

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державне некомерційне підприємство
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ЛУНКІНА ІРИНА ЮРІЇВНА

УДК 005.936.3 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**АНТИКРИЗОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ
ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 051- Економіка
Освітньо-наукова програма – Економіка
Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового
ступеня доктора філософії

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

І.Ю.Лункіна

Науковий керівник Пілецька Саміра Тимофіївна
доктор економічних наук, професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Лункіна Ірина Юріївна. Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка, освітньо-наукова програма – Економіка, галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки. – Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут», МОН України, Київ, 2025.

У дисертаційній роботі висвітлено важливе науково-практичне завдання, пов'язане з теоретико-методичним обґрунтуванням положень і розробкою практичних рекомендацій щодо антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства.

В першому розділі дослідження розкрито систематизовані теоретичні підходи щодо визначення сутності збалансованого потенціалу. На основі критичного переосмислення наявних концептуальних позицій обґрунтовано, що дана категорія має складну, багатокомпонентну та міждисциплінарну природу. У межах сучасної економічної думки потенціал підприємства трактується як інтегрована сукупність матеріальних, нематеріальних, людських, інформаційних та інноваційних ресурсів, які за умови належної організації, координації та управління здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання.

Проаналізовано основні наукові підходи до тлумачення сутності потенціалу підприємства, що дозволило сформулювати його узагальнене визначення як цілісної системи, яка забезпечує поточну результативність діяльності, адаптивність до змін зовнішнього середовища та спроможність до саморозвитку. У межах цього підходу акцентовано увагу на категорії

«збалансований потенціал», що відображає гармонійне поєднання ключових функціональних складових підприємства.

Запропоновано авторське трактування збалансованого потенціалу як інтегрованої синергетичної системи взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих ресурсів (фінансових, людських, технологічних, організаційних, інноваційних, ІКТ тощо), які перебувають у гармонійній взаємодії та спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства, його адаптивності до внутрішніх і зовнішніх змін, а також на досягнення стратегічної стійкості в умовах динамічного ринкового середовища.

Установлено, що збалансованість потенціалу є ключовою умовою забезпечення ефективного функціонування підприємства, оскільки дає змогу мінімізувати внутрішні диспропорції, підвищити адаптивність організаційної структури та знизити рівень чутливості до впливу зовнішніх шоків. Водночас доведено, що наявність дисбалансів у структурі потенціалу може призводити до нераціонального використання ресурсів, зниження продуктивності, втрати конкурентних переваг і порушення стратегічної стабільності підприємства.

Проаналізовано передумови антикризового управління в системі забезпечення збалансованого потенціалу підприємства, що дозволило оцінити сучасну економічну ситуацію, яка впливає на вектори розвитку та ефективність функціонування підприємств, виступаючи як фактор, що може як стимулювати, так і уповільнювати їхній прогрес.

У другому розділі дисертації здійснено комплексний аналіз, який дав змогу обґрунтувати необхідність оцінювання ринкового середовища на основі інтегрованого підходу. Такий підхід передбачає врахування системи макро- та мікроекономічних індикаторів, згрупованих відповідно до характеру впливу на суб'єктів господарювання у сфері транспортних послуг. Запропонована систематизація дозволяє виявити потенційні загрози, окреслити перспективні напрями розвитку підприємств у конкурентному середовищі, що є основою для розроблення ефективних антикризових стратегій адаптації до зовнішніх змін.

Автором запропоновано підходи до оцінювання рівня збалансованості потенціалу підприємств за ключовими напрямками: виробничий, трудовий, фінансовий, технологічний потенціал, а також інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ). Кожен з цих напрямів характеризується системою взаємопов'язаних показників, які відображають ступінь забезпечення функціональної рівноваги підприємства. Дані напрямки та показники, що їх обумовлюють, як чинники забезпечення їх збалансованого потенціалу дозволили зазначити, що на підприємствах, особливо у період 2022 – 2023 рр., виявлено негативні тенденції у функціонуванні підприємств транспортної галузі, зокрема зниження рівня адаптивності та зростання чутливості до впливу зовнішніх ризиків, що зумовлено порушенням внутрішньої збалансованості потенціалу.

Розроблено науково-практичний підхід до оцінювання динаміки компонентів, які забезпечують збалансованість потенціалу підприємства. Запропонований підхід базується на визначенні ступеня гармонійності та ефективності використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Він включає діагностику внутрішніх дисбалансів між основними видами потенціалу (виробничим, фінансовим, трудовим, технологічним, ІКТ), ідентифікацію слабких ланок, визначення надмірно або недостатньо задіяних ресурсів, а також розробку цільових заходів з вирівнювання структурних диспропорцій. Це дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, забезпечити стійкий розвиток підприємства та зростання його прибутковості.

Доведено, що формування та підтримання збалансованого потенціалу є критично важливою умовою забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано, що систематичне моніторингове оцінювання ключових показників, застосування антикризових інструментів і науково обґрунтованих методичних підходів дозволяє суб'єктам господарювання ефективно адаптуватися до коливань ринкового

середовища, зберігати стійкість та забезпечувати результативне використання наявного потенціалу.

Обґрунтовано, що в умовах динамічного розвитку економіки, нестабільного зовнішнього середовища та загострення глобальної конкуренції підприємства дедалі частіше стикаються з різнохарактерними кризовими ситуаціями, що зумовлює потребу у постійному вдосконаленні механізмів антикризового забезпечення, однією з ключових складових яких є забезпечення внутрішньої збалансованості потенціалу підприємства шляхом комплексного використання його виробничих, фінансових, технологічних, трудових та ІКТ ресурсів.

Автором запропоновано концептуальну модель механізму антикризового забезпечення у системі формування збалансованого потенціалу підприємства, яка розглядається як інструмент стратегічного управління, що дозволяє підприємствам транспортної галузі оперативно реагувати на кризові ситуації, реалізовувати проактивні заходи з їх попередження. Теоретико-методологічна, діагностична та стратегічна платформи цієї моделі забезпечують системне бачення процесу розвитку підприємства та посилюють його здатність до функціонування в умовах високої конкуренції та швидкоплинних ринкових змін.

У третьому розділі дисертаційного дослідження обґрунтовано науково-методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризових впливів з урахуванням чинників зовнішнього середовища. Запропонований підхід базується на оцінюванні синергічного ефекту взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів, що дозволило сформулювати комплексну систему діагностики кризових ризиків, а також визначити механізми адаптації підприємства до змінних умов господарювання. Основою цієї системи виступають інтегральні та структурні показники, які відображають рівень внутрішньої стійкості підприємства до кризових загроз з урахуванням організаційного контексту та зовнішніх впливів.

Автором запропоновано структурно-логічну схему формування

антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємств транспортної сфери, яка передбачає реалізацію шести послідовних етапів у системі антикризового забезпечення та дає змогу на кожному з них здійснювати оцінку ефективності та відповідності запропонованих стратегічних альтернатив критеріям збалансованості та релевантності до обраного сценарію розвитку зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення в умовах невизначеності та динамізму зовнішніх змін.

Побудовано графічну інтерпретація просторової моделі вибору антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу транспортного підприємства з використанням тривимірної матриці точніше визначить положення транспортного підприємства у процесі вибору антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства. На основі побудованої матриці визначається комплекс заходів дій та процедур для основних підрозділів підприємства відповідно до встановлених цілей, що є основою для формування відповідних антикризових стратегічних альтернатив.

Обґрунтовано авторське визначення антикризової стратегії формування збалансованого потенціалу підприємств, що забезпечує можливість практичного застосування запропонованого підходу на прикладі суб'єктів транспортної галузі: ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс-сервіс-1», ПАТ «АТП «Атлант» та ТОВ «ТК Експерт». Для зазначених підприємств здійснено ідентифікацію та характеристику антикризових стратегій формування збалансованого потенціалу з урахуванням рівня внутрішньої стійкості, доступності ресурсів, зовнішніх обмежень і тенденцій динаміки середовища функціонування. На основі результатів проведеного аналізу запропоновано інтегрований науково-практичний підхід до процесу формування, відбору та реалізації антикризової стратегії, спрямованої на забезпечення збалансованого потенціалу підприємства. Запропонована модель враховує взаємозв'язок між

рівнем внутрішньої стійкості підприємства, характером зовнішніх впливів та станом збалансованості потенціалу, що дозволило здійснити порівняльну оцінку стратегічних альтернатив та сформувавши цілісну систему заходів, спрямованих на мінімізацію впливу кризових загроз і забезпечення адаптивного розвитку.

Ключові слова: Підприємство; криза; система; збалансований, потенціал; механізм; інструменти; підхід; стійкість; стратегія; модель; ефективність; антикризове, забезпечення; ризики; адаптація; ресурси; функціонування; чинники середовища; безпека; розвиток; адаптивність; процеси; управління.

ABSTRACT

Lunkina Iryna. Anti-crisis provision in the system of forming of balanced potential of the enterprise. Qualification scientific work as a manuscript.

Doctoral Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economics, educational and scientific program – Economics, field of knowledge 05 – Social and Behavioral Sciences. State Non-Commercial Enterprise “State University ‘Kyiv Aviation Institute’,” Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2025.

The dissertation addresses a significant scientific and practical task: the theoretical and methodological grounding of principles and the development of practical recommendations for anti-crisis support within the system of forming a balanced enterprise potential.

In the first chapter of the research, systematized theoretical approaches to defining the essence of balanced potential are revealed. Based on a critical reassessment of existing conceptual positions, it is substantiated that this category has a complex, multi-component, and interdisciplinary nature. Within the framework of modern economic thought, the potential of an enterprise is interpreted as an integrated set of material, intangible, human, informational, and innovation resources, which,

under conditions of proper organization, coordination, and management, are capable of ensuring the achievement of the strategic development goals of the business entity.

The main scientific approaches to interpreting the essence of enterprise potential have been analyzed, which allowed for the formation of its generalized definition as an integral system that ensures current performance, adaptability to changes in the external environment, and the capacity for self-development. Within this approach, emphasis is placed on the category of “balanced potential,” which reflects the harmonious combination of the key functional components of the enterprise.

An author’s interpretation of balanced potential has been proposed, conceptualizing it as an integrated synergistic system of interconnected and complementary resources (financial, human, technological, organizational, innovation, ICT, etc.), which operate in harmonious interaction and are directed toward ensuring effective functioning of the enterprise, its adaptability to internal and external changes, as well as the achievement of strategic resilience under dynamic market conditions.

It has been established that balance of potential is a key prerequisite for ensuring effective functioning of the enterprise, as it enables the minimization of internal disproportions, enhancement of the adaptability of the organizational structure, and reduction of sensitivity to external shocks. At the same time, it has been proven that the presence of imbalances in the structure of potential may lead to inefficient use of resources, decline in productivity, loss of competitive advantages, and disruption of the enterprise’s strategic stability.

The preconditions of crisis management in the system of ensuring balanced potential of the enterprise have been analyzed, which made it possible to assess the current economic situation that influences the vectors of development and operational efficiency of enterprises, acting both as a stimulating and a restraining factor in their progress.

In the second chapter of the dissertation, a comprehensive analysis was carried out, which substantiated the necessity of assessing the market environment

on the basis of an integrated approach. This approach provides for consideration of a system of macro- and microeconomic indicators, grouped according to the nature of their impact on business entities in the field of transport services. The proposed systematization makes it possible to identify potential threats, outline prospective directions of enterprise development in a competitive environment, and thus serves as the basis for developing effective anti-crisis strategies of adaptation to external changes.

The author has proposed approaches to assessing the level of balanced potential of enterprises in key areas: production, labor, financial, technological potential, as well as information and communication technologies (ICT). Each of these areas is characterized by a system of interrelated indicators that reflect the degree of functional equilibrium of the enterprise. These directions and indicators, serving as factors for ensuring balanced potential, made it possible to establish that, particularly during 2022–2023, enterprises in the transport sector demonstrated negative tendencies in functioning, including reduced adaptability and increased sensitivity to external risks, caused by disturbances in the internal balance of potential.

A scientific and practical approach to assessing the dynamics of the components ensuring the balance of enterprise potential has been developed. The proposed approach is based on determining the degree of harmony and efficiency of resource utilization for achieving strategic goals. It includes diagnostics of internal imbalances between the main types of potential (production, financial, labor, technological, ICT), identification of weak links, determination of excessively or insufficiently employed resources, as well as the development of targeted measures to correct structural disproportions. This enables improved efficiency of resource management, ensures sustainable enterprise development, and increases profitability.

It has been proven that the formation and maintenance of balanced potential is a critically important condition for ensuring stable development and competitiveness of the enterprise. It has been substantiated that systematic

monitoring and evaluation of key indicators, application of anti-crisis tools, and the use of scientifically grounded methodological approaches enable business entities to adapt effectively to market fluctuations, maintain resilience, and ensure efficient utilization of available potential.

It has been justified that under conditions of dynamic economic development, unstable external environment, and intensifying global competition, enterprises increasingly face diverse crisis situations, which necessitates continuous improvement of anti-crisis mechanisms. A key component of these mechanisms is ensuring internal balance of enterprise potential through integrated use of production, financial, technological, labor, and ICT resources.

The author has proposed a conceptual model of the anti-crisis mechanism in the system of forming balanced enterprise potential, which is regarded as a strategic management instrument allowing transport enterprises to respond promptly to crisis situations and to implement proactive measures for their prevention. The theoretical-methodological, diagnostic, and strategic platforms of this model provide a systemic vision of enterprise development and enhance its capacity to operate under conditions of high competition and rapidly changing markets.

In the third chapter of the dissertation, a scientific-methodological approach to assessing the internal resilience of the enterprise to crisis impacts, taking into account external environmental factors, has been substantiated. The proposed approach is based on evaluating the synergistic effect of the interaction between internal and external factors, which made it possible to develop a comprehensive system of crisis risk diagnostics and to determine mechanisms for enterprise adaptation to changing business conditions. The foundation of this system consists of integral and structural indicators reflecting the level of internal resilience of the enterprise to crisis threats, considering organizational context and external influences.

The author has proposed a structural-logical scheme for forming an anti-crisis strategy to ensure balanced potential of enterprises in the transport sector,

which envisages six sequential stages within the anti-crisis mechanism and allows at each stage to assess the efficiency and compliance of the proposed strategic alternatives with the criteria of balance and relevance to the selected scenario of external environment development. This approach makes it possible to adjust management decisions in a timely manner under conditions of uncertainty and external dynamism.

A graphical interpretation of a spatial model for selecting an anti-crisis strategy of ensuring balanced potential of a transport enterprise has been developed, using a three-dimensional matrix to more precisely determine the position of the transport enterprise in the process of selecting such a strategy. Based on the constructed matrix, a set of actions and procedures for the main structural units of the enterprise is determined according to established objectives, forming the basis for the development of corresponding anti-crisis strategic alternatives.

The author has substantiated a definition of the anti-crisis strategy of forming balanced enterprise potential, which ensures the possibility of practical application of the proposed approach on the example of transport sector enterprises: PJSC “DHL International Ukraine,” PJSC “ATP-1,” LLC “Trans-Service-1,” PJSC “ATP Atlant,” and LLC “TK Expert.” For these enterprises, identification and characterization of anti-crisis strategies of forming balanced potential were carried out, taking into account the level of internal resilience, resource availability, external constraints, and environmental dynamics. Based on the results of the conducted analysis, an integrated scientific and practical approach to the process of forming, selecting, and implementing an anti-crisis strategy aimed at ensuring enterprise balanced potential has been proposed. The suggested model considers the interrelation between the level of internal resilience of the enterprise, the nature of external influences, and the state of balanced potential, which made it possible to conduct a comparative evaluation of strategic alternatives and to form an integral system of measures aimed at minimizing the impact of crisis threats and ensuring adaptive development.

Keywords: Enterprise; crisis; system; balanced; potential; mechanism; tools; approach; resilience; strategy; model; efficiency; crisis management; risks; adaptation; resources; functioning; environmental factors; security; development; adaptability; processes; management.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Лункіна І. Ю. Стратегія адаптації підприємства до умов змінного середовища. *Детермінанти інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах інтелектуально-цифровізаційного простору* : монографія / за загал. ред. О.В. Арєф'євої. К.: НАУ, 2024. С. 117–121

2. Лункіна І. Ю. Види та практики застосування методів антикризового управління. *Детермінанти інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах інтелектуально-цифровізаційного простору*: монографія / за ред. О.В. Арєф'євої. К.: Державний університет «Київський авіаційний інститут», 2025. С. 198–208.

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

3. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. Основи антикризового управління в умовах впливу зовнішнього середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 281–286. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-39>

Особистий внесок здобувача: Розроблена покрокова підготовки для випереджального реагування на кризові явища. Розкрито сутність поняття антикризовий менеджер та визначено, що входить до послуг антикризового менеджера.

4. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю., Волков О. І. Сучасний стан і перспективи розвитку транспортного комплексу в Україні. *Проблеми економіки*. 2024. №4. С. 81–88. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-81-88>.

Особистий внесок здобувача: Розгорнуто показано позитивні та негативні зміни в кожному виді транспортної галузі. Зображено динаміку питомої ваги окремих видів транспорту в перевезенні вантажів і динаміку перевезень вантажів різноманітними видами транспорту в Україні.

5. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 22–28. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>

6. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4)

Особистий внесок здобувача: Визначено засноване на ресурсному та компетентному погляді стратегічно орієнтований економічний потенціал, який передбачає, що стратегічний розвиток підприємства визначається наявністю та якістю наявних та залучених ресурсів відповідністю цілям стратегічного розвитку підприємства.

7. Лункіна І. Ю. Науково-практичний підхід до оцінки складових, забезпечуючих збалансованість потенціалу підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15338653>

8. Lunkina I. Developing an anti-crisis strategy to ensure the balanced potential of an enterprise. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 4(78). С. 110–114. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-110-114](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-110-114)

9. Лункіна І. Ю. Концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.301-311>

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

10. Piletska S. T., Lunkina I. Y. Optimization of formation and use of financial resources of the enterprise. *Science and society: Collection of scientific articles*. Edizioni Magi, Roma, Italia, 2017. P. 160–164.

11. Piletska S. T., Lunkina I. Y. Anti-crisis management of enterprise in the mind of information of the economy. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 14-15 квіт. 2022 р.). К.: НАУ, 2022. С. 142–145.

12. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. Антикризове фінансове управління авіапідприємством. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 13-14 квіт.). К. : НАУ, 2023. С. 153–156.

13. Лункіна І. Ю. Оцінювання збалансованого потенціалу підприємства. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 06-07 лют. 2025 р.). Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 95–98.

14. Лункіна І. Ю. Інструментарій антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства. *Scientific research: modern challenges and future prospects* : proceedings of the 9th International scientific and practical conference (April 14-16, 2025). Munich (Germany): MDPC Publishing, 2025. Pp. 549–552.

15. Лункіна І. Ю. Інструментарій антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15-16 квіт. 2025 р.). К. : KAI, 2025. С. 130–132.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
1.1. Теоретичні підходи щодо визначення сутності збалансованого потенціалу підприємства.....	26
1.2. Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства.....	43
1.3. Концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства.....	72
Висновки до першого розділу.....	90
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	93
2.1. Дослідження передумов антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства.....	93
2.2. Теоретико-методичний підхід оцінювання внутрішнього середовища формування збалансованого потенціалу підприємства.....	117
2.3. Науково-практичний підхід до оцінювання динаміки складових, забезпечуючих збалансованість потенціалу підприємств.....	147
Висновки до другого розділу.....	172
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	176
3.1. Методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризи з урахуванням факторів зовнішнього середовища.....	176
3.2. Формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства	204
3.3. Диференційний інструментарій антикризового забезпечення збалансованого потенціалу підприємства	225
Висновки до третього розділу.....	247
ВИСНОВКИ.....	251
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	257
ДОДАТКИ	278

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. У сучасних умовах господарювання, що супроводжуються високим рівнем турбулентності, нестабільністю економічного середовища, геополітичними ризиками та глобальними викликами, питання забезпечення стійкості підприємств набуває особливої актуальності. Поглиблення кризових явищ як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі вимагає переосмислення підходів до управління розвитком підприємств та акцентування уваги на забезпеченні їхнього довгострокового функціонування. Особливо важливою в цьому контексті є здатність підприємства своєчасно реагувати на кризові ситуації та формувати збалансований потенціал, який би дозволяв не лише виживати у складних умовах, але й розвиватися.

Антикризове забезпечення виступає як ключовий елемент у системі стратегічного розвитку підприємства, оскільки дозволяє оперативно виявляти загрози, мінімізувати ризики та адаптувати структуру потенціалу підприємства до нових умов. Варто зазначити, що антикризові заходи мають бути не лише формальним елементом реагування, а інтегрованою складовою процесу формування та трансформації потенціалу підприємства з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх факторів.

У зв'язку з цим зростає потреба в науковому обґрунтуванні підходів до антикризового забезпечення, які б одночасно враховували вимоги стратегічного розвитку та потреби підтримання збалансованого потенціалу підприємства. Такий підхід передбачає інтеграцію антикризових інструментів у загальну систему управління потенціалом, що дозволяє не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й забезпечити внутрішню стійкість, адаптивність та ресурсну узгодженість. Теоретичне осмислення цієї взаємозалежності формує підґрунтя для подальшого удосконалення механізмів управління в умовах економічної нестабільності та підвищених ризиків.

Проблематиці потенціалу підприємства, його оцінювання, формування та використання в різних умовах функціонування приділяли увагу такі науковці, як: Ансофф І., Аакер Д., Шумпетер Й. Носова О.В., Квасній Л. Г., Березін О. В., Лапін Є. В., Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімуков Ю. О., Балацький О. Ф., Лепьохіна О. В., Мороз О. О., Булович Т. В., Дмитренко О. В., Ареф'єва О. В., Пілецька С.Т., Сімкова Т.О., Прохорова В.В., Гораль Л.Т. Ці вчені зробили значний внесок у розвиток теорії потенціалу підприємства, підходів до його оцінювання та управління. У сукупності дані наукові праці суттєво поглиблюють теоретико-методологічні основи управління потенціалом підприємства, формують базу для аналізу його стану, виявлення внутрішніх резервів і підвищення ефективності використання ресурсів. Однак, незважаючи на наявність великої кількості напрацювань, комплексне дослідження формування збалансованого потенціалу підприємства в контексті антикризового забезпечення залишається недостатньо розробленим, що й зумовлює наукову новизну та практичну значущість даного дисертаційного дослідження.

У сфері антикризового управління варто відзначити роботи таких науковців, а саме: Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Прохорова В.В., Гораль Л.Т., Холод З., Степаненко О. П., Тимашова Л. А., Ситник Л. С., Череп А. В., Костецький В. В., Кривов'язюк І. В., Передерій Т. С., Мельник Л. М., Автонас О. М., Портна О. В., Дереза Б. П., Тюріна Н. П., Назарчук Т. О., які досліджували аспекти впровадження антикризових заходів, діагностики кризових явищ та розроблення антикризових стратегій. Також значну увагу приділяли питанням адаптивного забезпечення, забезпечення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємств у період нестабільності.

Однак, незважаючи на широку наукову базу та значний інтерес науковців до цієї теми, існують потреби у комплексному підході до формування збалансованого потенціалу підприємства, а саме в контексті антикризового забезпечення. Потрібне застосування комплексного наукового

підходу до побудови моделі антикризового забезпечення, здатного забезпечити гармонізацію зовнішнього та внутрішнього середовища через адаптацію забезпечення управлінських дій із запобіганням загроз.

Ситуація, що склалась в Україні, вказує, на актуальність впровадження інтеграції існуючих знань у сфері потенціалу та кризового управління для створення ефективних управлінських моделей, що дозволятимуть підприємствам не лише подолати кризу, але й забезпечити сталість розвитку.

Актуальність дослідження обґрунтована також необхідністю впровадження дієвих антикризових механізмів, спрямованих на подолання поточних проблем, а також на забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності. Одним з основоположних напрямів такого підходу є формування збалансованого потенціалу підприємства — тобто інтегрованої системи ресурсів, можливостей і компетенцій, яка дозволяє ефективно функціонувати за умов ризику та невизначеності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалась відповідно до планів науково-дослідних робіт Державного університету «Київського авіаційного інституту» Міністерства освіти і науки України, Факультету економіки та бізнес-адміністрування, кафедри економіки повітряного транспорту: «Мотиваційне управління економічними системами в умовах інтелектуально-цифровізаційних трансформацій» (№0121U113066, 2021-2023 рр.) в межах якого автором обґрунтовано види та практики застосування методів антикризового управління.

Дисертація виконувалася відповідно до основних положень Національної економічної стратегії на період до 2030 року (Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179); Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках (Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550); Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року (Розпорядження Кабінету

Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р.); Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 № 1353-р.).

Мета і задачі дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в удосконаленні теоретичних положень, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи антикризового забезпечення, спрямованої на досягнення та підтримку збалансованого потенціалу підприємства задля забезпечення безперервного функціонування.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі основні завдання:

- систематизувати теоретичні підходи щодо визначення сутності збалансованого потенціалу підприємства;
- обґрунтувати необхідність антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства;
- розробити концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства;
- дослідити передумови антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства;
- удосконалити теоретико-методичний підхід оцінювання внутрішнього середовища формування збалансованого потенціалу підприємства;
- розробити науково-практичний підхід до оцінювання динаміки складових, забезпечуючих збалансованість потенціалу підприємств;
- розробити методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризи з урахуванням факторів зовнішнього середовища;
- удосконалити формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства;
- розвинути диференційний інструментарій антикризового забезпечення збалансованого потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є системний, комплексний, процесний та функціональний підходи до вивчення економічних явищ і процесів у контексті антикризового управління та формування збалансованого потенціалу підприємства. Для розв'язання поставлених завдань використано такі методи наукового дослідження: методи аналізу, синтезу та формалізації (для дослідження теоретичних підходів до визначення сутності антикризового забезпечення, поняття збалансованого потенціалу, функцій збалансованого потенціалу підприємства, діагностики стану підприємств транспортної галузі - підрозд. 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3); графічний (для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу – усі розділи дисертації); абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень і висновків дослідження); структурно-функціональний (для дослідження внутрішньої будови потенціалу підприємства, оцінювання рівня його збалансованості та функціональної взаємодії складових – ‘підрозд. 2.1, 2.2, 2.3) морфологічного аналізу (для уточнення понятійно-категоріального апарата з проблеми – підрозд. 1.1, 1.2, 1.3); математичного прогнозування в рамках кореляційно-регресійного аналізу (для визначення рівня впливу виробничого, фінансового, трудового, технологічного та ІКТ потенціалу транспортних підприємства – підрозд. 2.2, 2.3); матричного аналізу (для побудови матриці визначення оцінок значимості показників оцінки внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи – підрозд. 3.2 та матриці для визначені показники забезпечення збалансованого потенціалу підприємства – підрозд. 3.3); математичний інструмент системного підходу до складних проблем прийняття рішень в межах методу аналізу ієрархій (для вибору антикризові

стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства. – підрозд. 3.3); стратегічного аналізу (в рамках проведення аналізу впливу зовнішнього середовища на збалансований потенціал транспортних підприємств – підрозд. 2.3); непараметричні статистичні (для якісної характеристики збалансованого потенціалу підприємства, рівня сприятливості зовнішнього середовища та мікросередовища підприємства – підрозд. 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3);

Інформаційною основою роботи стали офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали профільних періодичних видань, а також звітна та оперативна інформація, зібрана автором під час аналізу діяльності окремих українських підприємств транспортної галузі, що дозволило забезпечити об'єктивність та прикладну спрямованість дослідження, а також здійснити всебічний аналіз сучасного стану й тенденцій розвитку підприємств у контексті антикризового забезпечення в системі формування їх адаптивного потенціалу.

Наукова новизна одержаних результатів визначається особистим внеском автора в поглибленні теоретичних засад, удосконаленні методичних підходів і практичних положень щодо формування антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому, що

удосконалено:

– концептуальний підхід до побудови механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства, який на відміну від існуючих у науковій та практичній площині підходів, ґрунтується на інтеграції комплексу взаємопов'язаних елементів, процесів та інструментів, особливість якого полягає в орієнтації на цілеспрямоване формування збалансованого потенціалу, що забезпечує здатність підприємства протистояти деструктивним впливам зовнішнього середовища та здійснювати ефективне відновлення після кризових явищ;

– науково-практичний підхід до оцінювання збалансованості потенціалу підприємства який, на відміну від існуючих, полягає у визначенні ступеня гармонійності та ефективності використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей, виявленні дисбалансів між різними видами потенціалу (фінансовим, виробничим, трудовим, технологічним, ІКТ) для виявлення слабких місць, розробку заходів щодо вирівнювання дисбалансів та підвищення ефективності використання потенціалу, забезпечення стійкого розвитку підприємства за рахунок раціонального використання ресурсів відповідно до принципу збалансованості;

– науково-методичний підхід до формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу, запропонований у межах даного дослідження, відрізняється від наявних тим, що інтегрує управлінські рішення з обліково-аналітичним забезпеченням, дозволяє оптимізувати процес вибору стратегічних альтернатив, забезпечити системність та обґрунтованість управлінських дій, спрямованих на подолання кризових ситуацій, досягнення сталого розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності підприємства;

– теоретико-методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризових ситуацій, котрий, на відміну від існуючих, поєднує врахування зовнішніх факторів із комплексним аналізом синергетичного впливу з внутрішніми чинниками та забезпечує формування цілісної системи діагностики й визначення механізмів адаптації підприємства до змінних умов функціонування;

набули подальшого розвитку:

– науково-теоретичного трактування сутності поняття «збалансований потенціал», яке, на відміну від наявних підходів, позиціонується в системі споріднених економічних категорій як інтегрована синергетична система взаємодоповнюючих ресурсів, що перебувають у гармонійному співвідношенні та забезпечують адаптивність підприємства, його стратегічну стійкість і сталий розвиток в умовах динамічного середовища;

– науково обґрунтований методичний підхід до оцінювання збалансованості потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на використанні інтегрального індикатора з агрегуванням показників виробничого, фінансового, трудового, технологічного та інформаційно-комунікаційного потенціалів і передбачає структуровану послідовність етапів, що забезпечує комплексність і неупередженість оцінки, своєчасну ідентифікацію проблемних зон і формування ефективних антикризових стратегій підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

– диференційований інструментарій оцінювання збалансованого потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на індикаторному підході та використанні математичного апарату кількісного й якісного аналізу, забезпечує порівняльне оцінювання фактичних, нормативних і прогнозних показників, ідентифікацію джерел зростання та формування надійної основи для прийняття управлінських рішень і розвитку ІКТ-потенціалу в умовах кризового управління.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дисертаційного дослідження мають важливе прикладне значення та можуть бути використані на практиці для підвищення ефективності антикризового управління на підприємствах транспортно-логістичної галузі. Результати дисертації можуть бути використані при розробці стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємств до кризових явищ, зокрема у діяльності Товариство з обмеженою відповідальністю «Черкаська транспортно-експедиторська компанія», що дозволить підвищити стійкість до кризових явищ та забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах економічної нестабільності. Розроблена модель механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства дозволить забезпечити стабільність роботи та конкурентоспроможності підприємства в умовах постійного вдосконалення системи антикризового управління (довідка про впровадження

ТОВ «Черкаська транспортно-експедиторська компанія» від 31.03.2025 № 31-03); у процесі оцінювання ПП «Транс-с» були використані такі показники, як виробничий, фінансовий, трудовий, технологічний та ІКТ-потенціали, що дозволило забезпечити системний підхід до аналізу, глибоке розуміння поточного стану підприємства та розробку індивідуальних заходів для його стабільного функціонування та розвитку (довідка про впровадження ПП «Транс-с» від 28.03.2025 №28-03). Запропонований підхід базувався на комплексному інтегральному показнику, який враховує функціональні складові з допустимими пороговими значеннями. При цьому значення жодного з індикаторів не вступає в конфлікт з іншим, що дає змогу уникнути кризових явищ та забезпечити своєчасну розробку як стратегічних, так і підтримуючих заходів для антикризового управління підприємством; запропонований методичний підхід щодо оцінювання збалансованості потенціалу підприємства дає змогу виявити слабкі місця та критичні зони у фінансовому, виробничому, трудовому, технологічному та ІКТ потенціалах підприємства. А також оцінити рівень фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів для забезпечення стабільного розвитку підприємства (довідка про впровадження ПП «Транзит-к» від 27.03.2025 № 2703).

Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації використати в навчальному процесі кафедри економіки дозволили Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» при підготовці фахівців: зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» при викладанні на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти дисциплін – «Проектний аналіз і оцінювання ризиків», «Соціально-економічна безпека підприємства»; на другому (магістерському) – «Управління фінансово-економічною безпекою авіапідприємства» (довідка від 06.03.2025 № 534/11.02).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є результатом особистих

досліджень здобувача. Самостійно обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до сутності та структури потенціалу підприємства, зокрема в умовах кризових явищ, а також визначено його роль як ключового чинника забезпечення стійкого функціонування підприємства. Здобувачем особисто розроблено концептуальну модель антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства, яка включає адаптивні механізми управління та інструменти діагностики кризових загроз. Сформовано авторський підхід до оцінювання рівня збалансованості потенціалу з урахуванням галузевих особливостей та впливу зовнішніх ризиків.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Основні наукові положення та висновки дослідження доповідалися та одержали позитивну оцінку на міжнародних і зарубіжних науково-практичних конференціях, зокрема: «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (Київ, 2023 р.); «Social development towards values:» (Zabze, 2024 r.); «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (Харків, 2025 р.), «Proceedings of the 9th International scientific and practical conference. Scientific research: modern challenges and future prospects» (Germany, 2025).

Публікації. Теоретичні та практичні результати дисертації викладено та опубліковано у 15 наукових працях загальним обсягом 9,04 друк. арк. (особисто автору належать 8,27 друк. арк.), у тому числі: 2 монографії, 7 – у фахових виданнях України (7 індексуються у міжнародних наукометричних базах), 6 публікацій у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 310 сторінок, із них: основний текст – 277 сторінок, список використаних джерел (179 найменувань) – 23 сторінки, 7 додатків на 33 сторінках. Дисертація містить 49 таблиць, 33 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи щодо визначення сутності збалансованого потенціалу підприємства

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає з кожним днем, підприємства стикаються з необхідністю комплексної оцінки своїх можливостей. Нестабільне економічне середовище та стрімкі зміни зовнішніх факторів стосовно питання ефективного управління потенціалом підприємства набуває особливої актуальності. Забезпечення стабільності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства безпосередньо залежить від здатності підтримувати збалансований потенціал, який є основою гармонійного розвитку всіх компонентів підприємства.

Спираючись на раціональне та ефективне використання матеріальних, виробничих, трудових та інших ресурсів, пошук нових можливостей, своєчасні управлінські рішення визначають перевагу підприємства над конкурентами та стрімкий економічний розвиток. Саме потенціал як інтегрована сукупність можливостей, здібностей, ресурсів та засобів набуває вагомого значення у процесах підвищення результативності функціонування вітчизняних підприємств. Спираючись на те, що практика показує, що першочергово зазнають криз підприємства з невисоким рівнем сформованого потенціалу чи невикористаними можливостями його застосування.

Отже, поняття «потенціал», у широкому вживанні почав активно застосовуватись наприкінці 70-х – на початку 80-х років XX століття. Дане визначення характеризувалось використанням семантичного значення слова «*potentia*» – сила, потужність. У сучасних економічних та фінансових

словниках донині немає однозначного трактування цього терміна. Так, в етимологічному словнику відзначається походження слова як запозиченого в XIX ст. з французької мови, де «potentiel» взято з латинської «potentialis», похідного «potens» – «здатний», «спроможний», буквально – «здатний бути» [1].

Останнім часом в економічній літературі характеристика терміну «потенціал» більш широко використовується по відношенню до того чи іншого виду ресурсів чи їхньої сукупності. Уявляється, що цим процесом рухає головним чином розуміння необхідності використання глибинних можливостей ресурсів, яке визначається слабким проробленням межових процесів взаємодії ресурсів [2].

Характеризуючи визначення «потенціал» та з'ясовуючи це значення, звертаємось до тлумачення даного поняття до різних авторів та літератури. У «Великому тлумачному словнику української мови» потенціал же розглядається «як сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов» [33].

«Економічна енциклопедія» вказується, що потенціал – «це наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети» [50].

В «Економічному словнику» термін «потенціал» тлумачиться як:

- «засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення будь-якого завдання» [52];
- «здібності окремої людини, суспільства, держави до певної діяльності» [52].

В етимологічному значенні термін «потенціал» походить від латинського слова *potentia*, що означає «сила», «приховані можливості», джерело сили або можливостей, які можуть бути практично реалізовані в

господарській практиці. У табл. 1.1 наведено узагальнення наукових підходів до сутності поняття «потенціал».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності термінів «потенціал»

№	Автор, джерело	Визначення
1	2	3
1.	Великий тлумачний словник сучасної української мови [33]	Потенціал – сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов
2.	Економічна енциклопедія [50]	Потенціал – це наявні в економічного суб’єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети
3.	Економічний словник [52]	Потенціал – засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення будь-якого завдання
5.	И. С. Завадський [58]	Потенціал – сукупність економічних можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства (виробництво, оборона тощо)
6.	О. М. Ждан [56]	Потенціал підприємства – сукупна здатність підприємства здійснювати економічну, виробничу і фінансову діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив розвитку системи підприємства у зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості й платоспроможності
7.	О. В. Пастошук [100]	Потенціал підприємства – це гранична можливість підприємства до генерації доданої вартості на основі максимального використання ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) та досягнення ефекту синергії
8.	Н. С. Краснокутська [73]	Потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій
9.	О. В. Березін [20]	Потенціал підприємства – це здатність підприємства забезпечувати очікуваний результат або вирішувати поставлені завдання в наявній системі внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку
10.	Л. В. Коваль [69]	Потенціал – це узагальнена, збірна характеристика ресурсів
11.	В. Ф. Савченко [135]	Потенціал – сукупність спільно функціонуючих ресурсів, що мають здатність виробляти певний обсяг продукції

1	2	3
12.	Ю. Ю. Донець [95]	Потенціал – максимально можливий річний, добовий, годинний чи віднесений до іншої часової одиниці обсяг випуску продукції
13.	Орехова О. А. [97]	Потенціал — максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень
14.	В. В. Мурашко [91]	Потенціал включає в себе можливості окремої особи, групи осіб, суспільства, які за наявності певних умов реалізуються та розвиваються

Джерело: складно автором за даними [20; 33; 50; 53; 56; 58; 73; 91; 95; 97; 100; 135].

Аналіз даних свідчить, що у сучасній економічній літературі потенціал підприємства розглядається як складна багаторівнева система ресурсів і можливостей, що забезпечує досягнення стратегічних цілей у динамічному середовищі. Ретроспективний аналіз свідчить, що класичні підходи акцентували увагу на ресурсній складовій, тоді як сучасні трактування включають інноваційну, управлінську та інформаційну складові. До того, серед науковців відсутній єдиного підходу до трактування поняття «потенціал». Враховуючи різноманітність наукових підходів, доцільно запропонувати узагальнене визначення цієї поняття. Отже, вважаємо, що потенціал підприємства – це сукупність системних ресурсів, які здійснюють забезпечення очікуваних цілей, а також сприяють максимальним результатам в умовах системного розвитку підприємства, з урахуванням виробничих, трудових, організаційних, інноваційних та інформаційних можливостей у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Слід зазначити, що потенціал є багатозначним терміном, що використовується в багатьох галузях знань, в т. ч. й в економіці. Носіями потенціалів в економіці виступають суб'єкти всіх видів економічної діяльності, а також довільні групи таких суб'єктів. Це пояснюється тим, що потенціал – не наявний об'єкт, не фактично отримані результати, а

потенційні можливості об'єкта. Тому носіїв потенціалів необхідно розглядати не тільки за видами їх економічної діяльності, а й за ієрархічними рівнями економіки, в межах яких функціонують носії потенціалу: мегарівень – носії різні держави; макрорівень – носії держава; мезорівень – носії регіони та галузі; мікрорівень – носії підприємства та населення (нефінансові та фінансові корпорації, домогосподарства).

У цьому сенсі, найбільш дослідженим в економічній літературі носієм потенціалу на мікрорівні є підприємство. Досліджуючи значення потенціалу на рівні підприємства, американський учений І. Ансофф зазначав, що потенціал для досягнення цілей організації в майбутньому є одним з кінцевих продуктів стратегічного управління. Стосовно підприємства цей потенціал: на «вході» – у фінансових, сировинних і людських ресурсах, інформації; а на «виході» – з виробленої продукції і послуг, випробуваних з точки зору потенційної прибутковості; знабору правил соціальної поведінки, дотримання яких дозволяє організації постійно добиватися своїх цілей [6].

Розуміючи, що економічний потенціал, як і категорія «потенціал», має значну кількість підходів до його визначення пропонуємо досліджувати його на макро- та мікрорівнях. Погоджуючись зі роботою Носової О. В., тривалий час в економічній науці підприємство не розглядалося як суб'єкт господарювання, який чинить певний вплив на розвиток суспільства. Щодо дослідження економічного потенціалу підприємства, то вони почали розглядатися представниками неокласичної школи економічної теорії – через пошуки шляхів оптимального розподілу ресурсів, які використовує підприємство з метою максимізації цільової функції.

Як зазначено у вільній енциклопедії «Вікіпедія» [51], «економічний потенціал – це сукупність наявних та придатних до мобілізації основних джерел, засобів країни, елементів потенціалу цілісної економічної системи, що використовуються і можуть бути використані для економічного зростання й соціально-економічного прогресу».

Енциклопедія сучасної України, визначає економічний потенціал [53], як здатність економіки країни загалом, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничо-економічну діяльність, сприяти розвитку виробництва та споживання.

Так, Л. Г. Квасній [66] констатує, що під «економічним потенціалом підприємства розуміємо сукупність усіх форм ресурсного забезпечення та характеру його використання. Економічний потенціал являє собою також сукупність природних умов та ресурсів, можливостей, запасів та цінностей, які можуть бути використані підприємством для досягнення поставлених цілей та реалізації вибраних стратегій». Але автор не конкретизує типи ресурсів, що її визначають, їх взаємодію, не приділено достатньої уваги динамічному характеру потенціалу та можливості його адаптації до змін зовнішнього середовища.

О. В. Березін [20] дає таке визначення: «економічний потенціал підприємства – це здатність підприємства забезпечити отримання стабільного прибутку на основі задоволення потреб споживачів, за внутрішніх та зовнішніх обмежень з урахуванням можливості розвитку підприємства». Слід відмітити, що автор дає занадто вузьке визначення, оскільки потенціал розглядається лише через призму прибутку, недостатня увага приділяється довгостроковій перспективі розвитку.

На думку Є. В. Лапіна [75], «економічний потенціал – сукупні можливості підприємства визначати, формувати та максимально задовольняти потреби споживачів у товарах та послугах у процесі оптимальної взаємодії з навколишнім середовищем та раціональним використанням ресурсів». Але науковець недостатнє конкретизує механізми формування та реалізації потенціалу, не дає кількісну характеристику економічного потенціалу.

В свою чергу Куроченко О. В., Копнов М. А., Сладкевич В. П. визначають економічний потенціал як спроможність економіки країни, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничу діяльність,

випускати продукцію, товари, надавати послуги, задовольняти попит населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва та споживання [49]. Представлене визначення економічного потенціалу є досить загальним і орієнтованим на базове розуміння економічної спроможності. Проте, з позиції сучасної концепції збалансованого потенціалу підприємства, воно є неповним та дещо застарілим, оскільки не враховує мультиаспектність, динамічність, ефективність та взаємозалежність усіх ресурсів та спроможностей підприємства, необхідних для його сталого розвитку та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Для адекватного відображення сутності потенціалу сучасного підприємства, визначення потребує розширення за рахунок інтеграції фінансових, інноваційних, маркетингових, кадрових, організаційних та інших нематеріальних складових

Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімух Ю. О. зазначають, що економічний потенціал суб'єкта господарювання відображає «можливість і здатність підприємства розвиватися у певний момент часу, відповідно до поставлених цілей, у визначеному напрямі нарощувати конкурентні переваги» [30]. Дане визначення є прогресивним, оскільки воно розширює розуміння потенціалу за межі суто виробничих аспектів, включаючи елементи динаміки та конкурентоспроможності. Однак, з позиції концепції збалансованого потенціалу підприємства, воно є недостатньо комплексним, оскільки не відображає системності, багатокomпонентності та взаємозв'язку всіх елементів потенціалу, а також не акцентує увагу на необхідності їхнього оптимального співвідношення для досягнення сталого та гармонійного розвитку підприємства. Для повноти, визначення потребує розширення за рахунок деталізації структури потенціалу та акцентування на взаємодії та синергії його складових.

При визначенні економічного потенціалу Балацький О. Ф., Лепьохіна О. В. [77] поєднують економічні ресурси та їх оптимальне використання з можливостями досягнення максимального обсягу

виробництва продукції. Але дане визначення економічного потенціалу є дещо обмеженим та виробничо-орієнтованим, оскільки не повною мірою відображає комплексність, динамічність та багатоаспектність потенціалу сучасного підприємства. З позиції збалансованого потенціалу, це визначення потребує значного розширення за рахунок включення нематеріальних ресурсів, фокусу на стратегічному розвитку та адаптації, а також, найголовніше, інтеграції принципу гармонійного співвідношення та взаємодії всіх складових потенціалу для забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності.

Отже, на основі економічних досліджень [30; 49; 50; 52; 53; 75] визначення сутності «економічний потенціал» можна звести до п'ятих основних підходів: ресурсно-виробничий (оптимальное використанні ресурсів); стратегічний (досягнення стратегічних цілей), результативно-орієнтований (здатність забезпечувати фінансову стабільність та ефективність), функціональний (здатність здійснювати діяльність у межах правового та інституційного середовища), збалансований (збалансованість компонентів, їх синергетична взаємодія та здатності до адаптації) (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні підходи до визначення дефініцій поняття
«економічний потенціал»

Джерело: складно автором за даними [23; 97; 109; 112].

Сучасне розуміння потенціалу підприємства виходить за межі суто виробничих та фінансових показників, охоплюючи значно ширший спектр характеристик та передбачає мультиаспектність, інтегруючи матеріальні та нематеріальні складові, такі як фінансовий, інноваційний, маркетинговий, кадровий, організаційний та репутаційний потенціал. Такий комплексний підхід підкреслює динамічність та адаптивність підприємства, тобто його здатність до безперервного розвитку, оперативних змін та ефективного пристосування до викликів зовнішнього середовища. Ключовим аспектом є взаємозалежність та синергія всіх елементів потенціалу, де загальна ефективність системи визначається гармонійним співвідношенням і взаємодоповнюваністю її частин, що формує довгострокову перспективу, орієнтовану на сталий розвиток та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

Таким чином, констатуємо, що економічний потенціал підприємства – це комплексне відображення наявних та майбутніх можливостей підприємства, що можуть бути максимально використані в господарській діяльності. Економічний потенціал підприємства включає в себе потенціал в загальному сенсі та збалансований потенціал підприємства, як більш розширений фактор підприємницької діяльності.

Разом з тим, синхронна взаємодія всіх компонентів підприємства забезпечує оптимізацію виробничих процесів, що проявляється у високій продуктивності та ефективності адаптації до динамічного ринкового середовища. Важливим інструментом ефективної роботи, стабільності та конкурентоспроможності є балансування потенціалу підприємства. Збалансований потенціал означає гармонійний розподіл і взаємодію між усіма компонентами діяльності підприємства: фінансовими, матеріальними, людськими, технічними та інформаційними ресурсами, що дозволяє уникнути дисбалансів, які можуть негативно вплинути на роботу підприємства та поставити під загрозу досягнення стратегічних цілей. В свою чергу дисбаланс ресурсів призводить до дестабілізації системи,

проявляючись у перенавантаженні або дефіциті окремих елементів, що підвищує вразливість до зовнішніх шоків. Надмірне зосередження ресурсів на одному напрямі (наприклад, фінансовому чи виробничому) може призвести до занедбання інших важливих сфер, таких як розвиток персоналу чи інновацій, що створює «вузькі місця», які обмежують ефективність роботи підприємства в цілому. Тому підприємству необхідний збалансований підхід, який дозволить швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, не втрачаючи ефективності. Також оптимізує ефективне розподілення ресурсів між підрозділами та напрямами діяльності та підтримує взаємодію всіх компонентів потенціалу забезпечуючи високу продуктивність, якісну продукцію та здатність швидко реагувати на виклики ринку. Баланс між поточними потребами та стратегічними цілями підприємства дозволяє закладати основи для його майбутнього зростання.

Таким чином, еволюцію думки від простих до складних моделей, наголошуючи на необхідності системного підходу до аналізу економічного потенціалу, який охоплює не лише його компоненти, а й їхню взаємодію та здатність до адаптації в умовах невизначеності. Економічний потенціал підприємства розглядається як комплексне відображення наявних та майбутніх можливостей, що можуть бути максимально використані в господарській діяльності, і в цьому контексті збалансований потенціал є більш розширеним фактором підприємницької діяльності.

Отже, пропонуємо під збалансованим потенціалом підприємства розглядати як інтегровану синергетичну систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих ресурсів (фінансових, людських, технологічних, організаційних, інноваційних, інформаційних тощо), що перебувають у гармонійному співвідношенні та спрямовані на забезпечення ефективного функціонування, адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, а також на досягнення стратегічної стійкості й розвитку підприємства в умовах динамічного середовища.

Всі складові працюють узгоджено, підприємство досягає високої продуктивності та успішно адаптується до змін на ринку. Дисбаланс може призвести до перевантаження чи нестачі ресурсів, а також підвищити вразливість до зовнішніх факторів. Забезпечує відповідність, достатність ресурсів для розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства, яка зміцнює його конкурентну позицію на ринку та позитивно впливає на ефективність функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища.

Представлене визначення збалансованого потенціалу підприємства ґрунтується на синтезі та інтеграції ключових підходів до визначення економічного потенціалу та індивідуальних, притаманних саме збалансованому потенціалу, а саме, синергетичний, який розглядає збалансований потенціал як комплексну систему, де інтеграція та взаємодія різних видів потенціалів створює додатковий синергетичний ефект, підвищуючи загальну стійкість та адаптивність підприємства та стейкхолдерський, який визначає збалансований потенціал як здатність підприємства задовольняти потреби та очікування всіх ключових зацікавлених сторін (власників, працівників, клієнтів, постачальників, місцевих громад, регуляторів).

Таким чином, збалансований потенціал підприємства є синтетичною концепцією, що об'єднує ресурсні можливості, стратегічну орієнтацію, системну взаємодію елементів, орієнтацію на комплексні результати та динамічну адаптивність, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати та розвиватися в довгостроковій перспективі (рис. 1.2).

Розуміючи, що вибір ресурсів, які визначають збалансований потенціал підприємства, будуть закладені в основу стратегії підприємства, тобто будуть джерелом його стійкої конкурентної переваги, вимагаємо здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки ресурси формують збалансований потенціал лише тоді, коли вони дозволяють підприємству протистояти впливу негативних факторів, ефективно функціонувати та бути конкурентоспроможним на відповідному ринку.

