний відділ, який відповідає за організацію і контроль виконання будівельних і монтажних робіт;
- проєктно-кошторисний відділ, що займається розробкою технічних проєктів, проєктуванням та складанням кошторисів для будівництва;
- відділ постачання, який забезпечує своєчасне надходження матеріалів, обладнання та інших ресурсів на будівельні майданчики;
- фінансово-економічний відділ, що здійснює фінансове планування, аналіз результатів діяльності і бюджетування;
- бухгалтерія, яка веде облік господарської діяльності підприємства та складає звітність;
- відділ кадрів, що відповідає за набір, навчання та адаптацію персоналу;
- юридичний відділ, що забезпечує дотримання законодавства при здійсненні господарської діяльності.

Керівництво підприємства орієнтується на стратегічне управління та оперативний контроль. Прийняття рішень базується на аналізі ринку, внутрішніх можливостей компанії та виявлених ризиків. У процесі управління активно використовуються сучасні інструменти, такі як системи внутрішнього

контролю, електронний документообіг та автоматизація управлінських процесів у проєктному менеджменті.

ТОВ «СІГМА АВК» має потужну матеріально-технічну базу, яка включає різноманітну будівельну техніку, вантажний транспорт, бетонозмішувальні установки, крани, а також обладнання для монтажу і оздоблювальних робіт. Маючи власну техніку, підприємство може ефективно планувати терміни виконання будівельних робіт і швидко справлятися з різноманітними завданнями.

Кадровий потенціал компанії складається з висококваліфікованих фахівців різних спеціальностей, таких як інженери, проєктанти, майстри, техніки, машиністи та будівельники загальнобудівельних професій. Співробітники регулярно підвищують свою кваліфікацію через навчання, участь у семінарах, тренінгах і професійних виставках. Велика увага приділяється питанням охорони праці та безпеки на робочих місцях.

*Таблиця 2.1*

**Фінансова звітність ТОВ «СІГМА АВК» за 2021-2024 роки**

| Показник                 | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Дохід                    | 2 121 900 ₴ | 571 500 ₴   | 5 196 400 ₴ | 6 979 100 ₴ |
| Чистий прибуток          | 104 400 ₴   | -190 500 ₴  | 160 100 ₴   | -153 600 ₴  |
| Активи                   | -           | 2 872 100 ₴ | 5 300 900 ₴ | 4 479 400 ₴ |
| Зобов'язання             | -           | 2 326 200 ₴ | 4 604 100 ₴ | 3 936 800 ₴ |
| Кількість співробітників | -           | 4           | 6           | 5           |

Фінансова звітність ТОВ «СІГМА АВК» за період з 2021 по 2024 рік (табл. 2.1) демонструє позитивні зміни у розвитку компанії, які знаходять відображення в основних фінансових показниках: доходах, чистому прибутку, активах і зобов'язаннях.

Збільшення доходу компанії є важливим індикатором її фінансового зростання. Так, у 2022 році компанія отримала дохід у розмірі 571 500 ₴, а в 2023 році цей показник зріс до 5 196 400 ₴. Така значна різниця свідчить про позитивні зміни в бізнесі ТОВ «СІГМА АВК». Це може бути результатом розширення діяльності, укладання нових угод або успішної реалізації нових проєктів. Збільшення доходу в декілька разів підтверджує зростання попиту на продукцію або послуги компанії.

Чистий прибуток у 2023 році склав 160 100 ₴, що є поліпшенням порівняно з чистим збитком у 2022 році (-190 500 ₴). Це вказує на відновлення фінансових показників компанії після складних періодів, які могли бути спричинені різноманітними внутрішніми чи зовнішніми чинниками. Проте варто зазначити, що чистий прибуток за 2023 рік все ж таки залишається на помірному рівні, що може свідчити про те, що компанія ще стикається з певними фінансовими труднощами.

Активи компанії збільшилися з 2 872 100 ₴ у 2022 році до 5 300 900 ₴ у 2023 році, що свідчить про розширення бізнесу та інвестиції в розвиток, що збільшує обсяги майна і ресурсів. Проте важливо розуміти, що таке зростання активів часто супроводжується збільшенням зобов'язань, що також спостерігається у випадку ТОВ «СІГМА АВК». Збільшення зобов'язань з 2 326 200 ₴ у 2022 році до 4 604 100 ₴ у 2023 році може вказувати на підвищення фінансових ризиків для компанії. Велика частина зобов'язань може бути пов'язана з кредитами або іншими борговими зобов'язаннями, що підвищує можливі ризики з ліквідністю і платоспроможністю в майбутньому.

Збільшення кількості співробітників з 4 у 2022 році до 6 у 2023 році свідчить про розширення діяльності компанії, збільшення обсягу проєктів і послуг, а також про необхідність у додаткових людських ресурсах для ефективної роботи підприємства. Це є позитивним показником для подальшого розвитку компанії, оскільки наявність кваліфікованих кадрів

дозволяє вирішувати нові завдання та сприяє покращенню загальної ефективності.

Фінансова звітність ТОВ «СІГМА АВК» за 2021-2024 роки підтверджує позитивні зміни в діяльності компанії. Збільшення доходів, повернення до прибутку, а також зростання активів і зобов'язань свідчать про успішне відновлення компанії та її активне розширення. Однак важливо звернути увагу на збільшення зобов'язань, що може привести до підвищення фінансових ризиків. У зв'язку з цим компанії необхідно більше уваги приділяти управлінню фінансовими зобов'язаннями та ліквідністю, щоб забезпечити стійке фінансове становище в майбутньому.

Аналіз фінансових результатів підтверджує стійкий розвиток компанії, що видно не тільки з зростання доходів, але й з поступового розширення її матеріально-технічної бази. Незважаючи на обмежену кількість працівників, підприємство демонструє високу ефективність управління своїми ресурсами. Це стало можливим завдяки впровадженню передових технологій, оптимізації бізнес-процесів та злагодженій роботі всіх підрозділів.

ТОВ «СІГМА АВК» можна вважати прикладом успішного будівельного підприємства, яке здатне конкурувати на регіональному рівні завдяки високому професіоналізму команди, сучасному технічному оснащенню та стратегічному підходу до управлінських процесів. Компанія активно використовує сучасні технології в будівництві, зокрема методи інформаційного моделювання будівель (BIM), що дозволяють підвищити точність проєктування, зменшити витрати та оптимізувати будівельні роботи. Для цих цілей компанія використовує спеціалізоване програмне забезпечення для 3D-моделювання, управління будівельними процесами, а також для контролю витрат і ресурсів.

Однією з основних переваг ТОВ «СІГМА АВК» є розвинена система логістики та постачання, яка забезпечує своєчасну доставку будівельних матеріалів, техніки та обладнання на об'єкти. Компанія співпрацює з

надійними постачальниками як вітчизняного, так і міжнародного ринку, що дозволяє підтримувати високі стандарти якості.

У рамках своєї соціальної відповідальності підприємство бере участь у реалізації різних соціальних ініціатив, спрямованих на поліпшення інфраструктури населених пунктів, де воно здійснює свою діяльність. ТОВ «СІГМА АВК» активно підтримує місцеві ініціативи, займається благоустроєм прилеглих територій і бере участь в енергоефективних проєктах.

Підприємство забезпечує своїх працівників засобами індивідуального захисту, проводить регулярні інструктажі з охорони праці та надає доступ до медичного обслуговування. Умови праці відповідають сучасним вимогам, а компанія активно підтримує розвиток корпоративної культури, заохочуючи командну роботу, ініціативність та творчий підхід до виконання виробничих завдань.

Перспективи розвитку ТОВ «СІГМА АВК» зосереджуються на розширенні географії діяльності, освоєнні нових ринків, участі в державних тендерах і виході на міжнародний ринок. Для цього передбачено модернізацію технічної бази, розширення кадрового потенціалу та вдосконалення управління проєктами. Стратегія розвитку компанії спрямована на постійне підвищення конкурентоспроможності за допомогою інновацій, покращення якості наданих послуг і задоволення потреб клієнтів.

## **2.2. Дослідження та аналіз кризових факторів впливу на діяльність ТОВ «СІГМА АВК»**

Для того, щоб прогнозувати фінансовий стан підприємства та ухвалювати ефективні стратегічні рішення, важливо розуміти як зовнішні, так і внутрішні фактори, які можуть впливати на кризи в компанії. У випадку ТОВ «СІГМА АВК», ці фактори можуть бути як загальноекономічного характеру, так і внутрішніми організаційними проблемами.

### Зовнішні фактори:

1. Економічна ситуація в Україні. Поточна економічна ситуація в Україні має значний вплив на діяльність компанії. Високий рівень інфляції, зміни валютних курсів, а також зміни в податковій політиці можуть безпосередньо позначатися на фінансових результатах підприємства. Зокрема, зростання інфляції може збільшити витрати на основні ресурси, такі як сировина та енергоносії, що, у свою чергу, зменшує прибуток компанії. Коливання валютних курсів додають фінансових ризиків, особливо якщо компанія має справу з міжнародною торгівлею або імпортом/експортом товарів. Важливим чинником є також вплив воєнного стану, який значно змінив умови для ведення бізнесу в Україні. Війна викликала проблеми у логістиці, зниження кількості підприємств, а також збільшення ризиків, таких як втрата активів або пошкодження майна. Воєнний стан збільшив витрати на забезпечення безпеки, і створив економічну нестабільність на ринку, що особливо відчувається у будівельній сфері, де змінилися стандарти і зросли ціни на ресурси.

2. Регуляторні зміни. Зміни в законодавстві, зокрема в будівельній та економічній сферах, можуть впливати на функціонування компанії. Наприклад, нові вимоги до безпеки або зміни в екологічних стандартах можуть потребувати значних інвестицій для адаптації. Зміни в податковому законодавстві, такі як підвищення податків на прибуток або на додану вартість, можуть збільшити фінансове навантаження на підприємство, що впливає на його прибутковість. Також, зміни в регулюванні фінансових потоків можуть обмежити здатність компанії отримувати фінансування або інвестувати в розширення. Несподівані зміни в законодавстві можуть потребувати оперативної адаптації компанії до нових умов, що часто вимагає часу та ресурсів.

### Внутрішні фактори:

1. Ефективність управління. Внутрішнє управління підприємством має вирішальне значення для його фінансового стану. Неефективне управління може призвести до організаційних проблем, таких як зниження продуктивності, затримки в реалізації проєктів, а також зниження якості продукції чи послуг. В умовах економічної і політичної нестабільності керівники повинні швидко реагувати на зміни, проте недостатньо кваліфіковане або неефективне управління може спричинити фінансові труднощі. Якщо керівництво компанії не зможе правильно оцінити ризики або ухвалити ефективні рішення для скорочення витрат чи оптимізації операцій, це може призвести до значних фінансових втрат. В умовах економічної кризи та воєнного стану гнучкість та адаптивність управлінців стають необхідними для забезпечення стійкості компанії.

2. Фінансова стійкість. Фінансова стійкість компанії залежить від її здатності підтримувати стабільний обіг коштів для виконання поточних зобов'язань та розвитку. Недостатній рівень статутного капіталу може обмежити можливості для залучення зовнішнього фінансування, такого як кредити чи інвестиції. В разі кризових ситуацій підприємство має забезпечити резерви для підтримки своєї платоспроможності, особливо у періоди економічної нестабільності або воєнного стану, коли доступ до фінансування може бути ускладнений. Внутрішні фінансові проблеми, зокрема неправильне управління боргами або неефективне використання активів, можуть призвести до фінансових труднощів, навіть за наявності стабільних зовнішніх умов. Зростання заборгованості перед постачальниками чи кредиторами без можливості своєчасно погасити борги може стати причиною ліквіднісної кризи.

Як зовнішні, так і внутрішні фактори можуть сприяти розвитку кризового стану підприємства ТОВ «СІГМА АВК». Зміни в економічній ситуації, регуляторні зміни та воєнний стан створюють значні виклики для компанії. Водночас, ефективне управління та фінансова стійкість є основою

для подолання труднощів і забезпечення стабільного розвитку навіть у складних умовах. Компанії необхідно приділяти велику увагу стратегічному управлінню, правильному плануванню фінансів і адаптації до змін у законодавстві, щоб мінімізувати ризики та зберегти свою конкурентоспроможність.

У процесі своєї діяльності ТОВ «СІГМА АВК» неодноразово стикалося з кризовими ситуаціями, що мали значний вплив на ефективність реалізації проєктів, стабільність фінансових потоків та репутаційну складову компанії. Особливо виразно ці труднощі проявилися під час виконання державних замовлень у період воєнного стану в Україні, коли зовнішні фактори, незалежні від підприємства, значно ускладнюють нормальне функціонування та виконання зобов'язань. У цьому контексті варто розглянути кілька конкретних прикладів, що ілюструють характер таких криз та шляхи їх подолання.

У 2023 році ТОВ «СІГМА АВК» було залучено до виконання капітального ремонту підвального приміщення будівлі Запорізької гімназії №45, з метою пристосування його до функціонування як найпростішого укриття. Проєкт мав важливе соціальне значення, оскільки був спрямований на забезпечення безпеки учнів та педагогічного колективу в умовах воєнних дій. Сума контракту перевищувала 450 тисяч гривень, що зробило його масштабним для локального виконавця.

У процесі реалізації цього проєкту компанія зіткнулася з низкою серйозних викликів:

- логістичні труднощі: через активні бойові дії в Запорізькому регіоні було порушено логістичні ланцюги. Багато постачальників змушені були тимчасово зупинити свою діяльність або суттєво змінити маршрути доставки. Це спричинило перебої у своєчасному постачанні будівельних матеріалів, необхідних для дотримання графіку виконання робіт;

- зростання вартості матеріалів: в умовах загальнонаціональної інфляції та дефіциту окремих позицій на ринку будівельних матеріалів значно зросла собівартість проєкту. Це створило невідповідність між первинним кошторисом і фактичними витратами, що не компенсувалися за умовами договору;

- зміна нормативно-правових вимог: під час реалізації проєкту було оновлено державні нормативи щодо облаштування найпростіших укриттів у закладах освіти. Це потребувало термінової адаптації проєктної документації, узгодження нових технічних рішень та переоцінки обсягів і вартості робіт;

- фінансові ускладнення: перенесення термінів завершення робіт призвело до тимчасових касових розривів, що змусило компанію залучати додаткові фінансові ресурси. Це створило додаткове навантаження на бухгалтерську й управлінську систему компанії.

Інший приклад кризової ситуації - капітальний ремонт підвального приміщення гімназії №5 у місті Запоріжжя, який, так само як і попередній, мав на меті забезпечення безпечного укриття для учнів у разі повітряної тривоги чи інших надзвичайних ситуацій. Проєкт реалізовувався в умовах воєнного стану, що само по собі ускладнювало виконання будь-яких будівельних робіт.

Компанія стикнулася з наступними проблемами:

- кадровий дефіцит: частина працівників компанії була мобілізована до лав ЗСУ або евакуювалася в безпечніші регіони країни, що призвело до нестачі кваліфікованого персоналу для виконання спеціалізованих робіт;

- адміністративні труднощі: через обмежене функціонування державних органів і контролюючих установ погодження проєктної документації та внесення змін до неї потребували більше часу, ніж зазвичай. Це затримало реалізацію проєкту.

- фінансові виклики: через обмежений асортимент будівельних матеріалів на ринку компанія була змушена використовувати дорожчі

альтернативи, що негативно позначилося на бюджету проєкту та його прибутковості.