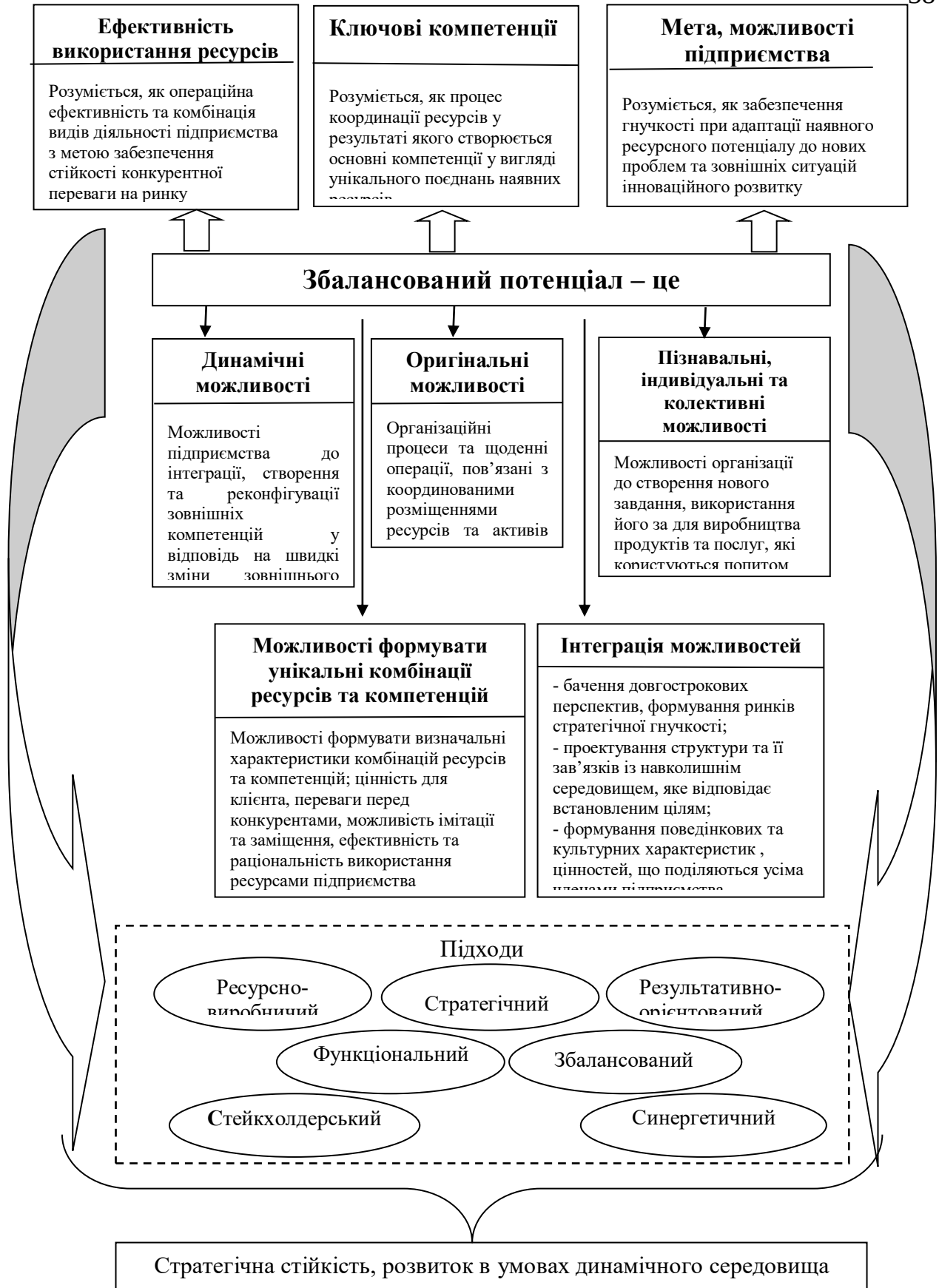


Рис. 1.2. Визначення поняття «збалансований потенціал» на основі підходів

Джерело: створено автором за даними [64; 80; 82; 127].

Збалансований потенціал відображає собою реальні можливості з реалізації стратегії розвитку, де завдання менеджменту полягає не лише в забезпеченні стратегічного рівня конкурентоздатності, а й формуванні відповідного ринку товарів та послуг, що формуються під впливом зовнішнього середовища, особливостей ринкової кон'юнктури та не піддаються контролю з боку суб'єкта, а саме: ступінь державної та регіональної системи регулювання економічних процесів; розвиненість інфраструктури й ринкових інститутів, зокрема валютно-фінансове регулювання й контроль; рівень процентної ставки; місткість ринку; види каналів збуту та транспортування; рівень конкуренції; вимогливість споживачів; рівень продуктивності праці та технологічність операційної діяльності; соціально-культурний рівень, регіональний менталітет; екологічні проблеми, якість життя; ресурсне забезпечення та гнучкість системи ціноутворення.

Разом з тим, збалансований потенціал має на менті ефективно функціонувати та розвиватися у складних, мінливих умовах. Управління цим потенціалом вимагає від менеджменту глибокого розуміння зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів і їх взаємодії, що дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей, залишаючись гнучким і конкурентоспроможним.

Складові, представлені на рис. 1.3, відображають ключові елементи збалансованого потенціалу підприємства, кожен з яких виконує функцію структурної одиниці загальної системи.

Комплексне поєднання складових формує цілісну модель потенціалу, яка здатна забезпечувати ефективну взаємодію між окремими ресурсами та адаптацію підприємства до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. До структури збалансованого потенціалу входять: виробничий, технологічний, фінансовий, трудовий, інформаційний, Їх взаємодія повинна забезпечувати відповідність стратегічним пріоритетам підприємства, стійкість до ризиків і здатність до швидкого реагування на виклики ринку.

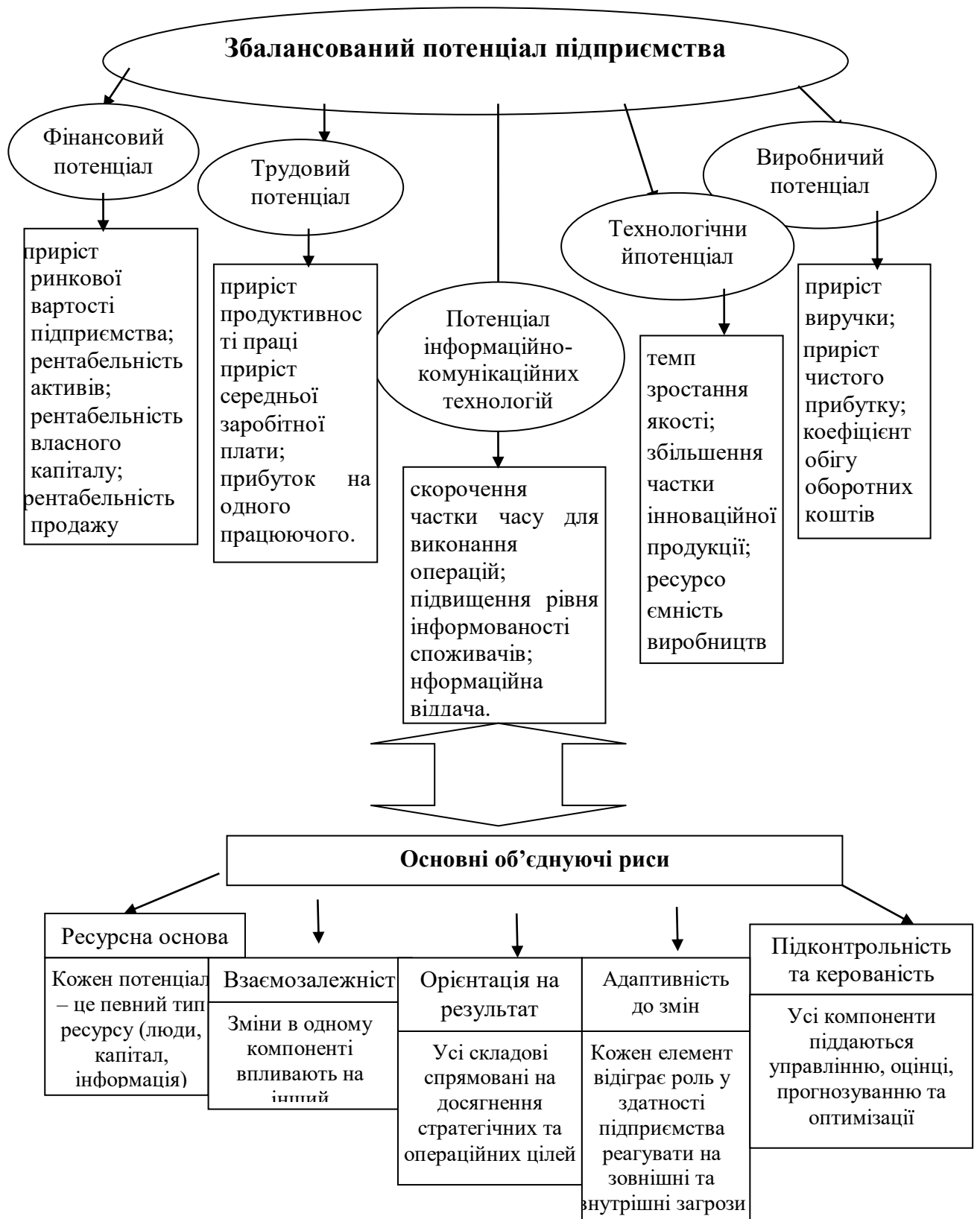


Рис. 1.3. Складові збалансованого потенціалу підприємства

Джерело: створено автором за даними [83; 84; 144].

З метою поглиблення наукового розуміння пропонується детально охарактеризувати кожен із зазначених елементів структури збалансованого потенціалу підприємства.

Однією з ключових складових збалансованого потенціалу є виробничий потенціал підприємства, який можна охарактеризувати як інтегровану сукупність виробничих ресурсів, що перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання. Його кількісні та якісні параметри, а також ступінь їхнього поєднання і взаємодії, визначають фактичну здатність підприємства здійснювати виробничу діяльність. Виробничий потенціал виконує ключову функцію у процесі створення нової вартості, а його елементи повинні постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі з метою забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства.

Наступною ваговою складовою є фінансовий потенціал підприємства, сутність якої полягає в наявності відповідного рівня фінансових ресурсів, які можуть бути ефективно використані та відтворені для забезпечення стабільної діяльності суб'єкта господарювання. Фінансовий потенціал характеризує здатність підприємства до фінансового самозабезпечення, інвестування, покриття витрат, а також до формування стійкого конкурентного становища на ринку. Обсяг наявних фінансових ресурсів, рівень їхньої ліквідності, ефективність розподілу та цільове використання є визначальними чинниками фінансової стійкості підприємства та його довготривалого розвитку, що сприяє забезпеченню збалансованого потенціалу підприємства.

Суттєвим елементом збалансованого потенціалу є також інвестиційний потенціал підприємства. Він визначається як здатність підприємства спрямовувати ресурси на власний розвиток шляхом інвестування в активи, що створюють додаткові фінансові потоки. Інвестиційний потенціал відображає не лише поточний стан підприємства, але й перспективи ефективного використання наявних ресурсів та джерел фінансування для

реалізації стратегічних завдань. Він виступає ключовим чинником економічного зростання та розвитку інших складових потенціалу – виробничого, фінансового, маркетингового тощо. Базою для формування інвестиційного потенціалу є сукупність інвестиційних ресурсів, які суттєво впливають на рівень збалансованості потенціалу підприємства загалом.

Важливою складовою також виступає трудовий потенціал підприємства, що охоплює наявні та прогнозовані трудові ресурси, які визначаються кількістю працівників та рівнем їхньої професійної підготовки, освітньою кваліфікацією, досвідом та іншими якісними характеристиками, які визначають здатність колективу ефективно реалізовувати виробничі, управлінські та інноваційні функції підприємства. В умовах системного розвитку саме трудовий потенціал є базою для реалізації інших складових збалансованого потенціалу, оскільки його якісний стан, динамічність і здатність до навчання та адаптації прямо впливають на збалансованість внутрішніх ресурсів і узгодженість стратегічних дій підприємства. Таким чином, трудовий потенціал виконує інтегруючу роль у забезпеченні цілісності та гармонійності функціонування всієї системи потенціалу підприємства.

Серед актуальних складових збалансованого потенціалу слід виділити потенціал інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що є основою сучасної інформаційної інфраструктури підприємства, який охоплює сукупність цифрових технологій, призначених для збору, зберігання, обробки, передачі та трансформації інформації відповідно до поточних і стратегічних завдань суб'єкта господарювання. ІКТ-потенціал забезпечує організацію цілісного та ефективного інформаційного простору, який сприяє налагодженню внутрішніх комунікацій, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі. Наявність розвиненого ІКТ-потенціалу дозволяє підвищити рівень інтеграції інших складових збалансованого потенціалу підприємства та зміцнити його конкурентні позиції в умовах цифрової економіки.

Оцінювання збалансованого потенціалу підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає врахування великої кількості взаємопов'язаних факторів. Серед методологічних підходів, що застосовуються у наукових дослідженнях та практиці управління, найпоширенішими є індикативний, експертний, бальний та інтегральний.

Індикативний підхід базується на використанні системи показників, що відображають стан окремих складових потенціалу підприємства. Оцінка здійснюється шляхом порівняння фактичних значень із нормативними або цільовими орієнтирами. Основною перевагою цього методу є простота і наочність, однак він має обмежену аналітичну глибину. Експертний підхід передбачає залучення кваліфікованих спеціалістів до оцінки потенціалу на основі суб'єктивних суджень. Такий метод дозволяє врахувати складноформалізовані чинники, однак його надійність залежить від компетентності експертів і об'єктивності суджень. Бальна система ґрунтується на присвоєнні кожному з параметрів потенціалу певного значення (балу) відповідно до встановленої шкали. Сукупність балів дозволяє отримати загальну оцінку рівня збалансованості потенціалу. Цей метод є зручним для інтеграції великого масиву показників, проте потребує чітко визначених критеріїв і шкалування. Інтегральний підхід дозволяє розрахувати зведений показник потенціалу на основі агрегування значень окремих його складових. Він забезпечує комплексне бачення, дозволяє порівнювати підприємства між собою, аналізувати динаміку. Водночас потребує значного обсягу достовірних даних і складної математичної обробки.

Кожен із методів має свої переваги й обмеження, тому для отримання повної й об'єктивної оцінки доцільним є їх комбіноване використання. Додатковими складнощами виступають проблеми у формалізації взаємозв'язків між складовими потенціалу, динамічність зовнішнього середовища, а також труднощі у зборі достовірної інформації. Це актуалізує необхідність подальшого удосконалення методичного інструментарію оцінки

збалансованого потенціалу підприємства з урахуванням сучасних цифрових технологій, аналітичних платформ та систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Для формування збалансованого потенціалу, достатнього для розроблення й реалізації стратегії розвитку, підприємствам доводиться звертатися до позикових ресурсів, де рівень процентної ставки являє собою вартість, що впливає на економічні можливості підприємства, а отже, і на стратегію розвитку та формування збалансованого потенціалу.

Підприємство повинне адаптуватися до мінливих умов, чітко визначати свою позицію відносно конкурентів. Вивчення повинне здійснюватися системно, з постійним системним обліком моніторингу економічного стану, результатом якого повинне стати визначення зміни конкретних факторів і напрямів розвитку з урахуванням передбачення загроз або можливостей для підприємства.

1.2. Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю та непередбачуваністю, українські підприємства постійно стикаються з численними викликами, починаючи від постійних змін на ринках і посилення конкуренції до політичної та економічної нестабільності та технологічних трансформацій, які можуть призвести до серйозних кризових процесів. Саме тому від суб'єктів господарювання вимагається не лише швидка адаптація, а й проактивна розробка та впровадження ефективних механізмів антикризового забезпечення, оскільки запобігання кризам та мінімізація їх наслідків стають ключовими факторами сталого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Для досягнення довгострокового успіху кожне підприємство прагне сформувати збалансований потенціал, який охоплює фінансові, виробничі,

кадрові, інноваційні та інші важливі ресурси. Збалансованість цього потенціалу є запорукою ефективного функціонування та розвитку, дозволяючи підприємству оперативно реагувати на зовнішні загрози та ефективно використовувати внутрішні резерви для зростання. Проте, без належного антикризового забезпечення, навіть найпотужніший потенціал може бути порушен непередбаченими обставинами, що визнача критичну важливість інтеграції антикризових заходів у загальну систему управління підприємством.

Глибоке розуміння сутності антикризового управління є першочерговим завданням, оскільки воно є основою для формування антикризового забезпечення. Щоб створити ефективні механізми антикризового забезпечення та інтегрувати антикризові заходи у загальну систему управління підприємством, необхідно ґрунтовне розуміння змістовного наповнення дефініції «антикризове управління», для чого пропонується табл. 1.2, у якій наведено підходи щодо трактування зазначеного терміну.

Таблиця 1.2

Визначення «антикризове управління» у світовій літературі

№	Автор, джерело	Визначення
1	2	3
1.	С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова[133]	Система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дають змогу усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції
2.	В. Оліярник, У. Дідух[92]	Система заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи для недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства
3.	З. Холод, З. Штангрет [156]	Система управління підприємством, спрямована на випереджальне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі

Продовження табл. 1.2

1	2	3
4.	О. О. Терещенко [150]	Застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи
5.	С. Іванюта [61]	Система організаційно-економічних заходів з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення в економічних системах на всіх рівнях економіки
6.	Л. Ситник [140]	Здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників з передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах
7.	Р. Біловол [21]	Частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації
8.	Дж. Кейнс [67]	Система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
9.	А. Череп [158]	Комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі

Джерело: складено автором за даними [21; 61; 67; 92; 133; 140; 150; 156; 158].

У Великій українській енциклопедії визначається, що антикризове управління – це процес застосування комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, регіону, національної економіки. Передбачає створення умов для виходу з кризового стану та формування механізмів попередження і запобігання кризовим явищам у майбутньому [137].

В даний час простежується наступна сукупність характеристик діючих систем антикризового управління підприємствами, що зумовили актуальність проведення дослідження: системи управління що діють на підприємствах спрямовані, перш за все, на функціонування у стабільних економічних умов,

вони виявилися мало придатними для вирішення виробничих та фінансових проблем у період зниження кон'юнктури на зовнішніх ринках; реакція менеджменту підприємств на зниження ділової активності на зовнішніх і внутрішніх ринках, обмежується, переважно, фрагментарними, оперативними діями, що коригують окремі виробничі, економічні та інституційні процеси в рамках підприємств; заходи, що вживаються, спрямовані не стільки на ліквідацію причин криз, скільки на усунення їх найбільш очевидних наслідків, слабо систематизовані, застосовуються зі значним запізненням; низька ефективність антикризових заходів значною мірою пов'язана з недостатньою розробленістю теоретичних положень, що відображають сутність, причини, фактори криз, зміст антикризового управління, специфіку управління підприємствами на різних фазах його життєвого циклу та турбулентності зовнішнього середовища; для формуванні систем антикризового управління підприємствами використовуються моделі оцінки фінансово-економічного стану, що недостатньо відображають галузеву специфіку; слабо виражені дії, які створені задля вдосконалення техніко-технологічних процесів, організаційних основ їх взаємодії із зовнішнім середовищем; механізм управління, спрямований на вирішення кризових ситуацій на підприємствах, фактично орієнтований тільки на дії в умовах банкрутства, що наближається або фактично відбулося; в теоретичному аспекті недостатньо представлені дослідження, спрямовані на розкриття об'єктивної основи криз систем мікрорівня під впливом турбулентного зовнішнього середовища [86].

Усі вищезгадані недоліки та виклики свідчать про критичну необхідність переосмислення та вдосконалення підходів до антикризового управління. Вони підкреслюють, що поточні системи є недостатніми для забезпечення стабільності та розвитку підприємств в умовах постійних змін. Саме тому, з огляду на ці проблеми, визначення поняття антикризового управління стає невід'ємним кроком для формування ефективних стратегій.

Таким чином, антикризове управління підприємством – це система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ через використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та примножити ринкові позиції при будь-яких обставинах, при опорі переважно на власні ресурси [86; 87].

Слід зазначити, що антикризове управління та антикризове забезпечення – це два взаємопов'язані елементи системи, спрямовані на подолання кризових ситуацій, підтримання стабільності та розвиток підприємства. Вони доповнюють одне одного, забезпечуючи комплексний підхід до протидії кризам. Переорієнтація від антикризового управління до антикризового забезпечення зумовлена потребою в більш системному та випереджальному підході до подолання загроз у діяльності підприємств. На відміну від реактивного характеру антикризового управління, яке здебільшого зосереджується на ліквідації вже наявних кризових процесів, антикризове забезпечення передбачає цілісну систему заходів, що інтегрує моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз, ідентифікацію ризиків, формування дієвої системи індикаторів небезпеки, а також розробку сценаріїв реагування до моменту виникнення критичних ситуацій. Його ключова перевага полягає в інтеграції стратегічного планування з управлінням ресурсами різного типу – фінансовими, виробничими, кадровими, інформаційними, що забезпечує підвищену адаптивність підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища. У цьому контексті антикризове забезпечення виконує функцію формування потенціалу стійкості за рахунок інституціоналізації фінансових, організаційних, правових і технологічних механізмів, орієнтованих на збереження стабільності функціонування господарських систем. Особливої значущості цей підхід набуває в умовах підвищеної економічної

нестабільності, воєнно-політичної турбулентності та глобальних трансформацій, коли антикризове забезпечення починає виконувати роль складової економічної безпеки, що забезпечує мінімізацію втрат і збереження конкурентних позицій підприємства. Актуальність такої концепції зумовлюється трансформацією бізнес-середовища, необхідністю оперативного реагування на виклики цифровізації, ресурсної обмеженості, зміни ринкових умов та підвищеними очікуваннями стейкхолдерів щодо стабільності, прозорості та соціальної відповідальності бізнесу. У підсумку, антикризове забезпечення постає як еволюційно вищий етап розвитку антикризової політики підприємства, що поєднує в собі як превентивні, так і стратегічні інструменти довгострокового підтримання стабільного функціонування суб'єктів господарювання.

Центральним елементом сучасного підходу до антикризового забезпечення стає адаптивність, яка виступає визначальним критерієм ефективності рішень, що реалізуються в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища та проявляється у здатності підприємства оперативно перебудовувати внутрішні процеси, трансформувати структуру ресурсного забезпечення, а також переглядати стратегічні й тактичні пріоритети відповідно до змін ринкової кон'юнктури, технологічних змін і динаміки споживчих очікувань.

Одним із найвпливовіших є ресурсно-орієнтований підхід (RBV), що акцентує увагу на унікальних ресурсах підприємства як основі його конкурентоспроможності та адаптивності (Wernerfelt B., 1984; Barney J., 1991) [179]. Згідно з цією концепцією, підприємство повинно ідентифікувати та розвивати ті ресурси й компетенції, які забезпечують довгострокову стійкість та ефективність в умовах змін. Проте критики підкреслюють недооцінку змінності середовища, що знижує ефективність RBV у нестабільних умовах.

Інший підхід – теорія динамічних здатностей (Teese D., Pisano G., Shuen A., 1997) [178], що фокусується на вмінні підприємства постійно

оновлювати, інтегрувати й трансформувати свої ресурси у відповідь на зміни. Цей підхід особливо актуальний для високотехнологічних галузей, де гнучкість і інноваційність є умовою виживання.

Contingency-підхід (Lawrence & Lorsch, 1967) [173] передбачає, що ефективність організації визначається її відповідністю специфіці середовища, що означає, що формування збалансованого потенціалу повинно здійснюватися з урахуванням особливостей зовнішнього середовища, структури ринку, типу споживача, регуляторних вимог тощо.

Своєю чергою, ситуаційний підхід передбачає, що немає універсальних інструментів антикризового забезпечення, яке має ґрунтуватися на оцінці конкретних умов. Системний підхід передбачає комплексний розгляд підприємства як цілісної відкритої структури, схильної до впливу багатьох взаємозалежних факторів, антикризове забезпечення розглядає як процес перебудови внутрішніх взаємозв'язків у межах єдиної інтегрованої структури, де зміни в одному елементі спричиняють зсуви в інших.

Розглянуті підходи не є взаємовиключними, у реальній практиці підприємства зазвичай поєднують декілька концепцій, формуючи гібридну модель антикризового забезпечення, що дозволяє враховувати галузеву специфіку, ресурсні обмеження та стратегічні цілі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до антикризового забезпечення в системі формування
збалансованого потенціалу підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Ресурсна теорія підприємства	Організація як сукупність унікальних ресурсів і компетенцій; антикризове забезпечення через переосмислення та перерозподіл ресурсів	Фокус на унікальності ресурсів і конкурентних перевагах	Складність у вимірюванні вартості ресурсів; ігнорує динамічність середовища
Теорія динамічних здатностей	Здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та трансформувати внутрішні і зовнішні	Висока гнучкість, інноваційність, орієнтація на зміни	Потреба в постійному оновленні знань та високій управлінській

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
	ресурси відповідно до змін		культурі
Contingency-підхід (умова антикризового забезпечення)	Ефективність залежить від відповідності між зовнішніми умовами та внутрішньою структурою підприємства	Гармонізація структури і стратегії; ефективна відповідність середовищу	Може бути складним у реалізації через різноманіття ситуацій
Ситуаційний підхід	Управлінські рішення залежать від конкретної ситуації; немає універсальних рішень	Гнучкість, врахування контексту управлінських рішень	Суб'єктивність оцінки ситуацій; відсутність чітких алгоритмів
Системний підхід	Розгляд підприємства як цілісної системи; антикризове забезпечення як узгодження елементів у відповідь на зміни	Цілісність, взаємозв'язки, ефективна взаємодія елементів	Не завжди враховується поведінковий аспект управління

Джерело: створено автором за даними [6; 90; 106; 110; 121].

Методологічні засади формування антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства ґрунтуються на міждисциплінарному поєднанні концепцій адаптивності, економічної збалансованості, стратегічного управління, організаційної поведінки та системного аналізу. У межах цієї парадигми антикризове забезпечення розглядається як цілісна управлінська система, що забезпечує узгодження змін внутрішніх можливостей підприємства з динамікою зовнішнього середовища.

Методи антикризового забезпечення відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокової гнучкості підприємства в умовах нестабільного середовища, ають змогу оцінити зовнішні загрози й можливості, визначити сильні та слабкі сторони організації, а також сформувати можливі сценарії розвитку. Найпоширенішими методами стратегічної адаптації є сценарне планування, SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

Системне поєднання адаптивних і превентивних методів антикризового забезпечення сприяє ефективному функціонуванню інтегрованої моделі антикризового забезпечення збалансованого потенціалу, яка здатна

узгоджувати стратегічний, тактичний і оперативний рівні управління, що дозволяє підвищити антикризову стійкість і зберегти збалансованість ресурсів підприємства в умовах турбулентності.

Методи оперативного антикризового забезпечення спрямовані на досягнення короткострокової гнучкості та ефективності функціонування підприємства шляхом оптимізації внутрішніх процесів і управління ресурсами, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, зберігаючи при цьому цілісність та збалансованість потенціалу. Одним із ключових інструментів оперативної антикризового забезпечення є методи гнучкого бюджетування, які дозволяють адаптувати фінансові плани відповідно до змін у доходах, витратах або зовнішніх обставинах. Замість фіксованих показників традиційного бюджету, гнучке бюджетування ґрунтується на варіативності сценаріїв, що забезпечує реалістичність планування та оперативну зміну пріоритетів. Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering) передбачає радикальну перебудову ключових процесів з метою досягнення суттєвого покращення в таких показниках, як вартість, якість, швидкість та обслуговування та дозволяє підприємствам в умовах кризи швидко змінити структуру операційної діяльності для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Lean-менеджмент – це концепція організації виробництва та управління, яка базується на принципах усунення втрат, безперервного вдосконалення та орієнтації на споживача. У контексті антикризового забезпечення, Lean-підхід дозволяє зменшити ресурсоємність, скоротити цикли виконання завдань та підвищити якість процесів, що є надзвичайно важливим у період кризової нестабільності.

Застосування зазначених методів забезпечує підприємству можливість швидко перебудовувати свою діяльність у відповідь на нові виклики, не втрачаючи при цьому функціональної цілісності та ефективності. Оперативне антикризове забезпечення стає дієвим механізмом збереження конкурентоспроможності в умовах високої турбулентності.

Персонал є важливою складовою загальної антикризового забезпечення підприємства, оскільки людський капітал відіграє ключову роль у реалізації змін та підтриманні функціональної гнучкості. Методи антикризового забезпечення в ефективності функціонування персоналу спрямовані на розвиток професійних компетенцій, підвищення лояльності, зменшення опору змінам та забезпечення ефективного функціонування команди в умовах нестабільності через коучинг та навчання та підвищення кваліфікації.

Ефективне управління ризиками є невід'ємною частиною антикризового забезпечення підприємства, оскільки дозволяє вчасно виявити загрози, оцінити їх наслідки та сформувані заходи реагування. У контексті формування збалансованого потенціалу управління ризиками забезпечує збереження ресурсної цілісності та мінімізацію втрат.

В умовах зростаючих системних ризиків особливого значення набуває впровадження превентивних діагностичних інструментів, здатних виявляти слабкі місця у структурі потенціалу підприємства. До таких інструментів належать стрес-тестування, матриця ризиків та аналіз стійкості до дестабілізуючих факторів. Їх інтеграція в систему антикризового забезпечення дозволяє сформувати адаптивну архітектуру управління збалансованим потенціалом підприємства.

Стрес-тестування – це метод моделювання гіпотетичних кризових сценаріїв, які можуть виникнути внаслідок макроекономічних, політичних або галузевих шоків. Його застосування в контексті антикризового забезпечення дозволяє не лише прогнозувати наслідки можливих дестабілізуючих подій, але й виявляти пороги стійкості ключових елементів потенціалу підприємства – фінансового, виробничого, кадрового, інноваційного тощо. Таким чином, стрес-тестування є інструментом не лише діагностики, а й стратегічного планування дій з підвищення резильєнтності підприємства до екстремальних впливів. Матриця ризиків відіграє функцію системного класифікатора потенційних загроз, що дозволяє обґрунтовано структурувати ризики за критеріями ймовірності їх реалізації та рівня

потенційного впливу на збалансований потенціал. Завдяки візуалізації результатів оцінки в матриці підприємство отримує змогу визначити критичні напрямки операційної діяльності, а також пріоритетні напрями запровадження антикризових заходів. Це сприяє підвищенню ефективності використання обмежених ресурсів в умовах кризового середовища. Оцінка стійкості до дестабілізуючих факторів забезпечує формування профілю вразливості підприємства. Вона передбачає аналіз чутливості основних бізнес-процесів до змін у зовнішньому середовищі – таких як коливання попиту, інфляційні шоки, порушення логістичних ланцюгів або зміни у нормативному полі. Визначення найбільш вразливих елементів потенціалу дозволяє своєчасно адаптувати механізми управління, спрямовані на його балансування та стабілізацію. Таким чином, оцінка стійкості виступає підґрунтям для побудови інтегрованого антикризового механізму, здатного ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Комплексне використання зазначених інструментів у межах антикризового забезпечення дозволяє не лише уникати потенційних втрат, а й забезпечити стале функціонування підприємства за умов високої динамічності середовища. Вони є складовими елементами системного підходу до формування збалансованого потенціалу, який враховує взаємозв'язки між ресурсними, процесними та управлінськими складовими діяльності підприємства.

У межах дослідження антикризове забезпечення розглядається як система стратегічних, організаційних, інформаційних, фінансових та правових заходів, спрямованих на своєчасну ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх загроз, запобігання їх негативному впливу та створення умов для стабільного, адаптивного функціонування підприємства в умовах динамічного та турбулентного середовища. Це інтегрований підхід, що поєднує моніторинг, оцінку ризиків, формування збалансованого потенціалу й забезпечення внутрішньої стійкості до кризи, виступаючи еволюційно вищим етапом розвитку антикризового менеджменту. Організація

антикризового забезпечення на підприємстві – складний процес, пов'язаний зі значними ризиками, що вимагає від антикризового керуючого знання специфіки всіх напрямків фінансово-господарську діяльність підприємства та використання самих різних механізмів та інструментів.

Антикризове забезпечення виступає одним із ключових елементів у системі функціонування підприємства, що сприяє підтримці збалансованості його потенціалу. Його роль полягає у запобіганні загрозам та створенні умов для гнучкого реагування на виклики, пов'язані зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Завдяки застосуванню комплексу спеціальних інструментів і процедур, суб'єкт господарювання здобуває здатність до адаптації, зменшення впливу деструктивних чинників і збереження цілісного напрямку розвитку. Зазначене забезпечення дозволяє своєчасно реагувати на ризики, що можуть призвести до порушення гармонійної діяльності підприємства, забезпечити його економічну стійкість і відновлення функціональних можливостей у періоди дестабілізації та включає безперервне спостереження за змінами ринкового середовища, застосування систем раннього виявлення загроз, розроблення сценаріїв реагування, а також концентрацію ресурсів для подолання негативних впливів та забезпечення збалансованого потенціалу [174].

Однією з фундаментальних цілей антикризового забезпечення є збереження безперервності функціонування підприємства в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів. У цьому контексті особливого значення набуває здатність управлінської системи до оперативного моніторингу та діагностики потенційних дестабілізуючих факторів, що можуть спричинити перебої у виконанні ключових бізнес-функцій. Реалізація цієї цілі передбачає впровадження систем раннього попередження, процедур бізнес-планування та чітко регламентованих алгоритмів дій у кризових ситуаціях, що дозволяє підприємству мінімізувати час реакції, забезпечити збереження критичних ресурсів і підтримувати стабільність операційного циклу в умовах високої турбулентності ринкового середовища.

Гнучкість організаційної структури – ключовий чинник адаптивного потенціалу підприємства, яка виражається в здатності оперативно трансформувати внутрішні процеси, розподіл повноважень, комунікаційні канали та функціональні зони у відповідь на зміну макро- та мікросередовища. Антикризове забезпечення в даному аспекті спрямоване на підтримку такої організаційної архітектури, яка забезпечує мобільність прийняття рішень, модульність процесів, здатність до швидкої реструктуризації та делегування повноважень на нижчі рівні управління. Методологічно ця ціль реалізується через впровадження принципів гнучкого управління, процесного підходу та децентралізованих моделей прийняття рішень, що дозволяє підприємству зберігати функціональну ефективність в умовах невизначеності та змін.

Рациональне управління ресурсами в умовах антикризового забезпечення вимагає перегляду пріоритетів їх використання з урахуванням мінливості зовнішніх економічних умов, обмеженості внутрішніх резервів і наявних загроз. Антикризове забезпечення у цьому контексті передбачає багаторівневу оцінку ефективності використання фінансових, матеріально-технічних, трудових та інформаційних ресурсів, а також інтеграцію механізмів ризик-орієнтованого планування у систему стратегічного та оперативного менеджменту. Оптимізація ресурсного потенціалу здійснюється шляхом впровадження систем управління витратами, підвищення продуктивності праці, реструктуризації активів та диверсифікації джерел фінансування. Водночас важливим є забезпечення ресурсної стійкості – здатності підприємства підтримувати критичний мінімум ресурсів, необхідних для функціонування, в умовах кризи.

Ефективне антикризове забезпечення неможливе без формування на підприємстві відповідної організаційної культури, в основі якої лежить превентивне мислення, стратегічна далекоглядність та колективна відповідальність, яка передбачає трансформацію управлінської філософії підприємства у напрямі усвідомлення необхідності постійного моніторингу

ризиків, проактивного аналізу можливих загроз та своєчасної підготовки до реагування на них. Ключовими інструментами досягнення цієї цілі є впровадження систем внутрішнього контролю, навчальні програми для персоналу щодо управління ризиками, інституціоналізація відповідальності в рамках системи управління результативністю, а також створення внутрішніх мотиваційних механізмів, орієнтованих на ініціативність і підвищення рівня управлінської культури [13].

Трансформаційні процеси, що відбуваються в умовах сучасного господарювання, мають комплексний вплив на всі складові діяльності підприємств, зокрема на систему забезпечення їх стійкості та ефективності. У цьому контексті виникає потреба у впровадженні не лише традиційних управлінських підходів, але й адаптації спеціалізованих антикризових інструментів, які здатні забезпечити своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища та мінімізувати ймовірні ризики.

Антикризове забезпечення має бути побудоване з урахуванням елементів впливу як макро-, так і мезорівня. Зокрема, до макрочинників належать державне регулювання, податково-бюджетна політика, монетарні важелі, міжнародні економічні тенденції. Мезорівень представлений галузевими стандартами, професійними асоціаціями, регіональними ринками та специфікою конкурентного середовища в окремих секторах економіки.

Ефективне реагування на ці впливи вимагає формування комплексу адаптивних дій, що базуються на постійному моніторингу середовища, діагностиці слабких місць, побудові сценаріїв розвитку подій та забезпеченні оперативного прийняття рішень. Такий підхід дозволяє інтегрувати зовнішні й внутрішні характеристики підприємства в єдину систему стратегічного управління, орієнтовану на збереження і розвиток його збалансованого потенціалу.

Ключовим у цьому процесі є системний аналіз взаємозв'язків між внутрішніми ресурсами підприємства, його управлінськими компетенціями та динамікою зовнішнього середовища, що створює підґрунтя для

своєчасного виявлення загроз, формування ефективних сценаріїв адаптації та посилення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі (рис. 1.4).

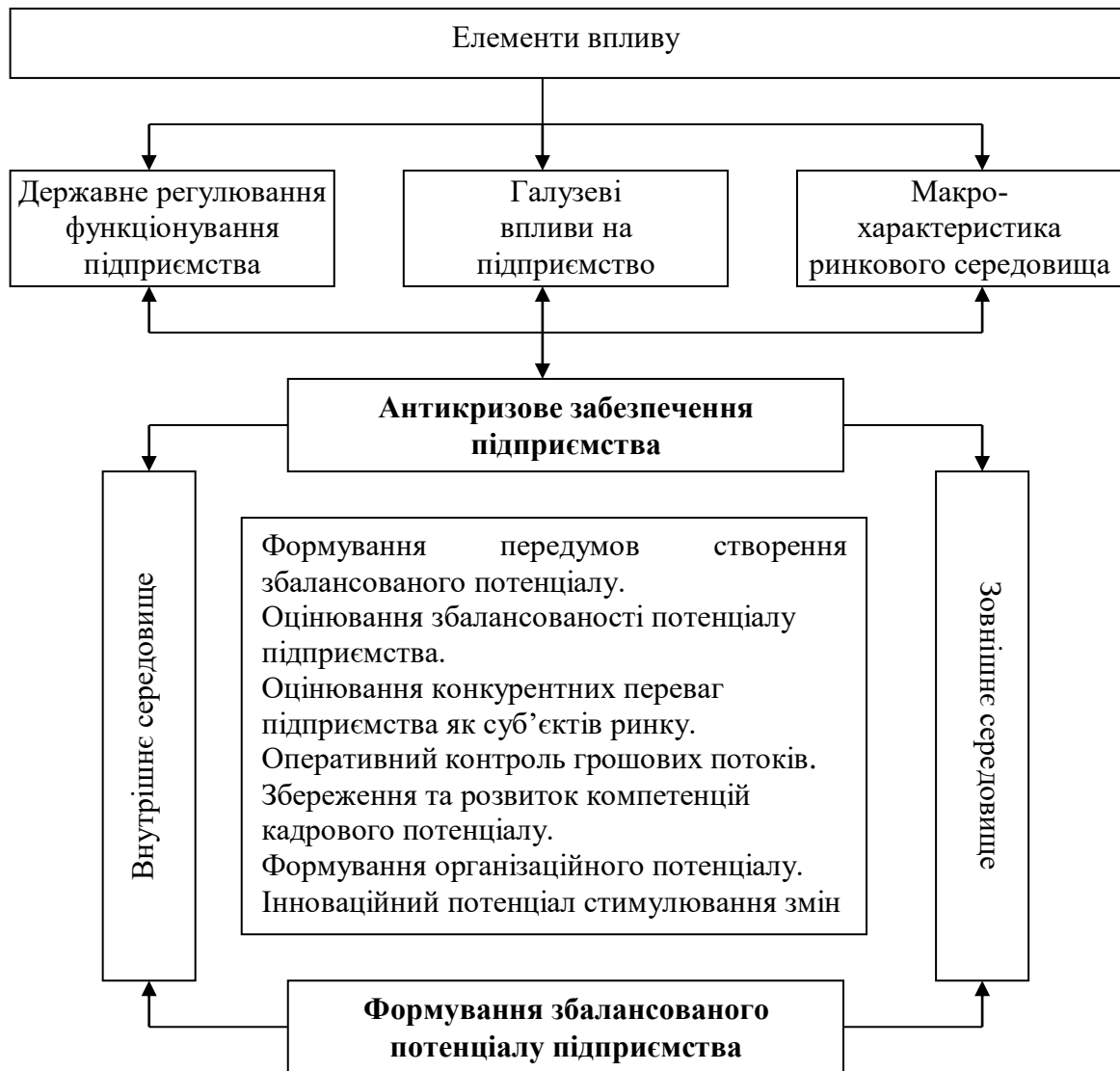


Рис. 1.4. Елементи впливу на антикризове забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства

Джерело: створено автором за даними [13; 15; 22; 80; 82].

Антикризове забезпечення підприємства передбачає низку взаємопов'язаних дій, спрямованих на посилення його стійкості та формування збалансованого потенціалу. В першу чергу, це формування передумов створення збалансованого потенціалу, що охоплює превентивні заходи, які закладають основу для майбутньої стабільності. Важливим етапом є оцінювання збалансованості потенціалу підприємства, що вимагає

регулярного аналізу стану всіх його ключових компонентів: фінансового, трудового, організаційного, інформаційно-аналітичного, матеріального, правового, ризик-пенеджмент, комунікаційного та технологічного. Для ефективного позиціонування на ринку здійснюється оцінювання конкурентних переваг підприємства як суб'єктів ринку, що дозволяє ідентифікувати сильні сторони, які забезпечують відмінність від конкурентів. У сфері фінансів критичне значення має оперативний контроль грошових потоків, який забезпечує жорсткий моніторинг надходжень та витрат для підтримання ліквідності. Особлива увага приділяється збереженню та розвитку компетенцій кадрового потенціалу через інвестиції у навчання та утримання кваліфікованих співробітників. Не менш важливим є формування організаційного потенціалу, що передбачає побудову гнучкої та ефективної структури управління. Нарешті, для забезпечення адаптивності та здатності до розвитку у кризові періоди, необхідно активно розвивати інноваційний потенціал стимулювання змін, тобто здатність до впровадження інновацій та адаптації до нових умов.

Антикризове забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства здійснюється за кількома взаємопов'язаними складовими, що охоплюють ключові сфери його функціонування. Кожен із напрямів спрямований на зниження вразливості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз, формування здатності до адаптації, відновлення та забезпечення збалансованого потенціалу в умовах нестабільного середовища (рис. 1.5).

Фінансовий напрям антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства є визначальним напрямом, що спрямований на збереження та зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом підтримання платоспроможності, ліквідності, оптимізації структури капіталу та збалансування грошових потоків. Функціональне наповнення охоплює моніторинг фінансових ризиків, управління борговими

зобов'язаннями та використання інструментів стабілізації в умовах дестабілізації середовища.



Рис. 1.5. Складові антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства

Джерело: створено автором за даними [24; 25; 27; 82; 83].

У межах цього напрямку ключове значення мають такі складові, як формування резервних фондів, раціоналізація витратної частини, залучення додаткових фінансових ресурсів, контроль заборгованості.

Формування резервних фондів виступає критичним елементом фінансової гнучкості, що дає змогу підприємству протистояти непередбачуваним змінам, таким як зниження доходів або зростання витрат. Акумуляовані фінансові резерви дають змогу забезпечити безперервність операційної діяльності без необхідності звернення до екстреного зовнішнього фінансування або реалізації активів на не вигідних умовах [71].

Раціоналізація витратної частини здійснюється шляхом перегляду структури видатків із метою зниження рівня постійних і змінних витрат, з одночасним збереженням функціональної спроможності підприємства та якості наданих послуг чи продукції. У результаті оптимізації досягається підвищення ефективності використання ресурсів, що сприяє стабілізації прибутковості у кризових умовах.

Залучення додаткових фінансових ресурсів як механізм поповнення обігового капіталу та підтримки реалізації стратегічно важливих дій у межах антикризового реагування. Зовнішнє фінансування (інвестори, кредитні установи, державні програми підтримки) дозволяє запобігти дефіциту ліквідності та забезпечити виконання першочергових зобов'язань [77].

Контроль заборгованості передбачає забезпечення балансу між дебіторською та кредиторською заборгованістю, реалізацію політик реструктуризації боргових зобов'язань, мінімізацію ризику прострочень і збереження фінансової дисципліни. Ефективне управління борговим навантаженням сприяє підтримці позитивного іміджу підприємства на ринку капіталу та забезпечує стабільний фінансовий контур [78].

У цілому, фінансовий напрям у системі антикризового забезпечення сприяє безперервності циркуляції фінансових потоків, підтримує здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх шоків, а також є основою для

збереження довгострокового збалансованого потенціалу в умовах економічної невизначеності.

Інформаційно-аналітичний напрям виконує функцію стратегічного підґрунтя для своєчасного виявлення загроз і прийняття обґрунтованих рішень у контексті запобігання кризовим явищам. Він базується на побудові комплексної системи збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформаційних потоків, що забезпечує виявлення ранніх ознак нестабільності й дає змогу визначати потенційні ризики, які можуть вплинути на стабільність функціонування підприємства.

Ключовим елементом напрямку є аналітика ринкового середовища, яка охоплює моніторинг макроекономічних і мікроекономічних змін, трансформацій у споживчій поведінці, конкурентних умовах і регуляторному полі, що дозволяє виявляти нові загрози та можливості, коригувати внутрішні процеси відповідно до динаміки цін, попиту, логістичних змін та інших факторів зовнішнього середовища. Іншим елементом є системний аналіз фінансових індикаторів, що передбачає регулярне оцінювання таких показників, як ліквідність, рентабельність, платоспроможність, оборотність активів тощо. Виявлення відхилень від запланованих чи нормативних значень слугує сигналом для ініціювання превентивних дій, спрямованих на стабілізацію грошових потоків, збереження ресурсної бази та підтримку фінансової рівноваги. Особливу роль відіграють системи раннього виявлення загроз, які функціонують як аналітичні інструменти запобігання негативним сценаріям розвитку та зменшення рівня збалансованості потенціалу. Їх ефективність забезпечується завдяки застосуванню математичних моделей, цифрових індикаторів, елементів штучного інтелекту та автоматизованої обробки великих масивів даних, що інтегруються в загальну інформаційно-аналітичну інфраструктуру підприємства, забезпечуючи постійний інформаційний супровід і передачу сигналів відповідальним підрозділам щодо потенційного ускладнення ситуації.

Загалом, інформаційно-аналітичний напрям формує інтелектуальну основу антикризового забезпечення підприємства в системі збалансованого потенціалу підприємства, оскільки завдяки якісній аналітиці, ранньому попередженню та адаптивній обробці даних створюються умови для підтримки збалансованого потенціалу, збереження стабільності в умовах змін і забезпечення довгострокової життєздатності підприємства в умовах невизначеності.

Організаційний напрям є фундаментальним компонентом у системі антикризового забезпечення збалансованого потенціалу підприємства, формуючи його інституційну спроможність оперативно реагувати на дестабілізуючі внутрішні та зовнішні чинники, зберігати функціональну стійкість та підтримувати безперервність ключових бізнес-процесів. Ефективність напрямку залежить від здатності підприємства до гнучкого й адаптивного управління, раціонального розподілу функціональних обов'язків, а також швидкого коригування організаційної структури у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури та кризові явища [32].

Ключовим аспектом організаційного антикризового забезпечення є гнучкість управлінської системи, яка передбачає її спроможність до швидкої перебудови в умовах кризових ситуацій, охоплює адаптацію процедур прийняття рішень та децентралізацію управлінських функцій, що забезпечує оперативність реагування на ризики та загрози. Управлінська гнучкість у кризовий період вимагає формування команд кризового менеджменту з чіткими повноваженнями та відповідальністю, делегування повноважень на середньому та нижчому рівнях управління для прискорення реакції, а також активне використання сценарного підходу у плануванні діяльності для прогнозування можливих варіантів розвитку подій та розробки превентивних заходів. Не менш значущою складовою є раціоналізація та чіткий розподіл функціональних обов'язків, що передбачає деталізоване визначення відповідальності за реалізацію всіх ключових функцій у межах антикризових заходів. Оптимізація внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами,

мінімізація бюрократичних процедур, уникнення дублювання завдань та зон відповідальності, що сприяє значному зростанню управлінської ефективності та мінімізації організаційних втрат, які є важливими для забезпечення збалансованого потенціалу в умовах нестабільності. Крім того, важливою передумовою антикризового функціонування є адаптація та реінжиніринг бізнес-процесів, що відповідно до актуальних умов, який включає перегляд та зміну логістичних схем для забезпечення безперебійних поставок, оптимізацію виробничих циклів з метою зниження витрат та підвищення операційної ефективності, широке впровадження цифрових технологій для дистанційної координації діяльності та забезпечення гнучкості робочих процесів, а також розробку нових процедур для ефективного моніторингу та оцінки операційних ризиків. Подібна адаптація дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, незважаючи на зовнішні шоки, а саме, порушення ланцюгів постачання або зниження платоспроможності споживачів [111].

Таким чином, організаційне забезпечення виступає як невід’ємна та системоутворююча компонента антикризового механізму підприємства, яка спрямована на всебічне посилення внутрішньої керованості, забезпечення адаптації до динамічного та невизначеного зовнішнього середовища, а також підвищення узгодженості та ефективності дій усіх елементів організаційної структури, що є запорукою збереження збалансованого потенціалу в умовах розгортання кризових процесів.

Трудовий напрям антикризового забезпечення відіграє ключову роль у формуванні адаптивного та стійкого до змін людського капіталу, який здатен ефективно функціонувати в умовах високої економічної нестабільності, сприяючи збереженню загальної збалансованості потенціалу підприємства. Він відповідає за забезпечення відповідності знань, навичок і поведінкових характеристик персоналу стратегічним цілям підприємства, а також створення сприятливих умов для розвитку, мотивації та ефективного

використання трудових ресурсів, що є критичним для гармонійного розвитку всіх складових потенціалу [114].

Одним із найважливіших аспектів кадрового напрямку, що підтримує баланс компетенцій та гнучкості потенціалу, є навчання та перекваліфікація персоналу. У кризових умовах, коли змінюються технології, підходи до управління або структури ринку, зростає потреба у працівниках з новими професійними компетенціями. Впровадження програм безперервного професійного розвитку дозволяє гнучко адаптувати персонал до нових вимог, скоротити час реакції на зовнішні виклики та зберегти конкурентоспроможність компанії. Перекваліфікація також дозволяє зберегти цінні кадри, перенаправивши їх на інші стратегічно важливі напрямки діяльності, що запобігає дисбалансу в розподілі людських ресурсів. Другим критичним елементом, що забезпечує стабільність та високу ефективність людського потенціалу, є мотивація персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, адаптовані до умов невизначеності. В умовах кризи особливо важливо посилювати відчуття стабільності, забезпечити прозору систему визнання досягнень, інформування про стан справ та залучення працівників до прийняття рішень, що підвищує лояльність, знижує рівень плинності кадрів і сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності, що є фундаментальним для підтримки збалансованого функціонування підприємства. Не менш важливою складовою, яка безпосередньо впливає на організаційну ефективність та збалансованість взаємодії елементів потенціалу, є ефективний розподіл обов'язків, що передбачає чітке структурування ролей і зон відповідальності у кризових умовах. Такий підхід забезпечує оперативність управлінських рішень, уникає дублювання функцій, знижує ризик помилок та втрат інформації, що дозволяє підтримувати оптимальне навантаження та використання людських ресурсів [45].

У підсумку, кадровий напрям у системі антикризового забезпечення спрямований на забезпечення професійної мобільності, стабільності

трудових відносин і формування високоефективного людського потенціалу. Цей потенціал здатен забезпечити оперативну адаптацію підприємства до змін середовища та підтримати його сталий розвиток, а також гарантувати збалансоване функціонування всіх інших компонентів потенціалу підприємства в умовах невизначеності та криз.

Матеріально-технічне забезпечення виступає системоутворювальним елементом, що впливає на антикризове забезпечення та загальну збалансованість потенціалу підприємства, оскільки визначає спроможність суб'єкта господарювання забезпечити безперервність виробничо-господарських процесів, оперативно реагувати на порушення ланцюгів постачання та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал. У структурі антикризового забезпечення він виконує функцію формування стабільного ресурсного фундаменту, що є основою реалізації поточних та стратегічних цілей підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Завдяки ефективному матеріально-технічному забезпеченню підприємство може підтримувати оптимальний баланс між своїми виробничими можливостями та реальною ресурсною базою, запобігаючи диспропорціям, які можуть виникнути в кризові періоди.

Ключовим компонентом матеріально-технічного забезпечення, що сприяє збалансованому функціонуванню потенціалу, є систематичний контроль за наявністю, рухом та використанням ресурсів (сировини, матеріалів, запасних частин, енергоресурсів, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні дефіцити, уникати надлишкових витрат та забезпечувати своєчасне поповнення важливих запасів, що гарантує ресурсну стійкість. В умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища, що є характерною для кризових періодів, особливого значення набуває диверсифікація постачальницької бази, що дозволяє зменшити залежність від окремих контрагентів, мінімізувати ризики затримки постачань, цінових коливань та геополітичних обмежень. Багатоканальна логістика, впровадження альтернативних джерел ресурсів і формування стратегічних

партнерств створюють передумови для стабільного забезпечення виробництва навіть у кризових умовах, безпосередньо сприяючи підтримці ресурсної збалансованості потенціалу підприємства, що є ключовим для його безперебійного функціонування. Суттєвим елементом, що зміцнює матеріально-технічну складову збалансованого потенціалу, є підтримка та модернізація інфраструктурної бази підприємства, яка включає виробничі потужності, транспортну систему, складські приміщення, логістичні центри тощо. Забезпечення їх технічної справності, оптимізація навантаження, енергоефективність і технологічна гнучкість мають значення для здатності підприємства адаптуватися до змін в обсягах виробництва, у логістиці чи каналах збуту. Інвестиції в підтримку інфраструктури сприяють зниженню операційних ризиків, підвищенню продуктивності та довгостроковій економічній безпеці, що є необхідною умовою для підтримки цілісного та збалансованого потенціалу в умовах кризи [74; 130].

Узагальнюючи, матеріально-технічне забезпечення у контексті антикризового забезпечення виконує функцію підтримки життєдіяльності підприємства через забезпечення ресурсної стабільності, скорочення логістичних ризиків і збереження виробничої спроможності. Ефективна організація є основою стійкості бізнесу в умовах дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища, гарантуючи збалансоване функціонування всіх компонентів потенціалу підприємства та його адаптивність до кризових викликів, що є сприяє подальшому розвитку.

Правовий напрям є невід'ємним елементом антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства, оскільки гарантує правовий захист інтересів суб'єкта господарювання в умовах кризи, що включає оптимізацію договірної політики, дотримання законодавчих норм у сферах банкрутства, реструктуризації боргів, охорони праці та захисту інтелектуальної власності. Правовий напрям спрямований на формування стійкої правової основи, що дозволяє підприємству функціонувати в умовах підвищених ризиків та невизначеності, підтримуючи

загальну збалансованість його потенціалу через мінімізацію юридичних загроз [79].

У межах цього напрямку ключову роль відіграє юридична підтримка, яка забезпечує своєчасне реагування на зміни законодавчого середовища, адаптацію внутрішньої нормативно-правової бази підприємства до нових умов, а також мінімізацію правових ризиків, які можуть порушити фінансову та операційну збалансованість, що охоплює розробку та коригування внутрішніх політик і контрактів, а також супровід управлінських рішень з урахуванням вимог чинного законодавства та гарантує легітимність усіх етапів економічної взаємодії підприємства з контрагентами, фінансовими інституціями та органами державної влади, підвищуючи рівень юридичної захищеності та запобігаючи виникненню конфліктних ситуацій, що можуть негативно вплинути на репутацію та стабільність бізнесу. Окремим елементом правового напрямку в контексті антикризового забезпечення є робота з претензіями, яка охоплює системне ведення претензійно-позовної роботи, врегулювання спорів у досудовому порядку та активну участь у судовому процесі за потреби, що є запорукою збереження фінансової стійкості та збалансованості ресурсів підприємства під час кризи.

Отже, правовий напрям антикризового забезпечення є ключовим інструментом запобігання юридичним загрозам, підтримки правової стійкості підприємства та забезпечення його безперервного і безпечного функціонування в умовах кризових ситуацій, є невід'ємною частиною стратегії, спрямованої на збереження та зміцнення збалансованого потенціалу підприємства, дозволяючи йому ефективно адаптуватися до викликів та мінімізувати деструктивний вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Ризик-менеджмент у межах антикризового забезпечення підприємства розглядається як ключовий функціональний компонент, що забезпечує виявлення потенційних загроз, їхнє оцінювання та своєчасну реалізацію відповідних заходів з метою запобігання або мінімізації негативних

наслідків, що дозволяє підтримувати збалансований потенціал підприємства шляхом проактивного управління невизначеністю та захисту його ключових ресурсів. Ідентифікація ризиків передбачає систематичне виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть загрожувати стабільності підприємства та спричинити дисбаланс його потенціалу. У рамках антикризового підходу процес реалізується через постійний моніторинг операційного, фінансового, технологічного та регуляторного середовища.

Оцінка ризиків включає якісну та кількісну інтерпретацію виявлених загроз. В антикризовому контексті вона дозволяє ранжувати ризики за ступенем впливу на бізнес, визначати їхню ймовірність та критичність, що є передумовою для подальшого прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на збереження збалансованості всіх складових потенціалу. Розробка заходів реагування націлена на створення механізмів нейтралізації ризиків або зменшення їх впливу. У межах антикризового забезпечення заходи включають формування резервних фондів для збереження фінансової стійкості, створення альтернативних постачальницьких каналів для забезпечення матеріально-технічного балансу, розробку планів безперервності бізнесу для підтримки операційної ефективності, а також адаптацію управлінських структур до умов кризового середовища, що сприяє гнучкості організаційного потенціалу.

Таким чином, інтеграція ризик-менеджменту в антикризову систему підвищує рівень готовності підприємства до несприятливих подій, зміцнюючи його економічну безпеку, адаптивність та стійкість в умовах нестабільності, що є фундаментальною умовою для збереження та розвитку збалансованого потенціалу підприємства, дозволяючи йому не лише виживати в кризових умовах, а й зберігати здатність до подальшого зростання та ефективного функціонування.

Комунікаційне забезпечення в рамках антикризового забезпечення є важливим для підтримки збалансованого потенціалу підприємства, особливо в умовах кризи, оскільки передбачає реалізацію комплексу заходів,

спрямованих на оперативне надання достовірної інформації щодо кризової ситуації, управління інформаційними потоками для мінімізації негативних наслідків, підтримку довіри та лояльності з боку зацікавлених сторін, а також формування позитивного іміджу організації після завершення кризового періоду [148; 151].

Реалізація комунікаційного забезпечення відбувається у взаємозв'язку з ключовими напрямками, такими як внутрішні комунікації, зовнішні комунікації та кризовий PR, кожен з яких сприяє підтримці загальної збалансованості підприємства.

Внутрішні комунікації, зокрема, передбачають забезпечення ефективної взаємодії з персоналом організації в умовах кризи через своєчасне інформування працівників про розвиток ситуації, вжиті заходи реагування та їхню роль у процесі подолання кризових явищ, що сприяє запобіганню поширенню дезінформації та мобілізації кадрового потенціалу на вирішення поставлених завдань, що є життєво важливим для збереження збалансованого людського та організаційного потенціалу підприємства. Зовнішні комунікації передбачають активну взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів, інвесторів, засоби масової інформації та громадськість. Ключовим аспектом є надання об'єктивної та своєчасної інформації, демонстрація відповідальності та звітування про вжиті заходи з метою розв'язання проблеми, що забезпечує збереження довіри та мінімізує репутаційні збитки, які могли б порушити збалансований репутаційний та фінансовий потенціал підприємства, а також його позиції на ринку.

Виробничо-технологічний напрям антикризового забезпечення є стратегічно важливою складовою системи стабілізаційних заходів підприємства, спрямованих на мінімізацію техногенних, інфраструктурних і ресурсних ризиків, що безпосередньо впливають на здатність суб'єкта господарювання підтримувати безперервність виробничих процесів у кризових умовах, що дозволяє підприємству зберігати збалансованість свого

потенціалу через забезпечення стабільності ключових операційних процесів, що є фундаментом для всіх інших аспектів його функціонування.

У рамках наряду пріоритетом є забезпечення безперебійного функціонування виробництва, що передбачає виявлення та усунення вузьких місць у виробничому циклі, удосконалення логістичних ланцюгів та зниження ризиків, пов'язаних із зупинкою або дестабілізацією технологічних операцій. Забезпечення технологічної стійкості є передумовою збереження потенціалу підприємства в умовах зовнішнього тиску, що критично важливо для підтримки фінансової збалансованості потенціалу. Особлива увага приділяється модернізації основних засобів та технологічному оновленню, що дозволяє забезпечити належний рівень операційної ефективності та зменшити залежність від морально застарілого обладнання. Інвестиції в технологічне оновлення сприяють підвищенню продуктивності праці, створенню більш гнучких виробничих потужностей, здатних швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечуючи технологічну та організаційну збалансованість потенціалу. Виробничо-технологічний напрям пов'язаний із завданням підвищення енергоефективності. В умовах енергетичної нестабільності та зростання витрат на ресурси це набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки скорочення енергоспоживання, впровадження енергоощадних технологій та контроль за енергетичними витратами дозволяє підприємству знижувати операційні витрати, зміцнювати ресурсну збалансованість потенціалу [8].

Таким чином, виробничо-технологічний напрям формує технологічну основу антикризової стійкості підприємства, дозволяє оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, забезпечити системне підвищення рівня економічної безпеки та довгострокової конкурентоспроможності, що є фундаментальним для збереження та розвитку збалансованого потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

Вплив збалансованого потенціалу на стійкість підприємства до розгортання кризових процесів проявляється через здатність оперативно реагувати на зовнішні загрози, мінімізувати негативні наслідки, своєчасно перерозподіляти ресурси та впроваджувати стабілізаційні заходи. У цьому контексті актуалізується поняття антикризового забезпечення, яке тісно пов'язане з якісною діагностикою потенціалу. Збалансований потенціал виступає платформою для формування антикризових рішень, а його слабкі місця – об'єктами першочергової інтервенції.

Діагностика потенціалу в антикризовому контексті має на меті не лише виявлення ресурсних обмежень, але й оцінку можливостей підприємства до адаптації. Вона здійснюється з використанням інструментів стратегічного аналізу (SWOT, PEST, GAP), фінансових коефіцієнтів, методики BSC (Balanced Scorecard) тощо. Діагностика повинна бути багатоаспектною і передбачати аналіз як поточних результатів, так і прогнозних сценаріїв розвитку. Її результати становлять основу для формування сценарних планів, адаптивних стратегій та управлінських інтервенцій, спрямованих на збереження чи відновлення балансу потенціалу.

Таким чином, взаємозв'язок між збалансованим потенціалом підприємства та антикризовим забезпеченням є прямим і взаємопосилювальним. Потенціал, структурно узгоджений і цілісно оцінений, виступає основою для стійкості підприємства, а ефективне антикризове забезпечення – умовою підтримання цієї збалансованості в довгостроковій перспективі.

Отже, антикризове забезпечення збалансованого потенціалу є необхідною умовою для ефективного функціонування підприємства в умовах сучасного динамічного ринку. Воно забезпечує не лише подолання криз, але й створює стійкі умови для довгострокового розвитку, підвищення ефективності та зміцнення позицій підприємства у ринковому середовищі, є не лише засобом відновлення, а й інструментом довгострокового розвитку.

Його ефективна реалізація дозволяє створити передумови для збереження стійкості, конкурентоспроможності та інноваційної активності підприємства.

1.3. Концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення глобальної конкуренції підприємства все частіше стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями. Стабільне функціонування та конкурентоспроможність підприємств в таких умовах вимагає постійного вдосконалення системи антикризового забезпечення. Одним з ключових аспектів цього процесу є формування збалансованого потенціалу підприємства, що передбачає комплексне використання виробничих, фінансових, технологічних, трудових, технологічних та ІКТ ресурсів.

У сучасних умовах забезпечення збалансованого потенціалу підприємства безпосередньо пов'язане з вдосконаленням механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства.

Оскільки будь-який механізм є складною структурою взаємопов'язаних та взаємодіючих економічних елементів, процесів та явищ, що забезпечують процес досягнення мети, необхідним є визначення його чіткої структури, що реалізуватиме визначені механізмом функції [171].

Механізм розглядають, як систему, яка складається із суб'єкта та об'єкта управління, що використовують різноманітні методи, важелі, засоби, ресурси для своєчасного вирішення комплексу завдань із метою захисту, підтримання та покращення господарської діяльності в умовах постійної зміни зовнішнього середовища» [17; 123]; як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища [17; 123]; як систему державного нормативно-правового регулювання, ринкового

та внутрішнього механізму регулювання фінансової безпеки підприємства, системи методів та інструментів управління фінансовою безпекою підприємства [130].

Формування ефективного механізму антикризового забезпечення підприємства вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішні фактори (досвід управління, стан ресурсної бази, рівень розвитку виробництва), так і зовнішні впливи (діловий клімат, тенденції ринку, рівень інтеграції).

Системний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та розробити проактивні заходи щодо їх мінімізації, забезпечуючи розвиток підприємства на основі формування збалансованого потенціалу.

З метою розкриття спектра нових можливостей функціонування та розвитку транспортних підприємств запропоновано концептуальну модель механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства, яка є інструментом стратегічного управління, що дозволяє транспортним підприємствам не лише реагувати на кризові ситуації, характерні для галузі але й проактивно їх запобігати.

В контексті формування збалансованого потенціалу, модель надає транспортним підприємствам інструменти для формування збалансованого потенціалу, що дозволяє сформувати цілісне бачення розвитку транспортного підприємства та забезпечити його стійкість в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку шляхом формування збалансованого потенціалу (рис. 1.6) та ґрунтується на інтеграції трьох платформ: теоретико-методологічної, діагностичної та стратегічної.

Теоретико-методологічна платформа забезпечує теоретичне обґрунтування моделі, яка визначає ключові поняття, принципи та підходи до антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу, що представлено в першому розділі наукового дослідження.



Рис. 1.6. Концептуальна модель механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за даними [60; 71; 82; 99; 117; 170].

Комплекс методів і інструментів для оцінки поточного стану підприємства його збалансованого потенціалу, ідентифікації його сильних і слабких сторін, виявлення потенційних ризиків та можливостей є основою діагностичної платформи та представлено в другому розділі наукової роботи.

Розробка та реалізацію антикризової стратегії забезпечення формування збалансованого потенціалу підприємства є основою стратегічної платформи, що дозволяє підприємству досягти своїх цілей і забезпечити стійкий розвиток шляхом формування адаптивного потенціалу підприємства, що представлено в третьому розділі наукової роботи.

Методологія антикризового забезпечення представляє собою комплексний систематичний підхід, спрямований на проактивне виявлення, оцінку та управління ризиками, які можуть призвести до кризових ситуацій та негативно вплинути на ефективність функціонування підприємства, а також розробляти ефективні стратегічні орієнтири підприємства на основі визначення його наявного потенціалу. Отже, методологія спрямована на створення збалансованого потенціалу задля протистояння кризовим процесам через адаптування до змін зовнішнього середовища.

На думку Касьянкової Н. В. «збалансованість характеризує стан економічної системи як єдиного цілісного організму. Зв'язаність економічних процесів, залежність і переплетення господарських зв'язків неминуче припускають взаємну узгодженість усієї системи складових потенціалу розвитку підприємства, тобто збалансований розвиток підприємства в цілому» [64].

Формування збалансованого потенціалу підприємства передбачає не лише кількісну оцінку ресурсів, а й аналіз їхньої якості та ефективності використання. Для розробки ефективного механізму антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу підприємства необхідно забезпечити збалансованість між різними видами ресурсів, що сприятиме адаптуванню до змін зовнішнього середовища та успішному протистоянню кризовим процесам.

Слід відмітити, що формування механізму антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу має здійснюватися відповідно до цілей системи антикризового забезпечення, обліку наявних ресурсів та потенційних можливостей транспортних підприємств. В основі розробки механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства лежить комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та інструментів, спрямованих на формування збалансованого потенціалу підприємства, що забезпечує здатність протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та ефективно відновлюватися після кризових ситуацій шляхом інтегрування в систему загального управління підприємством і є невід'ємною частиною стратегічного планування.

До головних факторів, які викликають кризові явища на підприємстві відносять:

- макроекономічні зміни на глобальних та регіональних ринках, таким як економічні кризи в інших країнах, політичні нестабільності в світі, війни, тероризм, зміни у міжнародній торгівлі, зміни в податковій політиці, конкуренція з боку нових учасників ринку та інші;

- неефективне управління та нездатність швидко адаптуватися до змін умов, серед яких неправильна оцінка ринкових тенденцій, конкурентів, недостатня кваліфікація персоналу, на низькому рівні корпоративна культура, відсутність інвестицій у дослідження та інші;

- недостатність ресурсного забезпечення, яка виражається у дефіциті інвестицій, проблемах з кредиторами, в обмеженості ресурсів, основних засобів, в нестачі кваліфікованих кадрів та високої їх плинності;

- протиріччя галузевих вимог та масштабів діяльності, що проявляється в неможливості швидко адаптуватися до нових технологій, в нездатності задовольняти нові потреби споживачів, в недотриманні нових вимог щодо податкового та митного законодавства та інші.

Реалізація запропонованих концептуальних засад щодо формування механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого

потенціалу підприємства сприятиме досягненню збалансованості внутрішнього та зовнішнього середовища транспортних підприємства при мінімальному використанні ресурсів, необхідних для досягнення стабільно високих результатів функціонування незалежно від змін факторів зовнішнього середовища.

В умовах, коли підприємство, незважаючи на початково закладену ірраціональність своїх економічних очікувань, не відчуває проблеми нестачі грошових коштів на своїх рахунках, коли загроза нестабільності ще не набула очевидних рис, механізм антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу формою свого функціонування загалом носить традиційний характер. Цей механізм поєднує у взаємодії різних суб'єктів (власники, менеджери, фахівці), що надають меті спрямований вплив на різні предметні галузі діяльності підприємства.

Модель причинно-наслідних зав'язків механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства, яка наведена на рис. 1.7, є інструментом визначення взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на стійкість підприємства та його розвиток, а також виявлення потенційних загроз що дозволяє розробити ефективні стратегії протидії кризовим процесам.

Модель механізму антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу являє собою комплексну систему заходів, яка спрямована на попередження, виявлення та нейтралізацію кризових ситуацій, що можуть виникнути в діяльності підприємства, передбачає системний підхід до управління ризиками та забезпечення збалансованого потенціалу підприємства, зорієнтована на вирішення науково-практичної проблеми, пов'язаної з оптимізацією управлінських рішень та вдосконаленням відносин в рамках забезпечення формування збалансованого потенціалу через вдосконалення стратегічного управління, управління персоналом, ресурсами, інноваціями та ІКТ.



Рис. 1.7. Модель причинно-наслідкових зав'язків в структурі механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств

Джерело: складено автором за даними [71; 120; 149; 170; 172].

Превентивна діагностика є фундаментальним компонентом моделі антикризового забезпечення, допомагає підприємству своєчасно виявити потенційні загрози та ризики, що можуть призвести до кризи та забезпечує можливість вжити проактивні заходи для усунення або мінімізації загроз, формування збалансованого потенціалу, підвищуючи таким чином свою стійкість до кризи.

Диверсифікація управління як один з ключових елементів моделі антикризового забезпечення відіграє важливу роль у формуванні збалансованого потенціалу підприємства, оскільки освоєння нових ринків, надання нових послуг допомагає знизити залежність від одного напрямку бізнесу, підвищуючи загальну стійкість підприємства до кризи, сприяє формуванню збалансованого портфеля активів і доходів, що зменшує негативний вплив зовнішнього середовища.

Диверсифікація може призвести до синергетичного ефекту, оскільки сукупний ефект від декількох видів діяльності перевищує суму ефектів кожного з них окремо.

Модель причинно-наслідкових зв'язків є інструментом для аналізу складних систем, таких як підприємство, в контексті антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств вона дозволяє виявити та проаналізувати причини, які можуть призвести до кризи, а також визначити їх наслідки, що є основою для розробки ефективної антикризової стратегії та її успішної реалізації. Модель причинно-наслідкових зв'язків дозволяє побудувати сценарії розвитку підприємства, що допомагає розробити альтернативні варіанти антикризових заходів.

Отже, запропонована модель причинно-наслідкових зв'язків в структурі механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств основана на системному та інтегральному підході, що виражається в тісному взаємозв'язку зі всіма її компонентами, які утворюють єдину систему.

Превентивна діагностика дозволяє виявити потенційні загрози, диверсифікація управління знижує ризики шляхом розширення спектру послуг, освоєння нових ринків або інвестування в неспоріднені галузі, розробка антикризової стратегії забезпечує готовність до кризи, а її реалізація дозволяє ефективно протистояти негативним впливам.

Нестабільність, яка виявляється у хронічній нестачі коштів на рахунках підприємства виступає передумовою майбутньої кризи на підприємстві. Це спрямовує механізм антикризового забезпечення на термінове подолання неплатоспроможності в першу чергу за допомогою власних зусиль. Включаються зовнішні (домовляємося з кредиторами, дебіторами та інвесторами) і внутрішні (перекладаємо активи в грошову форму) важелі подолання стану неплатоспроможності (рис. 1.8).

Динаміка зовнішнього середовища, що характеризується високим ступенем невизначеності та мінливості, є одним із ключових факторів, які впливають на стабільність економічних систем. Розбіжність інтересів різноманітних економічних агентів в умовах обмежених ресурсів додатково посилює нестабільність функціонування підприємства. Неявна природа багатьох економічних процесів, а також наявність латентних ризиків, ускладнюють прогнозування та забезпечення збалансованого потенціалу підприємства, що знижує ефективність його функціонування.

Комплексний аналіз взаємодії зазначених факторів вимагає застосування системного підходу, що дозволяє ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки між економічними явищами шляхом формування підходу до оцінювання збалансованого потенціалу через вираховування макроекономічних і мікроекономічних аспектів функціонування підприємства.

Особливу увагу приділяється дослідженню поведінки економічних агентів (стейкохолдерв) в умовах невизначеності та ризику, а також розробці механізму координації їхніх інтересів.

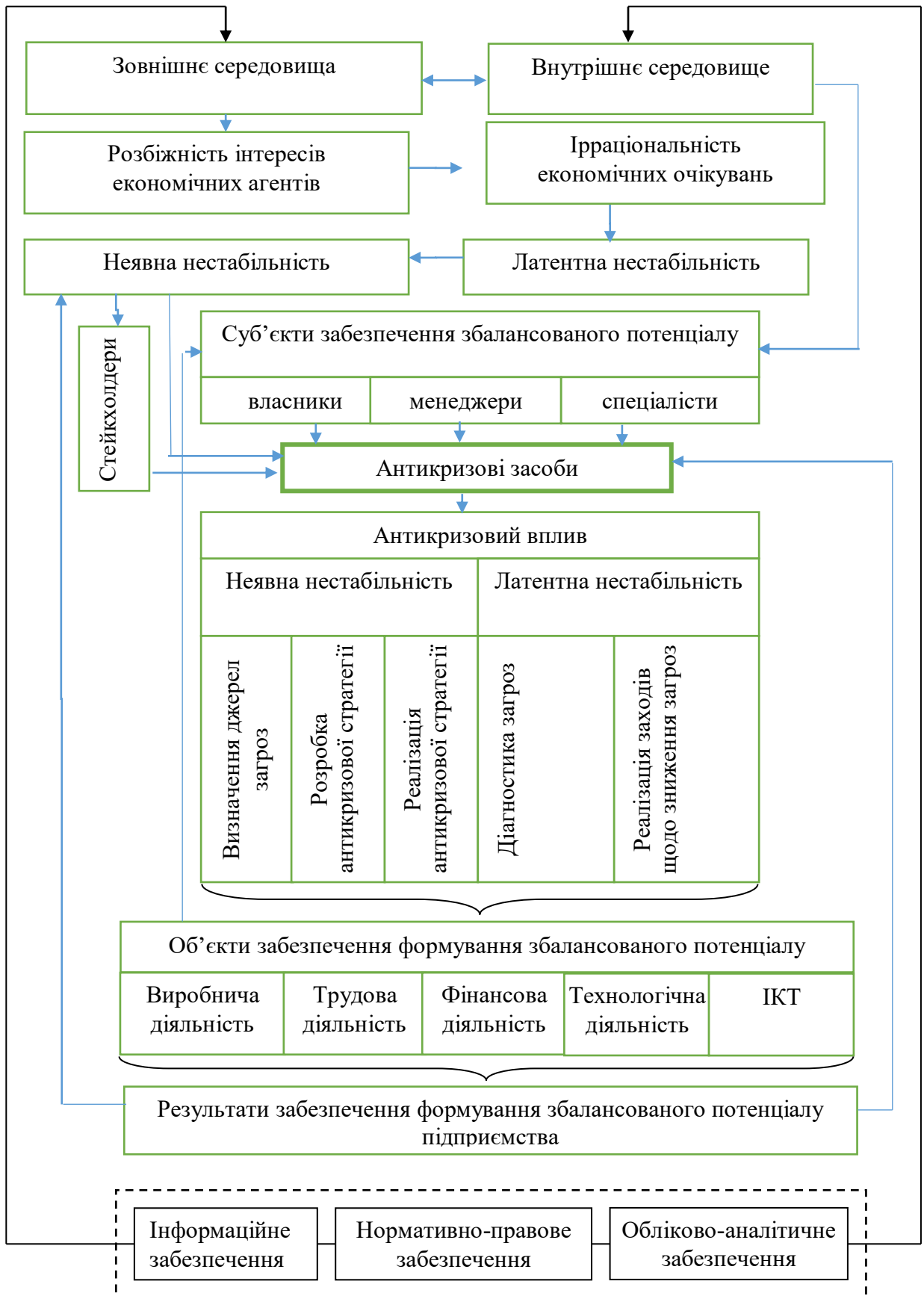


Рис. 1.8. Механізм антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств

Джерело: складено автором за даними [79; 85; 90; 167; 169].

Неявна нестабільність, що характеризується відсутністю очевидних сигналів про наближення кризи, є однією з загроз для формування потенціалу підприємства, оскільки ускладнює прогнозування впливу динамічного середовища його функціонування та обґрунтовує необхідність розробки та реалізації антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства механізм формування якої представлено в п. 3.3. даного дослідження.

Латентна нестабільність, яка характеризується прихованим, неявним станом економічної системи, який характеризується відсутністю очевидних сигналів про наближення кризи визначає доцільність запропонованих інструментів для раннього їх виявлення шляхом діагностики загроз що дозволяє розробити заходи щодо зниження їх впливу.

Ефективність механізму антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу підприємства залежить від якості інформаційного, нормативно-правового та обліково-аналітичного забезпечення, яке слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Дана система забезпечує синергію функціонування всіх компонентів механізму, узгоджуючи їхню діяльність з загальною стратегією підприємства. Як зазначено у дослідженні Козака В. Є. та Сапотницької Н. Я, досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах деструктивного середовища можливе лише за умови реалізації стратегій, що мають синергетичний ефект [31]. Трудовий, фінансовий, виробничий, технологічний та ІКТ потенціали взаємодіють як єдиний комплекс внутрішніх ресурсів підприємства, забезпечуючи його ефективне функціонування та досягнення поставлених цілей.

Інформаційне та нормативно-правове забезпечення системи функціонування механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств

представляє собою сукупність документів, які створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування даного механізму.

Ефективне функціонування відповідних систем механізму потребує відповідного інформаційного забезпечення, тому формування інформаційної бази визначено вихідною підсистемою процесу антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу підприємства. Система інформаційного забезпечення управління результатами діяльності повинна бути адаптована до конкретних умов функціонування підприємства, які визначаються видами діяльності, організаційно-правовою формою та дією зовнішніх факторів. Процес прийняття стратегічних орієнтирів неможливий без попереднього аналізу зовнішнього середовища. Формування офіційних даних, таких як макроекономічні показники та галузеві індикатори, є основою процесу, який дозволяє прогнозувати майбутні тенденції та розробляти ефективні стратегічні орієнтири.

Для успішного функціонування підприємства необхідна ефективна система інформаційного забезпечення. Своєчасне отримання достовірної, повної та актуальної інформації про результати діяльності є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Якісні дані дозволяють оцінити поточний стан підприємства, виявити тенденції розвитку, ідентифікувати проблеми та потенціал. На основі інформації управлінський персонал може розробляти ефективні стратегічні орієнтири розвитку, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, якісне інформаційне забезпечення є невід'ємною частиною механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств.

Нормативно-правове забезпечення є фундаментом для ефективного функціонування підприємства. Законодавство, що регулює податкові, інвестиційні, соціальні та екологічні аспекти, створює правила для бізнесу, дотримання якого дозволяє підприємствам планувати та прогнозувати свою діяльність, формувати та впроваджувати отримані результати, мінімізувати

ризика та забезпечувати сталий розвиток. Досконалість і правильність управлінських рішень, прийнятих з урахуванням вимог законодавства, сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його інтеграції в глобальну економіку.

Інформація, що надається системою обліково-аналітичного забезпечення, використовується для аналізу фінансового стану, виробничих процесів, трудових ресурсів та технологічних можливостей підприємства. Як підкреслює Будько О. В. [16], фінансовий облік є ключовим елементом цієї системи, оскільки саме він забезпечує достовірну, повну та релевантну інформацію про фінансовий стан і результати діяльності підприємства. Інформація є критично важливою для прийняття ефективних рішень, в межах здійснення оперативного аналізу процесу антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу, виходячи із підпорядкованості загальним цілям функціонування підприємства.

Обліково-аналітична система являє собою інтегрований механізм, який збирає, обробляє та аналізує інформацію про аспекти функціонування підприємства, забезпечує керівництво повною інформацією щодо поточного стану підприємства, дозволяючи оцінити ефективність діяльності, виявити проблеми та потенціал, що дозволяє розробляти обґрунтовані стратегічні орієнтири, координувати напрямки діяльності та оцінювати результати реалізації як стратегічних, так і оперативних рішень. Отже, обліково-аналітична система є невід'ємною частиною сучасного підприємства, що сприяє його успішному розвитку.

Ефективність функціонування системи бухгалтерського обліку підприємства безпосередньо впливає на оперативність та точність отримання облікової інформації та забезпечується трансформацією первинних даних про господарські операції у фінансову звітність, що вимагає від облікових працівників дотримання встановлених процедур. Отримана в результаті бухгалтерського обліку достовірна інформація є фундаментом для проведення всебічного аналізу фінансово-господарської діяльності

підприємства з метою оцінки його фінансового стану, результатів діяльності та перспектив розвитку. Аналітична інформація, отримана в результаті застосування математичних і логічних методів до прогнозової, облікової та нормативної інформації, дозволяє врахувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на діяльність підприємства.

Оскільки перед підприємством стоїть завдання розроблення механізму антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу підприємства, яке враховувало б всі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, то процес розробки механізму формування збалансованого потенціалу підприємства складається з таких етапів (рис. 1.9).

Проведення комплексної оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства, діагностики виробничого, трудового, фінансового, технологічного, ІКТ потенціалу підприємства, застосовуючи інформацію про стан зовнішнього середовища, результатом якого є висновки щодо стратегічної позиції підприємства.

Формування стратегічних та тактичних цілей формування збалансованого потенціалу та стратегії антикризового забезпечення збалансованого потенціалу, результатом якого є висновки щодо стратегічних цілей підприємства.

Підготовка та прийняття стратегічного рішення, результатом якого є висновки щодо наявного потенціалу підприємства, формування та реалізація стратегії антикризового забезпечення збалансованого потенціалу на підґрунті застосування інформації про стан зовнішнього середовища з урахуванням методичних основ, результатом якого є сформована система забезпечення збалансованого потенціалу підприємства.

Як видно на рис. 1.9, у процесі розробки механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств повинне бути отримане чітке подання про основні параметри, що характеризує можливості й обмеження формування збалансованого підприємства.

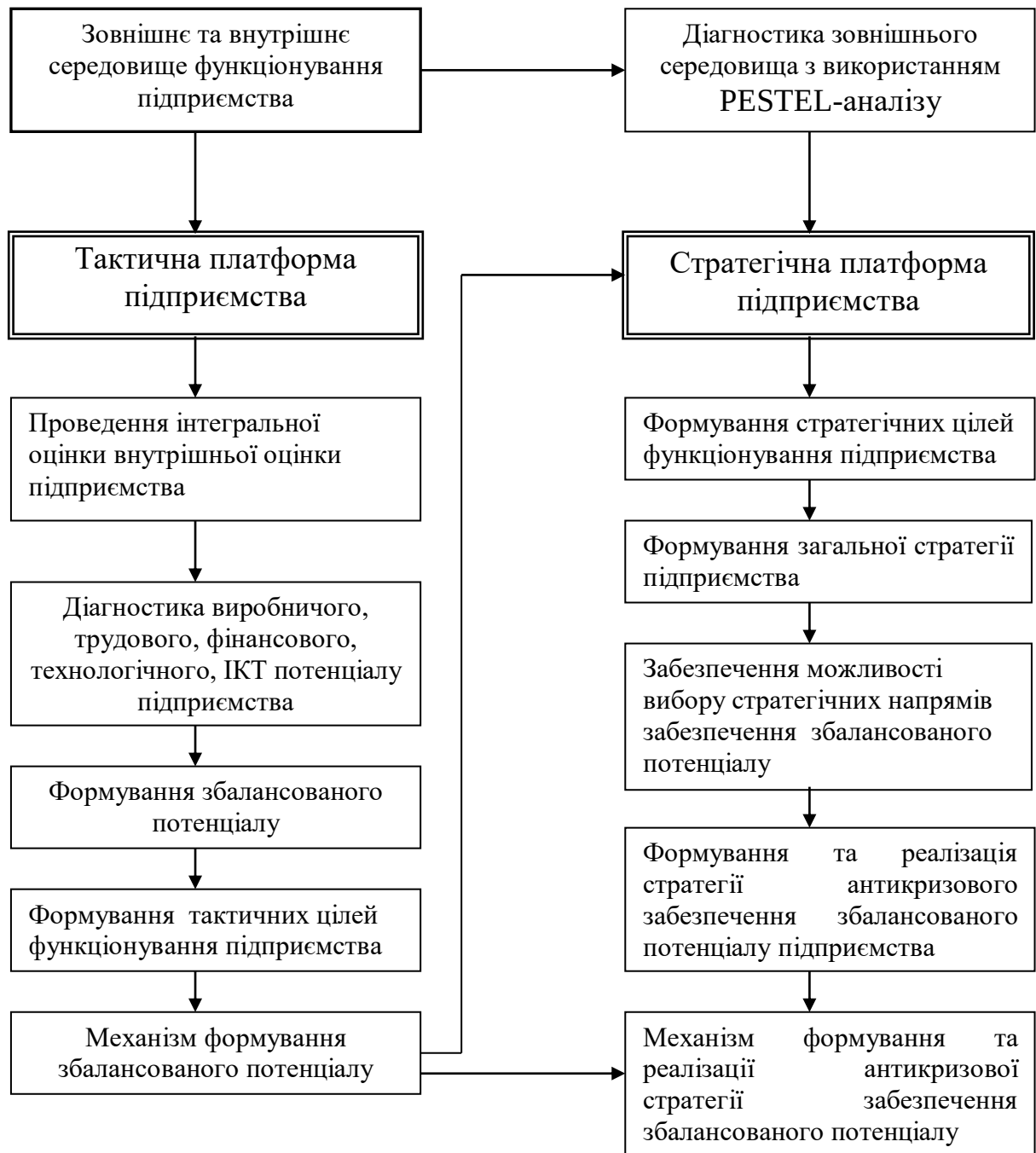


Рис. 1.9. Етапи розробки механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств

Джерело: складено автором за даними [92; 103; 105; 111; 168].

Суттєві відмінності механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств спостерігаються як за рівнем ділової активності, так і спеціалізації, тому інструменти, що застосовуються, повинні бути різноманітними та

охоплювати потреби різних видів діяльності у несприятливому макроекономічному середовищі.

Обґрунтовано необхідність пропозиції механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств відсутністю єдиного ефективного підходу до розробки стратегічних альтернатив та вибору на їх основі оптимальної стратегії, що дозволяє транспортним підприємствам в умовах несприятливого зовнішнього середовища не тільки виживати, а й розвиватися. Механізм базується на використанні інструментарію оцінки рівня агресивності зовнішнього середовища та внутрішнього збалансованого потенціалу стійкості транспортних підприємств до кризи.

Цифрова трансформація економіки посилює можливості та ризики для транспортних підприємств, оскільки нові технології відкривають перспективи для оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності функціонування та якості транспортних послуг, а також створення нових бізнес-моделей. В той же час технологічні зміни вимагають від транспортних підприємств постійної адаптації та інновацій, що може стати додатковим фактором ризику в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Пропонований механізм базується на використанні інструментарію оцінки рівня агресивності зовнішнього середовища та внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи, що дозволить ідентифікувати найбільш значущі ризики шляхом оцінки зовнішнього середовища та внутрішніх факторів, розробити ефективну антикризову стратегію забезпечення збалансованого потенціалу підприємства на основі аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Результатом антикризового впливу є формування умов, за яких можливо впливати на оптимізацію витрат та максимальне підвищення сукупного доходу підприємства шляхом управління виробничою, трудовою, фінансовою, технологічною діяльністю.

Досягнення високого рівня збалансованого потенціалу підприємства є стратегічною метою для стейкхолдерів, оскільки створюються умови для диверсифікації діяльності, реалізації інноваційних проєктів та виконання соціальної відповідальності бізнесу. Застосування науково обґрунтованих методів прогнозування збалансованого потенціалу та розробка антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства є необхідною умовою для забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Процес формування результатів діяльності може змінюватись залежно від загальних цілей розвитку підприємства. Метою формування результатів діяльності є високі темпи зростання відповідних показників за умови спрямованості підприємства на збільшення обсягів реалізації, завоювання частки ринку, максимізації прибутку. Однак, більшість підприємств у сучасних умовах господарювання підтримує свою діяльність у стабільному стані, задовольняючись мінімальним рівнем рентабельності та забезпечуючи поточну платоспроможність підприємства. В цих умовах формування збалансованого потенціалу є стратегічною необхідністю, оскільки передбачає не лише досягнення високих фінансових результатів, а також гармонізацію різних аспектів діяльності підприємства шляхом формування та ефективного використання виробничих, трудових, фінансових та технологічних ресурсів підприємства, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища створюючи конкурентні переваги.

Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств визначає окремі вимоги щодо здійснення даного процесу:

- системність та комплексність при прийнятті рішень щодо забезпечення формування збалансованого потенціалу підприємства, які прямо або опосередковано впливають на результати його формування. Такий вплив може мати негативний характер, тому формування збалансованого потенціалу підприємства повинне розглядатись з точки зору комплексної

системи дій, яка забезпечить розробку взаємозалежних рішень щодо антикризового забезпечення, кожне з яких робить свій внесок у результативність формування і використання результатів діяльності підприємства;

- антикризове забезпечення системи формування потенціалу підприємства передбачає суцільну інтеграцію з загальною системою управління, оскільки управлінське рішення, прийняте в рамках антикризових заходів, має системний вплив на результативність як окремих напрямків діяльності підприємства, так і на підприємство в цілому. Важливим аспектом є інтеграція системи забезпечення формування потенціалу з загальною системою управління підприємством, що дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, мінімізувати ризики та сприяє довгостроковій стійкості підприємства;

- високий рівень динаміки процесу формування збалансованого потенціалу, що обумовлено необхідністю постійної адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та його ефективність залежить від своєчасності та адекватності прийнятих рішень з урахуванням комплексу взаємопов'язаних факторів, що впливають на діяльність підприємства, серед яких зміни кон'юнктури ринку, технологічні інновації, регуляторне середовище, а також внутрішні чинники, такі як організаційна структура, корпоративна культура та наявність ресурсів.

- різноманітність підходів щодо розробки відповідних рішень з формування збалансованого потенціалу підприємства, враховуючи, що вибір оптимального варіанту серед альтернативних рішень передбачає проведення комплексного аналізу з використанням системи критеріїв, які відображають пріоритети антикризового забезпечення системи формування потенціалу підприємства, враховувати динамічний характер внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що потребує постійної адаптації стратегій і тактик забезпечення.

В цілому, розроблено концептуальні засади механізму антикризового

забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства на стратегічному та тактичному рівнях, який органічно поєднує алгоритм побудови прогнозів, діагностики зовнішнього середовища, що дозволяє обґрунтувати прийняття рішення щодо визначення антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу враховуючі особливості наповнення їх чинниками та відповідними показниками в залежності від рівня збалансованості потенціалу підприємства та розробляти прогнозні моделі.

Висновки до першого розділу

Проведене дослідження теоретичних підходів до визначення сутності збалансованого потенціалу підприємства засвідчило, що дане поняття є складним, багатокомпонентним і міждисциплінарним. У сучасній економічній думці потенціал трактується як інтегрована сукупність матеріальних, нематеріальних, людських, інформаційних та інноваційних ресурсів, які, за умов належної організації та координації, здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проаналізовані наукові підходи до визначення потенціалу підприємства дозволили сформулювати узагальнене авторське його визначення, відповідно до якого потенціал розглядається як система, що забезпечує поточну ефективність, стійкість до змін зовнішнього середовища та здатність до розвитку. Запропоновано власне бачення збалансованого потенціалу як гармонійного поєднання всіх видів ресурсів та можливостей підприємства (виробничих, трудових, фінансових, технологічних, ІКТ), що забезпечує його стійкість, гнучкість, конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища. Виявлено, що досягнення збалансованості потенціалу є критично важливим для уникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку.

Обґрунтовано, що збалансованість потенціалу є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяє уникати внутрішніх диспропорцій, підвищувати адаптивність і знижувати вразливість

до зовнішніх шоків. Визначено, що дисбаланс у структурі потенціалу може призводити до неефективного використання ресурсів, зниження продуктивності, втрачених можливостей та загрози стратегічній стабільності суб'єкта господарювання. Ключовими складових збалансованої системи виступають виробничий, фінансовий, інвестиційний, трудовий, управлінський та інформаційний потенціал, взаємодія, координація і стратегічне узгодження яких визначають загальний рівень ефективності функціонування підприємства.

Обґрунтовано сутність та роль антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства. Встановлено, що антикризове забезпечення – це невід'ємна складова ефективного управління підприємством, що включає діагностику загроз (як внутрішніх, так і зовнішніх, зокрема через PESTEL-аналіз та врахування ірраціональності економічних очікувань), розробку та реалізацію комплексних заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, мінімізацію їх наслідків та збереження ключових складових потенціалу.

Розкрито концептуальні засади формування та функціонування механізму антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства, підкреслюючи його вирішальне значення для стабільності та конкурентоспроможності в динамічному економічному середовищі. Запропонована концептуальна модель є інструментом стратегічного управління, що дозволяє підприємству реагувати на кризові ситуації, ефективно запобігати їм через комплексний аналіз внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз, шляхом використання PESTEL-аналізу та врахування ірраціональності економічних очікувань. Механізм охоплює послідовні етапи: від діагностики латентної нестабільності та визначення джерел загроз до формування загальної та тактичної стратегії, розробки та реалізації антикризових заходів, що охоплюють виробничу, трудову, фінансову, технологічну та ІКТ діяльність. Його ефективне функціонування забезпечується надійною інформаційною, нормативно-правовою та обліково-

аналітичною підтримкою, що є фундаментом для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, закладено теоретичний фундамент для визначення сутності збалансованого потенціалу та його зв'язку з антикризовим забезпеченням, що є основою для подальшого наукового дослідження механізмів антикризового забезпечення підприємства та розробки практичних рекомендацій.

Наукові результати дослідження висвітлено у роботах [79; 84; 86; 112].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Дослідження передумов антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства

В умовах ринкової економіки переважна більшість суб'єктів господарювання є відносно самостійними у прийнятті економічних рішень та самі несуть відповідальність за наслідки їх реалізації. В діяльності кожного підприємства періодично виникають ситуації, коли необхідно вживати заходи, спрямовані на запобігання виникненню кризових явищ чи ліквідацію вже наявних ознак кризи. Вказані заходи в сучасній економічній науці прийнято відносити до системи антикризового управління.

Організація антикризового забезпечення на підприємстві – складний процес, пов'язаний зі значними ризиками, що вимагає від антикризового керуючого знання специфіки всіх напрямків фінансово-господарську діяльність підприємства та використання самих різних механізмів та інструментів.

Транспорт є однією з важливих базових галузей економіки України, забезпечує її внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки і потреби населення у перевезеннях та відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни, підвищенні конкурентоспроможності національної економіки і якості життя населення. Діяльність транспортної системи країни сприяє нормальному функціонуванню всіх галузей суспільного виробництва, соціальному і економічному розвитку та зміцненню обороноздатності держави, міжнародному співробітництву України, забезпечує певною мірою економічну та національну безпеку держави.

Транспортний комплекс України об'єднує залізничний, автомобільний, авіаційний, морський, річковий та трубопровідний транспорт, мережу автомобільних доріг загального користування, міський електротранспорт, зображено на рис. 2.1. Україна має розвинуту транспортну мережу, до якої входять: 21 тис. км залізничних колій, 169,7 тис. км автомобільних доріг з твердим покриттям, 2,7 тис. км річкових судноплавних шляхів, майже 46 тис. км нафто- і газопроводів, 13 морських портів, 20 аеропортів (інформація наведена станом на кінець 2023 року, без врахування окупованих території Донецької та Луганської областей та АР Крим) [59].



Рис. 2.1. Транспортний комплекс України

Джерело: складено автором за даними [94; 113].

Сталий розвиток транспортного сектору є необхідною умовою забезпечення економічного зростання в умовах мобільності та міжнародної інтеграції. Слід зазначити, що з метою створення ефективно працюючого транспортного комплексу України та, як наслідок, досягнення Україною статусу регіонального транспортного хабу необхідним є використання високотехнологічних та ергономічних транспортних засобів, принципів мультимодальності, супутникової навігації, інтелектуальних транспортних систем, інформаційних технологій, електронного документообігу; застосування композитних матеріалів, зниження металоємності, покращення аеродинаміки та безпечності транспортних засобів; використання паливно-економічних та екологічних транспортних засобів, застосування

альтернативних видів палива, «зелених» видів транспорту; масова контейнеризація перевезень, інтегрованість транспортних систем у складі ланцюгів поставок; прискорення і забезпечення своєчасної доставки пасажирів та вантажів завдяки швидкісним видам транспорту та розвитку логістики; глобалізація трансконтинентальних авіаційних перевезень у рамках потужних світових альянсів; зростання ролі дешевих авіаперевезень для прямих міжрегіональних сполучень; забезпечення транспортної доступності для населення, високої мобільності трудових ресурсів, збільшення дальності та скорочення часу поїздки пасажирів у мегаполісах, з метою забезпечити антикризове управління, як бачимо з рис. 2.2, транспортна інфраструктура має великий вплив та безпосередню залежність до української економіки.



Рис. 2.2. Вплив транспортної інфраструктури на економіку України

Джерело: складено автором за даними [119; 120; 141; 145; 149].

Транспортна галузь України стала відчувати значний негативний вплив сил зовнішнього середовища, до яких слід віднести пандемію, війну, стан економіки, соціально-культурні та політичні фактори. За період 2017–2023 рр. частка суб'єктів господарювання транспорту в загальній кількості суб'єктів господарювання зазнавала коливань, що продемонстровано на рис. 2.3.

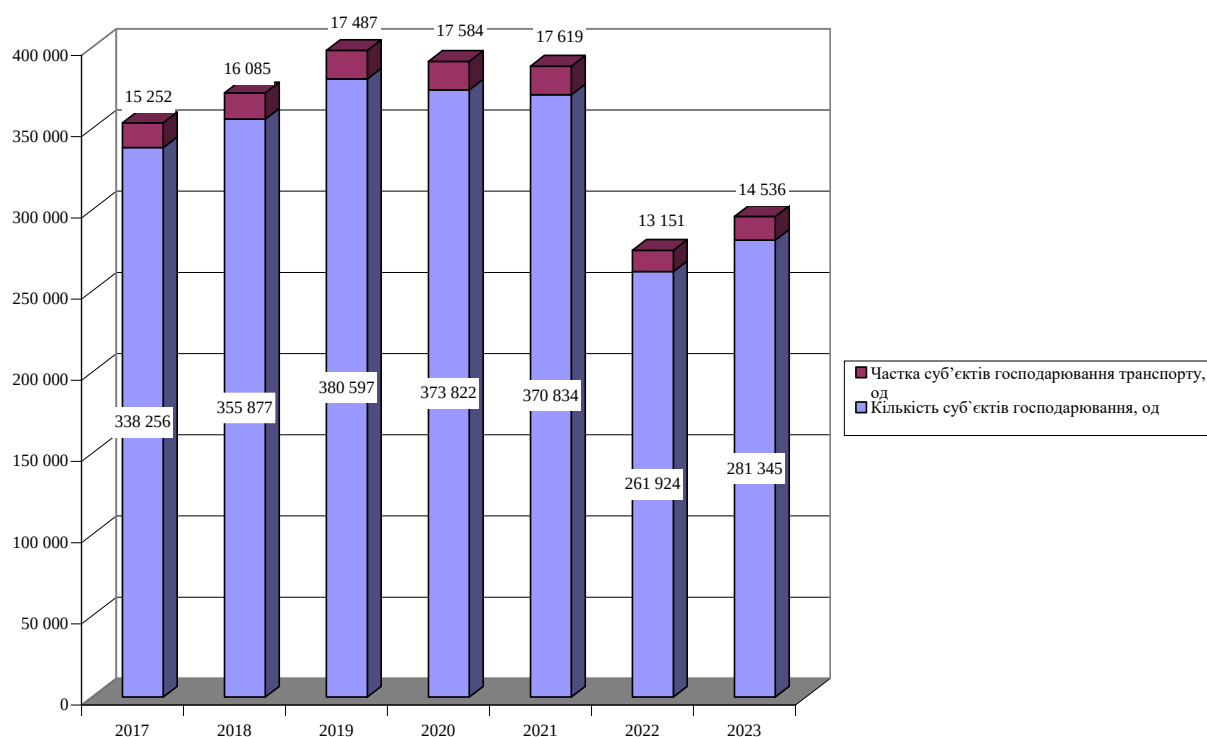


Рис. 2.3. Динаміка та структура суб'єктів господарювання транспорту в загальній кількості суб'єктів господарювання, од.

Джерело: складено автором за даними [98; 113].

З даної динаміки спостерігаємо, що вродовж 2017–2021 рр. загальна кількість суб'єктів господарювання мала позитивну динаміку на створення нових господарств, у 2019 році досягнула пікової позначки – 380 597 од. Зниження показників транспортних підприємств у 2020 р. відбулося, насамперед, під впливом кризової ситуації у світі, спричиненої пандемією COVID-19. Наслідки пандемії значною мірою відбилися на розвитку бізнесу як у транспортній галузі, так і в інших сферах економіки. На далі

спостерігається спад та у 2022 році даний показник знижується на 30 %. На це впливає повномасштабне вторгнення РФ на територію України. Схожа тенденція спостерігається і в діяльності транспортного господарування. Пікова позначка встановлюється у 2021 році – 17 691 підприємство, та вже наступного року цей показник знижується на 26% і становить 13 151 суб'єкт (додаток А, табл. А.1).

Перевезення вантажів здійснюється із врахуванням низки факторів, серед яких вид вантажу, його обсяг, відстань між пунктами відправлення та призначення, а також вартість транспортування. Залежно від цих характеристик використовуються різні види транспорту: залізничний, автомобільний, водний, трубопровідний та авіаційний. Кожен із цих видів транспорту має свої особливості, переваги й обмеження, тому вибір конкретного способу перевезення залежить від специфіки вантажу, умов перевезення та економічної доцільності.

У процесі матеріального виробництва транспорт задовольняє потреби в перевезеннях різного типу: внутрішньовиробничих, міжгалузевих всередині регіону, міжрегіональних, перевезеннях працівників і т. д. Транспорт є комплексною галуззю інфраструктури, до якої входять такі види транспорту: залізничний, річковий, морський, автомобільний, повітряний, трубопровідний та ін. Питома вага видів транспорту перевезень продемонстрована у додатку А. (табл. А.2).