Ще один значущий приклад - проєкт капітального ремонту покрівлі нежитлової будівлі, що належить до комунальної власності. У цьому випадку основні труднощі виникли вже після початку реалізації робіт:

- неочікувані технологічні складнощі: під час демонтажу старого покриття було виявлено приховані дефекти несучих конструкцій, які не були враховані у проєктній документації. Це вимагало оперативного перепланування, залучення нових технічних рішень і перегляду обсягів робіт;

- несприятливі погодні умови: роботи з ремонту покрівлі припали на період значних опадів, що унеможливило дотримання графіку. Через обмежений час виконання деякі технологічні етапи потребували повторного виконання, що збільшувати обсяг витрат;

- проблеми з субпідрядниками: частина залучених виконавців не дотримувалася строків або стикалася з обмеженнями у своїй діяльності через загальну ситуацію в країні. Це вплинуло на якість виконання окремих видів робіт та потребувало додаткового контролю.

Усі згадані приклади переконливо свідчать про необхідність високого рівня гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін, особливо в умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності. Компанія ТОВ «СІГМА АВК» не лише успішно реалізувала складні будівельні проєкти, а й продемонструвала вміння знаходити ефективні рішення для подолання таких проблем, як перебої в постачанні, нестача персоналу, зростання цін і адміністративні затримки. Попри успішне завершення проєктів, подібні обставини стали серйозним випробуванням для підприємства, що спонукало його до переосмислення підходів до управління ризиками, фінансового планування та організації логістичних процесів у нових умовах.

### **2.3. Дослідження ефективності заходів антикризового управління підприємством**

У ході реалізації інфраструктурних проєктів в умовах воєнного часу ТОВ «СІГМА АВК» виявило високий рівень гнучкості в управлінні та стратегічного бачення, впровадивши низку антикризових рішень, які дозволили ефективно реагувати на зовнішні загрози. Комплексний аналіз результативності цих дій дає змогу зробити висновки щодо ефективності обраного підходу до управління кризами, а також напрацювати напрями його подальшої модернізації. Зусилля компанії були спрямовані не лише на забезпечення безперебійної реалізації будівельних робіт, але й на збереження трудового потенціалу, фінансової стабільності та підтримання довіри з боку контрагентів.

Одним із ключових аспектів антикризової діяльності стала модернізація логістичних процесів. У зв'язку з дестабілізацією транспортних маршрутів внаслідок бойових дій на території України, підприємство було змушене оперативно перебудувати свою систему постачання. Компанія розпочала активний пошук нових постачальників у регіонах, де ситуація залишалася контрольованою, зокрема в центральній та західній частинах країни. Крім того, було ухвалено рішення здійснювати попереднє придбання окремих будівельних матеріалів із розрахунком на перспективну потребу. Завдяки цьому вдалося уникнути зупинки проєктів та забезпечити раціональне використання ресурсів навіть за умов обмеженого доступу до звичних логістичних каналів.

Ще одним важливим напрямом антикризового реагування стала організаційна перебудова в кадровій політиці. Унаслідок мобілізаційних процесів та вимушеного переміщення частини працівників, компанія задіяла адміністративний персонал до виконання функцій, не притаманних їм у мирний час. Паралельно було розгорнуто програму перекваліфікації

працівників, що дозволило створити гнучкі команди з широким спектром навичок. Така стратегія сприяла підвищенню організаційної адаптивності й дозволила оперативно реагувати на зміни, що виникали в процесі реалізації проєктів.

Особливу роль відіграла співпраця з контрагентами та замовниками, з якими підприємство мало довготривалі договірні зобов'язання. В умовах різкого подорожчання будівельних матеріалів і необхідності оновлення проєктно-кошторисної документації компанія ініціювала перемовини щодо зміни умов чинних контрактів. У більшості випадків сторони дійшли взаємовигідного компромісу, що дозволило уникнути фінансових санкцій за затримки у виконанні зобов'язань. Це свідчить про високий рівень комунікаційної культури компанії, її відкритість до діалогу та здатність підтримувати довіру партнерів навіть у складних обставинах.

Результати вжитих антикризових заходів засвідчили їхню ефективність. Зокрема, компанія успішно завершила низку критично важливих об'єктів, серед яких – капітальний ремонт підвальних приміщень у Запорізькій гімназії №45 та №5, де були облаштовані укриття, що відповідають чинним нормативам. Ці роботи були виконані в межах державних закупівель, що підтверджується відкритими джерелами. Успішна реалізація проєктів в умовах високого рівня небезпеки зміцнила репутацію підприємства та підвищила рівень довіри з боку державних органів і бізнес-партнерів.

Водночас аналіз реалізованих дій виявив окремі внутрішні проблеми, які потребують подальшого опрацювання. Зокрема, компанія зіштовхнулася з викликами у сфері фінансового планування та ризик-менеджменту. Високий рівень витрат і необхідність оперативного прийняття рішень засвідчили важливість створення фінансових резервів і наявності адаптивних управлінських інструментів, здатних забезпечити стійкість у нестабільному середовищі.

Таким чином, досвід антикризового управління, напрацьований ТОВ «СІГМА АВК», можна охарактеризувати як успішний. Компанія не лише забезпечила реалізацію стратегічно важливих завдань, а й трансформувала набутий досвід у передумови для подальшого розвитку. Запроваджені підходи стали основою для вдосконалення системи управління ризиками, розробки альтернативних сценаріїв дій та підвищення фінансової витривалості підприємства. Цей досвід є цінним прикладом для інших учасників будівельного сектору, які працюють в умовах непередбачуваності та криз.

ТОВ «СІГМА АВК» – надійний партнер у сфері будівництва, що динамічно розвивається. Компанія спеціалізується на зведенні житлових, комерційних та промислових об'єктів, а також на виконанні ремонтно-реконструкційних робіт. Завдяки впровадженню сучасних технологій, зокрема інформаційного моделювання будівель (BIM), та високій кваліфікації персоналу, «СІГМА АВК» забезпечує ефективне використання ресурсів та стабільне зростання. Оптимізовані бізнес-процеси, розвинена логістика та надійні постачальники гарантують своєчасне виконання проєктів та високу якість послуг. Компанія приділяє значну увагу соціальній відповідальності та розвитку корпоративної культури, підтримуючи місцеві ініціативи та забезпечуючи безпеку працівників. «СІГМА АВК» прагне до розширення ринкових позицій, модернізації технічної бази та вдосконалення управлінських процесів, щоб і надалі задовольняти потреби клієнтів та зміцнювати свою конкурентоспроможність.

Фінансові звіти ТОВ «СІГМА АВК» за період з 2021 по 2024 рік показують, що компанія активно розвивалася. Це підтверджується збільшенням її прибутків та активів. Після збиткового 2022 року, у 2023 році компанія знову стала прибутковою. Однак, паралельно зі зростанням, збільшилися і боргові зобов'язання, а також виникли певні фінансові складнощі. Це свідчить про підвищення ризиків для компанії, тому необхідно ретельно контролювати борги та підтримувати достатній рівень ліквідності.

Важливо також брати до уваги зовнішні обставини, такі як економічна ситуація в Україні, наслідки воєнних дій та зміни в законодавстві, які ускладнюють ведення бізнесу.

Особливі труднощі для компанії виникають під час реалізації проєктів в умовах війни. Це пов'язано з проблемами в логістиці, нестачею кваліфікованих працівників, подорожчанням матеріалів та змінами в нормативних актах. Прикладом успішної адаптації до цих викликів є виконання проєктів з капітального ремонту підвалів у навчальних закладах. Це демонструє здатність компанії знаходити рішення в складних ситуаціях, спричинених зовнішніми факторами. Проте, ці труднощі підкреслюють необхідність покращення управління ризиками, стратегічного фінансового планування та логістичних процесів, щоб запобігти можливим кризам у майбутньому.

Незважаючи на всі складнощі, компанія демонструє здатність витримувати кризові ситуації. Однак, для забезпечення сталого розвитку в майбутньому, необхідно зосередитися на посиленні внутрішнього управління, управлінні фінансовими ризиками та підтримці фінансової стабільності в умовах економічної та політичної нестабільності.

ТОВ «СІГМА АВК» продемонструвало ефективність антикризового управління, зосередившись на стратегічному розподілі ресурсів, оперативній адаптації до зовнішніх змін та гнучких управлінських механізмах. Ключовими факторами успіху стали модернізація логістики, перегляд кадрової політики та ефективна комунікація з контрагентами. Це дозволило компанії швидко реагувати на виклики, забезпечити безперервність роботи та реалізацію проєктів навіть в умовах війни, що позитивно вплинуло на фінансову стабільність та репутацію.