Показники з табл. А.2 свідчать, що залізничний транспорт займає найбільшу частку, зокрема у 2017 р., 2018 р., 2021 р., 2023 р. вона складала 50-55 %, тоді як у 2019 р. найнижчий показник з досліджуваного періоду становив – 46,3 %, а найвищий показник був у 2020 р. – 61,2 %. Аналіз даних за видами транспорту, показує, що автомобільний транспорт займав найбільшу питому вагу у 2023 р. – 52,9 %, а найнижчу у 2020 р. – 15,7 %. Наступні дані трубопровідного та авіаційного транспорту, підтверджує, що в разі порівняння трьох видів транспорту співвідношення між ними зберігається як у натуральному виразі (т-км), так і відносному (%), при цьому

залізничний транспорт і далі домінує, займаючи частку 55 %, а його конкуренти демонструють значно менші показники: автомобільний – біля 38 %, авіаційний – близько 0,2 %. Дані продемонстровані на рис. 2.4.

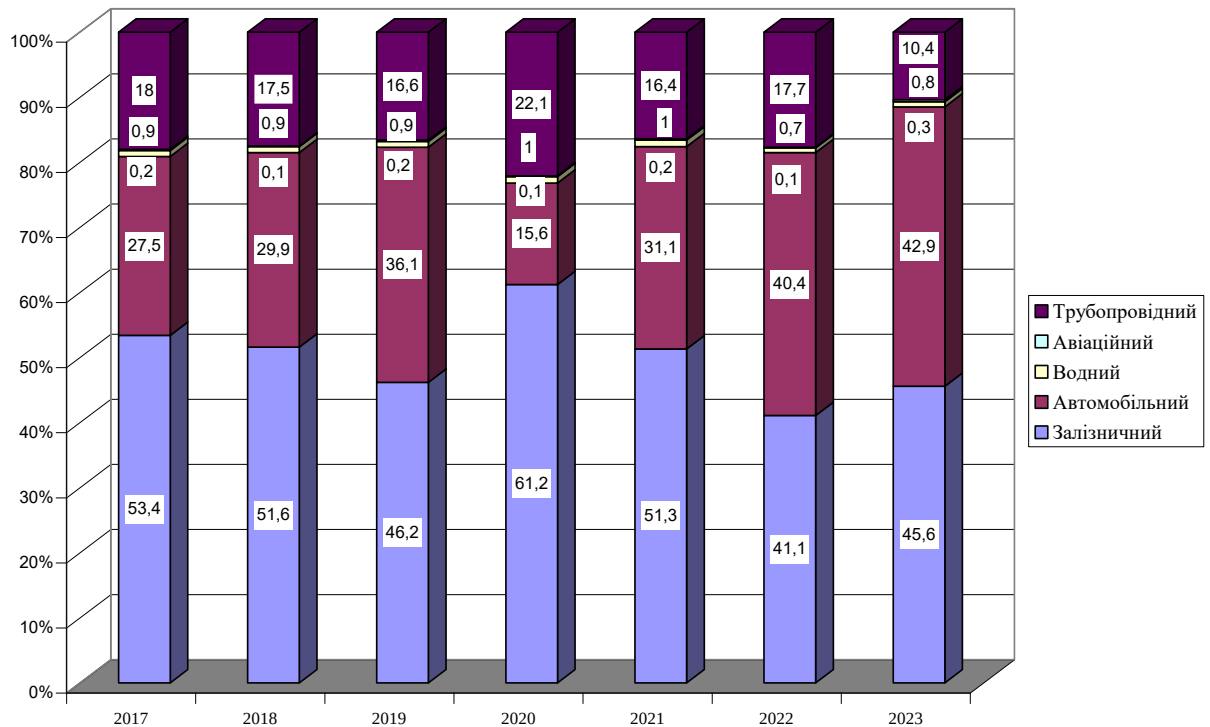


Рис. 2.4. Питома вага окремих видів транспорту в перевезенні вантажів у відсотковому співвідношенні за період 2017–2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [98; 113; 119].

Залежно від виду вантажу, його обсягу, пунктів відправлення та призначення, вартості транспортування тощо перевезення вантажів може здійснюватися різними видами транспорту – залізничним, автомобільним, водним (річковим та морським), авіаційним, а певних видів вантажів – трубопровідним.

Протягом останніх семи років обсяг перевезених усіма видами транспорту вантажів коливався у межах від 635,9 до майже 627,9 млн т, сягнувши максимуму у 2019 р – 676 млн т., мінімуму у 2022 р. – 618,2 млн т і завершивши 2023 р. на позначці 627,9 млн т (додаток А, табл. А.3).

Безперечним лідером є залізничний транспорт, навіть з урахуванням зниження обсягів з пікових 351,2 у 2023 р. до антирекорду 150 млн т у 2022 р. Також зміни бачимо у автомобільному транспорті: найвищий показник був у 2023 р. – 327,9 млн т, а найнижчий у 2020 р. – 191,4 млн т. Відбувались значні коливання показників у трубопровідному транспорті; в період з 2017–2019 рр. обсяг перевезень були в одному діапазоні 109 – 115 млн т, та з 2020 р. ці значення скорочуються з кожним роком від 86,5 млн т до 65,3 млн т у 2023 р. Інші види транспорту виявили відносну стабільність, що корелюється із загальними річними показниками.

Протягом досліджуваного періоду 2017–2023 рр. спостерігається зниження обсягів транспортування вантажів в Україні, відповідно у 2020 році. Це пов'язано з пандемією Covid 19. Як бачимо на рис. 2.5 саме у 2020 році спостерігається зниження обсягів транспортування вантажів в Україні. А у 2022 році критичний рівень вантажообігу – 166,7 млрд ткм. Відповідна тенденція склалася і в динаміці зміни ринкових часток видів транспорту, зокрема без особливих змін: авіаційний – щороку менше 0,2 %, автомобільний – щороку близько 5-10 %, трубопровідний – від 6 % у 2019 р. до 56,8 % у 2023 р. Досліджуючи обсяги перевезень різними видами транспорту, необхідно відзначити зниження розмірів перевезень вантажів практично усіма видами транспорту. Така тенденція обумовлена низкою чинників, серед яких вплив кризових явищ, зміни в структурі попиту та обмеження, викликані зовнішніми обставинами. У цьому контексті важливим завданням є використання антикризового потенціалу транспортних підприємств, який включає здатність до адаптації, оптимізації ресурсів та збереження операційної стійкості навіть у складних умовах.

Враховуючи наведені показники, слід звернути більш прискіпливу увагу до найбільш вагомих гравців ринку. Їх антикризовий потенціал може стати основою для стабілізації ситуації та створення нових можливостей розвитку. Зокрема, забезпечення ефективного управління логістичними ланцюгами, впровадження інноваційних рішень та диверсифікація маршрутів

перевезень дозволять зменшити вплив негативних факторів і забезпечити відновлення ринку транспортних послуг

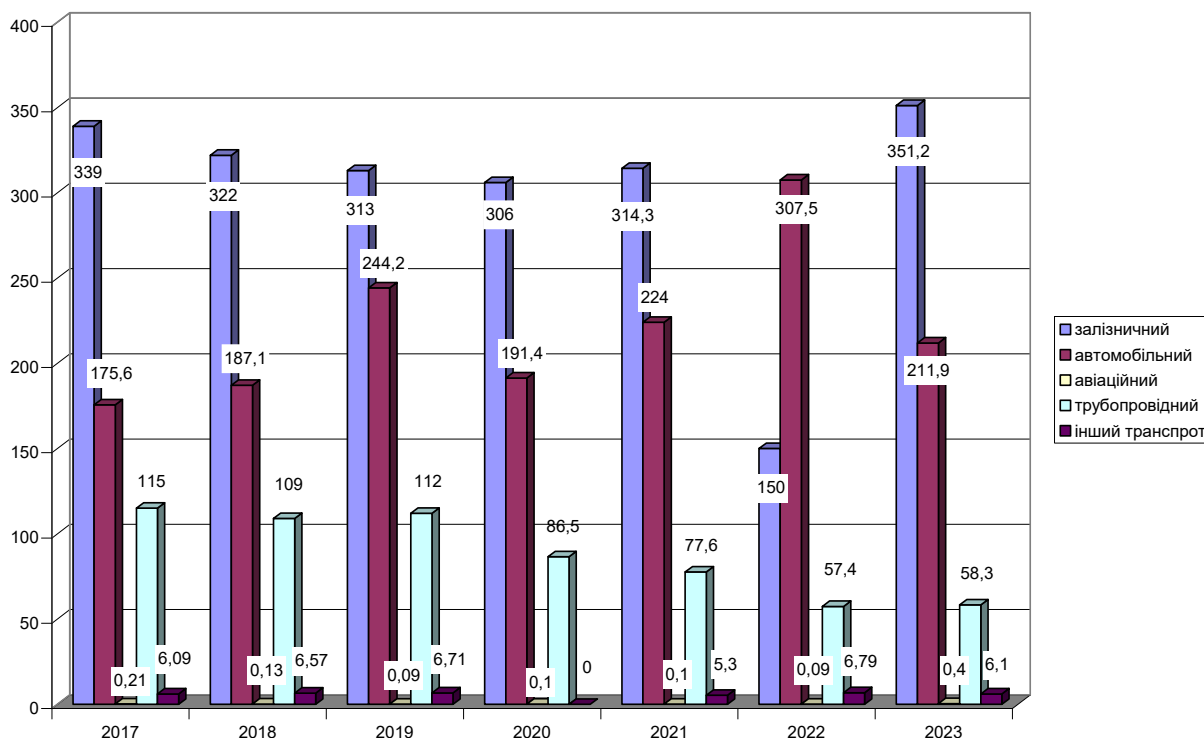


Рис. 2.5. Динаміка перевезень вантажів різноманітними видами транспорту в Україні за період 2017–2023 рр., млн т

Джерело: складено автором за даними [98; 113].

Дані показники свідчать, що залізничний транспорт і далі займає найбільшу частку, зокрема у 2017–2021 рр. вона складала 53-50 %, у 2022 – орієнтовно 24 %, у 2023 – 55 %. Вантажообіг у 2023 році склав близько 163,36 млрд тонно-кілометрів. Це на 2 % менше від 2022 року та на 43,6 % менше від 2021 року. Для порівняння: у 2022 році це було понад 166,73 млрд ткм. У 2021 році вантажообіг становив близько 289,64 млрд ткм. Кожен вид транспорту внаслідок своїх техніко-технологічних організаційно-правових особливостей тяжіє обслуговувати відповідні сектори економіки. Найбільш залежними від залізничного транспорту є сільське господарство, металургійне виробництво, вугільна та хімічна промисловість, гірничо-металургійний комплекс, будівництво та оборона.

Протягом досліджуваних семи років загальний вантажообіг демонстрував кореляцію з обсягом перевезених усіма видами транспорту вантажів і коливався у межах від 343,3 у 2017 р. до 290 млрд т-км у 2020 р., склавши 226 млрд т-км у 2023 р. у 2021 році обсяги вантажоперевезень зросли на 3,5 % порівняно з 2020 роком. Найбільшу частку склав залізничний транспорт, далі трубопровідний, автомобільний і авіаційний, що показано на рис. 2.6.

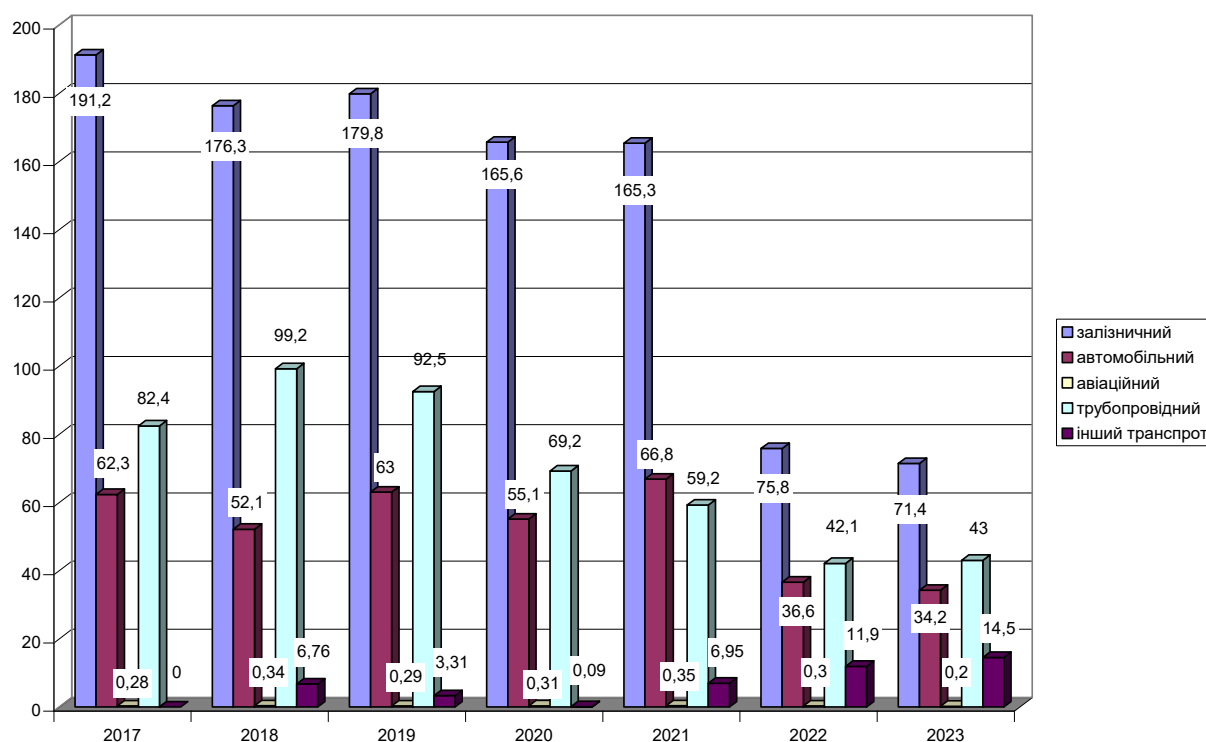


Рис. 2.6. Динаміка вантажообігу транспорту в Україні за період 2017–2023 рр., млрд ткм

Джерело: складено автором за даними [98; 113].

Провідне місце у загальному обсязі перевезень займає залізничний транспорт, який забезпечує більше 80 % вантажообігу (без трубопровідного транспорту) та близько 30 % пасажирообігу. Протягом 2017–2019 років тільки не почалося стабільне зростання обсягів перевезень, але на початку 2020 року у всьому світі виникли непередбачувані перепони у роботі транспорту.

Основною причиною суттєвого зниження обсягів перевезень вантажів та пасажирів у 2020 році стала пандемія Covid-19. У березні 2020 року в Україні були введені карантинні обмеження, які суттєво вплинули на рівень економічної активності підприємств. За підсумками 2020 року загальний вантажообіг транспорту знизився порівняно з 2019 роком на 15 %, пасажирообіг впав більше ніж на 50 %. Найсуттєвіші втрати пасажирообігу сталися на залізничному транспорті – 63 %, найменше постраждав автомобільний транспорт, де зниження становило 44 %.

Досліджуючи обсяги перевезень різними видами транспорту, необхідно відзначити зниження розмірів перевезень вантажів практично усіма видами транспорту. Така тенденція обумовлена низкою чинників, серед яких вплив кризових явищ, зміни в структурі попиту та обмеження, викликані зовнішніми обставинами. У цьому контексті важливим завданням є використання антикризового забезпечення, яке спрямоване на стабілізацію роботи транспортних підприємств через впровадження заходів із мінімізації ризиків, підвищення операційної стійкості та раціональне управління ресурсами.

Антикризове забезпечення передбачає адаптацію до змін зовнішнього середовища, оптимізацію логістичних процесів і впровадження стратегій, які дозволять зберегти ключові можливості транспортних підприємств навіть у складних умовах. Враховуючи наведені показники, слід звернути більш прискіпливу увагу до найбільш вагомих гравців ринку. Їх здатність застосовувати ефективні антикризові інструменти, такі як реструктуризація маршрутів, зменшення витрат і пошук нових партнерств, може стати основою для відновлення галузі та створення нових перспектив для розвитку транспортного ринку.

Більшу частку перевезення вантажів як внутрішніх (всередині країни), так і міжнародних (експорт, імпорт), становлять перевезення залізничним транспортом.

Кожен вид транспорту внаслідок своїх техніко-технологічних організаційно-правових особливостей тяжіє обслуговувати відповідні сектори економіки. Найбільш залежними від залізничного транспорту є сільське господарство, металургійне виробництво, вугільна та хімічна промисловість, гірничо-металургійний комплекс, будівництво та оборона.

Протягом березня-грудня 2022 року середньомісячні обсяги вантажних перевезень наземними видами транспорту у зовнішньому сполученні складали 5,4 млн т, що майже не відрізняється від показника за лютий. Зростання обсягів переробки вантажів морськими портами України у серпні було викликане початком дії Чорноморської зернової ініціативи, в рамках якої протягом липня-грудня 2022 року з України вдалося експортувати 19,3 млн т сільськогосподарської продукції. Водночас порти Дунайського регіону переробили 27,0 % або 16,5 млн т від усього вантажообігу портів у 2022 році.

У контексті воєнних дій РФ наземний транспорт продемонстрував більшу стійкість, ніж морський: значне скорочення обсягів вантажних перевезень спостерігалось лише у перший місяць війни, після чого вантажоперевізники швидко адаптувалися до нових умов. Ця стійкість значною мірою стала можливою завдяки ефективному антикризовому забезпеченню, яке включало впровадження заходів для підтримання операційної діяльності, адаптації логістичних маршрутів, забезпечення безпеки перевезень та оперативне реагування на нові виклики.

Антикризове забезпечення відіграло ключову роль у стабілізації вантажних перевезень. Зокрема, перенаправлення потоків вантажів, що характеризується переорієнтацією частини експортних перевезень до портів Дунайського регіону, які забезпечили значний внесок у вантажообіг.

Інфраструктурна адаптація – швидке відновлення роботи логістичних ланцюгів наземного транспорту, що дозволило мінімізувати втрати та забезпечити стійкість у перевезеннях. А також, міжнародна координація, яка

була реалізована зерновою ініціативою, що відкрила можливості для експорту сільськогосподарської продукції попри заблоковані морські порти.

Таким чином, заходи антикризового забезпечення допомогли не лише стабілізувати ситуацію у сфері вантажних перевезень, але й створити умови для підтримки експорту ключових категорій продукції навіть у складних умовах війни.

Під час обрання як альтернативи автомобільного транспорту, слід враховувати, що відповідно до законів України «Про автомобільний транспорт», «Про дорожній рух», Правил дорожнього руху, постанови Кабінету Міністрів від 27.06.2007 № 879 «Про заходи щодо збереження автомобільних доріг загального користування» обмеження встановлено на рівні не більше 40 т на один транспортний засіб (магістральні шляхи) та понад 24 т (дороги місцевого значення). Маршрути автомобільного перевезення вантажів великоваговими та/або великогабаритними транспортними засобами потребують додаткового погодження з уповноваженими Укравтодором підприємствами та отримання дозволу на рух уповноваженим підрозділом Національної поліції через центри надання адміністративних послуг. Також вартість перевезення, зокрема, зерна автомобільним транспортом вдвічі дорожча, ніж залізничним. На деяких напрямках альтернативою залізничним перевезенням є перевезення в рефрижераторних автомобілях і контейнерах. Але на далекі відстані (до країн Центральної Азії та Закавказзя), враховуючи заборону транзиту територією росії і необхідність доставки обхідним маршрутом через Чорноморську й Каспійську поромні переправи, перевезення в рефрижераторних автомобілях і контейнерах низькомаржинальної продукції є економічно недоцільним [77].

Як бачимо з табл. 2.1 залізничним транспортом в період 2017–2021 рр. за номенклатурою вантажів стабільно відвантажувалось кам'яного вугілля 43,9 – 50,2 млн т; руди залізної і марганцевої 64,9 – 77,6 млн т; чорних металів 20,8 – 21,7 млн т, зерна і продуктів перемолу 35,7 – 33,6 млн т та будівельних матеріалів 41,2 - 65,7 млн т.

Таблиця 2.1

Перевезення вантажів залізничним транспортом за видами вантажів у
2017–2023 рр., млн т

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Перевезено вантажів, з них	339,5	322,3	312,9	305,5	314	150	351,2
Відправлено	227,3	267,6	262,6	261	262	244	253
Транзит	62,2	54,7	50,3	44,5	49,1	45,2	48,5
у т.ч. за номенклатурою вантажів							
кам'яного вугілля	43,9	42,7	40	34,0	50,2	29,5	26,2
коксу	5,0	4,9	4,3	4,2	5,0	4,3	4,9
нафти і нафтопродуктів	3,8	3,5	3,3	2,3	2,4	2,1	2,2
руди залізної і марганцевої	64,9	66,5	68,3	73,3	77,6	31,7	27,5
чорних металів	20,8	20,1	19,1	18,2	21,7	9,2	8,2
брухту чорних металів	3,1	3	2,4	2,0	2,2	2,4	2,5
лісових вантажів	2,8	2,4	1	0,7	1,5	1,2	1,4
хімічних і мінерал. добрив	3,5	3,4	4,4	4,9	10,7	5,8	5,2
зерна і продуктів перемелу	35,7	32,9	39,8	34,4	33,6	28,9	30,6
цементу	5,9	5,7	5,4	5,7	6,4	6,3	7,1
будівельних матеріалів	41,2	35,9	29,1	38,2	65,7	22,8	29,6
інших вантажів	46,7	46,6	45,5	43,4	27,3	28,5	29,9

Джерело: складено автором за даними [98; 59].

За даний період чотирьох років спостерігаємо загалом стабільний ринок перевезень різних вантажів, та в період 2022–2023рр, спостерігаються зміни, які зображено на рис. 2.7.

У структурі залізничних перевезень за вантажною номенклатурою в 2022 р. відбулися значні зміни. Через неспровоковане вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 р. показники роботи вітчизняного залізничного транспорту значно скоротилися – обсяги вантажних перевезень у 2022 р. зменшилися на 52,1 %, або на 163,7 млн т. Найбільшого скорочення зазнали обсяги перевезень залізних та марганцевих руд – на 59,1 % або на 45,9 млн т через втрату металургійних потужностей усередині країни, а також звуження попиту на зовнішніх ринках. З тих самих причин скоротилися перевезення кам'яного вугілля на 41,2 % (20,7 млн т) та чорних металів на 57,6 % (12,5 млн т). Крім того, на падіння обсягів перевезень кам'яного вугілля вплинула втрата низки шахт на тимчасово окупованих місцевостях та

обстріли російською стороною вугільних шахт на територіях, що знаходяться під контролем України. Через заморожування великої кількості об'єктів будівництва скоротилися обсяги перевезень будівельних матеріалів на 65,3 % (42,9 млн т).

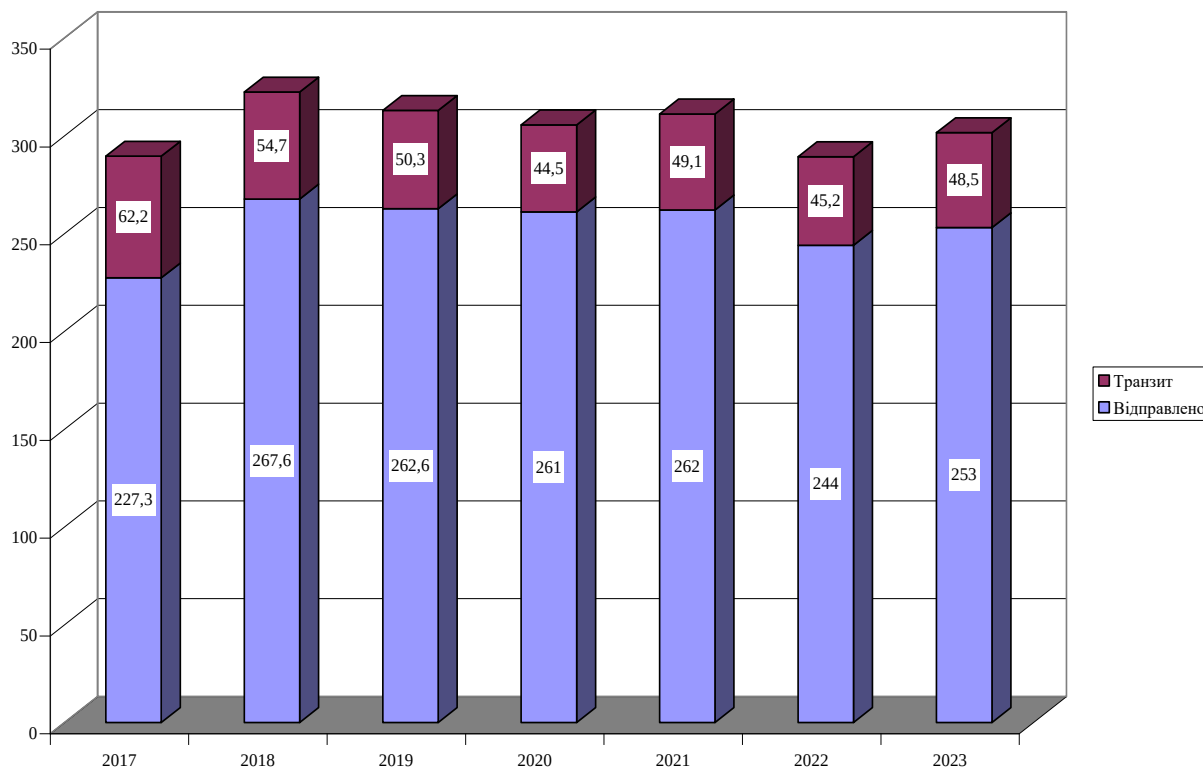


Рис. 2.7. Динаміка вантажних перевезень, млн т

Джерело: складено автором за даними [98; 113].

Найменшого падіння зазнали залізничні перевезення зернових та продуктів їх перемелу – на 14,1 % (4,7 млн т). Таке відносно невелике скорочення зумовлене реалізацією низки надзвичайних заходів, спрямованих на підтримку експорту сільськогосподарської продукції з України. Зокрема, завдяки спільним зусиллям ООН, США, країн ЄС, Туреччини, Кабінету Міністрів України та Адміністрації морських портів України (АМПУ) вдалося організувати «зернові коридори», які забезпечили відновлення морського експорту ключових видів продукції. Крім того, важливим фактором стала диверсифікація маршрутів постачання зернових та збільшення можливостей зберігання та переробки врожаю. Ці заходи стали

прикладом ефективного антикризового забезпечення, спрямованого на мінімізацію втрат аграрного сектора навіть в умовах масштабних викликів, спричинених війною та блокуванням морських портів. Вони дозволили забезпечити стабільний рівень постачання зернових на зовнішні ринки, що є критично важливим для економіки України та світової продовольчої безпеки.

Найбільшим скорочення залізничних вантажних перевезень було в березні 2022 р. – близько 8,3 млн т. Протягом наступних місяців ситуація дещо поліпшилася – середньомісячні перевезення у квітні – грудні складали 10,5 млн т, хоча й були значно меншими за аналогічний показник 2021 р. (27,2 млн т). Агресор систематично завдавав ударів по цивільній енергетичній інфраструктурі, що спричинило зриви графіків руху поїздів та знизило обсяги вантажних перевезень наприкінці року.

Упродовж 2023 року залізничним транспортом у всіх видах сполучень перевезено 148,4 млн тонн вантажів. Залізничний транспорт з березня по грудень 2023 року в середньому щомісячно перевозив на 23 % вантажів більше, ніж за аналогічний період 2022 року – після широкомасштабного вторгнення. Номенклатури вантажів серед лідерів за обсягами у 2023 році: зернові вантажі — 30,6 млн тонн (+5,9 %); мінбудматеріали – 29,6 млн тонн (+29,6 %); руда залізна і марганцева – 27,5 млн тонн (-13,2 %); кам'яне вугілля – 26,2 млн тонн (-11,2 %); чорні метали – 8,2 млн тонн (-10,6 %).

З самого початку повномасштабної війни залізничний транспорт відігравав визначальну роль у забезпеченні потреб оборонного сектору в перевезенні військ, техніки, боєприпасів, іншого спорядження та матеріалів. Значні обсяги міжнародної допомоги військового призначення також транспортувалися за допомогою залізниці. Під час дефіциту пального АТ «Укрзалізниця» забезпечувала потреби військово-цивільних адміністрацій зі своїх запасів, завдяки чому вдалося зберегти керованість постачання та запобігти деструктивним явищам у країні.

В свою чергу, транспортна система України потребує інвестиційних вкладень в модернізацію та оновлення її інфраструктури в умовах

глобалізації й зростання вимог до якості наданих транспортних послуг. Також ефективність роботи транспортної інфраструктури формує злагодженість усієї економічної системи. А досягнення ефективності можливе лише за комплексного розвитку всіх видів та галузей транспорту, а також глобалізації інвестиційних ресурсів.

Однією з проблем транспортної галузі є оновлення та розвиток матеріальної бази, що потребує значних капітальних інвестицій.

Дослідимо більш детально структуру капітальних інвестицій в транспортний сектор України за видами транспорту (додаток А, табл. А.4).

Інвестування в розбудову, модернізацію та оновлення транспортної інфраструктури завжди було, є та буде основним чинником розвитку економіки країни в цілому. Аналіз динаміки та структури капітальних інвестицій за видами економічної діяльності за попередні роки показав, що загальні обсяги інвестицій у 2021 р. порівняно з 2010 р. збільшилися майже у 3 рази, при цьому сталися структурні зміни щодо обсягів залучення в різні види економічної діяльності. Відповідно з 2022 р. капітальні інвестиції і період повномасштабного вторгнення РФ в Україні поступово починають збільшуватись за рахунок донорів та інвесторів, та це лише початок планування інвестицій до України, адже існують великі ризики інвестування саме в транспортну галузь.

Спостерігаємо також динаміку обсягів капітальних інвестицій у транспортній галузі. Мінімальне значення даного показника за ВЕД «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» впродовж 2017-2023 рр. мало місце у 2017 р. (37943,5 млн грн), максимальне – у 2018 р. (50078,3 млн грн), а в наступні два роки відбулося зниження – до 43792,8 млн грн у 2019 р. та 34884,6 млн грн у 2020 р. Далі динаміка капітальних інвестицій починає збільшуватись і в період 2022–2023 рр. становить 44511,4 – 49547,1 млн грн відповідно. Для вантажного автомобільного транспорту обсяг капітальних інвестицій становив 4428,6 млн грн у 2017 р., 5819,6 млн грн у 2018 р., 5240,5 млн грн у 2019 р.,

4136,9 млн грн у 2020 р., 4327,1 млн грн у 2021р., 4087,3 млн грн у 2022 р. та 4289 млн грн у 2023р. Капітальні інвестиції для наземний та трубопровідний транспорт становить найвищого значення у 2018 році - 31005,7 млн грн та найнижчого значення інвестицій у 2020 році - 20208,3 млн грн.

За статистичними даними, питома вага інноваційно активних підприємств в Україні протягом 2017–2023 рр. нестабільна, що видно на рис. 2.8. Спостерігається суттєве скорочення у 2017 р. до 13,4 % та у 2022 р. до 8,5 %. Найвище значення даного показника на рівні 18,9 % зафіксовано у 2018 р., а також у 2022 р. і 2023 р. по 16,7 % відповідно. Таким чином, починаючи з 2018 р. інноваційна активність підприємств в Україні значно посилилась, проте у 2020 р. суттєво скоротилась через наслідки пандемії. Через військову агресію РФ та запроваджений воєнний стан в Україні, статистичні дані про інноваційну активність підприємств за останні роки не оприлюднювались. Але вже зараз можна припустити, що інноваційна активність підприємств у 2022–2023 рр. є значно нижчою за попередні роки.

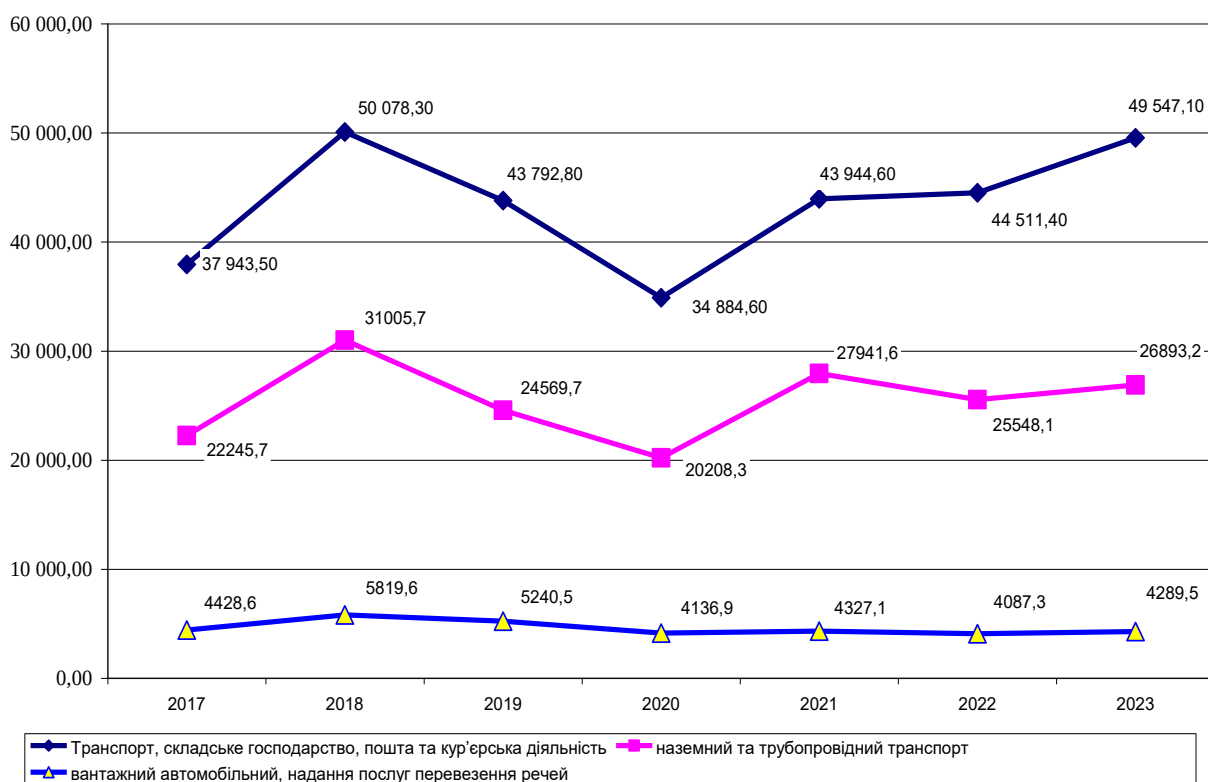


Рис. 2.8. Обсяги капітальних інвестицій у транспортній галузі, млн грн
Джерело: складено автором за даними [7; 98; 113].

Питома вага транспортного сектору у валовому внутрішньому продукті України на протязі 2017–2023 років коливалась у межах від максимальних 18% у 2022 році до мінімального рівня 7,5% у 2019 році.

Таблиця 2.2

Динаміка номінального ВВП у фактичних цінах і реального ВВП
Україні у цінах попереднього року за 2017–2023 рр (млн грн)

Показники		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ВВП номінальний (фактичні ціни)		2982920	3558706	3974564	4194102	5459574	5191028	6537825
ВВП реальний (ціни попереднього року)		2445587	3083409	3675728	3818456	4363582	3865780	55118062
Різниця	Реальний- номінальний	-537333	-475297	-298836	-375646	-1095992	-1325248	-1019763
	%	-18,0	-13,4	-7,5	-9,0	-20,1	-25,5	-15,6

Джерело: складено автором за даними [98; 113].

У період відносно стабільного функціонування української економіки (2017–2019 рр.) ринок транспортних послуг формував приблизно 6,5 % вітчизняного ВВП.

Пандемія COVID-19, яка дійшла до України у 2020 р., спочатку призвела лише до незначного зниження частки транспортних послуг у ВВП (на 0,44 в.п. у 2020 р.).

У 2021 р. її вплив дещо посилювався і частка скоротилася вже на 0,8 в.п. і склала 5,42 %. Та найбільшого удару ринку транспортних послуг завдало повномасштабне вторгнення РФ в Україну, в результаті якого його частка у ВВП скоротилася до рекордних 3,94 %.

Аналогічну тенденцію можна простежити й аналізуючи частку транспортних послуг в експорті послуг. Якщо до пандемії коронавірусу вона перевищувала 50 %, а в 2019 р. взагалі досягла рекордних 58,3 %, то у 2020 р. вона вже становила 40,4 %, а на кінець 2022 р. – 32,3 %.

Залежність показників транспортної галузі України та економічного становища держави можна оцінити через аналіз даних про ВВП, вантажообігу та пасажирообігу за період 2017–2023 рр. (табл. 2.3).

Динаміка ВВП та основних показників транспортної галузі
з 2017–2023 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Зростання ВВП (Річний %)- Україна	2,4	3,5	3,2	-3,8	3,4	-29,1	-24,5
Вантажообіг (млн ткм)	343354,8	331856,2	338962,5	290079,3	289635,4	166731,3	163364,5
Пасажирообіг (млн пас. км)	99408,6	104446	107175	49034,8	62734,2	31142,8	39398,1

Джерело: складено автором за даними [98; 113].

Отже у 2017–2019 роках спостерігалось повільне відновлення економіки – приріст ВВП становив 2-3% на рік, поступово зростали вантажо- та пасажирообіг. Пандемія COVID-19 у 2020 році знову негативно позначилася на економіці – ВВП впав на 3,8 %, вантажообіг зменшився на 10%, а пасажирообіг – у 2 рази. У 2021 році економіка почала відновлюватися, ВВП зріс на 3,4 %. Але повномасштабне вторгнення росії у 2022 році призвело до різкого падіння економіки – ВВП впав на 29,1 %, вантажообіг зменшився майже у 2 рази, пасажирообіг – у 5 разів порівняно з допандемійним 2019 роком. Оскільки транспорт є важливою складовою економіки, тісно пов'язаною з багатьма іншими галузями (промисловість, торгівля, сфера послуг). Спад транспортної галузі ланцюгово тягне за собою зниження в інших секторах. Різке падіння пасажиро- та вантажообігу в періоди агресії РФ (анексія Криму, АТО, повномасштабне вторгнення) безпосередньо призвело до глибокого економічного спаду, відображеного у динаміці ВВП України.

На тлі зниження внутрішнього платоспроможного попиту різке підвищення індексу цін виробників до 62,3 % у 2021 р. (рис. 2.9) утворює ризики збуту на внутрішньому ринку. Така ситуація обумовлює зростання витрат на виробництво та транспортування, що, у свою чергу, впливає на кінцеву ціну продукції. В умовах скорочення купівельної спроможності населення і підприємств це призводить до зниження обсягів продажів та

виникнення надлишкових запасів у виробників. Для подолання цих ризиків пропонуємо застосовувати заходи антикризового забезпечення, такі як: оптимізація витрат виробництва, диверсифікація ринків збуту, інноваційні підходи до формування цін, підтримка внутрішнього попиту. Розробка таких заходів сприятиме мінімізації ризиків, пов'язаних зі зростанням індексу цін виробників, та стабілізації ринку збуту навіть у складних економічних умовах.

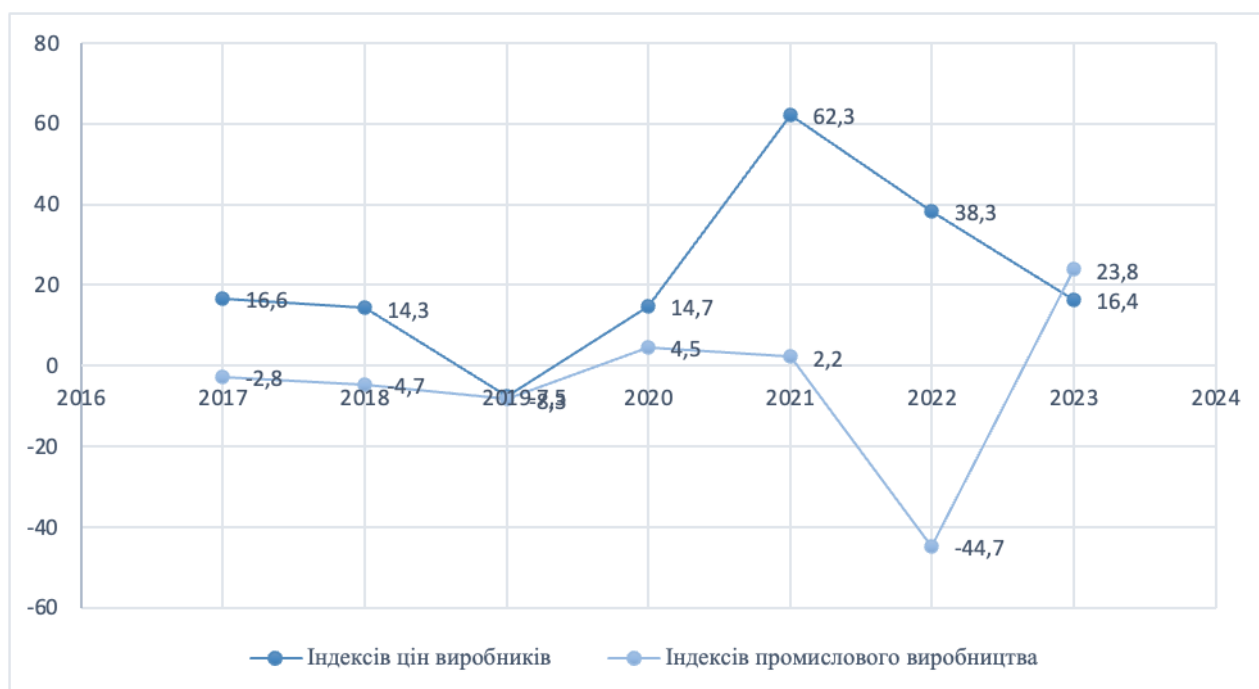


Рис. 2.9. Динаміка індексів промислової продукції та цін виробників промислової продукції в Україні у 2017–2023 рр., % до відповідного періоду попереднього року

Джерело: складено автором за даними [98;113].

Дана тенденції ускладнюється фізичною втратою виробничих потужностей, відприву робочої сили, знищення інфраструктури у зв'язку з рядом зовнішніх та внутрішніх факторів, які повпливали на транспортну галузь України. А саме, в період 2017–2019 рр. здійснюється поступове економічне відновлення.

Індекс промислової продукції коливається в межах 2,8-8,3 %, а індекс цін виробництва – 16,6 – 7,5 %. В даний момент здійснюється відновлення

деяких товарних маршрутів, інвестиції в ремонт доріг та модернізація інфраструктури, покращення прозорості та ефективності в транспортному секторі. На далі у 2020 році стається пандемія Covid і в цей проміжок часу індекс цін виробників поступово збільшується, і вже в 2021 році досягає пікової точки – 62,3 % на це впливає блокада та обмеження на подорожі, зниження пасажирського та вантажного руху. Хоча в короткий термін 2021 року здійснюється поступове зниження індексу цін виробників на 38,3 % та у 2022 році набуває пікового від’ємного значення, а саме – 44,7 %, це пов’язано зі значним порушенням транспортної інфраструктури та мереж, блокади портів та морських маршрутів Чорного моря, гуманітарної кризи та переміщення населення у зв’язку з повномасштабним вторгненням РФ на територію України.

Динаміка зведеного зовнішньоторговельного балансу є одним із основних показників макроекономічних показників, які впливають на економічну безпеку країни, її імідж на міжнародній арені. Тож, розглянемо зведений зовнішньоторговельний баланс України за період 2017–2023 рр. (табл. 2.4). Аналіз динаміки показує про постійну зміну сальдо зовнішньої торгівлі України (різниця експорту та імпорту товарів та послуг). У 2020 р. сальдо зовнішньої торгівлі України зменшилось на 20,1% у порівнянні з 2019 роком.

Таблиця 2.4

Зведений зовнішньоторговельний баланс України в період
2017–2023 рр. (млн грн)

Рік	Номінальний ВВП	Експорт	% ВВП	Імпорт	% ВВП	Сальдо	% ВВП
2017	2982920	1430230	47,9	-1618749	-54,3	-188519	-6,3
2018	3558706	1608890	45,2	-1914893	-53,8	-306003	-8,6
2019	3974564	1636416	41,2	-1947599	-49,0	-31183	-7,8
2020	4194102	1637399	39,0	-1681526	-40,1	-44127	-1,1
2021	5459574	2224704	40,7	-2286067	-41,9	-61363	-1,1
2022	5191028	1840563	35,5	-2712325	-52,3	-871762	-16,8
2023	6537825	1868904	28,6	-3237014	-49,5	-1368110	-20,9

Джерело: складено автором за даними [98; 113].

У 2017–2023 рр. зовнішньоторговельний баланс в Україні є пасивним, позаяк вартість імпорту товарів та послуг перевищує вартість експорту і дає мінусове сальдо, що зображено на рис. 2.10. Тобто зовнішня торгівля ведеться неефективно. Вочевидь, разом із зростанням обсягів експортно-імпортних операцій, імпорт в Україну в останні роки хронічно випереджає експорт, а їх різниця сягає часом 8 % ВВП.

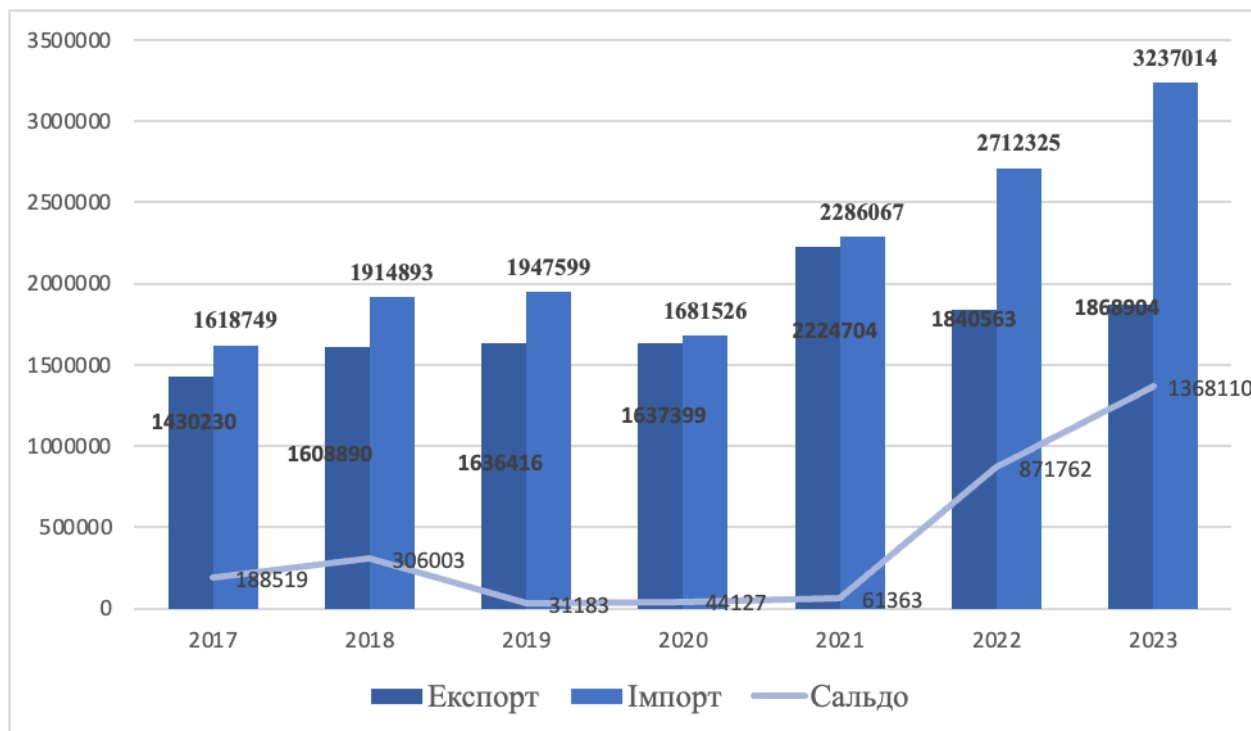


Рис. 2.10. Динаміка зовнішньоторговельного балансу України
2017–2023 рр. (млн грн)

Джерело: складено автором за даними [98; 113].

Імпорт товарів і послуг в Україну за цей період 2019 року скоротився на 15,5 %, експорт – скоротився на 6,6 %. Зовнішньоторговельний баланс України за 2019 рік був зведений з дефіцитом, що у 1,7 раза нижче дефіциту за 2018 рік. В тому числі дефіцит зовнішньої торгівлі товарами в 2019 році зріс на 8,8 % Зовнішньоторговельний баланс України за 2020 року зведений з дефіцитом в 163,7 млн грн, що в 2,5 рази менше дефіциту за аналогічний період 2019 року. У 2023 році у структурі зовнішньої торгівлі товарами

скоротилася до 2,9 %, питома вага цього об'єднання країн в експорті зменшилася до 4 %, а в імпорті – до 2,2 %.

Для кращого розуміння макроекономічних показників, пропонується розглянути динаміку фінансового результату до оподаткування за період 2017–2023 рр., продемонстрована на табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Фінансові результати до оподаткування підприємств України 2017–
2023 рр. (млрд грн)

Період	Рік	Фінансовий результат	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
			у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
I	2017	274831,6	72,8	674386,5	27,2	399554,9
	2018	429129,3	74,3	746530,5	25,7	317401,2
	2019	664849,8	74,0	933160,0	26,0	268310,2
II	2020	303219,3	71,4	848622,7	28,6	545403,4
	2021	1119261,7	73,3	1352088,2	26,7	232826,5
III	2022	46127,2	66,1	1010079,4	33,9	963952,2
	2023	853619329,7	71,1	1344373300,8	28,9	490753971,1

(2023 рік з урахуванням банків)

Джерело: складено автором за даними [98].

Отже, протягом аналізованого періоду підприємства України отримували прибуток. Даний період можна поділити на сектори:

I. 2017–2019 рр. – економічне відновлення. В цей період фінансовий результат був додатнім, тобто підприємства отримували прибуток. У 2017 році сума прибутку складала 274 831,6 млрд грн, а частка підприємств, які отримували прибуток – 72,8 %, а частка підприємств, які отримували збиток – 27,2 %. У 2018 році підприємства були прибуткові, та їх частка вкладала 74,3 %, а підприємства, які отримали збиток мали 25,7 %. У 2019 році тенденція повторюється, частка прибуткових підприємств – 74 %, збиткових – 26 %.

II. 2020–2021 рр. – пандемія COVID-19. В цей період загальні фінансові результати до оподаткування є додатними. Та у 2020 році фінансовий

результат складає 303 219 млрд грн, а вже у 2021 році – 11,2 трлн грн – вважається одним із найвищих показників, за останні 10 років. У 2021 році 73,3 % складали підприємства, які отримали прибуток і 26,7 % підприємств, які отримали збиток.

III. 2022–2023рр. – Повномасштабне вторгнення РФ на територію України. У 2022 році фінансові результати були позитивними, хоча це і був мінімальний фінансовий результат за досліджуваний період – 46,1 млн грн. Зазначмо, що частка підприємств, які отримали прибуток складає – 66,1 %, а збитків – 33,9 %. У 2023 році фінансовий результат підприємств (з урахуванням банків) до оподаткування склав 863,78 млрд грн. Попри високий сукупний фінансовий результат, 28,9 % підприємств були збитковими. Сукупний збиток таких підприємств склав 476,16 млрд грн. Решта 71,1 % бізнесу отримали прибуток у загальній сумі 1,34 трлн грн.

Фінансові результати підприємств України у 2017–2023 роках зазнали значних коливань під впливом як глобальних, так і внутрішніх кризових явищ. Періоди зростання змінювалися спадами, зумовленими пандемією та військовою агресією. Попри це, українські підприємства демонструють здатність до адаптації та відновлення, що є позитивним сигналом для майбутнього економіки країни. Попри це, українські підприємства демонструють здатність до адаптації та відновлення, що є позитивним сигналом для майбутнього економіки країни. Важливу роль у цьому процесі відіграє антикризове забезпечення, яке стало основою для збереження життєздатності багатьох підприємств у складних умовах. Антикризове забезпечення включало: оптимізацію витрат, переорієнтацію на нові ринки, інвестиції в інновації та підтримку держави. Таким чином, антикризове забезпечення стало важливим інструментом для стабілізації роботи підприємств та створило основу для подальшого відновлення й розвитку. Інтеграція стратегічного управління з антикризовими заходами сприяла не лише подоланню кризових явищ, але й заклала фундамент для підвищення стійкості економіки України.