Проте, для подальшого розвитку ТОВ «СІГМА АВК» необхідно зосередитися на вдосконаленні фінансового планування та управління ризиками. Високі витрати та необхідність швидкого прийняття рішень

вимагають створення додаткових фінансових резервів та впровадження адаптивних інструментів управління.

## 2.4. Аналіз поточної антикризової стратегії підприємства

Оцінка поточної антикризової стратегії підприємства є важливим кроком для визначення ефективності вжитих заходів, що були спрямовані на подолання кризових ситуацій, зокрема під час реалізації інфраструктурних проєктів в умовах воєнного стану. Такий аналіз дає можливість не тільки оцінити результати, а й визначити перспективи для вдосконалення стратегічного управління компанією.

Таблиця 2.3

### Оцінка наявної системи управління ризиками ТОВ «СІГМА АВК»

| Категорія ризику            | Виявлені ризики                                          | Поточні заходи з управління                        | Пропозиції щодо вдосконалення                                                            |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансові ризики            | Зміни валютних курсів, коливання вартості матеріалів     | Перегляд контрактів, коригування фінансових планів | Впровадження прогностичних моделей для оцінки майбутніх змін                             |
| Логістичні ризики           | Порушення постачальних ланцюгів через бойові дії         | Коригування маршрутів доставки                     | Диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів з кількома партнерами |
| Кадрові ризики              | Втрата кадрів через мобілізацію, невідповідність навичок | Перенавчання персоналу                             | Створення більш гнучких кадрових планів для адаптації до змін                            |
| Ризики управління проєктами | Затримки у виконанні проєктів через нестабільність       | Регулярні звіти та моніторинг                      | Впровадження інструментів для реального моніторингу стану проєктів                       |
| Соціальні ризики            | Проблеми з репутацією в умовах соціальних змін           | Прозорість комунікацій                             | Вдосконалення комунікаційної стратегії з партнерами і громадськістю                      |

У відповідь на кризові виклики, що виникли через бойові дії, економічну нестабільність та порушення традиційних ланцюгів постачання, ТОВ «СІГМА АВК» реалізувало низку заходів, спрямованих на збереження стабільності роботи та мінімізацію ризиків. Ключовим кроком стала зміна логістичних процесів. Підприємство швидко адаптувало свою логістичну модель до нових реалій, зокрема змінивши традиційні маршрути доставки матеріалів. Для цього було здійснено пошук нових постачальників у безпечних регіонах країни, де зберігалася стабільність і безпека. Такий підхід дозволив забезпечити безперервність будівельного процесу і уникнути зупинок робіт через затримки з постачанням.

Крім того, важливим елементом антикризового управління стала внутрішня кадрова мобілізація. Через загальну мобілізацію та евакуацію частина персоналу тимчасово втратила можливість виконувати свої обов'язки. У зв'язку з цим компанія оперативно здійснила перепідготовку частини співробітників, перепрофілювавши їх для виконання нових функціональних обов'язків. Це дозволило компенсувати відсутність кадрів і забезпечити стабільне функціонування організації в умовах обмежених ресурсів. Крім того, такі зміни стали основою для формування більш гнучкої організаційної структури, здатної оперативно реагувати на зміни в середовищі.

Іншим важливим кроком стала реорганізація фінансових ресурсів. З огляду на зростання вартості будівельних матеріалів, компанія здійснила перегляд контрактних умов з партнерами та замовниками. В результаті було проведено перемовини щодо коригування проєктно-кошторисної документації, що дозволило уникнути штрафних санкцій через затримки виконання робіт. Компанія також ініціювала перегляд фінансових стратегій, зокрема передбачила необхідність запасів певних матеріалів, що зменшило залежність від постачальників і забезпечило стабільність у роботі.

Попри реалізацію ефективних заходів, ТОВ «СІГМА АВК» стикнулося з низкою проблем та слабких місць у системі антикризового управління.

Однією з найбільших проблем стала недостатня гнучкість у фінансовому плануванні. Підприємство не було повністю готове до швидких змін в економічній ситуації, зокрема до раптових коливань вартості матеріалів. Це ускладнило адаптацію до нових умов, що в деяких випадках призвело до потреби в екстрених фінансових вливаннях, що не завжди було можливим.

Іншою серйозною проблемою стала залежність від зовнішніх постачальників, особливо в умовах, коли логістичні маршрути стали непередбачуваними. Хоча підприємство зуміло знайти альтернативні постачання, іноді затримки в постачаннях все ж відбувалися, що позначилося на термінах виконання деяких проєктів. Ці затримки хоч і були мінімізовані, все ж мали негативний вплив на імідж компанії та виконання контрактних зобов'язань.

Іншою проблемою виявилася недостатньо ефективна система моніторингу та прогнозування ризиків. Оскільки швидкість змін в умовах війни була надзвичайно високою, деякі ризики, пов'язані із зовнішніми факторами, не були вчасно виявлені. Це ускладнило процес прийняття стратегічних рішень і не дозволяло оперативно коригувати плани. Проблеми з оцінкою й управлінням ризиками ускладнили адаптацію підприємства до нових реалій, що вказує на потребу в удосконаленні системи прогнозування та аналітики.

Незважаючи на виявлені проблеми, впроваджені антикризові заходи мали значний позитивний вплив на стабільність та розвиток ТОВ «СІГМА АВК». Підприємство змогло зберегти оперативність і стабільність роботи, зокрема завдяки оптимізації логістичних процесів та внутрішній мобілізації кадрових ресурсів. Це дозволило виконати ряд критично важливих проєктів, зокрема капітальний ремонт підвалів у гімназіях, що дозволило укріпити довіру з боку замовників і партнерів.

Успішне завершення цих проєктів сприяло зміцненню репутації компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку. Завдяки

ретельному перегляду умов контрактів із замовниками, компанія змогла уникнути значних штрафів, що зберегло фінансову стабільність підприємства.

Однак, незважаючи на успішне виконання проєктів, деякі труднощі, такі як фінансові витрати, що виникли через високі закупівельні ціни, а також нестабільність постачальників, вказують на необхідність подальшого вдосконалення антикризового управління. Підприємству слід звернути увагу на вдосконалення фінансового планування, а також на створення більш гнучкої та ефективної системи управління ризиками. Тільки через постійну адаптацію та вдосконалення стратегічного управління компанія зможе краще реагувати на кризові ситуації і забезпечити довгострокову стабільність та розвиток.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «СІГМА АВК»**

### **3.1. Пропозиції щодо вдосконалення управління підприємством на основі антикризових заходів**

Для забезпечення стійкості підприємства ТОВ «СІГМА АВК» в умовах кризових ситуацій, а також для підвищення його конкурентоспроможності та здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, необхідно здійснити комплексне удосконалення антикризового управління. Це дозволить підприємству ефективно реагувати на непередбачувані події, зменшити ризики та оптимізувати використання наявних ресурсів.

Управління ризиками є основою антикризового управління, оскільки воно дозволяє ідентифікувати можливі загрози і вжити необхідних заходів для їх мінімізації або повного усунення. Однією з важливих задач є вдосконалення системи прогнозування та оцінки ризиків, що дозволить підприємству вчасно реагувати на зміни у ринковому середовищі, економічній ситуації або в політичній ситуації в країні.

У першу чергу ТОВ «СІГМА АВК» необхідно розробити та впровадити комплексний план управління ризиками, що включатиме як внутрішні, так і зовнішні ризики, пов'язані з операційною діяльністю, постачаннями, фінансами та людськими ресурсами. Для цього варто використовувати сучасні аналітичні інструменти та програмне забезпечення для оцінки й моніторингу ризиків, які дозволяють своєчасно виявляти загрози та пропонувати рішення для їх зниження.

Система управління ризиками має бути інтегрована в загальну корпоративну стратегію підприємства, що дозволить не тільки виявляти

загрози, але й прогнозувати їх на довгострокову перспективу. Важливо також забезпечити регулярне навчання персоналу щодо технік і методів виявлення та оцінки ризиків. Навчання співробітників допоможе створити корпоративну культуру, в якій ризики оцінюються на кожному рівні діяльності підприємства, а працівники можуть вчасно повідомити про потенційні загрози.

Ефективне фінансове планування є критичним для успішного функціонування підприємства під час кризових ситуацій. Під час фінансової нестабільності, різких коливань валютних курсів або підвищення вартості ресурсів, компанії необхідно мати гнучку і оперативну фінансову стратегію, здатну швидко реагувати на ці зміни. Для цього ТОВ «СІГМА АВК» повинно впровадити системи оперативного фінансового прогнозування, які дозволять не тільки планувати, але й коригувати фінансові потоки в реальному часі. Це дозволить оперативно реагувати на будь-які зміни у фінансовому середовищі та мінімізувати можливі збитки (табл. 3.1).

Окрім того, варто переглянути стратегію управління ресурсами підприємства. Оптимізація витрат і підвищення ефективності використання наявних активів є важливими аспектами антикризового управління. Розробка та впровадження системи автоматизації фінансових процесів зменшить ймовірність помилок при обробці даних, дозволить прискорити прийняття рішень і зробить управління фінансами більш прозорим.

Доцільно також створити резервний фонд підприємства для екстрених ситуацій, що дозволить мати необхідні фінансові ресурси для швидкої реакції на кризові ситуації або непередбачувані події. Це особливо важливо в умовах війни або економічних потрясінь, коли традиційні фінансові механізми можуть бути порушені.

Таблиця 3.1.

**Пропозиції щодо оптимізації фінансового планування та управління ресурсами**

| Напрямок             | Поточний стан                                                          | Пропозиції для вдосконалення                                                                                       |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансове планування | Відсутність гнучкості в короткостроковому плануванні                   | Впровадження системи оперативного фінансового прогнозування для миттєвих коригувань у разі непередбачених ситуацій |
| Управління витратами | Витрати на закупівлю матеріалів коливаються через нестабільність ринку | Проведення регулярного аналізу витрат, впровадження заходів для зниження витрат через оптимізацію процесів         |
| Резервні фонди       | Немає резервних фондів для екстрених випадків                          | Створення резервного фонду для забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах кризових ситуацій           |
| Автоматизація        | Більшість фінансових процесів здійснюються вручну                      | Впровадження програмного забезпечення для автоматизації фінансових операцій і зменшення людської помилки           |

Наявність кваліфікованих і гнучких кадрів є важливим ресурсом для підприємства в умовах кризи. Тому для забезпечення стабільної роботи в умовах змін, ТОВ «СІГМА АВК» повинно приділяти велику увагу розвитку внутрішнього навчання та мобілізації персоналу. Регулярні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації допоможуть працівникам швидко адаптуватися до нових вимог, змін у технологіях або процесах роботи. Це дозволить зберегти високу продуктивність навіть у періоди змін або кадрових втрат. Особливо важливим є розвиток програми перенавчання та перепідготовки для працівників, що змушені змінювати свої функціональні обов'язки через мобілізацію або зміни в організаційній структурі підприємства. Такі заходи дозволять оперативно компенсувати відсутність кадрів і забезпечити безперервність робочих процесів, не знижуючи

ефективності виконання проєктів. Додатково до внутрішнього навчання, варто також впровадити систему оцінки ефективності персоналу та використовувати її для планування розвитку працівників. Це дозволить швидко виявляти сильні сторони працівників та напрямки для їхнього розвитку, а також визначати потенційних лідерів і фахівців для управлінських позицій (табл.3.2).

Таблиця 3.2

### Пропозиції щодо підвищення якості кадрових ресурсів та персоналу

| Категорія                     | Поточний стан                               | Пропозиції для вдосконалення                                                                                           |
|-------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Навчання персоналу            | Періодичні тренінги з ключових напрямків    | Розробка програми безперервного навчання та розвитку співробітників на всіх рівнях                                     |
| Перенавчання кадрів           | Спорадичне перенавчання разі потреби        | Розробка системи швидкого перенавчання для нових обов'язків у разі кадрових змін                                       |
| Мобілізація кадрів            | Втрата кадрів через мобілізацію             | Створення резерву кваліфікованих працівників та програма віддаленої роботи для оперативного залучення спеціалістів     |
| Оцінка ефективності персоналу | Оцінка ефективності здійснюється раз на рік | Впровадження системи регулярної оцінки ефективності роботи працівників для оперативного коригування кадрових стратегій |

У періоди кризи та невизначеності важливою складовою успіху є ефективна комунікація з партнерами та замовниками. Відкрите, прозоре і своєчасне інформування про зміни в умовах роботи, можливі затримки чи коригування термінів дозволяє уникнути непорозумінь і зміцнити взаємини з партнерами. ТОВ «СІГМА АВК» має розробити комплексну комунікаційну стратегію, яка включатиме регулярні зустрічі, звіти, оновлення через електронну пошту або спеціалізовані платформи, а також забезпечує ефективний зворотний зв'язок.

Для підвищення ефективності комунікацій підприємство може запровадити сучасні цифрові інструменти та платформи для обміну інформацією, що дозволяють оперативно оновлювати дані, звітувати про хід

виконання проєктів, обговорювати зміни в графіках чи умовах співпраці. Також варто активно використовувати соціальні медіа та інші канали для зв'язку з партнерами та замовниками, щоб підтримувати з ними постійний контакт, інформувати про важливі зміни і запропонувати варіанти вирішення можливих проблем.

Таким чином, удосконалення антикризового управління підприємством ТОВ «СІГМА АВК» передбачає комплексний підхід до управління ризиками, оптимізації фінансових і кадрових ресурсів, диверсифікації постачальників і вдосконалення комунікаційних стратегій. Це дозволить не лише ефективно реагувати на кризові ситуації, але й значно зміцнити позиції компанії на ринку.

### **3.2. Формування пріоритетних напрямків антикризової стратегії підприємства**

Розробка ефективної антикризової стратегії для ТОВ «СІГМА АВК» повинна ґрунтуватися на ретельному аналізі поточних ризиків, проблем та викликів, з якими підприємство стикається в умовах кризи. Це включає в себе як диверсифікацію постачальників, так і зміцнення внутрішніх управлінських процесів, що дозволить компанії не лише подолати кризу, але й отримати стійкість у подальшій роботі. Нижче представлені ключові напрямки, на яких повинна зосереджуватись антикризова стратегія підприємства для досягнення стабільності та розвитку.

1. Диверсифікація постачальників і партнерів є одним із ключових елементів антикризового управління підприємством. Це стратегічний крок, що дозволяє значно знизити ризики, пов'язані з перебоями в постачанні та залежністю від окремих постачальників або партнерів. В умовах кризи, яка може виникнути через порушення логістичних ланцюгів, зміни на ринку або дефіцит необхідних матеріалів, підприємство повинно мати можливість

швидко переналаштувати свої постачальницькі та партнерські відносини, щоб забезпечити безперервність бізнес-процесів. Диверсифікація є необхідною для того, щоб уникнути ситуацій, коли підприємство може опинитися в складному становищі через залежність від одного чи кількох постачальників чи партнерів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Диверсифікація постачальників та партнерів для ТОВ «СІГМА АВК»**

| Напрямок диверсифікації                        | Опис пропозиції                                                                                                                                                    | Очікувані результати                                                                                                 |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розширення кола постачальників                 | Розширити базу постачальників, включаючи постачальників з різних регіонів України та за кордоном, укладаючи довгострокові контракти для забезпечення стабільності. | Зниження ризиків перебоїв у постачанні, зменшення залежності від монополій, стабільність бізнес-процесів.            |
| Збільшення кількості партнерів по проєктах     | Розширити партнерську мережу для реалізації великих інфраструктурних проєктів, зниження фінансових ризиків і забезпечення виконання обов'язків партнерами.         | Зменшення фінансових ризиків, підвищення стійкості підприємства в умовах кризи.                                      |
| Аналіз альтернативних ринків та постачальників | Проводити аналіз ринку і співпрацювати з міжнародними постачальниками для забезпечення необхідних ресурсів при дефіцитах через кризові ситуації.                   | Зниження залежності від національних постачальників, зменшення ризиків через політичну та економічну нестабільність. |

2. Формування внутрішньої культури антикризового управління є важливим етапом для забезпечення ефективності діяльності підприємства під час кризових ситуацій (табл. 3.4). Створення такої культури дозволяє адаптувати організацію до швидко змінюваних умов, забезпечити швидке реагування на зміни та зберегти стабільність бізнес-процесів навіть у найскладніші періоди.