2.2. Теоретико-методичний підхід оцінювання внутрішнього середовища формування збалансованого потенціалу підприємства

Підприємницька діяльність у ринковому середовищі характеризується високим рівнем вразливості, обумовленим інтенсивною конкуренцією та значним ступенем невизначеності. Зазначені фактори висувують на перший план необхідність постійного збалансування ресурсного потенціалу підприємств. Інноваційність як ключова характеристика сучасного бізнесу додатково посилює вразливість підприємств, підвищуючи їхню чутливість до негативних зовнішніх впливів. Система забезпечення збалансованості потенціалу підприємства передбачає комплекс заходів, спрямованих на постійний аналіз та оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства, за допомогою якої здійснюється пошук оптимальних рішень, спрямованих на усунення дисбалансів, забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі та протистоянні кризовим процесам.

Результативність оцінювання збалансованості потенціалу підприємств багато в чому залежить від обґрунтування вибору показників, за допомогою яких доцільно визначити потенціал.

Результативність оцінювання збалансованості потенціалу підприємств багато в чому залежить від обґрунтування вибору показників, за допомогою яких доцільно визначити потенціал. Виділено наступні напрями, за якими оцінено збалансованість потенціалу підприємств: виробничий потенціал, трудовий потенціал, фінансовий потенціал, технологічний потенціал, ІКТ. Оцінювання збалансованості потенціалу проведено на ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс-сервіс-1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», ТОВ «ТК Експерт».

Сучасні транспортні підприємства працюють в умовах високої конкуренції, нестабільності ринку та зростаючих вимог до якості послуг. В цих умовах особлива увага приділяється виробничому потенціалу, який являє

собою сукупність ресурсів, можливостей та компетенцій підприємства, що дозволяють йому виробляти продукцію або надавати послуги в необхідних обсягах і з потрібною якістю та визначає, наскільки ефективно підприємство може використовувати свої ресурси для досягнення поставлених цілей. Виробничий потенціал транспортних підприємств характеризується такими показниками: період оборотності оборотних коштів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт зносу основних засобів, темп приросту (зменшення) доходу від реалізації, темп приросту (зменшення) чистого прибутку, фондовіддача. Вибір показників обумовлений тим, що вони мають велике значення для оцінки виробничої діяльності підприємства та безпосередньо впливають на його платоспроможність та конкурентоспроможність, що дозволяє протистояти кризовим процесам. Динаміку значень показників аналізованих транспортних підприємств у 2020–2023 рр. наведено в табл. 2.6.

В табл. 2.6 наведені дані щодо періоду оборотності оборотних коштів у ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», ТОВ «ТК Експерт» протягом 2019-2023 років, який характеризує швидкість, з якою підприємство перетворює свої оборотні активи (запаси, дебіторську заборгованість) на грошові кошти, чим менший період оборотності, тим ефективніше підприємство управляє своїми оборотними активами. Зазначимо, що на ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» у 2020 р., 2021 р., 2023 р. показники найгірші і становлять 85 днів, 105 днів та 78 днів. В ці роки підприємство менш ефективно використовує оборотні активи. В той же час підприємство характеризується відносною стабільністю періоду оборотності, що свідчить про налагоджені процеси управління оборотним капіталом. ТОВ «Транс- сервіс- 1» також має відносно стабільний період оборотності оборотних коштів, але з незначними коливаннями. ПАТ «АТП-1» ТОВ «ТК Експерт» демонструє значну мінливість періоду оборотності, що пов'язано з пошуком нових ринків та змінами в структурі клієнтів або іншими факторами.

Таблиця 2.6

Показники оцінки виробничого потенціалу транспортних підприємств

роки	ПАТ «ДХЛ Інтернешінал Україна»	ПАТ «АТП-1»	ТОВ «Транс- сервіс- 1»	ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ»	ТОВ «ТК Експерт»
Період оборотності оборотних коштів					
2019	51	55	56	92	90
2020	85	65	57	39	38
2021	105	94	95	85	61
2022	57	33	59	97	98
2023	78	90	88	74	51
Коефіцієнт оборотності оборотних активів					
2019	0,32	0,41	1,57	1,62	1,62
2020	0,45	1,54	0,53	0,53	0,21
2021	1,58	0,52	0,15	0,18	1,58
2022	0,75	1,56	1,43	0,78	1,45
2023	0,12	0,15	0,21	0,18	0,14
Коефіцієнт зносу основних засобів					
2019	0,43	0,39	0,65	0,47	0,25
2020	0,57	0,34	0,43	0,63	0,66
2021	0,21	0,22	0,19	0,5	0,57
2022	0,64	0,67	0,65	0,53	0,42
2023	0,42	0,43	0,21	0,22	0,21
Коефіцієнт оновлення основних засобів					
2019	0,69	0,75	0,71	0,63	0,68
2020	0,76	0,57	0,54	0,71	0,58
2021	0,61	0,74	0,53	0,76	0,74
2022	0,64	0,58	0,24	0,25	0,24
2023	0,26	0,25	0,62	0,64	0,69
Темп приросту (зменшення) доходу від реалізації, %					
2019	0,05	0,21	0,23	0,41	0,45
2020	0,1	0,39	0,38	0,33	0,34
2021	0,34	0,37	0,42	0,18	0,14
2022	0,23	0,07	-0,12	-0,13	-0,1
2023	-0,15	0,07	0,27	0,25	0,08
Темп приросту (зменшення) чистого прибутку, %					
2019	0,13	0,15	0,06	0,05	0,02
2020	-0,05	-0,26	-0,06	0,05	0,05
2021	0,04	0,12	-0,21	0,12	-0,24
2022	-0,31	0,01	0,12	-0,08	-0,04
2023	-0,02	0,04	0,08	-0,2	0,11
Фондовіддача					
2019	0,77	1,19	1,11	1,11	0,92
2020	0,86	1,46	0,92	1,17	1,09
2021	1,15	1,18	1,04	0,99	0,97
2022	0,95	0,94	0,48	0,51	0,47
2023	1,02	1,02	0,51	0,49	1,17

Джерело: складено автором.

Діяльність ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» характеризується високою мінливістю періоду оборотності, що пов'язано з впровадженням інвестиційних проєктів.

Зазначимо, що немає чіткої тенденції до збільшення або зменшення періоду оборотності, для більшості транспортних підприємств, що пов'язано з циклічністю бізнесу та змінами в попиті на транспортні послуги, а також внутрішніх факторів, які впливають на ефективність управління оборотним капіталом.

Аналізуючи коефіцієнт оборотності активів транспортних підприємств у період з 2019 р. по 2023 р. динаміку якого представлено у табл. 2.6, відмічаємо, що у 2019 році найвищий показник коефіцієнту оборотності активів був у ТОВ «ТК Експерт» і складав 1,62, що свідчить про те, що 1,62 грн чистого доходу від реалізації продукції припадає на 1 грн активів. Отже дане підприємство у 2019 р., 2021–2022 р. достатньо ефективно використовував свої ресурси, оскільки чим швидше обертаються кошти, тим більшим буде прибуток підприємства.

Стабільно низькі показники спостерігаються протягом 2020–2023 рр. на ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» та ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна». На ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» середнє значення коефіцієнту оборотності активів за шість років становить 0,33, це свідчить, що підприємство 0,33 грн чистого доходу від реалізації продукції та наданих послуг припадає на 1 грн активів. У 2019–2020 рр., 2022–2023 рр. на ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» середнє значення коефіцієнту оборотності активів за шість років становить 0,41, а саме, підприємство 0,41 грн чистого доходу від реалізації продукції та наданих послуг припадає на 1 грн активів. На підприємствах спостерігається зниження оборотних активів за рахунок зростання дебіторської заборгованості, що обумовило зниженням обсягів наданих послуг і виробництва продукції та свідчить про неефективність використання активів підприємством.

ПАТ «АТП-1» демонструє відносну стабільність коефіцієнта оборотності, але спостерігаються періодичні зростання. На ТОВ «Транс-сервіс- 1» показник оборотності оборотних активів має тенденцію до зниження за рахунок збільшення запасів, росту дебіторської заборгованості, що, в свою чергу, вплинуло на зниження обсягу наданих послуг та проблеми з реалізацією продукції.

Геополітичні події, економічні кризи негативно вплинули на ефективність використання оборотних активів підприємств, підприємства використовують різні стратегії управління своїм оборотним капіталом, що відображається в динаміці коефіцієнта оборотності.

Отже, використання оборотних активів транспортних підприємств є нестабільним та залежить від багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

В наведеній таблиці (табл. 2.6) представлена динаміка коефіцієнту зносу основних засобів протягом 2019–2023 років, який характеризує ступінь їх фізичного зносу, тобто їхню здатність до подальшої експлуатації, чим вищий коефіцієнт, тим більша частка основних засобів фізично зношена.

Підприємства ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» та ТОВ «ТК Експерт» характеризується значними коливаннями коефіцієнта зносу. Знос основних засобів ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» коливається з 0,21 у 2021 році до 0,64 у 2022 році, а саме, тільки 21 % основних засобів зношена у 2021 році, у 2022 році підприємство цей показник збільшується до 64 %. Знос основних засобів ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» теж коливається з 0,22 у 2023 році до 0,63 у 2020 році, а саме, тільки 22 % основних засобів зношена у 2023 році, що є позитивною тенденцією для формування збалансованого потенціалу. Аналогічна тенденція у ТОВ «ТК Експерт», у 2023 році 21 % основних засобів зношена. Дана тенденція пов'язана з інвестиціями в оновлення основних засобів в зв'язку зі збільшенням конкурентоспроможності послуг автотранспортних підприємств під впливом зовнішніх факторів. На ТОВ «Транс- сервіс- 1»

показник зносу основних засобів має тенденцію до зниження, що вказує на активну інвестиційну політику компанії в оновленні основних засобів, а на ПАТ «АТП-1» значення коефіцієнту демонструє відносну стабільність, але спостерігаються періодичні зростання, що визначає старіння автопарку.

За даними табл. 2.6 стабільність технічного стану основних засобів протягом аналізованого періоду спостерігається на ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» та ТОВ «ТК Експерт», що підтверджується значенням коефіцієнту оновлення основних засобів, який на даних підприємствах демонструє відносну стабільність. Динаміка коефіцієнту зносу на ПАТ «АТП-1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» характеризується значними коливаннями, на ТОВ «Транс- сервіс- 1» збільшується знос основних засобів, що негативно впливає на збалансованість потенціалу та протистояння кризовим явищам із-за неможливості підтримувати конкурентні переваги щодо збільшення якості надання послуг при використанні застарілого обладнання.

Показники, які відображають темпи приросту (зменшення) доходу від реалізації та чистого прибутку транспортних підприємств протягом 2019–2023 років є одними з ключових індикаторів його фінансового стану та здатності генерувати прибуток. Зазначимо, що спостерігається значна мінливість даних показників у всіх підприємствах, що відображає значний вплив численних внутрішніх та зовнішніх факторів на дохідність бізнесу.

ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» демонструє відносну стабільність темпів зменшення доходу від реалізації та чистого прибутку, що пов'язано з підвищенням конкурентоспроможності, посилення позиції на ринку та ефективним управлінням, що знижує вплив кризових процесів та сприяє забезпеченості збалансованості потенціалу. Негативним періодом є 2022–2023 рр., в які підприємство має від'ємне значення темпів зміни чистого прибутку та доходу від наданих послуг.

Динаміка показників на ТОВ «Транс- сервіс-1» має тенденцію до зниження в окремі роки, що вказує на проблеми з конкурентоспроможністю або втратою частини ринку, ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», ТОВ «ТК Експерт»,

ПАТ «АТП-1» мають значні коливання темпів зростання, що пов'язано з пошуком нових ринків, негативним впливом зовнішнього середовища та необхідністю розробки відповідної стратегії.

Аналізуючи фондівдачу транспортних підприємств, яка показує, скільки грошових одиниць чистого доходу припадає на одну грошову одиницю вартості основних фондів, динаміку показника впродовж 2019–2023 рр. представлено у табл. 2.6. Отже, слід зазначити, що найбільше значення коефіцієнту спостерігається на ПАТ «АТП-1» змінюється від 0,94 в 2022 р. до 1,46 у 2020 р., це свідчить про те, що в 2022 р. 0,94 грн чистого доходу від реалізації продукції припадає на 1 грн основних засобів, в 2020 р. – 1,18 грн, отже дане підприємство ефективно використовує свої ресурси, що суттєво збільшило фінансовий результат (прибуток) в цьому періоді, позитивно впливає на збалансованість потенціалу підприємства. Отже, ПАТ «АТП-1» характеризується значними коливаннями фондівдачі, що пов'язано зі змінами в структурі автопарку, зміною географії діяльності або іншими факторами.

Так, на ТОВ «Транс-сервіс-1» значення коефіцієнту змінюється з 1,11 в 2019 р. до 0,48 у 2022 р., отже 1,11 грн чистого доходу від наданих послуг припадає на 1 грн основних засобів, в 2022 р. – 0,48 грн. Отже, на ТОВ «Транс-сервіс-1» спостерігається спадна динаміка фондівдачі, що вказує на проблеми з використанням основних фондів, збільшення їхньої вартості без відповідного зростання наданих послуг. Даним підприємствам необхідно забезпечити оновлення основних засобів, що дозволить ритмічно їм функціонувати підвищити збалансованість потенціалу.

ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» демонструє відносну стабільність значення фондівдачі. Значення показника фондівдачі змінюється не значно, від 0,86 у 2020 р. до 1,15 у 2021 р., а саме, у 2020 р. 0,86 грн чистого доходу від наданих послуг припадає на 1 грн основних засобів, у 2021 р. 1,15 грн чистого доходу від наданих послуг припадає на 1 грн основних

засобів, що може свідчити про ефективне використання основних засобів та стабільність бізнесу.

ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» (показник змінюється від 0,49 до 1,17) та ТОВ «ТК Експерт» (показник змінюється від 0,47 до 1,17) демонструє високу мінливість фондівіддачі. Дані підприємства не раціонально використовують фінансові ресурси, не оновлюють основні засоби, що призводить до погіршення ритмічності функціонування їх діяльності та рівня збалансованості потенціалу.

Забезпечення трудового потенціалу є невід'ємною частиною ефективного управління транспортним підприємством, а його оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу, приймати обґрунтовані кадрові рішення та підвищувати загальну ефективність роботи підприємства, що забезпечує зменшення впливу кризових процесів. Пропонується проводити оцінювання трудового потенціалу за наступними показниками: коефіцієнт плинності кадрів, частка кваліфікованої робочої сили, темп приросту (зменшення) продуктивності праці, темп приросту (зменшення) середньої заробітної плати, темп приросту (зменшення) прибутку (збитку) на одного працюючого, динаміку значень яких у 2019–2023 рр. надано в табл. 2.7.

Сутність коефіцієнта плинності кадрів полягає в тому, що з його допомогою можна визначити, яка частка співробітників залишила підприємство за певний період. Чим вищий коефіцієнт, тим більша кількість людей покидає підприємство, що може свідчити про наявність проблем у робочому середовищі або іншій сфері діяльності підприємства.

На всіх аналізованих підприємствах (ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс-сервіс-1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», ТОВ «ТК Експерт») спостерігається збільшення показника плинності кадрів, це свідчить про проблеми кадрової політики, яка ведеться з помилками, без урахування сучасної економічної ситуації, а саме, з кризовими явищами у роботі галузі та воєнними діями.

Показники оцінки трудового потенціалу транспортних підприємств

роки	ПАТ «ДХЛ Інтернашнал Україна»	ПАТ «АТП-1»	ТОВ «Транс- сервіс- 1»	ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ»	ТОВ «ТК Експерт»
Коефіцієнт плинності кадрів					
2019	0,24	0,182	0,108	0,28	0,244
2020	0,28	0,14	0,121	0,138	0,132
2021	0,51	0,39	0,57	0,44	0,528
2022	0,41	0,46	0,48	0,382	0,482
2023	0,32	0,53	0,48	0,44	0,52
Частка кваліфікованої робочої сили					
2019	0,84	0,74	0,72	0,86	0,55
2020	0,72	0,75	0,84	0,77	0,8
2021	0,84	0,87	0,86	0,45	0,85
2022	0,75	0,51	0,52	0,72	0,73
2023	0,85	0,81	0,84	0,83	0,81
Темп приросту (зменшення) продуктивності праці					
2019	0,126	0,202	0,162	0,062	0,162
2020	0,134	0,231	0,242	0,242	0,19
2021	0,23	0,242	0,241	-0,125	0,25
2022	0,186	-0,14	0,238	0,202	0,15
2023	-0,151	0,226	-0,143	0,098	-0,135
Темп приросту (зменшення) середньої заробітної плати					
2019	0,138	0,098	0,178	0,122	0,102
2020	0,074	0,206	0,214	0,245	0,251
2021	0,216	0,236	0,216	0,242	0,186
2022	-0,125	0,008	-0,145	-0,115	-0,131
2023	0,142	-0,149	-0,23	-0,118	-0,098
Темп приросту (зменшення) прибутку (збитку) на одного працюючого					
2019	0,012	0,186	0,1515	0,1065	0,1011
2020	0,192	0,1425	0,193	0,189	-0,196
2021	0,111	0,1785	0,156	-0,196	0,1425
2022	-0,057	0,0915	0,1695	-0,089	0,178
2023	-0,231	0,243	0,016	-0,147	-0,0615

Джерело: складено автором.

Значення коефіцієнта знижується, в 2019–2020 рр. знаходиться у межах 12,1 % - 28 %, що є позитивною тенденцією, оскільки, як на думку Г.В. Щекина [163], «якщо за останні три роки діяльності підприємства він виявляється рівним 33 %, то це може свідчити як про повну заміну за цей період кадрового складу, так і про триразову зміну кадрів у окремому

підрозділі, що не створює умов для стабільної роботи підрозділів». Але 2021–2023 рр. на підприємствах збільшується показник плинності кадрів та становить 39 % – 53 %, що пов'язано з кризовими явищами у роботі галузі та воєнними діями.

Забезпечення збалансованого потенціалу підприємства вимагає високого рівня професіоналізму та досвіду виконання операційних завдань. Ефективність цих процесів значною мірою залежить від корпоративної культури, командної роботи та адаптивності персоналу до змін. Таким чином, стабільність персоналу є ключовим фактором забезпечення безперервності бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Накопичення досвіду протягом тривалого періоду роботи на підприємстві сприяє формуванню глибоких знань про виробничі процеси та корпоративну культуру. Тривалий стаж роботи багато в чому є гарантією високої результативності та адаптивності до змін.

Кваліфікована робоча сила є одним з найважливіших активів транспортних підприємств. Постійне підвищення кваліфікації співробітників дозволяє забезпечити безпеку перевезень, підвищити ефективність роботи та задовольнити потреби клієнтів. Інвестуючи в навчання і розвиток персоналу, компанії можуть досягти конкурентних переваг на ринку і забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

Частка кваліфікованої робочої сили є важливим індикатором рівня професіоналізму персоналу та його здатності ефективно виконувати свої обов'язки. Слід зазначити, що у більшості підприємствах спостерігається відносна стабільність частки кваліфікованої робочої сили у 2019–2023 рр. Так, на ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» та ТОВ «ТК Експерт» спостерігається відносно стабільна частка кваліфікованої робочої сили. Динаміка показника ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» знаходиться в межах 72 % у 2020 р. до 85 % у 2023 р., показник високий, на підприємстві працює висококваліфікований персонал. Аналогічна динаміка на ТОВ «ТК Експерт»,

у 2019 р. 55 %, а у 2021 р. – 85 % складає кваліфікований персонал. Ця тенденція відповідає високим вимогам до професіоналізму персоналу в міжнародних логістичних компаніях. На ТОВ «Транс- сервіс- 1» загальна тенденція до зростання частки кваліфікованої робочої сили від 72 % у 2019 р. до 84 % у 2023 р., що свідчить про інвестиції підприємства в розвиток персоналу, що забезпечує збалансованість потенціалу в умовах кризових процесах.

В той же час динаміка кваліфікованого персоналу на ПАТ «АТП-1» та ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» має певні коливання, підприємства не достатньо приділяють увагу підбору та розвитку кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на збалансованість потенціалу підприємства та знижує ефективність реалізації стратегії підприємства.

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи необхідно постійно інвестувати в розвиток професійних компетенцій співробітників. Програми навчання і розвитку повинні бути орієнтовані на формування таких якостей, як креативність, гнучкість мислення та здатність до командної роботи.

Продуктивність праці – це економічна категорія, що виражає динаміку ступеня плідності доцільної діяльності робітників з виробництва матеріальних і духовних благ, виступає як один з базових показників, що відображають реальну результативність функціонування персоналу підприємства. Продуктивність праці, як відносний показник, слугує інструментом для кількісного порівняння ефективності різних трудових колективів або структурних підрозділів підприємства. Крім того, цей показник є основою для планування чисельності персоналу та обсягів виробництва на перспективу.

Слід зазначити, що такі підприємства, як ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ТОВ «Транс- сервіс- 1» характеризуються відносною стабільністю темпів зростання продуктивності праці, хоча спостерігаються періодичні спади, що позитивно характеризує системи управління та добре налагоджені

логістичні ланцюжки, підприємства оновлюють технології, методи організації праці та управління персоналом. В той же час ПАТ «АТП-1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», ТОВ «ТК Експерт» демонструють значну мінливість темпів зростання продуктивності праці на що вплинуло нестабільність ринку, недостатня ефективність систем планування, контролю та мотивації персоналу. В 2023 році такі підприємства, як ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ТОВ «Транс-сервіс-1», ТОВ «ТК Експерт» мають від'ємні показники, тобто спостерігається темп зменшення продуктивності праці.

Кожне з досліджуваних підприємств обирає власну стратегію підвищення продуктивності праці, спираючись на техніко-технологічну, організаційну, кадрову складові та виходячи з наявних можливостей і ресурсного забезпечення виробничого процесу, але найбільший ефект буде досягнутий завдяки реалізації заходів одразу по де-кільком напрямам і видам діяльності.

Темп приросту (зменшення) прибутку (збитку) на одного працюючого характеризує динаміку прибутковості підприємства, розрахованої на одного працівника. Він відображає наскільки ефективно кожен працівник сприяє збільшенню прибутку підприємства, є одним з ключових індикаторів ефективності використання трудових ресурсів і тісно пов'язаний зі збалансованістю потенціалу підприємства. Високий темп зростання прибутку на одного працівника свідчить про ефективне використання трудового потенціалу, тобто працівники не просто зайняті, а створюють додаткову вартість. Якщо зростання прибутку супроводжується зростанням продуктивності праці, це свідчить про оптимальне поєднання матеріальних і трудових ресурсів, що дозволяє оцінити ефективність поточних стратегій і приймати рішення щодо подальшого розвитку.

Слід зазначити, що такі підприємства, як ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», ТОВ «ТК Експерт» мають від'ємне значення показника, отже, на підприємствах спостерігається неефективна

організація праці і управління підприємством, що не забезпечує на відповідному рівні збалансованість потенціалу ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс-сервіс- 1» мають відносно стабільний темп приросту прибутку на одного працюючого. Досліджуваним підприємствам доцільно обрати стратегію підвищення прибутковості функціонування, спираючись на кількість працюючих, їх кваліфікацію, рівень технологічного оснащення, мінливості зовнішнього середовища, що призведе до збалансованості потенціалу підприємств та можливості протистояти кризовим процесам.

Фінансовий потенціал підприємства характеризується наявністю та ефективним використанням фінансових ресурсів, що забезпечують фінансову стійкість, платоспроможність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Формалізація процедур оцінки фінансового потенціалу забезпечує системний підхід до управління фінансовими ресурсами підприємства, спираючись на оптимізацію витрат та підвищення ефективності антикризового забезпечення збалансованого потенціалу, що, в свою чергу, є необхідною умовою сталого розвитку підприємства. Необхідно розуміти, що саме результати оцінки фінансового потенціалу дозволяють підвищити ефективність антикризової стратегії, сприяють оптимізації фінансових витрат підприємства і зміцненню його фінансової стійкості та платоспроможності.

Пропонується проводити оцінку фінансового потенціалу підприємства за такими показниками: ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності) та фінансової стійкості (коефіцієнти: автономії, фінансової стійкості), показник ринкової вартості, рентабельності (темپ приросту рентабельності активів, власного капіталу, продажу), значення яких за 2019-2023 рр. наведено у табл. 2.8.

Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності, який є одним із ключових фінансових показників, що характеризує здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за допомогою поточних активів, майже у всіх аналізованих підприємств спостерігається тенденція до зниження.

Таблиця 2.8

Показники оцінки фінансового потенціалу транспортних підприємств

Роки	ПАТ «ДХЛ Інтернеш- нал Україна»	ПАТ «АТП- 1»	ТОВ «Транс- сервіс- 1»	ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ»	ТОВ «ТК Експерт»
Поточна ліквідність					
2019	2,56	4,89	2,6	2,69	2,89
2020	3,26	2,4	2,35	1,89	3,05
2021	2,36	1,58	1,40	1,59	1,62
2022	0,65	0,98	0,60	0,84	1,58
2023	0,85	0,75	0,95	0,75	2,5
Коефіцієнт автономії					
2019	0,64	0,64	0,71	0,35	0,50
2020	0,95	0,84	0,79	0,60	0,78
2021	0,50	0,67	0,67	0,68	0,32
2022	0,56	0,25	0,42	0,33	0,65
2023	0,55	0,45	0,35	0,25	0,75
Коефіцієнт фінансової стійкості					
2019	0,64	0,64	0,71	0,59	0,59
2020	0,95	0,84	0,79	0,75	0,78
2021	0,75	0,67	0,67	0,68	0,80
2022	0,7	0,75	0,82	0,85	0,71
2023	0,55	0,72	0,75	0,78	0,75
Темп приросту (зменшення) ринкової вартості підприємства					
2019	0,0741	0,1321	0,1019	0,1231	0,1265
2020	0,1231	0,0942	0,0323	0,0892	-0,1234
2021	0,075	0,0751	0,0752	-0,1019	-0,1145
2022	-0,1019	-0,1212	-0,0439	-0,1295	-0,1311
2023	-0,1125	-0,0218	-0,1099	-0,0489	-0,0842
Темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) активів					
2019	0,041	0,0423	0,1246	-0,0913	0,1321
2020	0,1276	0,1259	0,1165	0,1301	-0,0915
2021	0,1023	0,1054	0,0832	0,0299	0,1165
2022	-0,0789	0,1321	0,132	-0,0895	-0,0845
2023	-0,0256	-0,0682	-0,0458	-0,0899	-0,0891
Темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) власного капіталу					
2019	0,1368	0,1523	0,0961	0,1368	0,1345
2020	0,2264	0,2132	0,1236	0,2512	0,1932
2021	-0,5231	-0,3124	-0,4561	0,1387	-0,5126
2022	-0,1938	-0,0017	-0,0021	-0,0019	-0,2916
2023	-0,2461	-0,2161	-0,1728	-0,2542	-0,2427
Темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) продажу					
2019	0,1321	0,1221	0,1021	0,0721	0,0792
2020	-0,085	-0,0781	0,0833	-0,0743	0,1054
2021	0,0787	0,0458	0,1011	0,1023	0,1012
2022	-0,0966	0,0967	-0,0812	-0,1032	-0,1321
2023	-0,1245	-0,0812	-0,1111	-0,1324	-0,0612

Джерело: складено автором.

Так, коефіцієнт поточної ліквідності, рекомендоване значення якого > 1 , у 2019–2021 рр. на таких підприємства, як ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1» та ТОВ «Транс-сервіс-1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» більш за одиницю, в цьому періоді підприємства здатні погашати свої короткострокові зобов'язання за допомогою поточних активів.

На ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» значення коефіцієнта суттєво коливаються від року до року. У 2019 році на покриття 1,0 гривні поточних зобов'язань має 1,75 гривень поточних активів, у 2020 р. – 3,26 гривень поточних активів, у 2021 р. – 2,36 гривень поточних активів, а тому підприємство може погашати поточні зобов'язання за рахунок поточних активів, що є позитивним зрушенням у діяльності підприємства. Аналогічна ситуація на ПАТ «АТП-1» (2019 р. на покриття 1,0 гривні поточних зобов'язань має 4,86 гривень поточних активів, у 2020 р. – 3,26 гривень поточних активів, у 2021 р. – 2,36 гривень поточних активів) та ТОВ «Транс-сервіс-1» (2019 р. на покриття 1,0 гривні поточних зобов'язань має 2,6 гривень поточних активів, у 2020 р. – 2,35 гривень поточних активів, у 2021 р. – 1,4 гривень поточних активів), ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» 2019 р. на покриття 1,0 гривні поточних зобов'язань має 2,69 гривень поточних активів, у 2020 р. – 1,89 гривень поточних активів, у 2021 р. – 1,59 гривень поточних активів), ця тенденція негативно впливає на збалансованість потенціалу підприємств та можливості протистояти кризовим процесам в економіці. У 2022-2023 рр. ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1» та ТОВ «Транс-сервіс-1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» мають значення показника менше одиниці, а саме, в цей період підприємства не зможуть погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою поточних активів, збільшується ризик виникнення неплатоспроможності, виникає необхідність переглянути антикризову стратегію підприємств. На ТОВ «ТК Експерт» значення коефіцієнту протягом усього періоду залишалось досить високим, що свідчить про стабільний фінансовий стан, ефективну діяльність, що підвищує збалансованість потенціалу та здатність протистояти кризовим

процесам. У 2022 та 2023 роках коефіцієнт поточної ліквідності ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1» та ТОВ «Транс-сервіс-1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» значно відхиляється від нормативних значень, до того, на ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» у 2022 році є критично низьким, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства та його здатність погашати короткострокові зобов'язання, спостерігається висока ступінь нестабільності показника поточної ліквідності, через брак ліквідних коштів вони не здатні покрити короткострокові зобов'язання, а саме, підприємства мають труднощі з погашенням своїх короткострокових зобов'язань. Окрім цього, більшість коштів підприємств мобілізовані у виробничі запаси, які є важко реалізованими активами і не можуть забезпечити високу платоспроможність підприємств.

Значення коефіцієнту фінансової автономії (табл. 2.5), який характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та рекомендоване значення якого становить $> 0,5$, на аналізованих підприємствах немає однозначної тенденції до зростання або зниження протягом 2019–2023 рр. ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» у 2019–2023 рр. незалежно від зовнішніх джерел фінансування, коефіцієнт автономії знаходиться в рекомендованих межах. Аналогічна тенденція спостерігається на ТОВ «ТК Експерт», і окремі періоди (2019–2020 рр., 2022–2023 рр.). На підприємствах ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» та ТОВ «ТК Експерт» частина майна формується за рахунок власних коштів і вони мають можливість самостійно погасити свої боргові зобов'язання, вони незалежні від зовнішніх джерел фінансування. Такі підприємства, як ПАТ «АТП-1» та ТОВ «Транс-сервіс-1» мають позитивну тенденцію показника автономії у 2019–2021 рр., вони незалежні від зовнішніх джерел фінансування, але у 2022–2023 рр. значення показника менш зарекомендоване, що вказує на залежність підприємств від позикового капіталу та необхідність збільшити суму власного капіталу, провести реінвестування прибутку вони не мають можливості. ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ у 2022–2023 рр. має показники нижче

рекомендованого рівня, частина його майна формується за рахунок позикових коштів, і воно не має можливість самостійно погасити свої боргові зобов'язання. Власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування, що веде до зниження фінансової стійкості та рівня безпеки підприємства.

Незалежність від зовнішніх джерел фінансування підтверджується коефіцієнтом фінансової стійкості, який характеризує здатність підприємства залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі, рекомендоване значення 0,7 – 0,9.

Не зважаючи на те, що ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» в 2019–2023 рр. фінансово незалежно, що підтверджується коефіцієнтом автономії, який знаходиться в рекомендованих межах, підприємство має низьку вірогідність залишитись платоспроможним в довгостроковій перспективі, оскільки коефіцієнт фінансової стабільності у 2023 р. становить 0,55, що менше рекомендованого значення. Підприємство фінансово незалежне, але здатність залишитися платоспроможним в довгостроковій перспективі низька. ПАТ «АТП-1» у 2019–2021 рр. не використовує довгострокові кредити банку, що підтверджуються коефіцієнтом автономії та коефіцієнтом фінансової стійкості, які відповідають нормативним значенням, крім 2019 р., де коефіцієнт фінансової стійкості незначно нижче рекомендованого нормативу. Незважаючи на те, що у 2022–2023 р. підприємство фінансово залежне від зовнішніх джерел фінансування, воно фінансово стійке та в довгостроковій перспективі має можливість розрахуватись по своїм зобов'язанням. Високу фінансову стійкість і можливість залишатися платоспроможним у довгостроковій перспективі у 2019–2023 рр. має ТОВ «Транс- сервіс- 1», що підтверджується динамікою коефіцієнта фінансової стабільності, який знаходиться в рекомендованих межах. ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» та ТОВ «ТК Експерт» у 2020–2023 рр. фінансово стійкі і здатні залишатися платоспроможними в довгостроковій перспективі,

значення коефіцієнта фінансової стійкості знаходиться в рекомендованих межах, незважаючи на те, що у деякі періоди вони фінансово залежні від зовнішніх джерел фінансування.

Незважаючи на те, що деякі підприємства демонструють високу фінансову стійкість, вони потребують розробки та реалізації антикризових заходів задля збалансування потенціалу та забезпечення протистояння кризовим процесам.

Ринкова вартість підприємства може розглядатися як індикатор його економічних можливостей, що органічно враховує усі наявні у суб'єкта підприємницької діяльності ресурси і компетенції, а також і перспективи розвитку його економічних можливостей, які доцільно враховувати при розробці антикризової стратегії забезпечення економічного потенціалу.

Надана таблиця містить дані про темпи ринкової вартості ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс-сервіс-1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», ТОВ «ТК Експерт» у 2019–2023 рр. Слід зазначити, що спостерігається значна мінливість темпів зростання ринкової вартості у всіх аналізованих підприємствах.

ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс-сервіс-1» у 2019–2021 рр. характеризуються відносною стабільністю темпів зростання, хоча у 2022–2023 рр. спостерігаються спади, оскільки цей період характеризується негативними змінами щодо їх прибутку. На ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» у 2021–2023 рр., на ТОВ «ТК Експерт» у 2020–2023 рр. темп приросту ринкової вартості має від'ємне значення, оскільки знижується прибуток підприємства, що пов'язано з такими факторами, як зменшення інвестиційної активності, загальномакроекономічних процесів та, підприємства використовують не ефективні стратегії, які не стимулюють протистояння кризовим процесам та не забезпечують збалансованість потенціалу.

Темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) активів за фінансовим результатом від операційної діяльності у період 2022–2023 рр. на

ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», у 2019 р. та у періоді 2022–2023 рр. на ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», у 2020 р. та у періоді 2022–2023 рр. на ТОВ «ТК Експерт», у 2023 р. на ТОВ «Транс- сервіс- 1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» зазначені підприємства мали від’ємне значення, що було наслідком зменшення прибутковості підприємств, їх активи неефективно використовуються, збільшена дебіторська заборгованість, що, в свою чергу, негативно впливає на збалансованість потенціалу підприємств. У 2019–2020 рр. на аналізованих підприємствах спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення темпу приросту рентабельності власного капіталу підприємства, що вказує на високу ефективність використання власного капіталу. Темп приросту рентабельності власного капіталу у 2021–2023 рр. на ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1», ТОВ «ТК Експерт», а у 2022–2023 р. на ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» від’ємне значення, що викликано зменшенням прибутковості підприємства. Ця тенденція негативно впливає на збалансованість потенціалу підприємства та посилює впливу кризових процесів на ефективність їх функціонування.

Слід зазначити, що значення темпу приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) продажів на всіх підприємствах мають значну мінливість. У 2020 р та у 2022–2023 рр. ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», у 2020 р та у 2023 р ПАТ «АТП-1», у 2022 р. та у 2023 р. ТОВ «Транс- сервіс- 1», ТОВ «ТК Експерт», у 2020 р., 2022–2023 рр. ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» мають від’ємне значення, що зумовлено зниженням прибутку підприємств. Темп приросту (зменшення) рентабельності продажів на ТОВ «ТК Експерт» знизився та становив у 2022 р. до (-13,21), у 2023 р. до (-6,12 %), при тому, що у період 2019–2021 роки значення коефіцієнта становило 7,9 %, 10,54 %, 10,12 % відповідно. Аналогічну динаміку має ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ»: у 2019 р. темп приросту (зменшення) рентабельності продажів становив 7,21%, у 2020 р. – (-7,43), 2021 10,23 %, у 2022 р. – (-10,32 %), у 2023 р. – (-13,24 %), це свідчить про неефективність управління витратами у 2020 р., 2022–2023 рр. Зазначимо, що майже всі аналізовані підприємства мають негативне

значення показника у 2022–2023 рр., що обумовлено дією зовнішніх факторів, які негативно вплинули на ефективність підприємств, збалансованість їх потенціалу та зумовлюють необхідність антикризового забезпечення збалансованого потенціалу підприємств.

Сучасний транспортний сектор переживає бурхливий розвиток, який обумовлений об'єктивними процесами, що відбуваються в економіці та неможливістю використання інших транспортних засобів. В цих умовах виникає необхідність постійного вдосконалення технологій, які не тільки підвищують ефективність роботи транспортних підприємств, але й змінюють підхід до логістики, управління та взаємодії з клієнтами. В табл. 2.9 представлена динаміка результатів оцінювання показників технологічного потенціалу транспортних підприємств у 2019–2023 рр.

Основні технології, що трансформують транспортну галузь це системи GPS-навігації та геолокації, Інтернет речей (IoT), системи управління транспортними засобами (TMS), штучний інтелект та машинне навчання, Блокчейн, автономні транспортні засоби та ін.

Проведено аналіз частки провідних технологій на транспортних підприємствах у 2019–2023 рр. ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» та ТОВ «ТК Експерт» у 2019–2023 рр. демонструють відносно стабільне використання провідних технологій, з незначними коливаннями.

Частка провідних технологій на ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» коливається в межах 73% – 79%, на ТОВ «ТК Експерт» – в межах 62 % – 76 %. Позитивні тенденції щодо зростання використання провідних технологій, за винятком незначного спаду у 2020 році спостерігається на ПАТ «АТП-1», частка провідних технологій в межах 64 % – 80 %. Таким підприємствам, як ТОВ «Транс- сервіс- 1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» характерне зниження використання цифрових технологій у 2021 році, а потім – відновлення.

Автоматизація праці, як вища стадія механізації є головним і

вирішальним напрямом подальшого розвитку техніки і найважливішим засобом подальшого підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.9

Показники оцінки технологічного потенціалу транспортних підприємств

роки	ПАТ «ДХЛ Інтернешінал Україна»	ПАТ «АТП-1»	ТОВ «Транс-сервіс-1»	ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ»	ТОВ «ТК Експерт»
Частка провідних технологій					
2019	0,74	0,8	0,73	0,66	0,67
2020	0,78	0,64	0,79	0,8	0,77
2021	0,75	0,79	0,35	0,31	0,62
2022	0,79	0,7	0,52	0,66	0,76
2023	0,73	0,75	0,72	0,61	0,74
Коефіцієнт автоматизації праці					
2019	0,81	0,73	0,82	0,51	0,78
2020	0,73	0,75	0,76	0,76	0,72
2021	0,67	0,52	0,79	0,81	0,82
2022	0,53	0,7	0,68	0,66	0,53
2023	0,51	0,5	0,49	0,4	0,78
Темп приросту (зменшення) якості					
2019	0,23	0,19	0,35	0,35	0,35
2020	0,23	0,25	0,22	0,2	0,13
2021	0,04	0,25	0,24	0,24	0,25
2022	0,35	0,27	0,26	-0,05	-0,03
2023	0,19	0,04	0,03	0,14	0,22
Темп приросту (зменшення) частки інноваційної продукції					
2019	0,45	0,4	0,35	0,20	0,40
2020	0,33	0,32	0,38	0,35	0,32
2021	0,37	0,35	0,28	-0,02	-0,01
2022	0,01	0,01	0,02	-0,24	-0,30
2023	0,12	0,42	0,39	-0,18	-0,31
Ресурсоємність виробництва та наданих послуг					
2019	0,85	0,81	0,81	0,76	0,5
2020	0,74	0,86	0,87	0,77	0,85
2021	0,69	0,83	0,81	0,85	0,76
2022	0,51	0,82	0,81	0,53	0,71
2023	0,65	0,51	0,52	0,73	0,75

Джерело: складено автором.

Проведено детальний аналіз динаміки коефіцієнта автоматизації праці

у ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», ТОВ «ТК Експерт» за період з 2019 по 2023 рік та виявлено загальні тенденції та особливості кожного підприємства.

Так, на ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ТОВ «Транс- сервіс- 1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» спостерігається стійке зниження коефіцієнта автоматизації праці з 2019 по 2023 рік, що негативно впливає на загальний фінансовий стан підприємств, можливість протистояти кризовим процесам, оскільки знижується збалансованість економічного потенціалу.

Динаміка коефіцієнта на ТОВ «Транс- сервіс- 1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» має тенденцію до зниження в зв'язку з дефіцитом кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новим обладнанням, проте з деякими коливаннями, це зазначає, що на підприємствах відсутність чіткої стратегії автоматизації та вплив зовнішніх факторів, що стримує протистояння кризовим процесам.

Отже, на підприємствах спостерігається загальна тенденція до нестабільності коефіцієнта автоматизації праці, значення цього показника суттєво коливаються від року до року.

Аналіз динаміки якості послуг, наданих транспортними підприємствами, є невід'ємною частиною успішного управління бізнесом у цій галузі. Він дозволяє не тільки оцінити поточний стан справ, але й виявити тенденції розвитку, визначити сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективні стратегії для покращення якості послуг, підвищення конкурентоспроможності та можливості протистояння кризовим процесам.

Спостерігається загальна тенденція до нестабільності темпу приросту (зменшення) якості послуг у всіх досліджуваних підприємствах. Значення цього показника суттєво коливаються від року до року, що свідчить про відсутність чіткої стратегії покращення якості послуг. Незважаючи на загальну тенденцію до підвищення вимог споживачів до якості послуг, у досліджуваних підприємствах не спостерігається стійкого зростання темпу приросту їх якості.

На таких підприємствах, як ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ТОВ «Транс- сервіс- 1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» характерна тенденція до зниження темпу приросту якості послуг, з деякими коливаннями, а на ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» в 2022 році навіть фіксується негативне значення (2022 р. $-0,05$)).

Так на ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» темп приросту якості змінюється в межах 4 % – 35 %, до того він зменшується з 23 % у 2019 році до 19 % у 2023 році, на ТОВ «Транс- сервіс- 1» темп приросту зменшується з 35 % у 2019 році до 3 % у 2023 році, аналогічна тенденція на ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», де темп приросту у 2019 р. 35 %, а у 2023 р. – 14 %. Для ПАТ «АТП-1» та ТОВ «ТК Експерт» властива нестабільна динаміка темпу приросту якості послуг, з періодами зростання та спаду.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що динаміка темпу приросту (зменшення) якості послуг у транспортних підприємствах України є нестабільною, що приводить до дисбалансу збалансованого потенціалу підприємств, для покращення якості послуг необхідно розробити антикризові стратегії, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Оскільки інноваційна продукція для транспортних підприємств може мати різні форми і охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні активи, серед яких системи автоматичного управління транспортними засобами (безпілотні автомобілі, дрони), системи моніторингу та управління на основі GPS і IoT, індивідуальні рішення для доставки, логістичні платформи та маркетплейси та ін.), то аналіз динаміки інноваційної продукції у транспортних підприємствах є ключовим для розуміння їх конкурентоспроможності, здатності адаптуватися до змін ринку, впроваджувати антикризові стратегії, що забезпечуватимуть сталий розвиток.

Незважаючи на загальну тенденцію до підвищення вимог споживачів до інноваційності продукції та послуг, у досліджуваних підприємствах не спостерігається стійкого зростання темпу приросту частки інноваційної продукції.

Так, для ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ТОВ «Транс- сервіс- 1», характерна тенденція до зниження темпу приросту частки інноваційної продукції, з деякими коливаннями. На ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», ТОВ «ТК Експерт» спостерігається різке зниження темпу приросту частки інноваційної продукції починаючи з 2021 року, а на ПАТ «АТП-1» динаміка темпу приросту частки інноваційної продукції є нестабільною, з періодами зростання та спаду.

Отже, для аналізованим транспортним підприємствам притаманна загальна тенденція до нестабільності темпу приросту (зменшення) частки інноваційної продукції, значення цього показника суттєво коливаються від року до року під негативним впливом інфляція, зміни курсу валют, що обумовлює необхідність формування та реалізації антикризової стратегії, яка забезпечувала інноваційний розвиток підприємства.

Ресурсоемність виробничих процесів та послуг у транспортних підприємствах є показником їхньої ефективності та конкурентоспроможності і визначається як кількість ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, енергетичних тощо), необхідних для виробництва одиниці продукції або надання однієї одиниці послуги.

Зниження ресурсоемності є стратегічною метою для будь-якого транспортного підприємства, оскільки воно відкриває низку важливих переваг оскільки виявлення вузьких місць у виробничих процесах та їх усунення дозволяє збільшити обсяги виробництва при збереженні або навіть зниженні витрат.

На ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ТОВ «Транс- сервіс- 1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» ресурсоемність виробництва знижується, проте з деякими коливаннями, що є позитивні, оскільки зменшується собівартість продукції та наданих послуг, підвищується конкурентоспроможність підприємств.

Динаміка ресурсоемності виробництва та наданих послуг ПАТ «АТП-1» є нестабільною, з періодами зростання та спаду, на ТОВ «ТК Експерт»

ресурсоемність має тенденція до зростання, проте з деякими коливаннями. Представлена динаміка є негативною, оскільки збільшується собівартість, знижується конкурентоспроможність підприємств.

Отже, за даними табл. 2.9 відмітимо, що на аналізованих підприємствах спостерігається загальна тенденція до нестабільності ресурсоемності, значення цього показника суттєво коливаються від року до року, що визначає відсутність чіткої стратегії оптимізації ресурсів, що негативно впливає на збалансованість економічного потенціалу.

Впровадження нових технологій є ключовим фактором успіху сучасних транспортних підприємств. Вони дозволяють підвищити ефективність роботи, знизити витрати, покращити якість послуг, знизити ресурсоемність виробничих процесів та послуг та забезпечити конкурентну перевагу. Проте, для успішної трансформації транспортних підприємств необхідні інвестиції в розвиток персоналу, зміна бізнес-процесів та антикризове забезпечення збалансованості потенціалу підприємств.

Забезпечення інформаційно-комп'ютерними технологіями (ІКТ) є інтегральною частиною сучасного підприємства, впливаючи на його ефективність, конкурентоспроможність та стійкість до криз, оцінка показників ІКТ транспортних підприємств надано в табл. 2.10.

Аналіз динаміки коефіцієнта забезпеченості персональними комп'ютерами (ПК) транспортних підприємств дозволяє оцінити стан їхньої інформаційної інфраструктури та, відповідно, рівень готовності до протистояння кризам, оскільки інформаційні технології є важливим компонентом збалансованого потенціалу підприємства, забезпечують ефективність управління, обмін даними, підтримку прийняття рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Зниження коефіцієнта забезпеченості ПК у 2020 році в ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1» та ТОВ «ТК Експерт» може свідчити, що в умовах економічної кризи підприємства змушені були скоротити витрати на оновлення техніки.

Поступове зростання коефіцієнта після 2020 року свідчить про те, що підприємства поступово відновлювали свої ІТ-інфраструктури, оскільки інформаційні технології є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Таблиця 2.10

Показники оцінки ІКТ транспортних підприємств

роки	ПАТ «ДХЛ Інтернешнал Україна»	ПАТ «АТП-1»	ТОВ «Транс-сервіс- 1»	ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ»	ТОВ «ТК Експерт»
Коефіцієнт забезпеченості ПК					
2019	0,85	0,9	0,88	0,83	0,91
2020	0,9	0,45	0,47	0,87	0,46
2021	0,8	0,75	0,76	0,91	0,83
2022	0,87	0,84	0,92	0,85	0,79
2023	0,78	0,89	0,84	0,43	0,86
Коефіцієнт оновлення програмних засобів					
2019	0,38	0,4	0,41	0,31	0,31
2020	0,38	0,43	0,42	0,41	0,45
2021	0,34	0,43	0,39	0,15	0,14
2022	0,12	0,29	0,31	0,32	0,31
2023	0,33	0,14	0,15	0,34	0,35
Скорочення (збільшення) частки часу для виконання операцій					
2019	0,09	0,1	0,08	0,09	0,09
2020	0,1	0,09	0,09	0,1	0,1
2021	0,09	0,08	0,1	0,08	0,03
2022	0,09	0,05	0,04	0,09	0,01
2023	0,08	0,07	0,06	0,02	0,02
Підвищення (зниження) рівня інформованості споживачів					
2019	0,13	0,13	0,11	0,11	0,15
2020	0,12	0,12	0,09	0,02	0,03
2021	0,11	0,13	0,13	0,09	0,1
2022	0,09	0,08	0,15	0,15	0,09
2023	0,02	0,01	0,01	0,09	0,09
Інформаційна віддача					
2019	0,13	0,13	0,14	0,13	0,14
2020	0,13	0,13	0,1	0,1	0,02
2021	0,11	0,11	0,12	0,01	0,12
2022	0,1	0,1	0,14	0,11	0,09
2023	0,01	0,03	0,02	0,09	0,14

Джерело: складено автором.

Стабільність коефіцієнта в ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» може свідчити про ефективну ІТ-стратегію підприємства, яка дозволяє підтримувати оптимальний рівень забезпеченості ПК незалежно від зовнішніх факторів.

Різке падіння коефіцієнта в ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» у 2022 році пов'язано з труднощами з отриманням фінансування інвестицій в ІТ. Забезпечення збалансованості потенціалу підприємства передбачає постійне оновлення та розвиток всіх його компонентів, включаючи інформаційну інфраструктуру.

Не менш важливим показником, що відображає рівень розвитку інформаційних технологій на підприємстві, є коефіцієнт оновлення програмного забезпечення, оскільки саме програмне забезпечення є інструментом, який дозволяє максимально ефективно використовувати інформаційні ресурси для забезпечення виконання бізнес-завдань, сприяє збалансованості їх потенціалу в умовах розгортання кризових процесів.

Представлені дані про динаміку коефіцієнта оновлення програмного забезпечення на підприємствах демонструють значну неоднорідність. Так, для ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» характерне зниження цього показника, що пов'язано зі зміною стратегії розвитку та необхідністю оптимізації витрат в умовах економічної нестабільності. Для ПАТ «АТП-1» та ТОВ «Транс- сервіс- 1» спостерігається нестабільна динаміка, що вказує про вплив зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація в країні та нестабільна інвестиційна політика.

На ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» спостерігається різке зниження коефіцієнта в 2021 році, а потім поступове відновлення, на ТОВ «ТК Експерт» динаміка коефіцієнта відносно стабільна, але знаходиться на низькому рівні, що вказує на консервативний підхід до оновлення програмного забезпечення та обмежені ресурси.

В цілому, спостерігається значна нестабільність коефіцієнта оновлення програмних засобів у більшості підприємств протягом аналізованого періоду,

що обґрунтовується зміною бізнес-процесів, бюджетними обмеженнями та зміною пріоритетів розвитку.

Показник скорочення (збільшення) частки часу для виконання операцій відображає, наскільки ефективно підприємство виконує свої завдання з часом. Зменшення цього показника означає, що для виконання роботи потрібно менше часу, що свідчить про підвищення продуктивності. У контексті антикризового забезпечення показник набуває особливого значення, оскільки характеризує здатність підприємства протистояти негативним впливам і забезпечувати збалансованість потенціалу.

Більшість підприємств демонструють загальну тенденцію до зменшення частки часу для виконання операцій, що свідчить про постійний пошук шляхів підвищення ефективності.

Так ТОВ «ТК Експерт» має найбільш значне зниження показника, що може свідчити про кардинальні зміни в організації виробництва або впровадження нових технологій, ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» також демонструє значне зниження, особливо у 2021 та 2023 роках. Інші аналізовані підприємства мають більш плавну динаміку зниження показника.

Загалом, спостерігається тенденція до зменшення частки часу для виконання операцій, що свідчить про підвищення ефективності роботи підприємств. та пов'язано з впровадженням нових технологій, оптимізацією процесів або підвищенням кваліфікації персоналу. Разом з тим, спостерігаються значні коливання показника у окремих підприємств та за різні роки, що вказує на вплив різних внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як зміни в асортименті наданих транспортних послуг, економічні кризи тощо.

Показник підвищення (зниження) рівня інформованості споживачів відображає зміни в обізнаності споживачів про продукт, послугу або бренд підприємства, його збільшення вказує на ефективність маркетингових комунікацій та зростання зацікавленості споживачів.

Наведені дані в табл. 2.5 відображають зміну рівня інформованості споживачів аналізованих підприємств протягом 2019–2023 років. Показник коливається від 0,01 до 0,15, що вказує на відносну стабільність рівня інформованості споживачів протягом аналізованого періоду. Так, ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1» демонструє найбільш стабільний показник рівня інформованості споживачів, з незначним зниженням у 2023 році, що вказує на налагоджену систему комунікації з клієнтами та ефективність маркетингових заходів. ТОВ «Транс-сервіс-1» має найбільші коливання показника, спостерігається різке зниження у 2020 році та подальше відновлення у 2021–2022 роках, а потім знову різке зниження у 2023 році.

Значні коливання показника визначають нестабільність маркетингової стратегії, негативний вплив зовнішніх факторів, таких як зміна ринкових умов, поява нових конкурентів. ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» має від’ємний показник у 2020 і 2023 роках, що може свідчити про відсутність або дуже низький рівень маркетингової активності.

У контексті антикризового забезпечення збалансованого потенціалу, стабільний рівень інформованості споживачів є важливим фактором, який допомагає підприємству зберегти свою клієнтську базу та успішно протистояти негативним впливам зовнішнього середовища, оскільки підприємства з високим рівнем інформованості споживачів мають більш стійку позицію на ринку і швидше відновлюються після кризи.

Наведені дані в табл. 2.10 відображають зміну рівня інформаційної віддачі ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс-сервіс-1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», ТОВ «ТК Експерт» протягом 2019–2023 років.

Показник коливається від 0 до 0,15, що свідчить про відносну стабільність рівня інформаційної віддачі протягом аналізованого періоду. Підприємства ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» та ПАТ «АТП-1» демонструють найбільш стабільну динаміку показника, з незначними

коливаннями протягом всього періоду, що характеризує добре налагоджену систему комунікації з клієнтами та ефективність маркетингових заходів.

ТОВ «Транс- сервіс- 1» має найбільші коливання показника, спостерігається різке зниження у 2020 році та подальше відновлення у 2021–2022 роках, а потім знову незначне зниження у 2023 році. ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» демонструє значне зниження інформаційної віддачі починаючи з 2021 року, що пов'язано з проблемами в комунікації з цільовою аудиторією та з недостатньою увагою до маркетингової активності.

Позитивна динаміка спостерігається у ТОВ «ТК Експерт», а саме, зростання інформаційної віддачі у 2023 році через впровадження нових маркетингових інструментів та зміною стратегії комунікації.

Загалом, спостерігається тенденція до незначного зниження рівня інформаційної віддачі протягом аналізованого періоду. Високий рівень інформаційної віддачі є важливим компонентом збалансованого потенціалу підприємства і відіграє ключову роль у його стійкості до криз, оскільки підприємства, які підтримують постійний діалог зі своїми клієнтами, швидше реагують на зміни ринкових умов.

Отже, збалансований потенціал підприємства передбачає гармонійне поєднання різних видів ресурсів (виробничих, фінансових, технологічних, трудових, ІКТ) та їх ефективне використання, що дозволяє підприємству не тільки вижити в умовах кризи, але й розвиватися, адаптуватися до змін ринку та досягати довгострокового успіху.

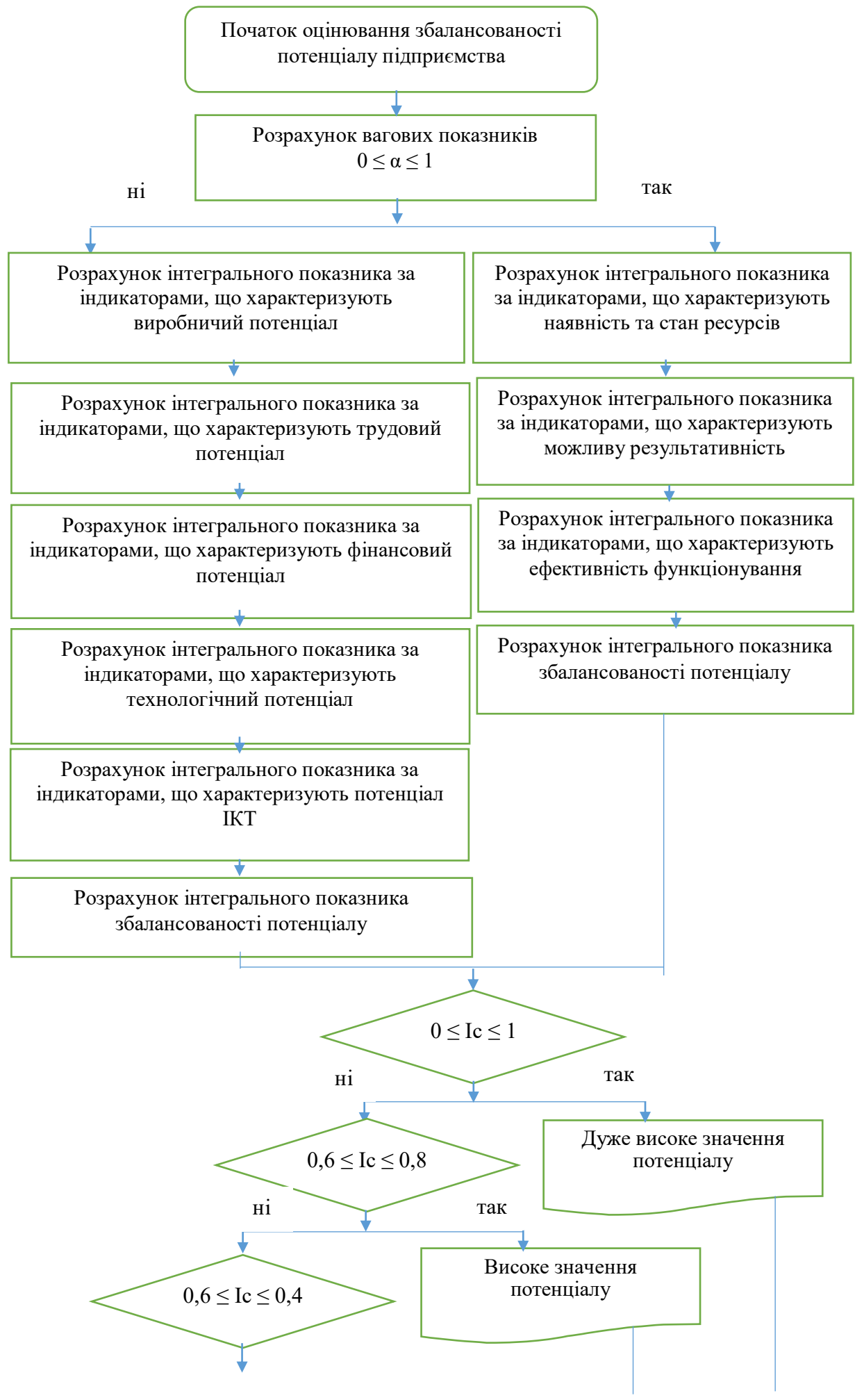
Антикризове забезпечення збалансованого потенціалу транспортних підприємств є складним і багатогранним процесом. Він вимагає системного підходу, глибокого аналізу ситуації та розробки індивідуальних заходів для кожного конкретного підприємства. Регулярний моніторинг збалансованості потенціалу підприємства та своєчасна корекція антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу дозволяють мінімізувати ризики і сприяти стабільному функціонуванню підприємства в умовах розгортання кризових процесів.

2.3. Науково-практичний підхід до оцінювання динаміки складових, забезпечуючих збалансованість потенціалу підприємств

Однією із важливих складових антикризового забезпечення виступає проведення оцінювання збалансованості потенціалу підприємства, оскільки оцінка являється фундаментальним підґрунтям для ухвалення відповідних рішень в умовах кризи. Результати оцінки дають можливість здійснювати вплив на поточний стан та динаміку збалансовано потенціалу підприємств, визначати масштаби та напрями трансформаційних процесів, виявляти ключові зовнішні детермінанти розвитку, сформувати прогностні моделі та антикризову стратегію, оптимізувати процеси регенерації та використання ресурсів з урахуванням принципу збалансованості.

Для оцінки збалансованості потенціалу підприємств запропоновано науково-практичний підхід, який передбачає: кількісний вимір наявних ресурсів та результатів функціонування підприємств, а також їх взаємодію; оцінку збалансованості потенціалу підприємств в розрізі складових, що її формують, зважаючи на необхідність виявлення можливостей і джерел зростання за основними сферами його діяльності; оцінку збалансованості потенціалу через порівняння його фактичного значення (досягнутого рівня в теперішній час) з нормативними (перспективними) значеннями.

Важливим аспектом є контекстуалізація оцінки, тобто врахування специфіки діяльності підприємства, галузових особливостей та макроекономічних умов, що дозволяє забезпечити релевантність та об'єктивність результатів оцінки, а також підвищити ефективність антикризових заходів. Алгоритм оцінювання збалансованості потенціалу підприємств являє собою сукупність та порядок дій суб'єкта, необхідних для отримання точних даних про стан та динаміку потенціалу підприємства та відображає підходи до його оцінювання, які здійснюються як експрес або як деталізована оцінки збалансованості потенціалу транспортних підприємств (рис. 2.11).



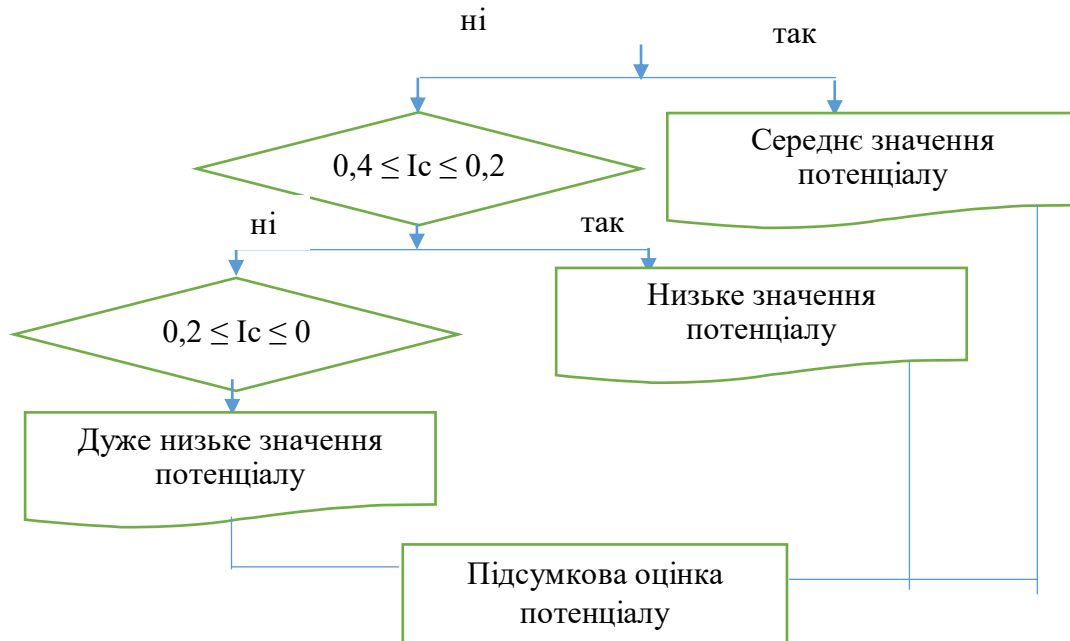


Рис. 2.11. Алгоритм проведення оцінювання збалансованості потенціалу транспортних підприємств

Джерело: складено автором.

Оскільки потенціал підприємства має складну структуру, його оцінювання слід проводити як в цілому, так і по кожній структурній складовій, що дозволить прийняти ефективні управлінські рішення щодо його ефективного використання та збільшення його значення (рис. 2.12). Отже, запропоновано проводити оцінювання збалансованого потенціалу підприємств за наступними етапами.

На першому етапі збирається та аналізується інформація про діяльність транспортного підприємства, яка необхідна для оцінки наявності ресурсів, ефективності їх використання. Здійснюється відбір та визначення показників, що характеризують стан структурних складових потенціалу підприємства та його збалансованості.

З метою розробки підходу до оцінювання збалансованості потенціалу підприємств, пропонуємо використовувати систему показників, що охоплює

різні види потенціалу. Використані в дослідженні показники вже відомі та застосовуються в різних сферах комплексної оцінки.

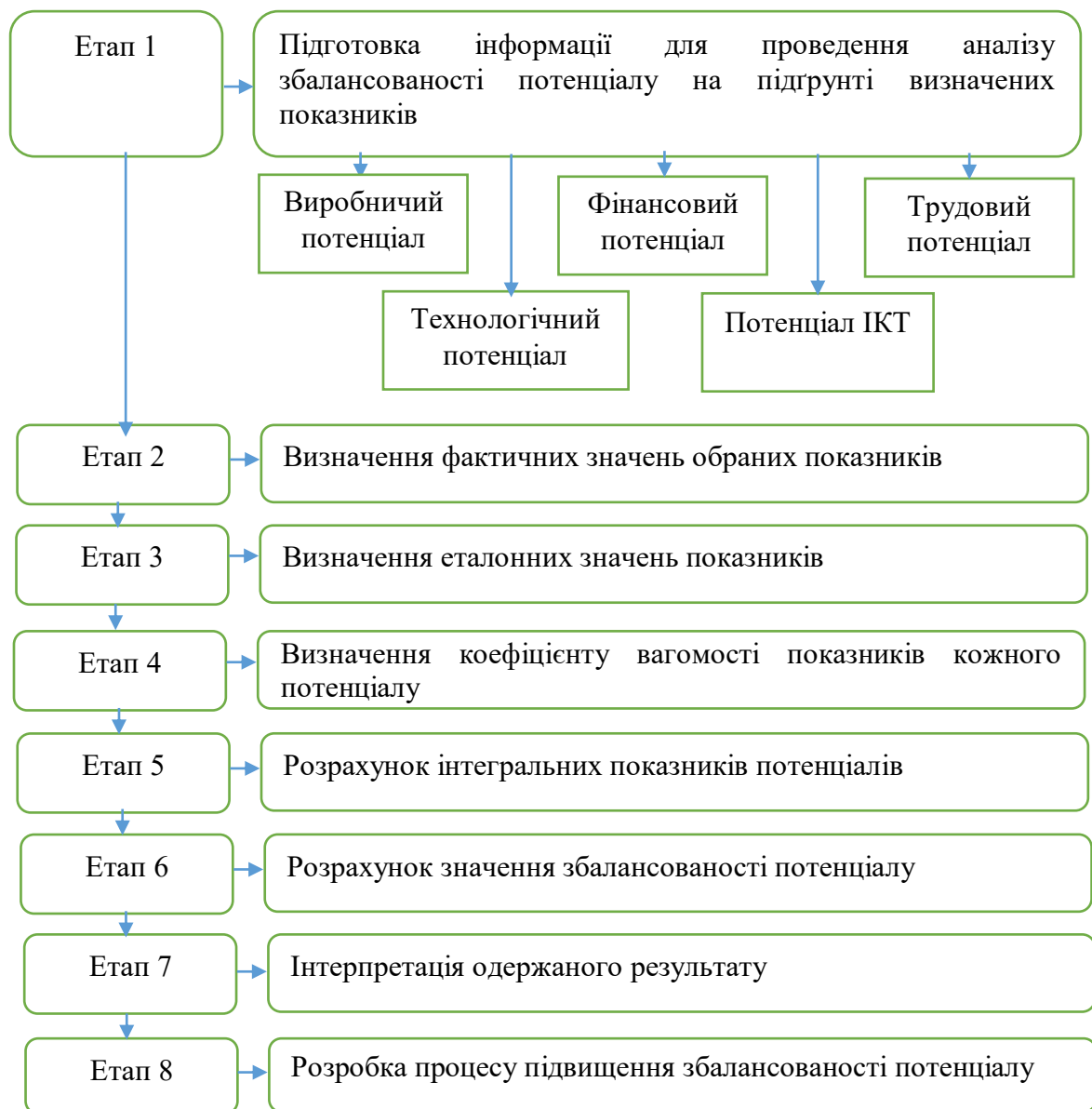


Рис. 2.12. Етапи науково-практичного підходу щодо оцінювання збалансованості потенціалу транспортних підприємств

Джерело: складено автором.

Для комплексної оцінки збалансованості потенціалу підприємства доцільно застосовувати показники, що найбільш повно відображають ефективність використовуваних ресурсів та можливості виробництва продукції або надання послуг. Система показників повинна служити гнучким

та зручним інструментом моніторингу фінансових, трудових, виробничих та інших процесів, що відбуваються на підприємстві.

Інформаційне забезпечення є процесом обміну інформацією на підприємстві та становить сутність комунікаційної діяльності. Система формування даних для оцінювання збалансованості потенціалу транспортних підприємств наведено на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Система формування даних щодо аналізу та оцінки збалансованості потенціалу підприємства

Джерело: складено автором.

Найбільш повну та достовірну інформацію щодо аналізу та оцінки збалансованості потенціалу підприємства станом на певну дату у вартісному вираженні можна знайти в обліку та управлінській звітності. Об'єктами фінансового обліку для оцінювання збалансованості потенціалу підприємства

стають необоротні активи, запаси, продукція, грошові кошти, фінансові вкладення, зобов'язання, доходи та витрати. За даними фінансового обліку та звітності розраховуються показники по виробничому, фінансовому, трудовому, ІКТ та технологічному потенціалу.

Дані управлінського обліку, об'єктами якого виступлять витрати, необхідні для проведення аналізу та оцінки бізнес-процесів. У цьому визначається порядок формування інформації у внутрішньогосподарської (управлінської) звітності, виходячи із потреб внутрішніх користувачів. Управлінська звітність включає сукупність звітів, об'єднаних в єдину інформаційну систему разом з фінансовою звітністю. Це розширює кількість показників, що містять інформацію щодо потенціалу підприємства, та дозволяє проводити змістовні аналітичні дослідження, пов'язані з оцінкою збалансованості потенціалу у розрізі бізнес-процесів.

В рамках результативного підходу як критерії оцінювання слід використовувати як натуральні та вартісні показники наявності, стану, руху (залучення та вибуття) різних ресурсів, так і показники можливої результативності та економічної ефективності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники оцінки складових збалансованого потенціалу підприємств

Складові	Об'єкт оцінки	Індикатори, що характеризують		
		наявність, стан та рух ресурсів	результативність	ефективність
1	2	3	4	5
Виробничий потенціал	Основні та обігові кошти	– період обігу оборотних коштів; – коефіцієнт зносу основних коштів; – коефіцієнт оновлення основних коштів	– темп приросту (зменшення) доходу від реалізації; – темп приросту (зменшення) чистого прибутку	– фондівдача; – коефіцієнт оборотності оборотних активів
Трудовий потенціал	Персоніфікована робота з людським капіталом	– коефіцієнт плавності кадрів; – частка кваліфікованої робочої сили	– темп приросту (зменшення) продуктивності праці; – темп приросту (зменшення) середньої заробітної плати	– темп приросту (зменшення) прибутку (збитку) на одного працюючого

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Фінансовий потенціал	Кількість та якість фінансових ресурсів	– поточна ліквідність; – коефіцієнт автономії; – коефіцієнт фінансової стійкості	– темп приросту (зменшення) ринкової вартості підприємства	– темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) активів; – темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) власного капіталу; – темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) продажу
Технологічний потенціал	Технологічна база	– частка провідних технологій; – коефіцієнт автоматизації праці	– темп приросту (зменшення) якості; – темп приросту (зменшення) частки інноваційної продукції	– ресурс ємність виробництва та наданих послуг
Потенціал ІКТ	Методи, процеси, програмно-технологічні засоби, які використовуються для збору, обробки, зберігання та передачі інформації	– коефіцієнт забезпеченості ПК; – коефіцієнт оновлення програмних засобів	– скорочення (збільшення) частки часу для виконання операцій; – підвищення (зниження) рівня інформованості споживачів	– інформаційна віддача

Джерело: складено автором.

На другому етапі проводиться визначення фактичних значень за обраними показниками, на підґрунті яких відбувається характеристика різних аспектів потенціалу підприємства, тобто визначення їх рівні виступає необхідною умовою для проведення подальшого аналізу та оцінювання збалансованості потенціалу підприємства. На підґрунті отриманих результатів розрахунку визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, а також сформулюються напрями щодо подальшого їх розвитку.

Далі здійснюється визначення еталонних показників. За кожним показником визначається середнє значення, яке приймається за зразок і

дорівнює одиниці. Інші показники перераховуються у частках від одиниці до нуля шляхом поділу цих показників на еталонний, таким чином, формується матриця стандартизованих коефіцієнтів [78]:

$$Y_{ij} = \frac{X_{ij}}{X_{\text{серед } j}} \quad (2.1)$$

де Y_{ij} – стандартизований коефіцієнт j -го потенціалу по i -му підприємству; X_{ij} – значення показника j -го потенціалу по i -му підприємству; $X_{\text{серед } j}$ – середнє значення показника j -го потенціалу по i -му підприємству.

Визначення коефіцієнту вагомості показників є четвертим етапом запропонованого підходу. Для кожного показника, який входить до складу потенціалу вагові показники, які використовуються при оцінюванні визначені за правилом Фішберна [176].

$$r_i = \frac{2(N - i + 1)}{(N + 1)N_i}, i = \overline{1, N} \quad (2.2)$$

де r_i – значення розрахованого рангу i -того показника; N – загальна кількість груп показників, для яких розраховуються ранги; i – порядковий номер показника (в порядку їх значимості).

Сума рівнів значущості дорівнюватиме одиниці. У тому випадку, якщо показники мають рівну значимість r_i рівні, то він визначаються наступним шляхом:

$$r_i = \frac{1}{N} \quad (2.3)$$

П'ятий етап передбачає визначення інтегрального показника потенціалу (I_{ij}), для цього всі елементи матриці стандартизованих коефіцієнтів множиться на вагові коефіцієнти показників, після чого результати складаються по рядках:

$$I_{ij} = Y_{ij} \times k_{ij} \quad (2.4)$$

де k_{ij} – ваговий коефіцієнт j -го потенціалу по i -му підприємству.

При формуванні I_{ij} вагові значення коефіцієнтів для кожного показника дорівнюють 1.

На наступному етапі для визначення збалансованості потенціалу ($I_{зп}$) значення потенціалів підсумовуються за кожним підприємством:

$$I_{зп} = \sum I_{ij} \times k_j, \quad (2.5)$$

де k_j – ваговий коефіцієнт j -го приватного потенціалу.

При формуванні $I_{зп}$ вага коефіцієнта для кожної структурної складової дорівнює до 1.

Інтерпретація одержаного результату здійснюється на цьому етапі. Запропоновано проводити інтерпретації одержаних результатів значення інтегрального показника збалансованості потенціалу транспортних підприємств на основі шкали Харрінгтона (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Характеристика інтегрального показника збалансованості потенціалу транспортних підприємств

Значення	Якісна оцінка	Характеристика
1	2	3
0,80 – 1	Дуже високий	Стан збалансованості потенціалу підприємства стабільний, є можливості для функціонування та розвитку в умовах протидії загрозам. Наявні ресурси у певній мірі забезпечують досягнення стратегічної цілей підприємства. Проведення активних заходів щодо підвищення збалансованого потенціалу не потрібне, проте необхідний моніторинг ризиків
0,80 – 0,60	Високий	Підприємство здатне стабільно функціонувати та має ресурси для запобігання впливу більшості внутрішніх та зовнішніх загроз. Підприємство може забезпечити значне підвищення рівня збалансованості потенціалу. Підприємства потребують регулярного моніторингу, а також по окремих сферах діяльності потрібне проведення превентивних заходів.
0,60 – 0,40	Середній	Підприємство гарантує стабільне функціонування з мінімальною позитивною нормою прибутку за умов базового впливу загроз. Необхідно провести корегування вузьких місць. Необхідно визначити величину ризику та збитків для проведення заходів, але показники можуть перевищувати допустиму норму

1	2	3
0,40 – 0,20	Низький	В умовах впливу загроз економічному потенціалу підприємство тимчасово втрачає можливість дотримуватись зобов'язань, але зберігає можливість відновлення своєї діяльності за більш сприятливих умов. Є мінімальний запас ресурсів підтримки збалансованого потенціалу, слабка стійкість до зовнішніх погроз. Низький рівень використання наявних ресурсів
0,20 – 0,00	Дуже низький	Підприємство систематично не має достатньої кількості ресурсів для забезпечення функціонування, відсутня можливість протидії загрозам, у найближчій перспективі висока ймовірність повного припинення діяльності.

Джерело: складено автором.

На останньому етапі запропонованого підходу проводиться розробка шляхів підвищення збалансованості потенціалу транспортних підприємств з урахуванням впливу трансформаційних процесів на рівні інформаційно-комунікаційних технологій, яке здійснюється на підґрунті використання наступних етапів (рис. 2.14), а перелік заходів наведено у табл. 2.13.



Рис. 2.14. Етапи підвищення збалансованості потенціалу транспортних підприємств

Джерело: складено автором.

Заходи щодо підвищення збалансованості потенціалу транспортних підприємств

Інтегральний показник збалансованості потенціалу	Заходи
Дуже високий	Підприємство має високий рівень використання цифрових інструментів та не потребує їх вдосконалення
Високий	На рівні фінансового потенціалу доцільно залучити додаткові джерела фінансування оптимальної структури фінансових ресурсів
Середній	На рівні виробничого потенціалу потребує покращення матеріально-технологічної бази за рахунок прискорення темпів оновлення основного капіталу. На рівні трудового потенціалу доцільно підвищити кваліфікацію робітників, знизити плінність кадрів
Низький	На рівні виробничого потенціалу доцільно застосувати заходи щодо прискорення оборотності оборотних коштів. На рівні фінансового потенціалу активізація інвестиційно-інноваційної діяльності. На рівні трудового потенціалу доцільно оптимізувати вікову та професійну структуру кадрів На рівні технологічного потенціалу частки активної частини основних засобів, прискорення впровадження нових технологічних рішень. На рівні ІКТ потенціалу доцільно збільшити частку працівників, які оснащені ПК та забезпечені доступом до Інтернету, оновити програмне забезпечення
Дуже низький	Підприємство потребує повної структурної перебудови бізнес-процесів виробництва продукції або надання послуг

Джерело: складено автором.

Таким чином, науково-практичний підхід, який наведено на рис. 2.12, є комплексним, та структурованим та дозволяє не тільки оцінити поточний стан збалансованості потенціалу транспортного підприємства, але й розробити конкретні заходи для його покращення. Такий підхід є важливим інструментом для керівництва підприємства, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Перевагою даного підходу є можливість здійснення як експрес, так і

деталізованої оцінки збалансованості потенціалу транспортних підприємств. При експрес-оцінці достатньо розглянути три-п'ять ключових узагальнюючих показників оцінки кожного потенціалу, при деталізованій оцінці кількість аналізованих показників може бути значно більшою.

Проводимо оцінювання збалансованості потенціалу транспортних підприємств (ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс-сервіс-1», ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», ТОВ «ТК Експерт»), (додаток Б, табл. Б.1–Б.8) на підґрунті використання розробленого підходу.

На основі поданих даних здійснено оцінку ключових аспектів діяльності ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» протягом 2019–2023 рр., збалансованість потенціалу. Аналіз структурних компонентів потенціалу підприємства дозволяє виявити основні тенденції розвитку, визначити проблемні зони та сформулювати відповідні рекомендації (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка інтегрального показника збалансованості потенціалу та його складових ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» у 2019–2023 рр.

Потенціал	Ваговий показник	2019	2020	2021	2022	2023
Виробничий	0,16	0,8026	0,684	0,669	0,621	0,559
Трудовий	0,18	0,6839	0,684	0,842	0,683	0,643
Фінансовий	0,25	0,7562	0,756	0,392	0,354	0,346
Технологічний	0,22	0,6675	0,668	0,767	0,623	0,247
ІКТ	0,19	0,6627	0,663	0,575	0,455	0,334
Інтегральний показник збалансованості потенціалу	1	0,694	0,793	0,665	0,550	0,362

Джерело: складено автором.

З отриманих результатів слід відмітити, що продовж 2019–2023 рр. значення виробничого потенціалу поступово знижується. Так, у 2019 р. встановлено скорочення виробничого потенціалу до 0,559. Дана тенденція викликана впливом фізичного та морального зношення основних засобів, обмеженим рівнем фінансування щодо оновлення технічного оснащення та зниженням ефективності виробничих процесів. Брак необхідного обсягу

інвестицій для проведення модернізації обладнання та автоматизації технологічних операцій може призвести до подальшого скорочення виробничого потенціалу та зниження рівня конкурентоспроможності підприємства.

Значення отриманих показників трудового потенціалу говорить про достатньо стабільний рівень упродовж всього періоду. Протягом 2019–2020 рр. його значення залишається майже незмінним (0,6839 і 0,684 відповідно), а у 2021 р. має максимальне значення (0,842), що викликано підвищенням ефективності політики управління персоналом, кваліфікації працівників та/або залученням нових спеціалістів. Проте у 2022–2023 рр. спостерігається зниження значення трудового потенціалу (0,683 і 0,643 відповідно), що обумовлено відтоком висококваліфікованих кадрів, зменшенням інвестицій у людський капітал та/або зміни в організаційній структурі підприємства.

Що стосується фінансових можливостей, то на підприємствах спостерігається нестабільна динаміка. Так, у 2019–2020 рр. показник знаходиться досить на високому рівні (0,7562 і 0,756), однак у 2021 році спостерігається різке його зниження до 0,392, що спричинено зростанням фінансових труднощів, зниженням прибутковості та/або збільшенням суми операційних витрат. У 2022–2023 рр. рівень фінансового потенціалу має негативну тенденцію та досяг 0,346 у 2023 році, це обмежує можливості підприємства щодо подальшого розвитку, зокрема підвищення внутрішньої стійкості до кризи та реалізації інноваційних рішень.

Аналіз технологічного забезпечення підприємства вказує на наявність певних проблем, так у 2019 році показник дорівнює 0,6675, а у 2021 році має найбільше значення (0,767), що свідчить про проведення заходів спрямованих на покращення виробничих процесів та/або впровадження сучасних технологій. При цьому у 2022 виробничого потенціалу до 0,623, а у 2023 році – до 0,247. Така негативна тенденція говорить що на підприємстві спостерігається погіршення технологічного стану, яке спричинено дефіцитом

інвестицій, спрямованих у науково-технічний розвиток, відсутністю модернізації та зниженням рівня розвитку інноваційних процесів.

На підприємстві продовжу 2019–2020 рр. значення показника інформаційно-комунікаційного забезпечення коливається з 0,6627 до 0,663, а у 2021 році відбулося його зменшення до 0,575, така тенденція буде спричинена відсутністю стратегічного підходу до цифровізації бізнес-процесів. У 2022–2023 рр. продовжується зниження значення показника (0,455 та 0,334 відповідно), що вказує на неспроможність підприємства адаптуватися впливу до сучасних цифрових технологій, що може призвести до втрати конкурентних переваг у сфері управління інформаційними потоками.

Отримане значення інтегрального показника збалансованості потенціалу підприємства у 2019 році становив 0,694, це вказує на відносно стабільний розвиток підприємства. У 2020 році спостерігається зростання його значення до 0,793, що виступає наслідком підвищення ефективності управління ресурсами та оптимізації внутрішніх процесів. Проте у 2021 році відбулося поступове зниження до 0,665, а у 2022 році цей показник зменшився на 0,115 в. п., а у 2023 році зменшення склало зниження до 0,188 в. п., що вказує на загальне погіршення збалансованості діяльності підприємства.

Отже, на діяльність підприємства вплинули системні викликами, які потребують впровадження оперативних заходів, спрямованих на здійснення модернізації виробничих потужностей, покращення фінансового стану та підвищення технологічного рівня.

Дослідження динаміки інтегрального показника збалансованості потенціалу та його складових ПАТ «АТП-1» за період 2019–2023 років дозволило оцінити ключові тенденції розвитку підприємства, визначити слабкі та сильні сторони його функціонування, а також розробити рекомендації для подальшого підвищення ефективності діяльності (табл. 2.15).

Динаміка інтегрального показника збалансованості потенціалу та його
складових ПАТ «АТП-1» у 2019 – 2023 рр.

Потенціал	Ваговий показник	2019	2020	2021	2022	2023
Виробничий	0,16	0,548	0,465	0,337	0,367	0,349
Трудовий	0,18	0,851	0,870	0,940	0,628	0,271
Фінансовий	0,25	0,362	0,282	0,233	0,231	0,188
Технологічний	0,22	0,881	0,845	0,753	0,665	0,355
ІКТ	0,19	0,933	0,756	0,824	0,555	0,245
Інтегральний показник збалансованості потенціалу	1	0,703	0,631	0,603	0,481	0,276

Джерело: складено автором.

Протягом 2019–2023 рр. значення виробничого потенціалу зменшується, проте у 2021 році досяг мінімального значення (0,337), після чого спостерігалось незначне відновлення до 0,367 у 2022 році та 0,349 у 2023 році. Дана тенденція викликана зношенням основних фондів, обмеженими капіталовкладеннями та зниженням ефективності використання наявного обладнання. Відсутність системної модернізації може спричинити подальше зниження продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Динаміка кадрового потенціалу демонструє стійке зростання у 2019–2021 рр. (з 0,851 до 0,940), що свідчить про ефективне управління персоналом, вдосконалення системи мотивації та залучення кваліфікованих працівників. Однак у 2022 році відбулося значне зниження до 0,628, а у 2023 році цей показник впав до 0,271, що пов'язано із суттєвим відтоком кадрів, зменшенням рівня професійної підготовки або скороченням персоналу. Така тенденція створює ризики для стабільності виробничих процесів і потребує негайного коригування кадрової політики.

Показники фінансової спроможності підприємства демонструють стабільну негативну тенденцію. Якщо у 2019 році значення цього індикатора становило 0,362, то у 2023 році воно знизилося до 0,188. Така динаміка спричинена недостатнім рівнем прибутковості, зростанням операційних

витрат, невдалою інвестиційною політикою або нестачею фінансування для оновлення матеріально-технічної бази. Відсутність позитивних змін у фінансовому потенціалі свідчить про необхідність перегляду економічної стратегії підприємства з метою оптимізації витрат і залучення додаткових джерел фінансування.

Технологічна складова підприємства має виражену тенденцію до зниження. У 2019 році цей показник був найвищим серед усіх складових збалансованого потенціалу (0,881), що визначає про високу технологічну оснащеність. Проте у 2023 році він впав до 0,355, що вказує на застарілість обладнання, скорочення інвестицій у технологічні інновації та відсутність активної політики модернізації виробничих процесів. Така ситуація потребує термінового перегляду підходів до технологічного оновлення та цифрової трансформації підприємства.

Потенціал ІКТ демонструє найзначніший спад серед усіх складових. Якщо у 2019 році цей показник становив 0,933, що свідчило про високий рівень цифрової інфраструктури, то у 2023 році він різко знизився до 0,245. Така тенденція обумовлена зменшенням інвестицій у цифровізацію, відсутністю оновлення програмного забезпечення, недостатнім рівнем автоматизації процесів та низькою адаптацією до сучасних інформаційних технологій. Подальше зниження цього показника може негативно вплинути на конкурентні позиції підприємства у галузі.

Інтегральний показник збалансованості потенціалу підприємства демонструє стійку негативну динаміку. У 2019 році він становив 0,703, що свідчило про відносно високий рівень розвитку всіх складових. У 2020–2021 рр. відбулося поступове зниження (0,631 і 0,603 відповідно), а у 2022 році цей показник скоротився до 0,481. У 2023 році інтегральний показник зменшився до 0,276, що свідчить про суттєве погіршення загального стану підприємства. Отже, підприємство ПАТ «АТП-1» протягом 2019–2023 рр. зазнало значного погіршення у всіх ключових напрямках діяльності. Найбільше занепокоєння викликають фінансова нестабільність,

скорочення трудового потенціалу та технологічне відставання. Для забезпечення сталого розвитку необхідні кардинальні заходи щодо оновлення виробничих фондів, впровадження сучасних технологій, удосконалення кадрової політики та підвищення рівня цифровізації.

Дослідження динаміки інтегрального показника збалансованості потенціалу та його складових ТОВ «Транс- сервіс- 1» у період 2019–2023 років дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка інтегрального показника збалансованості потенціалу та його складових ТОВ «Транс- сервіс- 1» у 2019–2023 рр.

Потенціал	Ваговий показник	2019	2020	2021	2022	2023
Виробничий	0,16	0,521	0,439	0,302	0,355	0,462
Трудовий	0,18	0,821	0,978	0,893	0,618	0,323
Фінансовий	0,25	0,371	0,266	0,228	0,272	0,166
Технологічний	0,22	0,887	0,885	0,758	0,593	0,337
ІКТ	0,19	0,924	0,716	0,870	0,783	0,247
Інтегральний показник збалансованості потенціалу	1	0,695	0,644	0,598	0,515	0,295

Джерело: складено автором.

Аналіз виробничого потенціалу демонструє нестабільну динаміку. У 2019 році цей показник становив 0,521, у 2020 та 2021 роках спостерігалось його зниження до 0,439 та 0,302 відповідно, що є наслідком зношення основних фондів, недостатнього фінансування модернізації виробничих потужностей або низького рівня інвестицій у технологічне оновлення. Однак у 2022–2023 рр. відбулося часткове відновлення значень (0,355 та 0,462 відповідно), що може свідчити про впровадження заходів з оптимізації виробничих процесів або модернізацію окремих елементів технічного оснащення.

Значні коливання кадрового потенціалу підприємства. Якщо у 2019–2021 рр. спостерігався стабільно високий рівень (0,821 у 2019 р., 0,978 у 2020 р. та 0,893 у 2021 р.), то у 2022 році значення цього показника різко

знизилося до 0,618, а у 2023 році – до 0,323. Така тенденція пов'язана відтоком кваліфікованих працівників, скороченням персоналу, зниженням рівня мотивації або зменшенням фінансування програм підвищення кваліфікації. Подальше падіння трудового потенціалу може негативно вплинути на продуктивність підприємства та його конкурентоспроможність.

Фінансові можливості підприємства демонструють стійку тенденцію до погіршення. У 2019 році значення цього показника становило 0,371, проте у 2020 та 2021 рр. відбулося його зниження до 0,266 та 0,228 відповідно. У 2022 році показник зріс до 0,272, що є наслідком реалізації фінансових заходів, спрямованих на стабілізацію економічного стану. Проте у 2023 році фінансовий потенціал знову впав до 0,166, що свідчить про наявність проблем з рентабельністю, недостатній рівень інвестицій або зростання витрат, які не компенсуються доходами.

Технологічний рівень підприємства також демонструє негативну динаміку. Якщо у 2019–2020 роках показник залишався стабільно високим (0,887 та 0,885 відповідно), що свідчило про достатню технологічну оснащеність, то у 2021 році відбулося зниження до 0,758, а у 2022 році – до 0,593. У 2023 році цей показник скоротився до 0,337, що може вказувати на недостатність інвестицій у технологічне оновлення, втрату інноваційного потенціалу або відставання у впровадженні передових виробничих методів.

Рівень ІКТ-потенціалу підприємства виявився нестабільним. У 2019 році показник становив 0,924, що свідчило про високу ступінь цифровізації бізнес-процесів. Проте у 2020 році він скоротився до 0,716, у 2021 році зріс до 0,870, а у 2022 році знову знизився до 0,783. Найбільш суттєве падіння відбулося у 2023 році – до 0,247, що обумовлено відсутністю інвестицій у підтримку та оновлення інформаційних систем, скороченням витрат на цифрові технології, недостатнім рівнем інтеграції сучасних ІТ-рішень у процеси підприємства.

Інтегральний показник збалансованості потенціалу підприємства демонструє загальну тенденцію до зниження. У 2019 році він становив 0,695,

що свідчило про відносно високий рівень узгодженості розвитку всіх складових. У 2020 році він знизився до 0,644, у 2021 році – до 0,598. У 2022 році спостерігалось подальше зниження до 0,515, а у 2023 році показник різко скоротився до 0,295, що свідчить про суттєве погіршення загального рівня розвитку підприємства. ТОВ «Транс-сервіс-1» упродовж 2019–2023 років зазнало значного погіршення основних показників діяльності. Найбільш критичними є скорочення фінансового, технологічного та трудового потенціалу. Для збереження конкурентоспроможності підприємство потребує термінових заходів щодо стабілізації фінансового стану, підвищення ефективності управління персоналом, модернізації виробничих потужностей та посилення цифрової трансформації.

Відповідно до критеріальної шкали оцінювання протягом 2020–2023 рр. значення інтегрального показника збалансованості потенціалу ПАТ на «АТЕПЕ «АТЛАНТ» знижуються (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Динаміка інтегрального показника збалансованості потенціалу та його складових ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ» у 2019–2023 рр.

Потенціал	Ваговий показник	2019	2020	2021	2022	2023
Виробничий	0,16	0,571	0,411	0,556	0,334	0,267
Трудовий	0,18	0,704	0,964	0,345	0,579	0,660
Фінансовий	0,25	0,337	0,411	0,415	0,168	0,350
Технологічний	0,22	0,592	0,865	0,599	0,382	0,582
ІКТ	0,19	0,878	0,682	0,466	0,877	0,506
Інтегральний показник збалансованості потенціалу	1	0,599	0,662	0,475	0,450	0,473

Джерело: складено автором.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до поступового зниження виробничого потенціалу підприємства. Так, у 2019–2021 роках відповідний показник знизився з 0,571, що відповідає середньому рівню, до 0,267 у 2023 році, що свідчить про перехід до низького рівня. Така динаміка є свідченням значного технологічного відставання, спричиненого

переважним використанням застарілого фізично та морально обладнання, яке вже не забезпечує належного рівня продуктивності та ефективності виробничих процесів. Аналіз фінансової політики підприємства засвідчує, що бюджетні асигнування на оновлення основних засобів та впровадження інноваційних технологій залишаються недостатніми. Відсутність належного фінансування унеможливорює модернізацію виробничих потужностей та знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Показники трудового потенціалу демонструють нестабільну динаміку. У 2019–2020 роках спостерігався високий рівень (0,704 та 0,964 відповідно), що може свідчити про залучення висококваліфікованого персоналу або ефективну кадрову політику. Проте у 2021 році показник різко знизився до 0,345, що пов'язано з відтоком кадрів, зниженням мотивації працівників та організаційними проблемами. У 2022–2023 роках спостерігається часткове відновлення трудового потенціалу (0,579 та 0,660 відповідно), однак рівень залишається нижчим за 2020 рік.

Фінансовий потенціал залишається на стабільно низькому рівні протягом усього періоду. Найвищий показник (0,415) був зафіксований у 2021 році, однак у 2022 році відбулося значне скорочення до 0,168, що свідчить про фінансові труднощі підприємства, зниження прибутковості та збільшення боргового навантаження. У 2023 році спостерігається деяке відновлення (0,350), проте показник залишається далеким від оптимальних значень.

Технологічний потенціал має значні коливання протягом досліджуваного періоду. У 2020 році спостерігався найвищий рівень (0,865), однак у 2022 році показник різко знизився до 0,382, що може свідчити про технологічне відставання, зниження інвестицій у нові розробки або втрату ключових технологічних компетенцій. У 2023 році показник дещо відновився до 0,582, однак залишається нестабільним.

ІКТ-потенціал демонструє нестабільні коливання. У 2019 році він мав високий рівень (0,878), проте у 2021 році знизився до 0,466, що є наслідком

недостатньої цифровізації бізнес-процесів або морального старіння ІТ-інфраструктури. У 2022 році відбулося різке покращення (0,877), що пов'язане із впровадженням нових ІКТ-рішень, проте у 2023 році спостерігається чергове зниження до 0,506, що свідчить про нестабільність у цьому напрямі.

Загальний інтегральний показник демонструє тенденцію до зниження. Якщо у 2019–2020 роках значення становило 0,599 та 0,662 відповідно, що свідчило про відносно збалансований розвиток підприємства, то у 2021 році відбулося різке падіння до 0,475. У 2022 році рівень продовжив знижуватися (0,450), а в 2023 році залишився майже незмінним (0,473), що визначає наявність структурних проблем, які перешкоджають ефективному розвитку підприємства. Загалом, підприємство має значні проблеми з виробничими, фінансовими та технологічними аспектами, що негативно впливає на загальний рівень його збалансованості. Для забезпечення стійкого розвитку необхідні комплексні заходи щодо модернізації, фінансової оптимізації та кадрової стабільності.

Зазначено (табл. 2.18), що відповідно до критеріальної шкали оцінювання інтегрального показника збалансованості потенціалу на ТОВ «ТК Експерт» протягом 2019–2023 рр. знижується.

Таблиця 2.18

Динаміка інтегрального показника збалансованості потенціалу та його складових ТОВ «ТК Експерт» у 2019–2023 рр.

Потенціал	Ваговий показник	2019	2020	2021	2022	2023
Виробничий	0,16	0,776	0,522	0,633	0,471	0,646
Трудовий	0,18	0,640	0,614	0,907	0,543	0,475
Фінансовий	0,25	0,378	0,278	0,207	0,270	0,244
Технологічний	0,22	0,605	0,881	0,521	0,496	0,771
ІКТ	0,19	0,998	0,331	0,622	0,726	0,760
Інтегральний показник збалансованості потенціалу	1	0,656	0,520	0,549	0,488	0,564

Джерело: складено автором.

У 2020 р. спостерігається різке зниження показника виробничого потенціалу, так його значення на 0,254 в.п. нижче, ніж у 2019 р., що свідчить про тимчасове зменшення виробничої активності та/або зношення основних - засобів. Продовж 2021 р. спостерігалось часткове відновлення до 0,633, проте у 2022 році зменшення значення показника склало 0,162 в. п. У 2023 р. показник зріс до 0,646, що є результатом оновлення виробничих потужностей та підвищення ефективності виробничих процесів.

У 2020 р. кадровий потенціал підприємства характеризувався нестабільною динамікою. У 2019–2020 рр. показник залишався відносно сталим (0,640 та 0,614 відповідно), а у 2021 р. його значення отримало максимальне значення (0,907), що обумовлено підвищенням ефективності кадрової політики та підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. Але вже у 2022 році показник знизився до 0,543, а у 2023 році – до 0,475. Дана динаміка вказує на зменшення чисельності висококваліфікованих кадрів, скорочення витрат на підвищення їх кваліфікації та/або загальне погіршення умов праці.

За результатами оцінювання фінансових можливості можна відмітити, що на підприємстві спостерігається стійка тенденцію до скорочення. У 2019 р. цей показник становив 0,378, у 2020 році – 0,278, а у 2021 році знизився до 0,207. Дана динаміка є обумовлена зменшення рівня прибутковості, зростанням операційних витрат або неефективної фінансової стратегії. У 2022 році значення показника дещо покращилось (0,270), проте у 2023 р. він знову знизився до 0,244, це вказує на фінансову нестабільність підприємства та необхідність пошуку додаткових джерел фінансування.

Рівень технологічного розвитку підприємства демонструє варіативність. У 2019 році цей показник складав 0,605, у 2020 році спостерігався значний приріст до 0,881, що може вказувати на впровадження інноваційних технологій або модернізацію обладнання. Проте у 2021 та 2022 роках показник знизився до 0,521 і 0,496 відповідно, що зумовлено недостатнім оновленням виробничої інфраструктури або відсутністю нових

технологічних впроваджень. У 2023 році показник зріс до 0,771, що може свідчити про реалізацію заходів, спрямованих на підвищення технологічної конкурентоспроможності підприємства.

Значення інтегрального показника ІКТ підприємства у 2019 році дорівнює найбільшому рівню (0,998), проте у 2020 році його значення знижується до 0,331, це викликано недостатнім рівнем використання цифрових технологій або зміною підходів до використання інформаційних систем. У 2021 році спостерігалось покращення (0,622), а у 2022–2023 рр. показник зріс до 0,726 та 0,760 відповідно, що вказує на поступове відновлення цифрової інфраструктури підприємства та активізацію використання інформаційних технологій у бізнес-процесах.

Значення інтегрального показника збалансованості потенціалу підприємства має тенденцію до зниження. У 2019 році він становив 0,656, у 2020 році – 0,520, а у 2021 році – 0,549. У 2022 році цей показник знизився до 0,488, що визначає зростання диспропорцій у розвитку різних складових потенціалу. При цьому у 2023 р. відбулося незначне зростання до 0,564, що є результатом реалізації антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства.

Підприємство ТОВ «ТК Експерт» у 2019–2023 рр. зіткнулося з істотними коливаннями збалансованого потенціалу, що викликано проблемними аспектами залишаються фінансова стійкість та кадровий потенціал. Позитивні зміни спостерігаються у сфері виробництва, технологій та ІКТ, що вказує на потенційні можливості підприємства подальшого розвитку. Для забезпечення стабільного зростання необхідно розробити антикризову стратегію, спрямовану на збалансоване підвищення ефективності у всіх напрямках діяльності.

Дослідження змін інтегрального показника збалансованості потенціалу транспортних підприємств у період 2019–2023 років дозволяє оцінити тенденції їхнього розвитку, визначити найбільш стійкі підприємства та окреслити основні проблеми, що впливають на ефективність їхньої

діяльності та збалансованість потенціалу (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Динаміка інтегрального показника збалансованості потенціалу
транспортних підприємств у 2019–2023 рр.

Підприємство	2019	2020	2021	2022	2023
ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна»	0,694	0,793	0,665	0,550	0,362
ПАТ «АТП-1»	0,703	0,631	0,603	0,481	0,276
ТОВ «Транс- сервіс- 1»	0,695	0,644	0,598	0,515	0,295
ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ»	0,599	0,662	0,475	0,450	0,473
ТОВ «ТК Експерт»	0,656	0,520	0,549	0,488	0,564

Джерело: складено автором.

На підґрунті отриманих результатів проведеного аналізу інтегральних показників можна відзначити, що спостерігається зниження збалансованості потенціалу транспортних підприємств протягом 2019–2023 років. На всіх підприємствах відбулося значення показника збалансованості потенціалу, що є наслідком макроекономічних факторів, фінансових обмежень, зниження виробничої активності та нестабільності ринку.

Значення показника збалансованості потенціалу на ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» продовж 2020 р. зростає до рівня 0,793, проте у наступні роки відбулося суттєве зниження його значення показника, що вказує на зниження ефективності використання всіх наявних ресурсів зниження рівня конкурентоспроможності та підвищення фінансові труднощі при реалізації інноваційних проєктів.

На ПАТ «АТП-1» значення показника збалансованості потенціалу також знижується продовж 2021–2023 рр. Цю негативну тенденцію викликали як внутрішні, так і зовнішні фактори, якщо не вжити відповідні антикризові заходи, то зниження збалансованості буде продовжуватися та призведе до погіршення рівня технологічного потенціалу в наслідок дефіциту фінансових ресурсів, трудового потенціалу в наслідок відтоку людських ресурсів та виробничого потенціалу в наслідок підвищення рівня зносу основних засобів.

На ТОВ «Транс-сервіс-1» зростання значення показника збалансованості потенціалу спостерігається лише у 2020 р., а продовж 2021–2023 рр. відбувається зниження рівня його збалансованості, що вказує на неефективне використання основних засобів, суттєве зниження результативності діяльності. Така тенденція може призвести до розвинення кризових явищ та ще більшого зниження збалансованості потенціалу підприємства.

У 2019–2020 рр. спостерігається відносно стабільна ситуація в діяльності ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ», але у 2021–2022 рр. значення показника збалансованості потенціалу знижується у результаті впливу факторів зовнішнього середовища. Проте у 2023 році підприємству вдалося покращити свій потенціал, і показник досяг 0,473. Це може свідчити про впровадження провідних технологічних засобів, що покращало якість наданих транспортних послуг.