3. Внутрішня культура повинна сприяти гнучкості, ініціативі, відповідальності та здатності працівників до прийняття рішень у нестандартних ситуаціях.

Таблиця 3.4

**Пропозиції щодо формування внутрішньої культури антикризового управління**

| Напрямок                            | Опис                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Навчання та розвиток персоналу      | Регулярні тренінги для всіх рівнів персоналу з антикризового управління, лідерства, адаптивності та управління стресом.                        |
| Формування комунікаційної платформи | Створення системи комунікацій для швидкого обміну інформацією між працівниками та керівництвом, регулярні брифінги, прозорість процесів.       |
| Мотивація та винагорода             | Впровадження системи мотивації, включаючи бонуси та нефінансові стимули, такі як додаткові дні відпочинку та можливість професійного розвитку. |

4. У сучасних умовах високої ринкової нестабільності та впливу зовнішніх економічних чинників, ключовим напрямом антикризової стратегії для ТОВ «СІГМА АВК» має стати розвиток портфеля проєктів державного значення. Залучення до реалізації державних проєктів дозволяє не лише диверсифікувати джерела доходу, але й забезпечити підприємству стабільне навантаження виробничих потужностей у довгостроковій перспективі.

На відміну від комерційних замовників, державні контракти зазвичай мають чітко визначене бюджетне фінансування, що забезпечує більшу передбачуваність та стійкість під час криз. Пропозиції щодо розвитку портфеля державних проєктів запропоновано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Пропозиції щодо розвитку портфеля проєктів державного значення**

| Пропозиція                                       | Опис                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Активна участь у тендерах на державні замовлення | Участь у тендерах на державні закупівлі через платформу Prozorro. Формування команди спеціалістів для підготовки тендерної документації, моніторингу ринку і участі у проєктах з будівництва інфраструктурних об'єктів. |

|                                           |                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Налагодження співпраці з органами влади   | Встановлення комунікації з органами влади для отримання інформації про заплановані проекти. Проведення презентацій та участь у галузевих форумах для покращення репутації і участі у розробці проектів. |
| Інвестиції у стратегічні державні проекти | Участь у державно-приватному партнерстві (ДПП) інфраструктурних проектах. Залучення інвестицій для реалізації проектів, що підтримуються урядом і фінансуються з державного або міжнародного бюджету.   |

5. Інтеграція інновацій та новітніх технологій у бізнес-процеси ТОВ «СІГМА АВК» є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності компанії, особливо в умовах постійних змін на ринку. Впровадження новітніх технологій дозволяє значно підвищити ефективність бізнес-процесів, знижуючи витрати і покращуючи продуктивність, а також сприяє адаптації до зміненого середовища та вимог ринку (табл.3.6).

Таблиця 3.6

**Інтеграція інновацій та новітніх технологій у бізнес-процеси  
ТОВ «СІГМА АВК»**

| Інтеграція інновацій та технологій | Пропозиції                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Автоматизація бізнес-процесів      | Впровадження програмних рішень для автоматизації бухгалтерії, управління запасами, контролю за проектами для зниження витрат та підвищення ефективності.                                                                                                     |
| Цифровізація взаємодії             | Впровадження CRM-системи та інших платформ для полегшення комунікації з партнерами і клієнтами, підвищення прозорості та оперативності управління.                                                                                                           |
| Інновації в будівництві            | Використання енергоефективних технологій, екологічно чистих («зелених») будівельних матеріалів та сучасних методів проєктування (наприклад, BIM-моделювання) для зниження енергоспоживання, мінімізації впливу на довкілля та підвищення якості будівництва. |

6. Зміцнення фінансової стійкості (табл. 3.7) є важливим аспектом для забезпечення стабільності діяльності ТОВ «СІГМА АВК» у кризових

умовах. Підприємство повинно активно працювати над зміцненням своєї фінансової бази, залученням інвестицій і забезпеченням ресурсів для розвитку та виконання великих проєктів. Це дозволить знизити ризики та забезпечити стабільність навіть у періоди економічної нестабільності.

Таблиця 3.7

### Пропозиції щодо зміцнення фінансової стійкості

| Пропозиції щодо зміцнення фінансової стійкості  | Опис                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залучення інвестицій                            | Пошук нових джерел фінансування: прямі інвестиції, кредитні ресурси, державні субсидії. Залучення стратегічних партнерів для підтримки фінансування та розвитку.       |
| Формування резервних фондів                     | Створення фондів для покриття непередбачених витрат, надзвичайних ситуацій та економічних труднощів, що забезпечує фінансову стабільність.                             |
| Оптимізація витрат та підвищення рентабельності | Підвищення ефективності виробничих процесів, впровадження нових технологій для зниження витрат на матеріали та енергію, контроль витрат для підвищення рентабельності. |

#### Пропозиції щодо зміцнення фінансової стійкості:

- залучення інвестицій. Залучення інвестицій є ключовим елементом для зміцнення фінансової стійкості підприємства. Пошук нових джерел фінансування дозволяє забезпечити необхідні ресурси для реалізації великих проєктів і розвитку бізнесу. Це може бути здійснено через прямі інвестиції, залучення кредитних ресурсів або державних субсидій. Крім того, важливо працювати над залученням стратегічних партнерів, які можуть допомогти не тільки фінансово, але й забезпечити додаткові ресурси та ноу-хау для розширення діяльності підприємства. Таке співробітництво дозволяє подолати фінансові труднощі та забезпечити стійкість навіть в умовах нестабільного ринку.

- формування резервних фондів. Створення резервних фондів є важливим елементом для забезпечення фінансової стабільності в кризових

ситуаціях. Резерви повинні бути використані для покриття непередбачених витрат, таких як надзвичайні ситуації, економічні труднощі або незаплановані зміни на ринку. Фонди також можуть бути використані для підтримки поточної діяльності компанії в періоди зниження доходів або економічних потрясінь. Така стратегія допомагає зберегти фінансову стійкість та уникнути дефіциту коштів у критичних ситуаціях.

- оптимізація витрат та підвищення рентабельності. Постійна оптимізація витрат є одним із ключових напрямків для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Важливо працювати над підвищенням ефективності виробничих процесів, впроваджувати нові технології, які дозволяють знизити витрати на матеріали та енергію. Водночас необхідно здійснювати контроль за витратами на кожному етапі діяльності підприємства, щоб усунути неефективні витрати та підвищити рентабельність. Оптимізація витрат допомагає зберегти фінансову стабільність підприємства, забезпечити можливості для розвитку та інвестицій, а також збільшити прибутковість у довгостроковій перспективі.

Дослідження та аналіз антикризових заходів, впроваджених ТОВ «СІГМА АВК» під час воєнного стану, засвідчила їхню ефективність. Компанія продемонструвала здатність пристосуватися до нових реалій та успішно впоратися з кризовими ситуаціями. Завдяки зміні логістики, перерозподілу кадрових ресурсів та коригуванню фінансової політики, підприємство змогло забезпечити безперебійну роботу, продовжити реалізацію важливих проєктів та зберегти фінансову стабільність. Підтвердженням успіху є, зокрема, завершення капітального ремонту підвалів у гімназіях, що позитивно вплинуло на репутацію компанії та підвищило рівень довіри клієнтів.

Водночас, аналіз виявив певні недоліки, які потребують уваги. Зокрема, недостатня гнучкість фінансового планування, залежність від обмеженого кола постачальників та не надто ефективна система виявлення та оцінки

ризиків. Для підвищення стійкості та адаптивності до мінливих умов, компанії необхідно зосередитися на вдосконаленні фінансового планування, розширенні мережі постачальників та покращенні системи прогнозування та моніторингу ризиків.