У 2019 р. значення інтегрального показника збалансованості потенціалу ТОВ «ТК Експерт» є відносно кращим порівнянні з іншими транспортними підприємствами, але починаючи з 2020 р. відбувається зниження його значення, яке відбулося під впливом фінансових, виробничих та технологічних факторів. Проте у 2023 році спостерігається позитивна динаміка – зростання до 0,564, що свідчить про успішне впровадження антикризових заходів або покращення організаційної структури підприємства.

За результатами проведення інтегральної оцінки збалансованості потенціалу можна відмітити, що найбільш стійким до впливу негативних факторів продовж 2023 р. є ТОВ «ТК Експерт», це вказує на ефективне використання всіх наявних ресурсів, що вплинуло на покращення фінансової стабільності та здатність підприємства адаптуватися до впливу зовнішнього середовища. Найбільше погіршення балансованості потенціалу спостерігається у ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» та «АТП-1», де значення інтегрального показника продовж всього періоду скоротилося

майже удвічі. Це є наслідком негативних тенденцій, які відбулися у виробничому, фінансовому та технологічному потенціалі та призвели до зростання фінансової нестабільності та розгортання кризових явищ на підприємствах. Таким чином, протягом 2019–2023 рр. транспортні підприємства демонстрували переважно негативну динаміку збалансованості потенціалу, що вказує на наявність складних економічних умов та необхідність підвищення рівня адаптації до впливу негативних викликів. Для всіх досліджуваних підприємств критично важливим залишаються наявність дефіциту фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані в інвестиції у виробничу сферу, кадрову політику та розвиток цифрових процесів.

Отже, запропонований науково-практичний підхід до оцінки збалансованості потенціалу підприємства полягає у визначенні ступеня гармонійності та ефективності використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей та включає виявлення дисбалансів між різними видами потенціалу (фінансовим, виробничим, трудовим, технологічним, ІКТ) для виявлення слабких місць, визначення надмірно або недостатньо використаних ресурсів, розробку заходів щодо вирівнювання дисбалансів та підвищення ефективності використання потенціалу, забезпечення стійкого розвитку підприємства за рахунок раціонального використання потенціалу, підвищення ефективності діяльності та прибутковості.

Загалом, оцінка збалансованості потенціалу допомагає підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стійкий розвиток.

Висновки до другого розділу

Досліджено ключові передумови, що зумовлюють необхідність та особливості функціонування системи антикризового забезпечення в контексті формування збалансованого потенціалу підприємства, з акцентом

на специфіку транспортної галузі. Доведено, що в умовах динамічної ринкової економіки, обтяженої високим рівнем невизначеності, антикризове забезпечення виступає як реактивний інструмент та невід'ємний елемент стратегічного менеджменту, що забезпечує стає функціонування суб'єктів господарювання. Періодичний характер виникнення кризових явищ об'єктивно обумовлює імперативність впровадження превентивних та адаптивних заходів.

Особлива увага приділена стратегічній ролі транспортної галузі для національної економіки України. Аргументовано, що її функціонування є базовим для підтримки внутрішніх та зовнішніх економічних зв'язків, задоволення суспільних потреб та підвищення загальної конкурентоспроможності країни. Деструктивний вплив повномасштабних воєнних дій на інфраструктуру та логістичні ланцюги транспортних підприємств, а також на їхні фінансові можливості, був виявлений як визначальна передумова для посилення антикризового забезпечення.

Ідентифіковано, що адаптаційні здібності українських підприємств у кризових умовах були підтримані комплексом антикризових заходів, таких як оптимізація витрат, диверсифікація ринків збуту, інвестиції в інновації та державна підтримка, що свідчить про багаторівневий та багатовекторний характер антикризової діяльності. Інтеграція антикризових заходів у систему формування збалансованого потенціалу сприяє подоланню кризових явищ, є фундаментом для підвищення стійкості економіки та системного формування збалансованого потенціалу підприємств.

Розроблено методичний підхід до оцінювання збалансованого потенціалу підприємства, який ґрунтується на розрахунку інтегрального показника, що синтезує індикатори виробничого, фінансового, трудового, технологічного потенціалу та потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій. Деталізована послідовність етапів, від вибору показників та їх нормування до розрахунку коефіцієнтів вагомості та інтерпретації результатів, що забезпечує комплексність та об'єктивність оцінки. Підхід

дозволяє кількісно визначити рівень збалансованості, якісно проаналізувати динаміку змін та виявити проблемні зони та є фундаментальною передумовою для розробки та реалізації ефективних антикризових стратегій, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

Підкреслено виняткове значення обліково-аналітичного забезпечення у процесі формування релевантної інформації щодо збалансованості потенціалу. Запропонований алгоритм формування аналітичної інформації, що охоплює постановку завдань, вибір показників та розробку форм звітності, гарантує своєчасне доведення необхідних даних до управлінського персоналу для прийняття обґрунтованих антикризових рішень.

У роботі також запропоновано науково-практичний підхід до оцінки збалансованості потенціалу інтегрує кількісний вимір наявних ресурсів та результатів функціонування з аналізом їхньої взаємодії, передбачає оцінку збалансованості в розрізі її ключових складових – виробничого, фінансового, трудового, технологічного потенціалу та потенціалу ІКТ, що дозволяє виявити можливості та джерела зростання за основними сферами діяльності підприємства. Підхід включає порівняльний аналіз фактичних значень потенціалу з нормативними та перспективними, що дає змогу визначити відхилення та ступінь досягнення бажаного стану, формує комплексний, системний та адаптований до конкретних умов інструментарій для оцінювання динаміки збалансованого потенціалу, що є невід'ємною частиною ефективного антикризового управління та сприяє оптимізації процесів регенерації та використання ресурсів підприємства. Підкреслено необхідність контекстуалізації оцінки, що забезпечує релевантність та точність отриманих результатів.

Визначено, що оцінювання збалансованості потенціалу підприємства є ключовим підґрунтям для ухвалення адекватних рішень в умовах кризових явищ, результати такої оцінки дозволяють не лише впливати на поточний стан, але й здійснювати прогнозування динаміки розвитку, визначати масштаби та напрями необхідних трансформаційних процесів,

ідентифікувати ключові зовнішні детермінанти, а також формувати прогностні моделі та антикризові стратегії, оптимізуючи процеси регенерації та використання ресурсів відповідно до принципу збалансованості.

Загалом, сформовано комплексний, системний та адаптований до конкретних умов інструментарій для оцінювання динаміки збалансованого потенціалу. Підкреслено, що оцінювання збалансованості потенціалу є ключовим підґрунтям для ухвалення адекватних антикризових рішень, дозволяючи впливати на поточний стан, прогнозувати динаміку розвитку, визначати масштаби трансформаційних процесів, ідентифікувати зовнішні детермінанти та формувати прогностні моделі й антикризові стратегії, оптимізуючи процеси регенерації та використання ресурсів відповідно до принципу збалансованості.

Наукові результати дослідження висвітлено у роботах [79; 84; 86; 112].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризи з урахуванням факторів зовнішнього середовища

Складність, невизначеність та нестабільність умов зовнішнього середовища, хаотичність зміни факторів, які впливають на антикризове управління призвели до загострення кризових процесів на транспортних підприємствах. Слід зазначити, що кризові процесів можуть виникати у різний час та у різних сферах діяльності транспортних підприємств та проявлятися у різноманітних формах.

Можливості транспортних підприємств протистояти негативному впливу факторів значною мірою визначаються рівнем його внутрішньої стійкості до кризи, тобто можливістю підприємства опиратися негативним впливам зовнішнього середовища з точки зору організаційного аспекту, що дозволяє визначити його потенційну здатність досягти запланованих результатів, забезпечити стійкий розвиток при несприятливому впливі будь-яких кризових ситуацій.

Для мінімізації негативних наслідків кризових процесів необхідним є ефективне антикризове забезпечення, важливою складовою якого є організаційний аспект. Оцінка організаційної складової антикризового забезпечення збалансованого потенціалу підприємства дозволяє визначити ступінь його готовності до зовнішніх і внутрішніх викликів та забезпечити стабільність функціонування. Внутрішні можливості підприємства щодо створення передумов для розробки антикризової стратегії та відповідного портфеля антикризових заходів потребують формування відповідного

підходу до антикризового забезпечення збалансованого потенціалу транспортних підприємств.

Отже, оцінка організаційної роботи на підприємстві здійснюється за допомогою комплексу кількісних і якісних показників, що відображають ефективність функціонування організаційної структури, координацію внутрішніх процесів та рівень адаптивності до зовнішніх умов. Основні показники оцінки організаційної складової включають ефективність управління персоналом, організаційну культуру та мотивацію, гнучкість і адаптивність організації, а також фінансово-економічний стан.

В умовах кризової нестабільності підприємство потребує надійного механізму оцінки своєї стійкості до кризових явищ. Для цього доцільно застосовувати інтегральний показник оцінки внутрішньої стійкості, який дозволяє врахувати різні аспекти функціонування підприємства та їхній взаємозв'язок з організаційною ефективністю.

Організаційна складова є ключовим елементом забезпечення стійкості підприємства до кризових явищ, оскільки вона визначає: здатність підприємства до швидкого прийняття рішень та їх реалізації в умовах нестабільного ринкового середовища; гнучкість організаційної структури, що впливає на ефективність розподілу ресурсів та оперативне реагування на ризики; якість внутрішніх комунікацій, яка забезпечує узгодженість дій персоналу та підрозділів у період кризових змін; фінансово-економічну ефективність, що визначає здатність підприємства підтримувати стабільність за умов економічної нестабільності.

Оцінка цих аспектів у розрізі організаційної складової дозволяє отримати комплексний інтегральний показник, що характеризує внутрішню стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до кризових умов.

З метою розробки методичного підходу до формування антикризового забезпечення збалансованого потенціалу підприємства пропонується:

- розробити модель інтегральної оцінки внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи з позиції організаційного аспекту;

– провести оцінку впливу зовнішнього середовища на збалансованість потенціалу підприємства.

Модель інтегральної оцінки внутрішньої стійкості транспортних підприємства до кризи (рис. 3.1) має чотири взаємопов'язаних етапи.



Рис. 3.1. Етапи моделі інтегральної оцінки внутрішньої стійкості транспортних підприємства до кризи

Джерело: складено автором.

На першому етапі методичного забезпечення антикризового управління в системі забезпечення збалансованого потенціалу підприємства на основі визначення внутрішньої стійкості підприємства до кризи в умовах цифрової трансформації проводиться визначення мети та завдань оцінки.

Мета оцінки внутрішньої стійкості підприємства до кризи в умовах

цифрової трансформації полягає в отриманні невеликої кількості найбільш інформативних параметрів, що відображають об'єктивну та найбільш точну картину щодо розвитку кризових явищ на транспортних підприємствах.

Відповідно до мети основним завданням оцінки є забезпечення внутрішньої стійкості підприємства до кризи, при якому досягається відповідний рівень ефективності його діяльності.

На другому етапі проводиться формування показників для проведення оцінки внутрішньої стійкості підприємства до кризи транспортних підприємств.

З метою оцінки внутрішньої стійкості підприємства до кризи необхідно визначити основні параметри системи показників оцінки. Для формування системи показників оцінки внутрішньої стійкості підприємства було використано метод експертних оцінок.

Експертне опитування проводиться методом Дельфі. Даний метод є одним із найпоширеніших методів анкетування. Відповідно до методу Дельфі кожен експерт отримує спеціально розроблену анкету з питаннями, яку заповнює незалежно від інших. Відповіді експертів підсумовують і разом із узагальненими безособовими аргументами на користь тих або інших оцінок повертають експертам для уточнення чи зміни, якщо вони знайдуть це за необхідне, своїх початкових відповідей.

Перевагою застосування методу Дельфі у межах даного дослідження є забезпечення незалежності думок фахівців, що надає можливість через кількісну форму, сформувати систему показників.

В результаті аналізу можна виділити суттєво важливі етапи організації експертної оцінки (рис. 3.2).

На підставі даного алгоритму методом експертної оцінки проведено оцінювання низки можливих індикаторів, що використовуються при оцінці внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи. Насамперед методом бальної оцінки було проведено опитування 20 експертів – фахівців з економічної, фінансової, кадрової інноваційної складової.



Рис. 3.2. Організація проведення експертної оцінки

Джерело: складено автором.

Аналіз та узагальнення результатів опитування дозволили на базі вивчених наукових праць визначити індикатори щодо проведення оцінки внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Індикатори щодо оцінки внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи з організаційного аспекту

Параметри оцінки, які характеризують внутрішню стійкість	Індикатори оцінки
1	2
Фінансово-економічний стан	Рентабельність управлінських витрат (X_1)
	Коефіцієнт організаційної ефективності (X_2)
	Питома вага витрат на управління у структурі собівартості (X_3)
	Рівень операційних витрат на управління персоналом (X_4)

Продовження табл. 3.1

1	2
Ефективність управління персоналом	Продуктивність праці (X_5)
	Рівень плинності кадрів (X_6)
	Коефіцієнт завантаження персоналу (X_7)
	Середній час прийняття рішень (X_8)
Гнучкість і адаптивність підприємства	Рівень автоматизації бізнес-процесів (X_9)
	Рівень автоматизації бізнес-процесів (X_{10})
	Коефіцієнт організаційної стійкості (X_{11})
	Індекс інноваційної активності (X_{12})
Організаційна культура та мотивація	Індекс задоволеності працівників (X_{13})
	Рівень залученості співробітників (X_{14})
	Система матеріального і нематеріального стимулювання (X_{15})

Джерело: складено автором.

З метою вибору найбільш вагомих факторів, здійснено їх ранжування за величиною відносної важливості, згідно з методикою експертного оцінювання. На підґрунті проведення експертної оцінки будуть відібрані дев'ять індикаторів для проведення оцінки внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи.

Опитування експертів здійснювалося методом бальної оцінки в межах від 0 до 100. Нуль присвоювався у тому випадку, якщо індикатор є незначним. Оцінка у 100 балів визначала пріоритетність та значимість обраного фактору. Експерт міг поставити однакову кількість балів кільком факторам, якщо, на його думку, вони є рівнозначними. Результати проведеного аналізу експертної оцінки наведені у табл. 3.2.

У практиці обробки матеріалів колективної експертної оцінки відносної ваги окремих факторів дані, отримані в балах, відповідним чином ранжуються. Рангом називається порядковий номер, який визначає місце кожного чинника у сукупності. Зазвичай ранги відповідають числам натурального ряду 1, 2, 3, ..., n де n – кількість ранжованих факторів. Ранг, що дорівнює одиниці, присвоюється найважливішому фактору, ранг із числом n – найменш важливому. Якщо експерт дає однакову кількість балів кільком факторам, то іншим факторам надаються стандартизовані ранги.

Матриця балів експертних оцінок значимості показників оцінки
внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи

Порядковий номер експерту	Фактори ¹														
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅
1	90	80	90	60	80	60	60	70	70	100	50	70	50	50	80
2	70	90	100	50	90	80	60	70	50	100	40	50	60	50	90
3	70	70	90	50	70	50	60	40	50	80	50	60	60	60	50
4	90	70	90	60	80	70	60	70	40	100	50	70	70	70	60
5	90	80	100	70	90	70	60	50	60	90	60	60	70	70	50
6	80	90	90	60	80	70	70	60	70	90	60	60	60	80	50
7	90	80	90	50	80	70	50	50	60	90	60	60	70	70	60
8	90	80	80	70	70	70	60	50	60	70	70	80	60	70	50
9	90	80	90	60	70	70	60	60	70	80	70	70	60	60	60
10	90	90	80	70	100	80	60	50	70	90	60	50	70	60	60
11	80	80	90	70	80	70	70	60	70	100	60	50	70	60	60
12	90	90	100	70	80	80	70	70	60	90	60	60	70	70	60
13	90	90	100	70	80	60	70	70	60	90	50	40	70	70	50
14	90	90	90	70	70	80	60	60	80	80	60	50	60	50	50
15	90	90	100	70	80	80	60	70	60	100	60	60	60	70	60
16	90	90	80	60	90	60	50	40	70	100	70	50	60	70	60
17	90	90	100	60	80	80	60	50	70	100	60	50	70	60	60
18	80	90	100	60	80	80	60	50	70	100	70	50	70	70	60
19	100	90	100	80	90	80	60	70	80	100	70	60	70	80	50
20	90	90	100	70	90	80	60	70	60	90	70	60	70	80	60

¹ Номер показника відповідно його номеру у табл. 2.9

Джерело: складено автором.

Стандартизований ранг – це частка виділення суми місць, зайнятих факторами з однаковими рангами на загальну кількість таких альтернатив.

Він визначається так: 100 балів – значення рангу 1, 90 балів – 2-3 місця.

З метою визначення пріоритетних індикаторів для проведення оцінки внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи виконано ранжування оцінок експертів. Сума рангів кожного показника S_j визначена за формулою:

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}, \quad (3.1)$$

де R_{ij} – ранг оцінки i -м експертом j -го показника; m – кількість експертів, які оцінили j -й показник.

Очевидно, що менше сума рангів, тим важливіше певний фактор. Середнє значення рангів кожного індикатору S_j розраховано за формулою:

$$\overline{S_j} = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{m} = \frac{S_j}{m}. \quad (3.2)$$

Отримані значення рангів індикаторів, оцінених експертами, були згруповані (табл. 3.3), що дозволило виявити стандартизовані ранги та розрахувати коефіцієнт конкордації.

Таблиця 3.3

Групування пов'язаних рангів індикаторів, оцінених експертами у
балах

Поряд- ковий номер експерту	Фактори 1														
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅
1	1	2,5	2,5	11	5	5	14	14	8	5	11	13	8	8	14
2	1,5	1,5	4	9,5	4	6	12,5	12,5	9,5	4	12,5	12,5	7,5	7,5	15
3	1	2	4	12	4	7,5	12	12	7,5	4	12	12	7,5	7,5	15
4	1	2,5	2,5	7,5	5	7,5	12	14	7,5	4	12	12	7,5	7,5	15
5	1	2	3	11,5	3	7,5	11,5	14,5	7,5	3	11,5	11,5	7,5	7,5	14,5
6	2	2	4,5	12	5	5	12	12	8	5	12	12	8	8	15
7	2	3	2	10,5	4,5	7	14	14	10,5	2	10,5	10,5	7	7	14
8	1	3	3	7,5	7,5	7,5	12	14,5	7,5	3,5	12	12	7,5	7,5	14,5
9	1,5	1,5	3,5	12,5	7	7	12,5	12,5	7	4,5	12,5	12,5	7	7	12,5
10	1	2,5	2,5	11,5	4,5	7,5	11,5	14,5	7,5	4	11,5	11,5	7,5	7,5	14,5
11	1	2	3	12	4	7,5	12	12	7,5	4	12	12	7,5	7,5	15
12	1	3	3	9	5,5	5,5	13,5	13,5	9	3	9	13,5	9	9	13,5
13	1	2	3	8	5	8	13,5	13,5	8	3	8	11,5	8	8	15
14	2	2	3,5	11	5	5	14	14	8	3	11	11	8	8	14
15	1,5	1,5	3	12,5	5,5	5,5	12,5	12,5	8	5	12,5	12,5	8	8	12,5
16	1	3	3	10,5	5	7	13,5	13,5	10,5	3	10,5	10,5	7	7	15
17	1,5	1,5	3,5	11	5,5	5,5	11	14,5	11	3,5	11	11	7,5	7,5	14,5
18	1,5	1,5	3	8,5	5	5	12	14,5	8,5	5	12	12	8,5	8,5	14,5
19	2	2	2	11	4,5	7,5	13,5	13,5	7,5	4,5	11	11	7,5	7,5	15
20	1	3,5	3,5	9,5	3,5	6,5	13,5	13,5	9,5	3,5	9,5	13,5	6,5	9,5	13,5

Джерело: складено автором.

На основі виявлених стандартизованих рангів коефіцієнт Конкордації $K_{\text{кон}}$ розраховували за такими формулами:

$$K_{\text{кон}} = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}, \quad (3.3)$$

де dj – відхилення суми рангів від середньої суми; n – кількість факторів, що оцінюються; T_i - стандартизований ранг для i -го та $i+1$ експертів.

$$T_i = \sum_{l=1}^L (t_i^3 - t_i), \quad (3.4)$$

де l – кількість груп пов'язаних рангів; tl – кількість пов'язаних рангів у кожній групі.

Використовуючи дані, наведені у табл. 3.3, отримуємо наступні значення показників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунки показників T_i

Розрахунок показників	
$T_1 = (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + (3^3 - 3) + (3^3 - 3) + (3^3 - 3) = 102$	$T_3 = (3^3 - 3) + (5^3 - 5) + (4^3 - 4) = 204$
$T_2 = (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (4^3 - 4) = 102$	$T_4 = (2^3 - 2) + (6^3 - 6) + (3^3 - 3) = 204$
$T_8 = (2^3 - 2) + (6^3 - 6) + (3^3 - 3) + (2^3 - 2) = 264$	$T_5 = (3^3 - 3) + (4^3 - 4) + (4^3 - 4) + (2^3 - 2) = 150$
$T_6 = (3^3 - 3) + (3^3 - 3) + (3^3 - 3) + (5^3 - 5) = 192$	$T_9 = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (5^3 - 5) + (6^3 - 6) = 342$
$T_7 = (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + (4^3 - 4) + (3^3 - 3) = 138$	$T_{11} = (3^3 - 3) + (4^3 - 4) + (5^3 - 5) = 204$
$T_{10} = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (4^3 - 4) + (4^3 - 4) + (2^3 - 2) = 138$	$T_{12} = (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (5^3 - 5) + (4^3 - 4) = 210$
$T_{14} = (3^3 - 3) + (3^3 - 3) + (3^3 - 3) + (3^3 - 3) + (3^3 - 3) = 120$	$T_{13} = (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (5^3 - 5) + (2^3 - 2) = 156$
$T_{15} = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (6^3 - 6) + (3^3 - 3) = 253$	$T_{16} = (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (4^3 - 4) + (2^3 - 2) = 156$
$T_{17} = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (5^3 - 5) + (2^3 - 2) = 150$	$T_{19} = (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (4^3 - 4) + (3^3 - 3) + (2^3 - 2) = 120$
$T_{18} = (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (4^3 - 4) + (3^3 - 3) + (2^3 - 2) = 120$	$T_{20} = (4^3 - 4) + (2^3 - 2) + (4^3 - 4) + (4^3 - 4) = 186$
$\Sigma T_i = 102 + 102 + 204 + 240 + 250 + 192 + 138 + 264 + 138 + 264 + 342 + 138 + 204 + 210 + 156 + 120 + 252 + 114 + 150 + 120 + 120 + 186 = 3504$	

Джерело: складено автором.

Результати розрахунків відхилення суми рангів від середньої суми dj представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати проміжних розрахунків для визначення коефіцієнту конкордації на основі даних матриці рангів

Інди- като- ри	Номер експерту																				Сума рангів S _j	Відхилення суми відсередньої суми d _j	d _j ²
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
1	2,5	7,5	4	2,5	3	5	2	1	1,5	2,5	4	3	3	3,5	3,5	3	3,5	5	2	3,5	64	-96,13	9241,62
2	5	4	4	7,5	5	2	4,5	3	3,5	4,5	4	3	3	3,5	3,5	3	3,5	3	4,5	3,5	76	- 84,13	7078,42
3	2,5	1,5	1	2,5	1	2	2	3	1,5	2,5	2	1	1	1,5	1,5	5	1,5	1,5	2	1	38	- 122,13	14916,55
4	1	1,5	2	1	3	2	2	7,5	3,5	1	1	3	3	1,5	1,5	1	1,5	1,5	2	3,5	47,5	- 112,63	12686,27
5	5	4	4	4	3	5	4,5	7,5	7	4,5	4	5,5	5	5,5	5,5	3	5,5	5	4,5	3,5	98	- 62,13	3860,55
6	11	6	12	7,5	7,5	8	7	7,5	7	7,5	7,5	5,5	11,5	5,5	5,5	10,5	5,5	5	7,5	6,5	151	- 9,13	83,42
7	14	9,5	7,5	7,5	7,5	12	7	12	12,5	11,5	12	9	8	12,5	12,5	10,5	7,5	8,5	11	9,5	197,5	37,37	1396,27
8	14	12,5	7,5	7,5	7,5	5	7	7,5	12,5	7,5	12	9	8	8	8	7	11	8,5	7,5	6,5	180	19,87	394,68
9	8	12,5	12	15	11,5	8	10,5	12	7	7,5	7,5	13,5	11,5	12,5	12,5	7	7,5	8,5	7,5	13,5	198	37,87	1433,88
10	11	12,5	12	12	7,5	12	14	7,5	12,5	7,5	7,5	9	8	8	8	10,5	11	12	7,5	9,5	199,5	39,37	1549,73
11	14	15	12	14	11,5	12	10,5	7,5	7	11,5	12	13,5	13,5	12,5	12,5	7	11	8,5	11	9,5	224,5	64,37	4143,07
12	8	12,5	7,5	7,5	11,5	12	10,5	3	7	14,5	15	13,5	15	12,5	12,5	13,5	14,5	14,5	13,5	13,5	233,5	73,37	5382,67
13	13	9,5	7,5	12	11,5	8	14	12	12,5	11,5	7,5	9	8	12,5	12,5	13,5	11	12	11,5	13,5	223	62,87	3952,22
14	8	7,5	15	7,5	14,5	12	14	14,5	12,5	14,5	12	9	8	8	8	15	14,5	14,5	11	9,5	232,5	72,37	5236,93
15	5	4	12	12	14,5	15	10,5	14,5	12,5	11,5	12	13,5	13,5	12,5	12,5	10,5	11	12	15	13,5	239	78,87	6219,95
Всього																					2402		77576,23
Середнє значення																					160,13	-	-

Джерело: складено автором.

Підставимо значення $\sum_{i=1}^m T_i = 3504$, $\sum_{i=1}^{15} d_i^2 = 77576,23$ отримані в табл. 3.6, 3.7 у формулу (3.3), розрахуємо коефіцієнт конкордації:

$$K_{\text{кон}} = \frac{12 \cdot 77576,23}{20^2 (15^3 - 15) - 20 \cdot 3504} = 0,73074821.$$

Отже, обчислене значення коефіцієнта конкордації 0,73074821 свідчить про достатній рівень узгодженості думок експертів та достовірності наданих ними оцінок щодо ступеня важливості показників.

Згідно з методикою експертних оцінок здійснено дискретне групування балів, наданих експертами з оцінюваних показників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Дискретне групування балів, наданих експертами з оцінюваних показників

Кількість балів	Індикатори														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
100	1	0	9	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
90	14	11	9	6	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
80	3	7	2	3	11	8	0	3	2	1	0	1	0	0	1
70	2	2	0	1	4	8	10	10	8	9	6	3	4	8	0
60	0	0	0	0	0	3	9	4	7	7	9	8	14	4	11
50	0	0	0	0	0	1	1	3	2	3	4	7	2	6	7
40	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	2	0
30-0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором.

З метою ранжування індикаторів впливу на внутрішню стійкість транспортних підприємств до кризи у міру зниження їх відносної важливості здійснено оцінювання середнього рангу (табл. 3.7).

Розроблена система показників оцінки внутрішньої стійкості підприємства до кризи транспортних підприємства, на відміну від існуючих, враховує галузеву специфіку за концептами (фінансово-економічний стан,

ефективність управління персоналом, гнучкість і адаптивність підприємства, організаційна культура та мотивація) та дозволяє на основі встановленого рівня внутрішньої стійкості визначити резерви щодо забезпечення антикризового розвитку та можливості досягнення високих економічних результатів розвитку транспортних підприємств.

Таблиця 3.7

Ранжування індикаторів впливу на внутрішню стійкість транспортних підприємств до кризи з позиції організаційних аспектів

Індикатори	Номер індикатора у міру зниження їх відносної важливості	Індикатор	Середнє значення рангів
1	3	Рентабельність управлінських витрат	1,90
2	4	Коефіцієнт організаційної ефективності	2,38
3	1	Питома вага витрат на управління у структурі собівартості	3,20
4	10	Рівень операційних витрат на управління персоналом	3,80
5	5	Продуктивність праці	4,90
6	6	Рівень плинності кадрів	7,55
7	12	Коефіцієнт завантаження персоналу	9,00
8	14	Середній час прийняття рішень	9,88
9	9	Рівень автоматизації бізнес-процесів	9,90
10	2	Рівень автоматизації бізнес-процесів	9,98
11	13	Коефіцієнт організаційної стійкості	11,15
12	11	Індекс інноваційної активності	11,23
13	8	Індекс задоволеності працівників	11,68
14	7	Рівень залученості співробітників	11,63
15	15	Система матеріального і нематеріального стимулювання	11,95

Джерело: складено автором.

Показники, що характеризують внутрішню стійкість транспортних підприємств до кризи знаходяться у певній залежності, і це є передумовою для виникнення гіпотези про наявність мультиколінеарності, сутність якої полягає у високій взаємозалежності між показниками, що негативно впливає

на об'єктивність комплексного оцінювання, оскільки незначна зміна будь-якого з них може мати істотний вплив на значення інтегральної оцінки.

На третьому етапі проводиться розрахунок інтегрального показника для проведення оцінки внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи на основі використання регресійного аналізу. Регресійні моделі, що описують цю залежність, застосовні для того, щоб оцінити вплив на результативний показник факторів. У розрахунках з метою встановлення частки варіації змінних, які залежать, застосуємо коефіцієнт детермінації.

Лінійна модель множинної регресійного аналізу побудована на підґрунті використання пакету аналізу даних у Excel MS Office та має вигляд:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \times X_1 + \beta_2 \times X_2 + \dots \beta_p \times X_p + \varepsilon \quad (3.5)$$

де ε – вільний член або залишок; p – кількість змінних; β – рівня значимості.

Результати множинного регресійного аналізу відібраних факторів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Рівняння щодо оцінювання внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи

Складова	Рівняння	Коефіцієнт регресії R	Коефіцієнт детермінації R ²	Критерій Фішера F
Фінансово-економічний стан	$Y_{\phi} = 0,132 + 0,351X_1 + 1,109X_2 + 0,394X_3$	0,854	0,729	33,12
Ефективність управління персоналом	$Y_{eyp} = 0,084 + 0,225X_5 + 0,423X_6$	0,873	0,762	42,01
Гнучкість і адаптивність підприємства	$Y_{zan} = 0,246 + 0,108X_9 + 0,264X_{10}$	0,941	0,885	61,23
Організаційна культура та мотивація	$Y_{ok} = 0,235 + 0,233X_{13} + 0,09X_{14}$	0,913	0,833	43,84
Інтегральний показник	$Y_{oc} = 0,025 + 0,106Y_{\phi} + 0,08Y_{eyp} + 0,164Y_{zan} + 0,245Y_{ok}$	0,837	0,701	5,65

Джерело: складено автором.

Значення коефіцієнту множинної кореляції свідчить про те, що зв'язок між фінансовою складовою та обома факторами є достатньо тісним, тобто 85,4 % варіації пояснюється впливом коефіцієнтів поточної ліквідності, автономії та рентабельності власного капіталу, при цьому 35,1 % варіації припадає на вплив коефіцієнту поточної ліквідності, вплив з боку коефіцієнту автономії складає 110,9 %, вплив рентабельності власного капіталу дорівнює – 39,4 %. Аналогічним чином проводиться оцінка інших рівнянь.

Рівнянні, на підґрунті якого проводиться оцінка фінансово-економічної складової внутрішньої стійкості підприємства отримало значення множинного коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,729$, це свідчить, що 72,9 % загальної варіації даної складової пояснюється варіацією коефіцієнтів поточної ліквідності, автономії та рентабельності власного капіталу. Таким чином, можна відмітити, що, дана складова суттєво впливає на результуючий показник.

Аналогічним чином здійснюється обґрунтування за іншими рівняннями. Отже, отримані значення множинного коефіцієнту детермінації за складовими та інтегральним показником вказує на тісну кореляційну залежність показника внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи від досліджуваних показників.

При рівні значимості $\alpha = 0,05$ та числі ступенів свободи $k_1=m=3$, $k_2=n-m-1=30-3-1=26$, за таблицею значень критерію F – *Фішера* критичне значення становить 2,58.

Порівнюємо F_n з $F_{кр}$. Оскільки $F_n > F_{кр}$, то нульову гіпотезу про незначність величини R^2 відхиляємо, тобто, рівняння множинної регресії та множинний коефіцієнт детермінації статистично значимі.

На четвертому етапі проводиться визначення рівня внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи.

У табл. 3.9-3.10 наведено основні ознаки ситуації при різних значеннях величини внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи.

Шкала Харінгтона [83] для оцінки рівня внутрішньої стійкості
транспортних підприємств до кризи

Рівень внутрішньої стійкості до кризи	Інтервал значень внутрішньої стійкості до кризи	Характеристика внутрішньої стійкості до кризи
Високий	0,80 – 1,0	Підприємство оснащене найсучаснішими технічними засобами; використовуються переважно інноваційні технології у сфері організації та управління виробництвом. Кадровий потенціал високої якості: працівники мають високий рівень підготовки, володіють сучасними знаннями та навичками у сфері розробки, освоєння та просування інновацій, орієнтовані на інноваційне розвиток підприємства у цілому. В інвестиційний бюджет закладено проекти, пов'язані не лише з розвитком технічної складової діяльності підприємства, а також зі зростанням вартості нематеріальних активів
Достатньо високий	0,80 – 0,60	Незважаючи на наявність несуттєвих відхилень у значеннях деяких показників від рекомендованих підприємство має ефективну систему управління, достатню внутрішню стійкість, у зв'язку з чим немає потреби у залученні додаткових матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.
Середній	0,60 – 0,40	Частка сучасної прогресивної техніки у вартості основних засобів становить щонайменше 60 %. Рівень фізичного та морального зносу машин та обладнання нижче за середньогалузеві показники. Сучасні інноваційні технології, використовуються у виробничій діяльності, становлять 20-40% від їх загальної кількості. Спостерігається відставання рівня підготовки та кваліфікації працівників від технічного рівня використовуваних у виробництві знарядь праці та технологій. В інвестиційному бюджеті підприємства зазвичай передбачені кошти на модернізацію та відтворення активної частини основних засобів, підготовку та освоєння виробництва.
Низький	0,40 – 0,20	На підприємстві спостерігається наявність деяких операційних, фінансових та технічних проблем, оцінка рівня яких коливається від допустимих до незадовільних. Є істотний рівень ризику при виникненні негативних явищ в економічній ситуації, у разі неефективного усунення наявних недоліків можливо настання значення внутрішньої стійкості до кризи, у зв'язку з чим менеджменту слід втрутитися для усунення проблем
Дуже низький	0,20 – 0,00	Підприємство використовує переважно фізично та морально застарілу техніку. Трудові ресурси характеризуються низьким рівнем підготовки та кваліфікації, що не відповідає технічному рівню застосовуваних знарядь праці та технологій. Бюджет не передбачає коштів на вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства

Джерело: складено автором.

Зростаюча роль зовнішньої інформації як фактору, що зумовлює розвиток транспортних підприємств, дозволяє говорити про необхідність аналізу інформаційного середовища на макrorівні, а з погляду обґрунтування антикризової стратегії даний фактор у економіко-політичній ситуації, що склалася, в Україні є одним із значущих.

Наявність в економіці глобальної кризи, яка зачіпає всі сфери та рівні господарювання, характеризується циклічністю свого розвитку та потребує постійного моніторингу, формує новий фактор макровпливу – фактор кризової циклічності, який враховує можливості розвитку підприємства на всіх стадіях зовнішньої кризи.

В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища необхідно своєчасно та швидко реагувати на нові загрози, використовуючи ресурси внутрішнього потенціалу підприємства. Постійний моніторинг факторів зовнішнього середовища становиться обов'язковою умовою запобігання розгортанню кризових процесів на підприємстві. Для вирішення цього завдання пропонується використати PEST-аналіз, мета використання якого полягає у визначенні впливу чотирьох складових зовнішнього середовища та функціонування підприємств: політичного, економічного, соціального, технологічного (табл. 3.10) [91].

Таким чином, PEST-аналіз дозволяє комплексно проаналізувати фактори зовнішнього середовища, які впливають на підприємство та визначають ступінь їх впливу. Без урахування факторів зовнішнього середовища, виявлених з допомогою PEST-аналізу неможливо прийняти обґрунтоване та своєчасне управлінське рішення щодо розробки антикризової стратегії підприємства.

Одним з ефективних варіантів PEST-аналізу є PESTEL-аналіз, який, крім уже відомих, включає ще два фактори: правові фактори; екологічні фактори.

Правові фактори описують юридичне середовище функціонування бізнесу та становлять ймовірні зміни законодавчих актів, які здатні вплинути

на прибутковість підприємства та ефективність його діяльності. Чинники екологічного характеру формують екологічну складову макросередовища підприємства, а також визначають, як вона може вплинути на фінансові показники його функціонування у майбутньому.

Таблиця 3.10

PEST-аналіз зовнішнього середовища транспортних підприємств

Політичні фактори	Економічні фактори
– ведення бойових дій; – погіршення зовнішньополітичної ситуації; – посилення митного законодавства, мит, ускладнення маркування товарів; – корупція;	– підвищення рівня інфляції, курсу валют; – посилення тарифної політики кредитних організацій (неможливість одержання кредитних коштів на вигідних умовах); – підвищення рівня цін на паливе, від чого залежить собівартість послуг; – низька чи висока доступність висококваліфікованих фахівців та можливість їх навчання; – розвиток онлайн-торгівлі, що сприяє збільшенню кількості потенційних клієнтів
Соціальні фактори	Технологічні
– зниження рівня життя та рівня доходів населення, що впливають на купівельну спроможність; – підвищення рівня безробіття та погіршення зайнятості населення; – стагнація доходів та зниження купівельної спроможності населення	– розвиток цифровізації міжнародної торгівлі та експортних послуг; – розвиток технологій (штучний інтелект, Інтернет речей, аналіз великих даних, блокчейн – технологія розподілених реєстрів), інновацій; – розвиток Інтернет-простору та доступу до інформації, що сприяє більш активним продажам через нові канали та способи просування.

Джерело: складено автором.

Основні етапи визначення впливу зовнішнього середовища підприємства на антикризове управління на підґрунті використання PESTEL-аналізу наведені на рис. 3.3.

Таким чином, методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризи з урахуванням факторів зовнішнього середовища, заснований на оцінці синергічного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів та дозволяє розробити комплексну систему діагностики кризових ризиків та механізми адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.

Запропонований підхід базується на застосуванні інтегрального та структурних показників, які характеризують внутрішню стійкості до кризи з точки зору організаційного аспекту та вплив зовнішнього середовища.



Рис. 3.3. Етапи визначення впливу зовнішнього середовища підприємства на функціонування підприємств на підґрунті використання PESTEL-аналізу

Джерело: складено автором.

Визначення внутрішньої стійкості передбачає використання багатофакторного аналізу, який включає оцінку фінансово-економічного стану, ефективність управління персоналом, гнучкість і адаптивність підприємства, організаційну культуру та мотивацію. Водночас враховується вплив макроекономічних факторів, динаміка галузевого розвитку, конкуренційне середовище та державне регулювання.

Представлений методичний підхід дозволяє ідентифікувати критичні загрози, прогнозувати їх вплив на функціонування підприємства та

формувати антикризову стратегію. Використання даного підходу забезпечує комплексну оцінку рівня внутрішньої стійкості підприємства до кризових процесів, що сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень, спрямованих на зниження негативного впливу зовнішніх факторів та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

На підґрунті запропонованого методичного підходу до оцінювання внутрішньої стійкості транспортних підприємства до кризи проведемо оцінку її рівня на ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Динаміка рівня внутрішньої стійкості ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» до кризи у 2019–2023 рр.

Параметри оцінки, які характеризують внутрішню стійкість	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи росту (зниження), %
Фінансово-економічний стан	0,65	0,71	0,68	0,65	0,81	124,62
Ефективність управління персоналом	0,75	0,73	0,75	0,77	0,61	81,33
Гнучкість і адаптивність підприємства	0,45	0,48	0,56	0,61	0,66	146,67
Організаційна культура та мотивація	0,25	0,28	0,31	0,28	0,22	88,00
Інтегральний показник	0,54	0,57	0,59	0,59	0,61	113,29

Джерело: складено автором.

На ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» загальний рівень внутрішньої стійкості підприємства зріс із 0,54 у 2019 році до 0,61 у 2023 році, що відповідає приросту на 13,29 %, це свідчить про поступове покращення внутрішніх організаційних процесів, сприяючих до підвищення стійкості до кризових процесів.

Складова, що характеризує фінансово-економічний стан демонструє стабільне зростання, починаючи з 2019 року, та досягає максимального

значення у 2023 році (0,81). Темпи приросту склали 24,62 %, що свідчить про зміцнення фінансових позицій підприємства, покращення управління активами та зростання економічної ефективності. Ефективність управління персоналом коливається в межах 0,73–0,77 упродовж 2019–2022 років, у 2023 році спостерігається суттєве зниження (0,61), що відповідає падінню темпів на 18,67 %, що є наслідком скорочення кваліфікованого персоналу, зниження рівня мотивації та змін у кадровій політиці. Гнучкість і адаптивність підприємства має позитивну динаміку, поступово зростаючи з 0,45 у 2019 році до 0,66 у 2023 році. Темпи приросту склали 46,67 %, що вказує на підвищення здатності підприємства до оперативного реагування на ринкові зміни та оптимізацію внутрішніх процесів. Значення показника, що характеризує організаційну культуру та мотивацію у період з 2019 по 2021 рік незначне зростає (з 0,25 до 0,31), однак у 2022–2023 роках спостерігається його зниження (до 0,22). Темп скорочення становить 12 %, що свідчити про зниження рівня корпоративної культури, слабку мотивацію персоналу та необхідність удосконалення механізмів нематеріального стимулювання.

Отже, аналіз показує позитивну динаміку фінансово-економічного стану та адаптивності підприємства, що є ключовими факторами його стійкості до кризових процесів. Водночас відзначається погіршення ефективності управління персоналом та зниження рівня організаційної культури, що негативно вплинуло на загальну стійкість до кризи. Для подальшого посилення внутрішньої стійкості підприємству слід зосередитися на удосконаленні кадрової політики, підвищенні мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури. Значення інтегрального показника внутрішньої стійкості до кризи відповідно до табл. 3.12 у 2019–2022 роках має середній рівень, у 2023 році – «достатньо високе».

На основі розробленого методичного підходу до оцінки внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи здійснено аналіз її рівня на ПАТ «АТП-1» (табл. 3.12).

Динаміка рівня внутрішньої стійкості ПАТ «АТП-1» до кризи
у 2019–2023 рр.

Параметри оцінки, які характеризують внутрішню стійкість	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи зростання (зниження), %
Фінансово- економічний стан	0,62	0,58	0,69	0,77	0,75	120,97
Ефективність управління персоналом	0,65	0,55	0,81	0,89	0,67	103,08
Гнучкість і адаптивність підприємства	0,58	0,61	0,65	0,45	0,55	94,83
Організаційна культура та мотивація	0,13	0,18	0,18	0,15	0,16	123,08
Інтегральний показник	0,52	0,51	0,60	0,58	0,56	108,28

Джерело: складено автором.

Аналізуючи динаміку рівня внутрішньої стійкості ПАТ «АТП-1» до кризи у 2019–2023 роках, визначаємо основні тенденції. Значення показника, що характеризує фінансово-економічний стан має стійке зростання, досягнувши максимального значення у 2022 році (0,77), у 2023 році зафіксовано незначне зниження (0,75). Загальний приріст за аналізований період становить 20,97 %. Динаміка показника, що характеризує ефективність управління персоналом коливалася, зокрема, у 2020 році спостерігався спад (0,55), проте у 2021–2022 роках відбулося суттєве зростання (до 0,89 у 2022 році). У 2023 році значення знизилося до 0,67, що, однак, є вищим за початковий рівень 2019 року. Загальний приріст склав 3,08 %. Показник, що характеризує гнучкість і адаптивність підприємства у 2019–2021 роках має позитивну динаміку, досягнувши максимального значення 0,65 у 2021 році. Однак у 2022 році спостерігався значний спад (0,45), у 2023 році показник частково відновився (0,55). Загалом тенденція

свідчить про нестабільність у цій сфері, а темпи склали (-5,17 %). Показник, що дозволяє оцінити стан організаційної культури та мотивації має позитивну динаміку, зростаючи з 0,13 у 2019 році до 0,18 у 2021 році. В той же час у 2022 році спостерігався спад (0,15), у 2023 році показник незначно збільшився (0,16), темпи зростання становили 23,08 %, що визначає покращення корпоративної культури, хоча її рівень залишається низьким. Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи має відносну стабільність, незначно змінюючись упродовж аналізованого періоду. Найвище значення зафіксовано у 2021 році (0,60), у 2022–2023 році відбувається поступове зниження (до 0,56 у 2023 році), загальний приріст показника – 8,28 %, що визначає покращення загальної стійкості підприємства до кризи, відповідно до табл. 3.12 у 2019–2023 роках має «середній рівень»

Отже, аналіз показує, що з точки зору організаційного аспекту фінансово-економічний стан та організаційна культура демонструють позитивну динаміку, тоді як ефективність управління персоналом і гнучкість підприємства мають нестабільний характер. Інтегральний показник має помірне покращення внутрішньої стійкості до кризи, проте залишається потреба в підвищенні адаптивності підприємства до зовнішніх викликів.

Відповідно до запропонованого методичного підходу щодо оцінювання внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи проведено аналіз її рівня на підприємстві «ТК Експерт» у період 2019–2023 років (табл. 3.13).

Аналіз динаміки рівня внутрішньої стійкості ТОВ «ТК Експерт» до кризи у 2019–2023 рр. дозволяє зробити наступні висновки. Відповідно до значення показника, який характеризує фінансово-економічний стан підприємства з позиції організаційного аспекту визначає, що спостерігається позитивна динаміка, збільшення на 8,64 % у 2023 році порівняно з 2019 роком. Незначне зниження у 2022 році, що зумовлене впливом зовнішніх економічних факторів. Ефективність управління персоналом протягом 2019–2023 років коливалася, демонструючи зростання у 2022 році

та подальше зниження у 2023 році до 97,26 % в порівнянні зі значенням у 2019 роком, що визначає проблеми з кадровою політикою, зниження рівня мотивації персоналу та негативні зміни у системі управління. Показник, що характеризує гнучкість і адаптивність підприємства зростає, приріст 91,18 %, що характеризує збільшення здатності реагувати на зовнішні зміни та пристосовувати свої бізнес-процеси до нових умов. Спостерігається негативна динаміка показника, що характеризує стан організаційної культури та мотивації, значення показника зменшилось на 32 % у порівнянні з 2019 роком, що є наслідком недостатньої уваги до розвитку корпоративної культури та неефективної системи нематеріального стимулювання.

Таблиця 3.13

Динаміка рівня внутрішньої стійкості ТОВ «ТК Експерт» до кризи
у 2019–2023 рр.

Параметри оцінки, які характеризують внутрішню стійкість	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи зростання (зниження), %
Фінансово-економічний стан	0,81	0,89	0,91	0,77	0,88	108,64
Ефективність управління персоналом	0,73	0,75	0,68	0,79	0,71	97,26
Гнучкість і адаптивність підприємства	0,34	0,58	0,68	0,72	0,65	191,18
Організаційна культура та мотивація	0,25	0,17	0,13	0,15	0,17	68,00
Інтегральний показник	0,56	0,63	0,64	0,63	0,64	114,40

Джерело: складено автором.

Отже, значення інтегрального показника внутрішньої стійкості підприємства до кризи з організаційного аспекту за аналізований період зріс на 14,4 %, що свідчить про загальне покращення стійкості підприємства до кризових процесів, відповідно до табл. 3.13 підприємство має «середній рівень» внутрішньої стійкості до кризи. Однак нерівномірність динаміки окремих параметрів вказує на необхідність розробки заходів, особливо у

сфері мотивації персоналу. Динаміка внутрішньої стійкості ТОВ «ТК Експерт» до кризи вказує на загальне покращення адаптаційних можливостей підприємства, що позитивно позначилося на фінансово-економічному стані та інтегральному рівні стійкості. Водночас негативні тенденції у сфері організаційної культури та ефективності управління персоналом свідчать про необхідність посилення роботи у цих напрямках, зокрема шляхом впровадження нових мотиваційних механізмів і зміцнення корпоративної культури.

Використовуючи запропонований методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи проводимо оцінку її рівня на ТОВ «Транс-Сервіс-1» (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Динаміка рівня внутрішньої стійкості ТОВ «Транс-сервіс- 1»
до кризи у 2019–2023 рр.

Параметри оцінки, які характеризують внутрішню стійкість	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи зростання (зниження), %
Фінансово- економічний стан	0,82	0,77	0,64	0,62	0,58	70,73
Ефективність управління персоналом	0,88	0,65	0,62	0,65	0,63	71,59
Гнучкість і адаптивність підприємства	0,48	0,56	0,46	0,61	0,51	106,25
Організаційна культура та мотивація	0,10	0,11	0,25	0,18	0,11	110,00
Інтегральний показник	0,59	0,55	0,52	0,54	0,48	81,53

Джерело: складено автором.

Аналізуючи наведені показники, відзначаємо загальну тенденцію до зниження рівня внутрішньої стійкості підприємства до кризи ТОВ «Транс-Сервіс-1» у 2019–2023 роках. Так, фінансово-економічний стан з позиції

впливу організаційних аспектів визнає поступове зниження: з 0,82 у 2019 році до 0,58 у 2023 році (темп зниження – 29,27 %), що характеризує погіршення фінансової стабільності підприємства та є наслідком скорочення прибутковості, недостатньої інвестиційної активності та зростання витрат. Показник, що характеризує ефективність управління персоналом за період 2019–2023 рр. знизився з 0,88 до 0,63 (зменшення на 28,41 %), основними причинами є зменшення рівня кваліфікації кадрів, зниження мотивації працівників та неефективність кадрової політики. Значення показника, що характеризує гнучкість і адаптивність підприємства має нестабільну динаміку: після скорочення у 2021 році (0,46) спостерігалось зростання у 2022 році (0,61) та незначне зниження у 2023 році (0,51). Темп зростання – 6,25 %. Така ситуація пов'язана з адаптацією підприємства до змін зовнішнього середовища, однак без підтримання гнучкості на необхідному рівні, його рівень буде недостатній. Незважаючи на тимчасове зростання показник, який характеризує організаційну культуру та мотивацію на підприємстві, у 2021 році дорівнює (0,25), має низький рівень та залишається на низькому рівні – 0,11 у 2023 році. Темп зростання – 10,00 %, однак цей показник має значні коливання, що вказує на нестабільність у корпоративній культурі та проблеми з мотивацією персоналу. Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи вказує на загальну тенденцію до зниження: з 0,59 у 2019 році до 0,48 у 2023 році (скорочення на 18,47 %), відповідно до табл. 3.14 його значення вказує на середній рівень, що характеризує поступове ослаблення здатності підприємства протистояти кризовим процесам, що є наслідком комплексного впливу внутрішніх факторів. Найбільш проблемними аспектами є фінансово-економічний стан та ефективність управління персоналом, що потребує перегляду стратегії підприємства щодо управління ресурсами. Водночас, позитивною тенденцією є покращення рівня гнучкості та адаптивності підприємства, що є основою для підвищення загальної стійкості у майбутньому.

В рамках використання розробленої методики оцінки стійкості транспортних підприємств до кризи з організаційних аспектів здійснено аналіз ПАТ «АТП «АТЛАНТ» (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Динаміка рівня внутрішньої стійкості ПАТ «АТП «АТЛАНТ» до кризи у 2019–2023 рр.

Параметри оцінки, які характеризують внутрішню стійкість	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи зростання (зниження), %
Фінансово-економічний стан	0,62	0,65	0,81	0,77	0,81	130,65
Ефективність управління персоналом	0,55	0,68	0,74	0,68	0,65	118,18
Гнучкість і адаптивність підприємства	0,66	0,63	0,71	0,61	0,58	87,88
Організаційна культура та мотивація	0,22	0,11	0,18	0,15	0,08	36,36
Інтегральний показник	0,54	0,54	0,64	0,58	0,56	103,84

Джерело: складено автором.