Оцінка роботи ТОВ «СІГМА АВК» під час кризи показала необхідність комплексного підходу до антикризового управління. Ключовим елементом є розробка сучасної системи управління ризиками, інтегрованої в загальну стратегію компанії, що дозволить швидко реагувати на потенційні загрози. Також важливим є покращення фінансового планування, зокрема, впровадження оперативного прогнозування, формування резервного фонду та автоматизація фінансових операцій, що забезпечить фінансову стабільність та адаптивність в умовах нестабільності. Значна увага має приділятися підвищенню продуктивності персоналу.

У сучасних умовах нестабільності, викликаній військовою агресією РФ, економічними змінами та посиленням конкуренції на ринку, важливою для забезпечення життєздатності та розвитку ТОВ «СІГМА АВК» є розробка ефективної антикризової стратегії. Аналіз показав, що підприємству слід зосередити увагу на трьох основних напрямках: диверсифікація постачальників і партнерів, розвиток внутрішньої культури антикризового управління та активізація портфеля державних проєктів.

Таким чином, успішна реалізація викладених напрямків дозволить ТОВ «СІГМА АВК» не тільки подолати наявні кризові виклики, але й закласти основи для стійкого розвитку в післякризовий період. Антикризова стратегія, що об'єднує зовнішню адаптацію і внутрішні зміни, повинна стати невід'ємною частиною стратегічного управління компанії.

## ВИСНОВКИ

Антикризове управління – це не просто реагування на проблеми, що вже виникли, а комплексна система, яка включає в себе передбачення криз, розробку планів, їх впровадження та контроль за ефективністю. Сучасний підхід до антикризового управління спрямований не тільки на збереження стабільності компанії, але й на її розвиток, адаптацію до змін, використання нових технологій та переосмислення методів управління. Важливими елементами антикризового менеджменту є системність, гнучкість, попередження, швидкість реагування, ефективність та залучення всіх учасників. Це дозволяє створити міцну основу для своєчасного реагування на ризики та запобігання їх переростанню у серйозні кризи.

В умовах нестабільного ринку та цифрової трансформації, сучасна діагностика кризового стану підприємства є критично важливою для успішного антикризового управління. Завдяки комплексному аналізу, що включає фінансовий аналіз, SWOT/PEST-аналізи, прогнозування банкрутства, аналіз конкуренції, організаційну оцінку та використання цифрових інструментів, підприємства можуть вчасно виявляти ознаки кризи, визначати її корені та приймати обґрунтовані рішення. Це дозволяє не лише точно оцінити поточні проблеми, але й розробити проактивні стратегії для підвищення стійкості до ризиків, забезпечуючи конкурентну перевагу та адаптивність до змін.

ТОВ «СІГМА АВК» – це стабільна та успішна будівельна компанія, яка впевнено займає позиції на регіональному ринку. Професіоналізм команди, сучасна матеріально-технічна база та продумана стратегія управління дозволили компанії не лише вистояти в складних економічних умовах 2021-2024 років, але й продемонструвати зростання. Розширення масштабів робіт та збільшення доходів стали можливими завдяки впровадженню новітніх технологій, ефективній логістиці та оптимізації внутрішніх процесів. «СІГМА

АВК» прагне до інновацій, забезпечує високу якість робіт та несе соціальну відповідальність, що робить її привабливим партнером та створює міцну основу для подальшого розвитку.

Огляд фінансових показників та результатів роботи ТОВ «СІГМА АВК» за період з 2021 по 2024 рік виявив як прогрес у розвитку компанії, так і тривожні тенденції, що ставлять під сумнів її фінансову безпеку. Хоча компанія збільшила доходи, активи та повернулася до прибутковості у 2024 році, вона значною мірою залежить від залучених коштів, про що свідчить значне зростання її боргових зобов'язань. Ця фінансова вразливість, спричинена високим рівнем заборгованості, стримує можливості для стабільного зростання. Додатково, на діяльність компанії негативно впливають зовнішні фактори, такі як війна, інфляція, зміни в законодавстві та проблеми з логістикою. Внутрішні проблеми, зокрема в управлінні, нестача кваліфікованих кадрів та недостатня здатність пристосовуватися до нових умов, посилюють ці негативні тенденції.

Незважаючи на ці виклики, успішне виконання державних замовлень в умовах війни демонструє здатність ТОВ «СІГМА АВК» реалізовувати важливі для суспільства проєкти. Однак, компанія стикається з ризиками, які вимагають оперативного реагування з боку керівництва та стратегічного планування. Враховуючи все вищезазначене, компанії необхідно розробити та впровадити антикризові заходи, спрямовані на зміцнення фінансового стану, покращення управління та підвищення здатності адаптуватися до змін.

Оцінка антикризових заходів, впроваджених ТОВ «СІГМА АВК», показує їхню дієвість у пристосуванні до мінливого середовища та вирішенні проблем, спричинених кризою. Компанія змогла підтримувати безперебійну роботу завдяки вдалій оптимізації логістики та перерозподілу персоналу. Перегляд умов контрактів з партнерами дозволив уникнути фінансових збитків і зберегти фінансову стійкість.

Водночас, існують недоліки, які потребують уваги: недостатня адаптивність фінансового планування, залежність від зовнішніх поставок та слабка система виявлення та попередження ризиків. Для підвищення стійкості та здатності швидко реагувати на зміни, компанії необхідно впровадити інструменти прогнозування, створити фінансові резерви та покращити систему управління ризиками.

Поточні досягнення та виявлені слабкі місця дають чітке розуміння того, в якому напрямку необхідно розвивати стратегічне управління для забезпечення стабільності ТОВ «СІГМА АВК» в умовах нестабільності.

Для забезпечення оперативності та гнучкості реагування на зміни пропонується впровадити систему фінансового прогнозування, створити резервні фонди, автоматизувати бізнес-процеси та організувати безперервне навчання персоналу.

З метою зменшення залежності від зовнішніх факторів та забезпечення стабільності поставок, необхідно налагодити ефективну комунікацію з партнерами та постачальниками, а також диверсифікувати канали постачання.

Одним з пріоритетів є диверсифікація постачальників і партнерів. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями в постачанні або змінами в економічній ситуації окремих регіонів. В умовах нестабільного ринку диверсифікація допоможе уникнути значних фінансових втрат і забезпечити безперервність роботи. Важливо не лише шукати нових постачальників, але й укладати з ними довгострокові угоди, що гарантують стабільні поставки на вигідних умовах.

Не менш важливим є формування внутрішньої культури антикризового управління, що передбачає навчання та підготовку персоналу до швидких змін. Створення ефективної внутрішньої комунікації, налагодження взаємодії між підрозділами та розробка системи мотивації сприятимуть підвищенню адаптивності компанії. Ефективна комунікація дозволить оперативно виявляти проблеми та мінімізувати їхній вплив.

Залучення до державних проєктів є ще одним важливим елементом антикризової стратегії. В умовах економічної кризи співпраця з державними структурами може забезпечити стабільне фінансування та постійний потік замовлень. Це дозволить зменшити залежність від приватних клієнтів і отримати додаткові ресурси для розвитку. Активна участь у державних закупівлях також сприятиме зміцненню репутації компанії як надійного партнера.

Особливу увагу слід приділити інноваціям і новітнім технологіям. Кризові умови часто вимагають від компаній пошуку нових шляхів підвищення ефективності. Впровадження цифрових технологій, автоматизація виробництва та інвестиції в енергоефективність дозволять знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Інновації не лише допоможуть зберегти позиції на ринку, але й відкриють нові можливості для зростання.

Отже, антикризова стратегія ТОВ «СІГМА АВК» має базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та прозорості. Важливим є системний підхід до управління ризиками, що включає постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз потенційних загроз та своєчасне коригування стратегії. В умовах кризи необхідно створити ефективну систему управлінських рішень, здатну швидко реагувати на зміни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боронос В.Г., Плікус І.Й. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2022. 459 с. (дата звернення 11.11.2024)
2. Антикризове управління: формування економічної стратегії. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13942/> (дата звернення 11.11.2024)
3. Антикризове управління: класифікація, реалізація URL: [https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F](https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) (дата звернення 11.11.2024)
4. ТОВ «СІГМА АВК». Офіційний сайт. URL: <https://sigma-avk.com.ua> (дата звернення 13.11.2024)
5. ТОВ «СІГМА АВК». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-sihma-avk-40691906> (дата звернення 11.03.2024)
6. Антикризове управління: принципи, етапи, фактори впливу URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1333> (дата звернення 11.11.2024)
7. Концептуальні положення організації антикризового управління підприємством URL: <https://buklib.net/books/34021/> (дата звернення 14.11.2024)
8. Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні. URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/download/38718/35253> (дата звернення 15.11.2024)
9. Юрик Н.Є., Ліпська В.Л., Ференц О.Т. Визначення основних засад публічного управління. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери

обслуговування» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 28 березня 2019 року).  
Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 87-88 (дата звернення 11.11.2024)

10. Богданець А. Технології антикризового управління в діяльності організації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39964/1/42.pdf> (дата звернення 17.12.2024)

11. Капітальний ремонт підвалу Запорізької гімназії №45. URL: <https://clarity-project.info/tender/10dde63cfb0446fda3cbe8574ca71e36> (дата звернення 17.12.2024)

12. Капітальний ремонт підвалу Запорізької гімназії №5. URL: <https://clarity-project.info/tender/72900c58331c4a019f604a143e431845> (дата звернення 17.12.2024)

13. Капітальний ремонт покрівлі нежитлової будівлі. URL: <https://clarity-project.info/tender/bfc6fd09184e49108b357e56ab33c06d> (дата звернення 17.12.2024)

14. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів. URL: [https://studia.milenium.edu.pl/images/do\\_pobrania/\\_\\_\\_\\_.pdf](https://studia.milenium.edu.pl/images/do_pobrania/____.pdf) (дата звернення 24.12.2024)

15. Юхновська Ю., Діденко А., Риженко О.М., Омельчак Г.В. Потенціал людського капіталу в системі управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 58. 2024. С. 49–54. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/58-2024/8.pdf> (дата звернення 25.12.2024)

16. Укриття у гімназії URL: <https://zp.gov.ua/news/123556-u-gimnaziyi-kapitalno-vidremontuvali-ukrittia> (дата звернення 25.12.2024)

17. Химич І.Г., Винник Т.М., Константюк Н.І., Тимошик Н.С., Юрик Н.С. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 153-159. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8998/1/khymych.pdf>. (дата звернення 25.12.2024)

18. Омельчак Г.В. Механізм застосування маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Науково-практичний журнал «Науковий погляд: економіка та управління»*, 2023. № 1 (81). С. 77–84. [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/1\\_81\\_2023/12.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/1_81_2023/12.pdf) (дата звернення 06.01.2025)
19. Особливості антикризисного управління під час воєнного стану. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/3181/3217/7685> (дата звернення 06.01.2025)
20. Компоненти антикризового управління. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/download/304/244/> (дата звернення 08.01.2025)
21. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5466> (дата звернення 08.01.2025)
22. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 30-38. (дата звернення 06.01.2025)
23. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення 13.01.2025)
24. Світовий досвід антикризового управління підприємствами. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8c98bb2e-473a-403c-8851-6c3dcb4f3a2f/content> (дата звернення 16.01.2025)
25. Пріоритетні заходи державного антикризового управління в провідних країнах європейського союзу. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/185/174> (дата звернення 26.01.2025)

26. Діагностика кризового стану підприємства URL: <https://studfile.net/preview/2915100/page:6/> (дата звернення 26.01.2025)
27. Визначення кризового стану підприємства. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33812/1/Danich\\_Parkhomenko\\_kryza.pdf;jsessionid=5CB8F491657EF5C07FB2847CE13F9078](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33812/1/Danich_Parkhomenko_kryza.pdf;jsessionid=5CB8F491657EF5C07FB2847CE13F9078) (дата звернення 26.01.2025)
28. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf) (дата звернення 02.02.2025)
29. Методи оцінки та шляхи стабілізації фінансового стану підприємства URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/158807222.pdf> (дата звернення 02.02.2025)
30. Експертні методи діагностики кризового стану: передумови та проблеми практичного використання URL: <https://buklib.net/books/34030/> (дата звернення 02.02.2025)
31. Ефективний SWOT-аналіз URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення 02.02.2025)
32. PEST-аналіз: особливості URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/pest-analiz-vivchennya-zovnishnogo-seredovishha/> (дата звернення 12.02.2025)
33. PEST-аналіз мікросередовища підприємства URL: <https://buklib.net/books/36596/> (дата звернення 15.02.2025)
34. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. No 184. Дніпро: ПДАБА, 2023. № 2. С. 114-117. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1242> (дата звернення 15.02.2025)
35. Дослідження конкурентного середовища URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/karyagin4-1.htm](https://tourlib.net/books_ukr/karyagin4-1.htm) (дата звернення 15.02.2025)

37. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958> (дата звернення 26.02.2025)

38. Загальні та специфічні, зовнішні й внутрішні фактори ризикованого розвитку підприємства. Виникнення криз на підприємстві. URL: <https://studfile.net/preview/10725753/page:2/> (дата звернення 21.03.2025)

39. Організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12164/1/oporn\\_konspekt\\_lekcij\\_a\\_ntikrizovij\\_menedzhment\\_pichugina\\_ta\\_in\\_2015.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12164/1/oporn_konspekt_lekcij_a_ntikrizovij_menedzhment_pichugina_ta_in_2015.pdf) (дата звернення 20.04.2025)

40. Діверсифікація, як елемент антикризового управління підприємством. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/diversification> (дата звернення 15.02.2025)

41. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35776/240560maketmanagement-23-31.pdf> (дата звернення 20.04.2025)

42. Алгоритм антикризового управління підприємства URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/30.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf) (дата звернення 20.04.2025)

43. Управління інтеграцією технологічних інновацій в стратегічне управління URL: <https://ela.kpi.ua/items/470e8673-1b01-4608-a5c4-8728f05c69c3> (дата звернення 15.04.2025)

44. Інноваційні підходи до управління бізнес – процесами на підприємстві. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/16-22.pdf> (дата звернення 20.04.2025)

45. Риженко О.М., Омельчак Г.В. Методологічні аспекти управління корпоративним маркетингом в умовах динамічних змін. The XIV International Scientific and Practical Conference «Prospects for the development of science and the environment», April 10 – 12, 2023, Helsinki, Finland. 415 p. С. 170 – 173.

<https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/04/Prospects-for-the-development-of-science-and-the-environment.pdf> (дата звернення 21.04.2025)

46. Зміцнення фінансової стійкості. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2731> (дата звернення 21.04.2025)

47. Шляхи зміцнення фінансового потенціалу підприємства. URL: <https://analizua.com/hotovi-roboty/132-shliakhy-zmitsnennia-finansovoho-potentsialu-pidpriemstva-dyplomna-robota> (дата звернення 21.03.2025)

48. Забезпечення фінансової стійкості підприємства інструментами фінансового менеджменту. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18056/1/%D0%91%D1%96%D0%B7%D1%8E%D0%BA.pdf> (дата звернення 15.04.2025)

49. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення 19.04.2025)

50. Келеберда Т.В., Далик В.П. Ключук Р.В. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"* DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9> (дата звернення 20.04.2025)

51. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32(71). С. 38–41. (дата звернення 20.04.2025)

52. SWOT-аналіз компанії: що це таке та навіщо потрібно. URL: <https://business.olx.ua/statti/swot-analiz-kompanii-shcho-tse-take-ta-navishcho-potribno/> (дата звернення 22.04.2025)

53. Гудзь О.Є., Півнюк А.В. (2022) Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3-4 (40). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2721/2614> (дата звернення 27.04.2025)