Аналіз динаміки внутрішньої стійкості до кризи з позиції організаційних аспектів ПАТ «АТП «АТЛАНТ» у 2019–2023 рр. дозволяє оцінити тенденції ключових показників, які визначають здатність підприємства підтримувати ефективну діяльність в умовах нестабільності та зробити наступні висновки. Показник, що характеризує фінансово-економічний стан демонструє позитивну динаміку, зрісши з 0,62 у 2019 р. до 0,81 у 2023 р., темпи росту становили 130,65 %, що демонструє збільшення фінансових позицій підприємства, підвищення його платоспроможності та здатності протидіяти кризовим процесам. Показник, що визначає ефективність управління персоналом характеризується зростанням, досягнувши найвищого значення у 2021 р. (0,74) з подальшою стабілізацією в

межах 0,65–0,68 у 2022–2023 рр. Загальний темп приросту – 18,18 %, що відображає удосконалення кадрової політики та оптимізацію процесів управління трудовими ресурсами. Показник, що характеризує гнучкість і адаптивність підприємства має нестійку динаміку: зростання у 2021 р. (0,71) та поступове зниження до 0,58 у 2023 р., темпи зменшення – 87,88 %, що вказує на зниження здатності підприємства адаптувати бізнес-процеси. Нестабільна динаміка показника, що характеризує організаційну культуру та мотивацію, який знизився з 0,22 у 2019 р. до 0,08 у 2023 р. (темпи скорочення – 36,36 %), що визначає погіршення корпоративного клімату, зниження рівня мотивації персоналу та недостатню увагу до розвитку організаційної культури. Інтегральний показник оцінки внутрішньої стійкості підприємства до кризи має відносну стабільність, його динаміка у межах 0,54–0,64, відповідно до табл. 3.15 його значення вказує на середній рівень. Максимальне значення спостерігається у 2021 р. (0,64), що характеризує оптимальний баланс внутрішніх параметрів, проте подальше незначне зниження до 0,56 у 2023 р. вказувати на часткову втрату стійкості під впливом внутрішніх факторів. Отже, аналіз динаміки внутрішньої стійкості ПАТ «АТП «АТЛАНТ» до кризи визначає підвищення фінансової складової та ефективності управління персоналом, що позитивно впливає на загальну стійкість підприємства. Водночас спостерігається зниження організаційної культури та адаптивності, що зумовлено нестабільністю ринку. Для підвищення рівня стійкості підприємству варто зосередитися на посиленні адаптаційних механізмів і розвитку внутрішньої корпоративної культури.

Проведено оцінювання впливу зовнішнього середовища на функціонування транспортних підприємств на підґрунті використання PESTEL-аналізу (табл. 3.16).

Виходячи з результатів проведеного аналізу, можна зробити наступний висновок: на дане підприємство позитивно впливають технологічні, екологічні та правові фактори, а соціальні та економічні фактори, навпаки, негативно впливають на функціонування підприємства.

Таблиця 3.16

Вплив зовнішнього середовища транспортних підприємства на
антикризове управління на підґрунті використання у 2023 р.

Фактори	Вектор впливу	Вага фактору	Експертна оцінка впливу фактору					Середня оцінка	Підсумкова оцінка
			1	2	3	4	5		
Політичні									
Військові дії	—	5	5	5	5	5	5	5	-5
Нестабільність політичного стану	—	5	4	5	4	5	4	4,4	-3,52
Корупція	—	4	3	4	5	3	4	3,8	-3,04
Сума зважених показників									-11,56
Економічні									
Рівень реальних доходів населення	—	4	5	3	4	5	5	4,4	-17,6
Рівень цін на пальне	—	5	5	5	4	4	4	4,4	-22
Розвиток онлайн-торгівлі	+	5	2	4	3	5	4	3,6	18
Кредитна політика банків	—	4	3	4	4	3	3	3,4	-13,6
Сума зважених показників									-35,2
Соціальні									
Зниження рівня життя та рівня доходів населення	—	4	3	4	5	4	3	3,8	-15,2
Підвищення рівня безробіття	—	5	2	5	5	3	4	3,8	-19
Рівень купівельної спроможності населення	+	4	5	4	5	4	3	4,2	16,8
Сума зважених показників									-17,40
Технологічні									
Рівень цифровізації міжнародної торгівлі та експортних послуг	+	5	3	5	4	4	4	4,0	20,0
Розвиток інтернет-простору та доступу до інформації	+	5	4	5	3	5	4	4,2	21,0
Рівень інноваційності бізнесу	+	5	5	5	4	4	3	4,2	21,0
Сума зважених показників									62,0
Екологічні									
Екологічна політика щодо забруднення зовнішнього середовища	+	5	5	4	4	3	4	4,0	20,0
Корпоративна екологічна відповідальність	+	5	4	5	3	5	4	4,2	21,0
Зміна клімату	—	4	3	5	4	4	4	4,0	-16,0
Сума зважених показників									25,0
Правові									
Трудове законодавство	+	4	4	5	4	3	5	4,2	16,8
Податкове законодавство	+	4	4	4	5	3	4	4,0	16,0
Сума зважених показників									32,8
Всього									55,6

Джерело: складено автором.

Сума всіх зважених показників у групі політичних факторів дозволила встановити, що їх вплив на транспортні підприємства достатньо велике, і з відомих вище описаних причин, має негативний характер, оцінюваний -11,56 бали. Аналіз показав, що сума всіх зважених показників у групі економічних факторів здійснює негативний вплив на діяльність транспортних підприємств – 35,2 бали. Таку ж динаміку має вплив сума всіх зважених показників у групі соціальні факторів – 17,40 балів. Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища склав 55,6 балів, що вказує на значний їх вплив на діяльність транспортних підприємств.

З огляду на необхідність визначення внутрішніх здібностей забезпечення стабільного розвитку та оцінки можливостей досягнення високих економічних результатів транспортних підприємств розроблено підхід до формування методичного підхід до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризи з урахуванням факторів зовнішнього середовища, який передбачає розрахунок інтегрального показника внутрішньої стійкості підприємства до кризи з позиції організаційних аспектів та оцінку впливу зовнішнього середовища. Використання запропонованого підходу дозволить здійснити обґрунтований вибір антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства.

3.2. Формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства

В умовах поточної геополітичної та економічної турбулентності, спричиненої, зокрема, повномасштабною війною в Україні, транспортна інфраструктура зазнає колосальних руйнувань, а логістичні ланцюги зазнають постійних збоїв та трансформацій. Фінансові ресурси підприємств виснажуються, а кадровий потенціал стикається з безпрецедентними викликами. У такій ситуації традиційні підходи до управління, орієнтовані на

лінійне зростання та стабільність, виявляються недостатніми. Необхідний системний підхід, який дозволить не лише реагувати на існуючі загрози, а й проактивно формувати внутрішню стійкість. Транспортні підприємства в сучасних умовах відносяться до стратегічної галузі та від її ефективності залежить розвиток економіки в цілому, що обумовлює особливу вразливість сектору до зовнішніх та внутрішніх шоків та підкреслює імперативну необхідність формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства.

Отримані результати на основі всебічного аналізу збалансованого потенціалу транспортних підприємств, який проведено у даному дослідженні визначають необхідність переходу на принципово новий рівень управління процесами його формування та використання, забезпечуючи гарантовану ефективність функціонування. Центральне місце у забезпеченні довгострокової стійкості підприємства посідає концепція збалансованого потенціалу, яка передбачає гармонійне поєднання та взаємодію всіх ключових компонентів – виробничого, трудового, фінансового, технологічного та потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Дисбаланс у будь-якій із цих складових може призвести до системних збоїв, зниження ефективності та, зрештою, до кризового стану. Відповідно, ефективна антикризова стратегія має бути орієнтована не лише на подолання поточних проблем та на системне формування та підтримку такого збалансованого потенціалу.

Антикризова стратегія забезпечення збалансованого потенціалу підприємства має певну специфіку, обумовлену її значимістю для стабілізації та розвитку транспортних підприємств, що виявляється у комплексному характері, орієнтації на довгострокову перспективу, гнучкості та адаптивності, превентивному характері, максимальному використанні внутрішніх резервів та ресурсів підприємства. Антикризова стратегія спрямована на виявлення протиріч у розвитку підприємств та розробку

адаптаційних заходів, спрямованих на забезпечення збалансованого потенціалу та подальший розвиток.

Як будь-яка стратегія бізнесу, антикризова стратегія забезпечення збалансованого потенціалу формується для того, щоб підприємство було успішним та сприяло підвищенню потенціалу, завдяки якому забезпечуються його певні конкурентні переваги, що дозволяє заздалегідь ідентифікувати можливі сценарії стратегічного розвитку транспортних підприємств вже на ранньому етапі, і відбирати з них ті, реалізація яких є найбільш ймовірною.

Антикризова стратегія забезпечення збалансованого потенціалу підприємства являє собою систему методів, інструментів та напрямів вирішення завдань оптимального та ефективного формування і використання збалансованого потенціалу, що забезпечить досягнення мети антикризового забезпечення підприємства в умовах трансформації економіки та забезпечить подальший розвиток. Крім того, при реалізації обраної антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства одночасно підвищується рівень його внутрішньої стійкості до кризи. Процес розробки стратегії є складним, оскільки має враховувати велику кількість різноспрямованих та взаємозалежних зовнішніх та внутрішніх факторів, сприяти досягненню цілей функціонування підприємства та узгоджуватися із загальною стратегією підприємства. Структурно-логічна схема формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства в умовах трансформації економіки наведена на рис. 3.4.

Етап 1. Визначення мети формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства. Метою формування є забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах кризи, мінімізувати негативний вплив кризових явищ на діяльність підприємства та забезпечити його подальший розвиток через підвищення рівня збалансованості потенціалу підприємства, забезпечення оптимального співвідношення між різними видами потенціалу підприємства (фінансовим, виробничим, кадровим тощо).



Рис. 3.4. Структурно-логічна схема формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу транспортного підприємства

Джерело: складено автором.



Основні завдання антикризової стратегії спрямованої на забезпечення збалансованого потенціалу транспортних підприємств, включають розробку гнучких стратегічних альтернатив, які передбачає створення детальних планів дій, заходів та процедур у рамках різних функціональних тактик, визначення чітких критеріїв оцінки через встановлення об'єктивних показники для оцінки ефективності та раціональності антикризових заходів, забезпечення механізму коригування стратегій через адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Необхідно розробити процедури для внесення оперативних змін у стратегічні альтернативи. Отже, стратегія має бути орієнтована на збереження та відновлення збалансованого потенціалу підприємства.

Етап 2. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування стратегічних цілей підприємства.

На данному етапі відбувається систематичне оцінювання впливу

зовнішніх факторів що впливають на формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства – це комплексний економічний аналіз, заснований на даних зовнішніх та внутрішніх інформаційних джерелах, спрямований на розробку стратегій, формування стратегічних альтернатив, їх коригування та ефективну реалізацію. Метою даного аналізу є обґрунтування стратегічних векторів, генерація та коригування альтернативних сценаріїв розвитку, а також забезпечення ефективної імплементації обраних стратегій.

Процес оцінювання впливу зовнішнього середовища передбачає послідовний збір, верифікацію, систематизацію та аналітичну обробку інформаційних даних. Інтегрована система економічної інформації є критично важливою для своєчасного формування обґрунтованих висновків та слугує емпіричною базою для прийняття ефективних управлінських рішень. Слід враховувати, що інформація, особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища, схильна до швидкого застарівання, що обумовлює необхідність підвищення оперативності інформаційної роботи на підприємстві та формування оптимальних інформаційних потоків, що включають релевантні дані з макросередовища підприємства (рис. 3.5).

Структура економічної інформації детермінується цілями аналізу стратегічних альтернатив підприємства, а також її змістом та функціональним призначенням для ухвалення ефективних рішень і моніторингу їхньої імплементації на всіх рівнях управління. Залежно від джерела надходження, інформація диференціюється на зовнішню, що генерується поза межами підприємства, та внутрішню, яка формується у його внутрішньому середовищі. Комплексний економічний аналіз зовнішнього середовища, який включає як первинну, так і вторинну інформацію про стан макроекономічного середовища та інші релевантні фактори, є основою для стратегічного, тактичного та оперативного аналізу, що сприяє розробці обґрунтованих антикризових стратегічних альтернатив.



Рис. 3.5. Інформаційні потоки для оцінки впливу зовнішнього середовища на антикризові стратегічні альтернативи транспортних підприємств

Джерело: складено автором.

Етап 3. Оцінка внутрішньої стійкості підприємства до кризи. На етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства відіграє важливу роль при визначенні антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства на підґрунті розрахунку інтегрального показника (п. 3.2 розділу 3).

Етап 4. Аналіз збалансованості потенціалу підприємства. На етапі аналізу збалансованості потенціалу транспортних підприємства важливу роль відіграє визначення його рівня (п. 2.3 Розділу 2).

Етап 5. Формування антикризових стратегічних альтернатив в системі забезпечення збалансованого потенціалу. На основі аналізу існуючих думок щодо формування стратегічних альтернатив та вибору для підприємства систему стратегій запропоновано відповідний алгоритм (рис. 3.6).

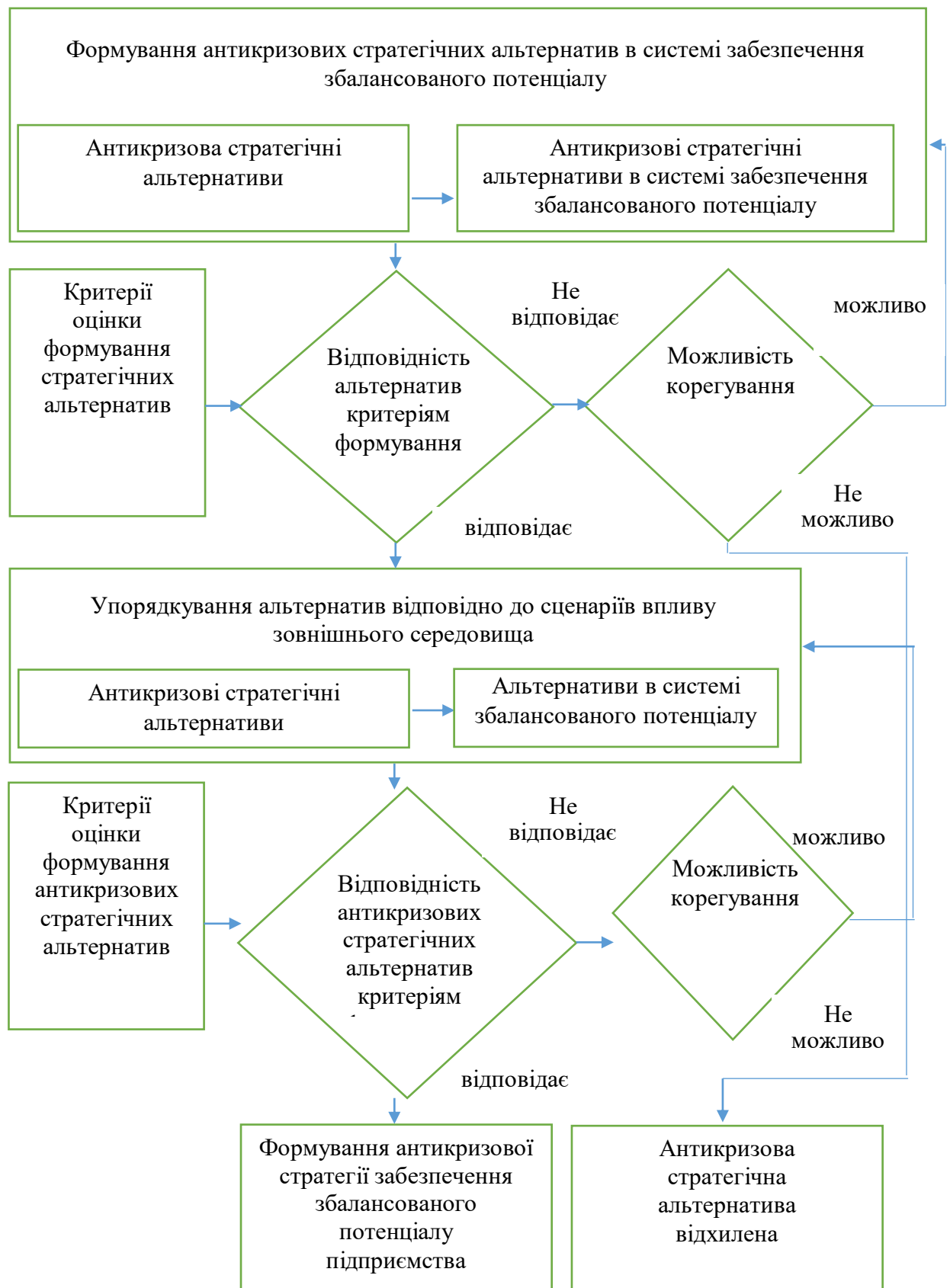


Рис. 3.6. Алгоритм формування антикризових стратегічних альтернатив в системі забезпечення збалансованого потенціалу підприємства

Джерело: складено автором.

Алгоритм складається з таких етапів, як формування антикризових стратегічних альтернатив в системі забезпечення збалансованого потенціалу підприємств, упорядкування альтернатив відповідно до сценаріїв впливу зовнішнього середовища, формування системи стратегій антикризового забезпечення. На етапі «Формування антикризових стратегічних альтернатив в системі забезпечення збалансованого потенціалу» розробляються варіанти антикризових стратегій, які можуть бути використані для подолання кризових явищ на підприємстві. При розробці стратегічних альтернатив необхідно враховувати причини виникнення кризових явищ, їх масштаб, наявні ресурси підприємства та можливі наслідки реалізації кожної стратегічної альтернативи.

Етап «Упорядкування альтернатив відповідно до сценаріїв впливу зовнішнього середовища» передбачає, що кожна антикризова стратегічна альтернатива оцінюється з точки зору її ефективності в різних сценаріях розвитку зовнішнього середовища. Результати етапу дозволяють визначити, які антикризові стратегічні альтернативи є найбільш стійкими до змін зовнішнього середовища.

На етапі «Відповідність альтернатив критеріям формування» антикризова стратегічна альтернатива оцінюється з точки зору її відповідності критеріям формування, які визначаються на основі цілей щодо досягнення збалансованого потенціалу підприємства.

Щодо етапу «Формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства», на цьому етапі з відібраних антикризових стратегічних альтернатив формується антикризова стратегія забезпечення збалансованого потенціалу, яка є комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на подолання кризових явищ та забезпечення збалансованого потенціалу підприємств.

На кожному етапі алгоритму передбачена можливість коригування антикризових стратегічних альтернатив, якщо вони не відповідають критеріям формування або не є ефективними в певних сценаріях розвитку

зовнішнього середовища. Отже, результатом виконання алгоритму є формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства, яка дозволяє підприємству ефективно протистояти кризовим явищам та забезпечити свою стабільність і розвиток. Інерційна антикризова стратегія забезпечення потенціалу підприємства характеризується такою перевагою, як реалізованість протягом більш короткого проміжку часу.

Запропоновано здійснювати вибір антикризової стратегії забезпечення потенціалу підприємства в умовах трансформації економіки на основі використання просторової моделі (рис. 3.7), яка дозволяє визначити положення підприємства в кризовому просторі.



Рис. 3.7. Модель вибору антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства на основі тривимірної матриці

Джерело: складено автором.

Для побудови моделі використаємо наступні параметри: зовнішнє середовище (K1); значення показника внутрішньої стійкості підприємства до кризи (K2); значення рівня збалансованості потенціалу (K3). Тривимірна матриця точніше визначить положення транспортного підприємства у процесі вибору антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства. На осях даної матриці будуть визначені показники забезпечення збалансованого потенціалу підприємства (рис. 3.8). На основі

побудованої матриці визначається комплекс заходів дій та процедур для основних підрозділів підприємства відповідно до встановлених цілей, що є основою для формування відповідних антикризових стратегічних альтернатив. В межах сформованих антикризових стратегічних альтернатив виділяємо наступні антикризові стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства.

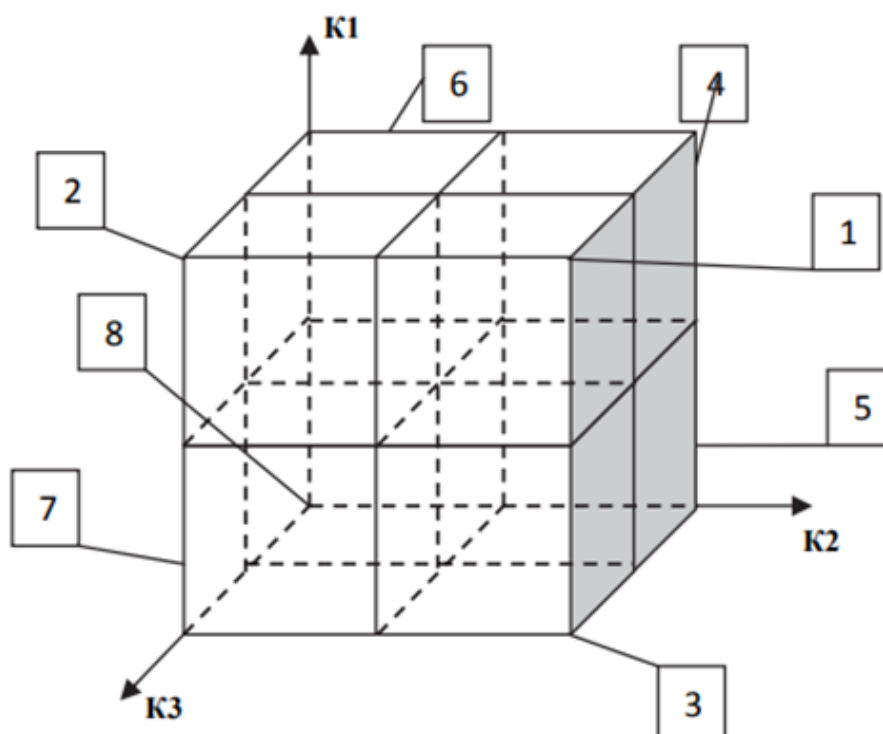


Рис. 3.8. Графічна інтерпретація просторової моделі вибору антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу транспортного підприємства

Джерело: складено автором.

Квадрат 1. Стратегія активізації та стабілізації фокусується на обережному, контрольованому розвитку та зміцненні внутрішньої стійкості підприємства в умовах невизначеності та передбачає обмеження масштабів надання послуг, робиться ставка на повільний, жорстко контрольований розвиток, просте продовження бізнесу. Вона передбачає концентрацію уваги менеджменту на інтеграції цифрових інструментів на рівні підприємства та забезпечення відповідного рівня внутрішньої стійкості до кризи.

При використанні стратегії основним пріоритетом підприємства стає

запровадження нових управлінських процесів, реорганізація структурних підрозділів. Як показує практика, завдяки використанню стратегії активізації та стабілізації можна визначати резерви скорочення витрат, що виникають внаслідок придбання ПММ, оплати праці персоналу. При впровадженні стратегії підприємство позбавляється від операцій, що дублюють один одного, що дозволяє концентрувати ресурси на найбільш ефективних напрямках. Крім того, підприємство перестає надавати послуги, що характеризуються мінімальною прибутковістю. Відповідно, можливість забезпечення збалансованого потенціалу та зростання показника внутрішньої стійкості підприємства до кризи стає вищою, що відбувається за рахунок зміцнення фінансового, організаційного, виробничого та ІКТ-потенціалів та дозволяє підприємству не тільки вижити, а й ефективно розвиватися в умовах економічної турбулентності.

Квадрат 2. Стратегія концентрації та диференціації передбачає зосередження своїх зусиль на задоволенні конкретного покупця, певному асортименту послуг чи ринку певного географічного регіону. Підприємство фокусується на вузькому сегменті ринку, де воно може досягти конкурентних переваг завдяки аналізу потреб споживачів та спеціалізації, створює унікальні послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів та мають цінність для споживачів. Стратегія є ефективною для підприємств, які прагнуть зайняти лідерські позиції у вузькій ніші ринку та мають унікальні компетенції або ресурси, що дозволяють їм створювати диференційовані продукти або послуги. Застосування даної стратегії дозволяє підприємству знизити пряму цінову конкуренцію, оскільки споживачі готові платити більше за унікальну цінність. Вона сприяє формуванню збалансованого потенціалу шляхом оптимізації ресурсів під конкретні потреби ніші, підвищенню інноваційного потенціалу через постійний пошук унікальних рішень та зміцненню репутаційного потенціалу як лідера у своєму сегменті.

Квадрат 3. Стратегія консолідації здійснюється на основі результатів кризової діагностики і передбачає реалізацію тривалих та масштабних

заходів. Стратегія має містити чітке визначення, оцінку та вибір. Підприємство має планувати свій розвиток, інакше воно, у кращому разі, просто перебуватиме у стані стагнації. План повинен визначати джерела розвитку та те, як він здійснюватиметься.

Стратегія консолідації спрямована на усунення виявлених дисбалансів та відновлення збалансованого потенціалу підприємства та включає наступні заходи: фінансова консолідація, яка передбачає оптимізацію структури капіталу, реструктуризацію боргів, залучення інвестицій для відновлення фінансового потенціалу; виробнича консолідація, яка передбачає модернізацію обладнання, оптимізація виробничих процесів, скорочення витрат для підвищення ефективності виробництва; трудова консолідація, а саме, збереження ключових співробітників, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація організаційної структури для ефективного використання кадрового потенціалу; технологічна консолідація, яка спрямована на об'єднання, інтеграцію та оптимізацію технологічних ресурсів підприємства з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості в умовах кризи; ІКТ консолідація, яка направлена на впровадження сучасних інформаційних систем, оптимізація інформаційних потоків для покращення управління та прийняття рішень. Таким чином, стратегія консолідації є важливим інструментом для забезпечення збалансованого потенціалу підприємства в умовах кризи. Вона дозволяє не лише вижити в складних умовах, але й створити міцну основу для подальшого розвитку.

Квадрат 4. Стратегія модернізації передбачає проведення модернізації підприємства та обладнання. Для цієї стратегії властиві: далекий горизонт планування; встановлення власних правил гри в умовах несприятливого зовнішнього середовища. Основний акцент при використанні даної стратегії робиться на тому, щоб зберегти раніше напрацьовану клієнтську базу, і навіть, наявні ресурси. Підприємство прагне до того, щоб зменшити ті витрати, що з'являються у зв'язку з експлуатацією автомобільного транспорту, його ремонтом, і навіть оплатою праці працівників.

Застосування такої стратегії є доцільним у разі, коли підприємство в повній мірі має «соціальну» (кваліфікований управлінський персонал, високий ступінь мотивації) та «технологічну» здатність. Також підприємство повинне мати можливість залучити на тривалий термін великий обсяг недорогих фінансових ресурсів.

Квадрат 5, 6, 7. Стратегія реструктуризації. Головна мета реструктуризації полягає у відновленні фінансової стабільності, що включає оптимізацію боргового навантаження та покращення показників ліквідності й платоспроможності. Одночасно стратегія націлена на підвищення операційної ефективності через оптимізацію виробничих процесів, зниження трансакційних та операційних витрат, а також зростання продуктивності праці. Реалізація даної стратегії сприяє посиленню конкурентних позицій підприємства шляхом адаптації до динаміки ринку, диверсифікації послуг та підвищення їхньої якості. Центральне значення має забезпечення збалансованості потенціалу, що передбачає усунення диспропорцій між його основними компонентами – фінансовим, виробничим, кадровим, технологічним та інформаційно-комунікаційним, забезпечуючи їхній синергетичний та гармонійний розвиток. Кінцевим результатом є зростання інвестиційної привабливості та ринкової капіталізації підприємства, а також його адаптація до нових стратегічних цілей, технологічних трендів та регуляторних вимог. Стратегія реструктуризації складається із сукупності наступних заходів: скорочення витрат; зміни ціноутворення; переорієнтації; розробки нових послуг; зосередження на продажах та рекламі. Особливу увагу слід приділити формуванню оптимальної структури капіталу. Вона направлена на глибоке оздоровлення основної діяльності, структури та організації роботи всього підприємства, що потребує витрачання значного часу та суттєвих витрат матеріальних та грошових ресурсів,

Квадрат 8. Стратегія відновлення застосовується при ліквідації наслідків кризи та забезпеченні повернення підприємницької структури до передкризового стану в частині її збалансованого потенціалу та внутрішньої

стійкості до кризи. Антикризова стратегія відновлення ґрунтується на обліку та раціональному використанні комплексу факторів зовнішнього та внутрішнього оточення. Така стратегія ґрунтується насамперед на ретельному аналізі тих послуг, які вже виконуються підприємством, передбачає акцент на поліпшення якості маршрутизації та диспетчеризації у діяльності підприємства. Крім того, вона полягає у скороченні витрат. Завдяки аналітичному забезпеченню кошти підприємства витрачаються більше цілеспрямовано. Крім того, стають кращими показники в області транспортно-експедиційних послуг для клієнтів.

Вибір конкретної антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства багато в чому обумовлений особливостями транспортних підприємств, видами їх діяльності, а також спектром факторів, які більшою мірою здійснюють негативний вплив на їх внутрішню стійкість до кризи та збалансованість потенціалу (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Матриця вибору антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства

Значення інтегрального показника збалансованого потенціалу	Рівень впливу зовнішнього середовища	Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи	Антикризові стратегічні альтернативи
0,80 – 1	0,80 – 1	0,80 – 1	Стратегія активізації та стабілізації
0,80 – 0,60	0,80 – 0,60	0,80 – 0,60	Стратегія концентрації та диференціації
0,60 – 0,40	0,60 – 0,40	0,60 – 0,40	Стратегія модернізації Стратегія консолідації
0,40 – 0,20	0,40 – 0,20	0,40 – 0,20	Стратегія реструктуризації
0,20 – 0,00	0,20 – 0,00	0,20 – 0,00	Стратегія відновлення

Джерело: складено автором.

Впровадження антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства з урахуванням особливостей їх діяльності сприяє реалізації загальних принципів та методів антикризового забезпечення,

удосконалення управління персоналом, а також проведення заходів щодо забезпечення стабільного функціонування тих підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції, забезпечити збалансованість потенціалу та подальший розвиток.

Відповідно до запропонованого підходу визначаємо по кожному підприємству рекомендовану антикризову стратегію забезпечення збалансованого потенціалу в залежності від значення інтегрального показника збалансованого потенціалу, інтегрального показника внутрішньої стійкості до кризи та стану зовнішнього середовища (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Вихідні дані для визначення антикризової стратегії забезпечення
збалансованого потенціалу підприємств

Підприємство	2019	2020	2021	2022	2023
ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна»					
Інтегральний показник збалансованого потенціалу	0,694	0,793	0,665	0,550	0,362
Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи	0,54	0,57	0,59	0,59	0,61
ПАТ «АТП-1»					
Інтегральний показник збалансованого потенціалу	0,703	0,631	0,603	0,481	0,276
Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи	0,52	0,51	0,60	0,58	0,56
ТОВ «Транс- сервіс- 1»					
Інтегральний показник збалансованого потенціалу	0,695	0,644	0,598	0,515	0,295
Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи	0,59	0,55	0,52	0,54	0,48
ПАТ «АТП «АТЛАНТ»					
Інтегральний показник збалансованого потенціалу	0,599	0,662	0,475	0,450	0,473
Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи	0,54	0,54	0,64	0,58	0,56
ТОВ «ТК Експерт»					
Інтегральний показник збалансованого потенціалу	0,656	0,520	0,549	0,488	0,564
Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи	0,56	0,63	0,64	0,63	0,64
Рівень впливу зовнішнього середовища	0,65	0,58	0,45	0,53	0,55

Джерело: складено автором.

Отримані результати показали, що продовж аналізованого періоду відповідають стратегії які відносяться до квадратів 5, 6, 7. ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1» мають низький рівнем інтегрального показника збалансованого потенціалу та показника внутрішньої стійкості до кризи. Даним підприємства рекомендується стратегія реструктуризації, яка передбачає скорочення витрат; зміни ціноутворення; переорієнтацію; оптимізацію структури капіталу; підвищення виробничого потенціалу; розробки нових послуг; зосередження на продажах та рекламі. З метою покращення стану транспортних підприємств на ринку доцільно реалізувати стратегічні та тактичні заходи з метою переходу до стратегії модернізації.

Для ПАТ «АТП «АТЛАНТ» та ТОВ «ТК Експерт» рекомендується стратегія концентрації та диференціації яка (квадрат 2) передбачає фокусування на вузькому сегменті ринку, певного набору послуг або ринку конкретного географічного регіону. Повинні створюватися унікальні послуги, що вирізняються з-поміж пропозицій конкурентів та мають цінність для споживачів. Стратегія буде ефективною ПАТ «АТП «АТЛАНТ» та ТОВ «ТК Експерт», якщо вони будуть прагнути посісти провідні позиції у вузькій ринковій ніші та володіють винятковими ресурсами, що дадуть їм змогу розробляти диференційовані продукти або послуги.

Вивчення особливостей функціонування автотransпортних підприємств дозволило дійти висновку про те, що підприємства, які працюють на даному ринку, стикаються з високим рівнем ризику. Відповідно, ступінь збалансованості потенціалу може бути охарактеризована як низька, а ймовірність припинення функціонування – як висока. У жодного автоперевізника немає стабільного «фундаменту», на якому могла б ґрунтуватися його робота. Розвиток є актуальним лише для лідерів транспортної галузі.

З метою визначення перспектив зміни збалансованого потенціалу транспортних підприємств, на підґрунті отриманих у другому розділі

розрахунків інтегрального показника будуюмо прогноз на основі використання методу ковзуючої середньої. Метод екстраполяції за своєю суттю є методом наукового дослідження, що базується на тимчасовому розподілі минулих та поточних тенденцій (змін параметрів об'єкта, що досліджується) на розвиток об'єкта прогнозування у найближчому майбутньому [12]. До цих методів відносяться метод ковзної середньої, метод експоненційного згладжування, метод найменших квадратів [13, 14]. Використовується при короткостроковому прогнозуванні [15] з використанням формули:

$$y_{t+1} = m_{t-1} + \frac{1}{n}(y_t - y_{t-1}), \quad \text{якщо } n = 2 \quad (3.6)$$

де y_{t+1} – прогнозований показник; y_t – період, що передує прогнозованому періоду (рік, місяць та ін.); m_{t-1} – ковзна середня за два періоди до прогнозного; n – кількість рівнів, що входять в інтервал згладжування; y_t – фактичне значення досліджуваного явища за попередній період; y_{t-1} – фактичне значення досліджуваного явища за два періоди, що передують прогнозованому [16].

Щоб визначити точність цього прогнозу, слід розрахувати середню відносну похибку [17]. Для цього використовується така формула:

$$\varepsilon = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \left[\frac{|y_{t-m}|}{y_t} \cdot 100 \right] \quad (3.7)$$

Інтерпретація значень середньої відносної похибки представлено в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Інтерпретація значень середньої відносної похибки

Середня відносна похибка, %	Інтерпретація
≤ 10	Точність прогнозу висока
10 – 20	Точність гарна
20 – 50	Точність задовільна
≥ 50	Точність незадовільна

Джерело: складено автором.

Розрахунок прогнозних значень для ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» наведено у табл. 3.20 та на рис. 3.9. Побудова прогнозу збалансованого потенціалу ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» на 2023–2024 рр. показало, що середня ковзна набуде в заданому році значення, що дорівнює 22,06 % та 21,05 %. При цьому збалансований потенціал дорівнює 0,648 та 0,456 відповідно. Це свідчить про гарну точність прогнозу.

Таблиця 3.20

Побудова прогнозу збалансованого потенціалу
ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» за 2014–2023 рр.

Рік	Інтегральний показник збалансованого потенціалу	Ковзуюча середня, %	Розрахунок середньої відносної похибки, %
2014	0,752	-	-
2015	0,705	0,729	3,26
2016	0,671	0,688	2,53
2017	0,762	0,717	5,90
2018	0,701	0,732	4,42
2019	0,694	0,698	0,57
2020	0,793	0,744	6,17
2021	0,665	0,729	9,62
2022	0,550	0,601	9,27
2023	0,362	0,456	25,96
Всього			67,7
Прогноз на 2024	0,648	0,505	22,06
Всього			89,76
Прогноз на 2025	0,456	0,552	21,05

Джерело: складено автором.

Результати прогнозування збалансованого потенціалу транспортних підприємств наведена на рис. 3.9–3.13. Аналіз динаміки збалансованого потенціалу підприємств за період 2014–2025 рр. виявив тенденції та закономірності розвитку підприємств. Динаміка інтегрального показника збалансованого потенціалу у 2014–2017 роки відносно стабільна, починаючи з 2017 року, спостерігається тенденція до зниження інтегрального показника, яка стає особливо помітною з 2022 року, у 2024–2025 роки прогнозується різке падіння інтегрального показника.

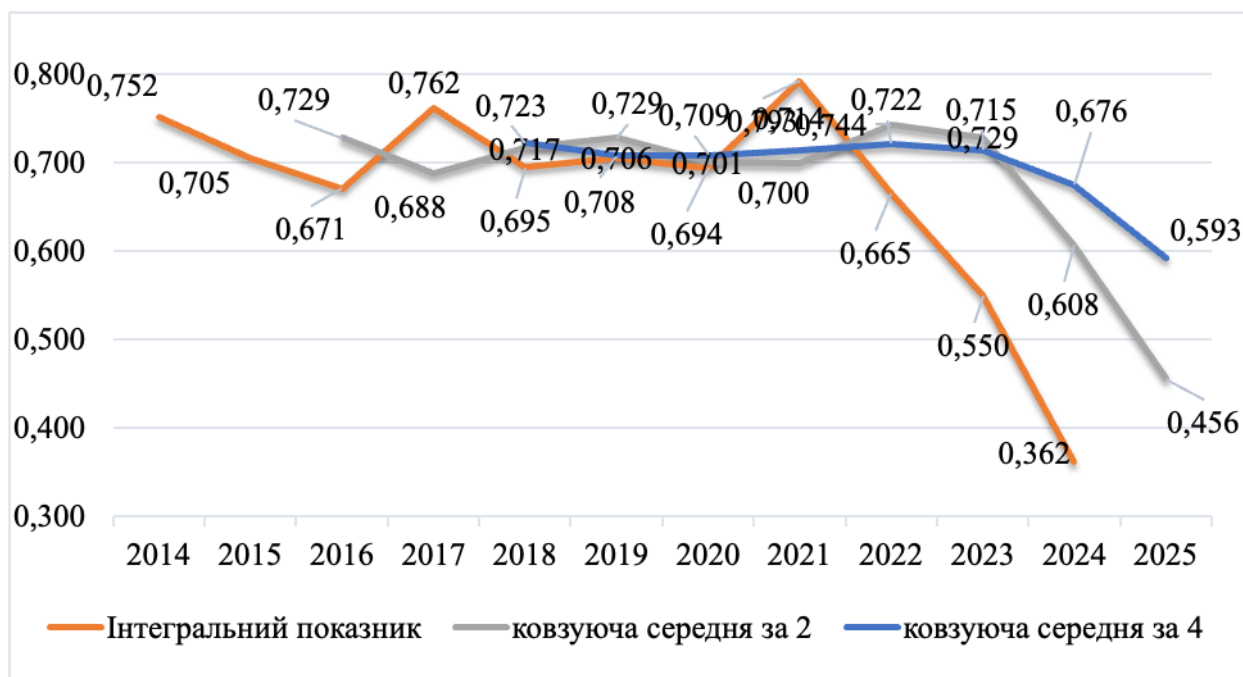


Рис. 3.9. Прогноз збалансованого потенціалу

ПАТ «ДХЛ Інтернешінал Україна»

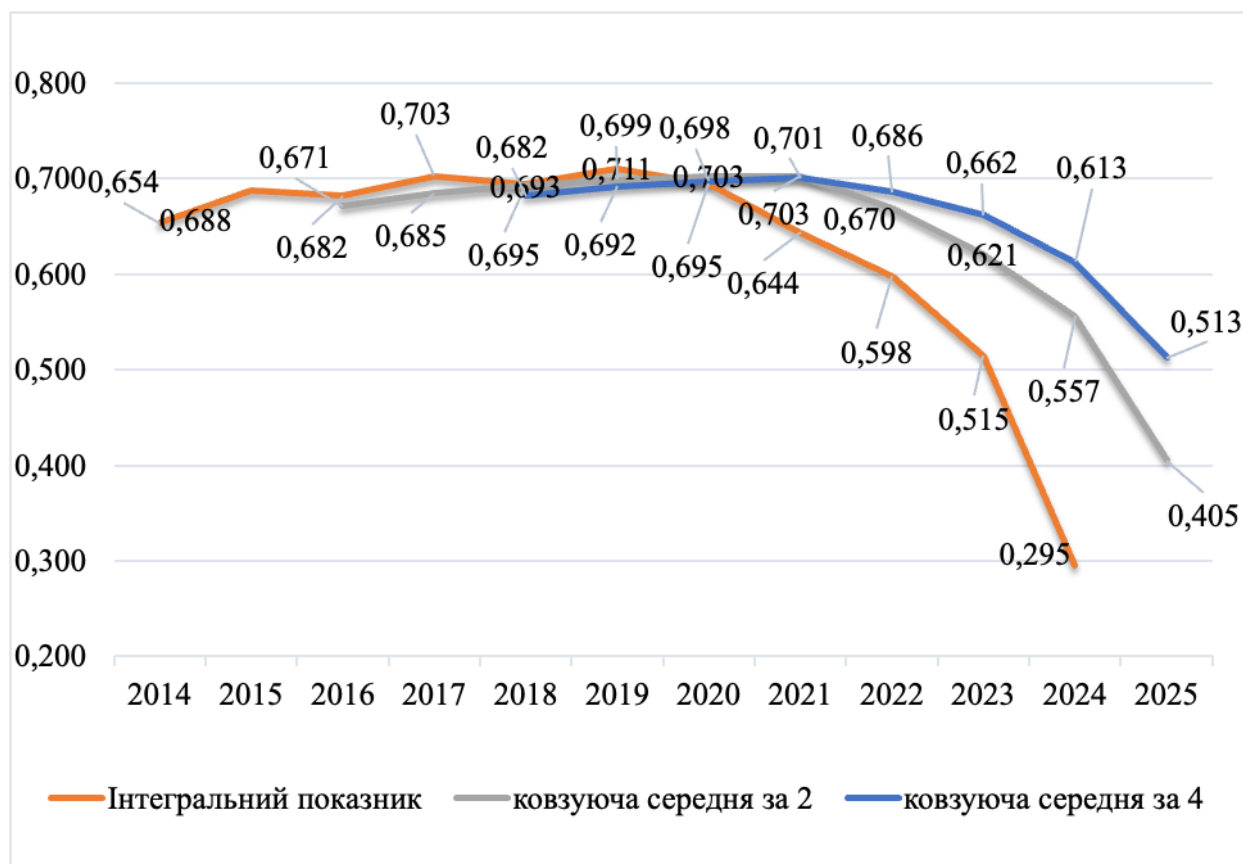
Джерело: складено автором.

Рис. 3.10. Прогноз збалансованого потенціалу ПАТ «АТП-1»

Джерело: складено автором.

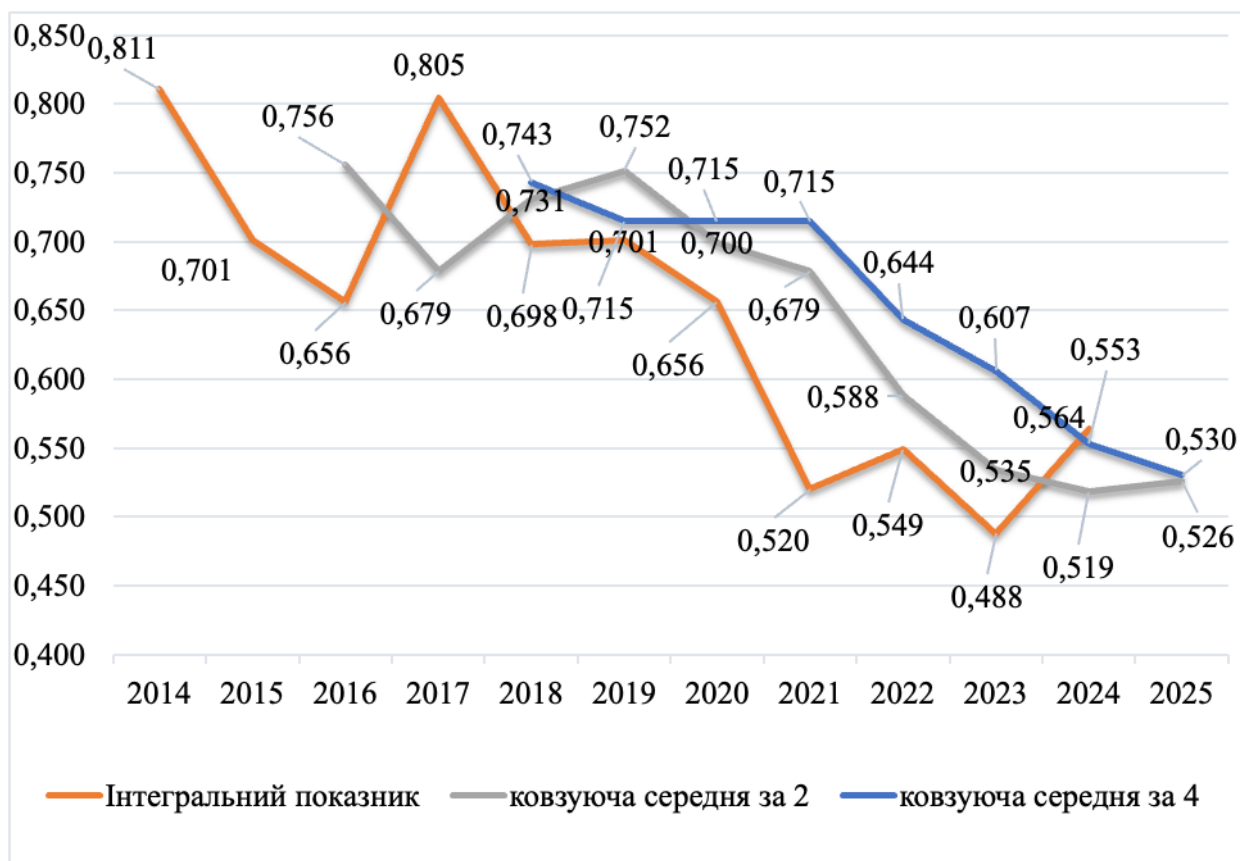


Рис. 3.11. Прогноз збалансованого потенціалу ТОВ «ТК Експерт»

Джерело: складено автором.

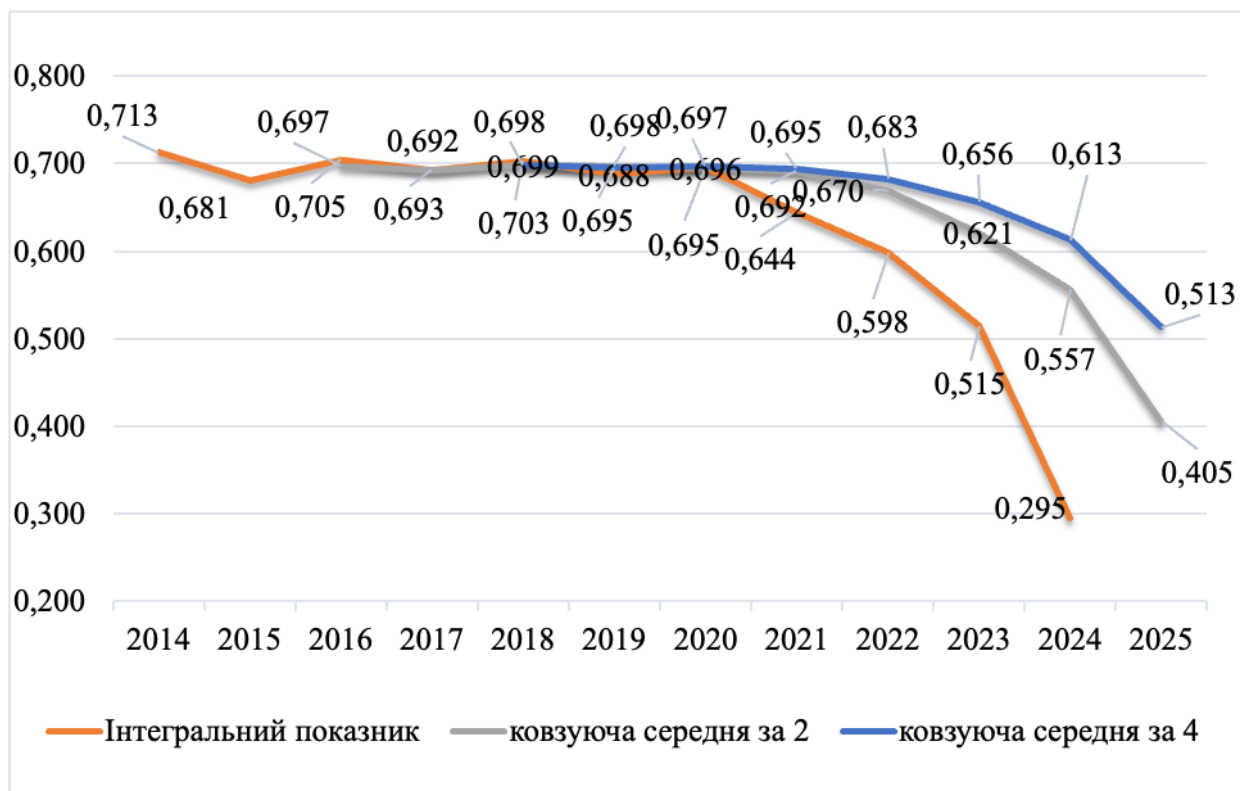


Рис. 3.12. Прогноз збалансованого потенціалу ТОВ «Транс- сервіс- 1»

Джерело: складено автором.



Рис. 3.13. Прогноз збалансованого потенціалу ПАТ «АТП «АТЛАНТ»

Джерело: складено автором.

Ковзна середня, відображаючи згладжену динаміку інтегрального показника та зменшуючи вплив короткострокових коливань по аналізованих підприємствах, показує загальну тенденцію до зниження збалансованого потенціалу, особливо в останні роки, що викликає необхідність розробити відповідні заходи щодо збільшення значення показника збалансованого потенціалу. Отже, в умовах динамічного зовнішнього середовища, особливо для стратегічно важливих галузей, таких як транспортна, формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу є безумовною необхідністю, оскільки дозволяє підприємству не лише адаптуватися до існуючих загроз, але й проактивно підвищувати внутрішню стійкість, забезпечуючи безперервність функціонування.

Оскільки збалансований потенціал, який охоплює гармонійне поєднання виробничих, трудових, фінансових, технологічних та ІКТ-можливостей, становить основу життєздатності підприємства, то дисбаланс між цими складовими призводить до зниження ефективності та підвищеної вразливості та зазначає, що антикризова стратегія має бути орієнтована на досягнення та підтримання цієї збалансованості. Процес формування антикризової стратегії представлено як багатоетапний та циклічний, який

починається з ретельного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для ідентифікації загроз і можливостей. На цьому підґрунті генеруються та оцінюються стратегічні альтернативи за визначеними критеріями відповідності та можливості коригування, що забезпечує обґрунтованість вибору. Упорядкування стратегічних альтернатив відповідно до різних сценаріїв впливу зовнішнього середовища дозволяє сформувати гнучку та адаптивну антикризову стратегію, а оцінка відповідності альтернатив критеріям формування та можливість їх корегування є вирішальними для вибору оптимального шляху забезпечення збалансованого потенціалу.

Таким чином, успішне формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства вимагає інтегрованого, системного та динамічного підходу, що базується на глибокому аналізі, гнучкому плануванні та ефективному інформаційному забезпеченні, що дає змогу підприємствам не лише ефективно протистояти кризовим явищам, але й використовувати їх як каталізатор для зміцнення своїх позицій та забезпечення сталого розвитку.

3.3. Диференційний інструментарій антикризового забезпечення збалансованого потенціалу підприємства

В умовах постійних змін, спричинених як внутрішніми диспропорціями, так і зовнішніми шоками – від макроекономічних коливань до геополітичних конфліктів – ключовою умовою виживання та успіху стає формування та підтримання збалансованого потенціалу підприємства шляхом інструментарію його антикризового забезпечення через гармонійне поєднання всіх видів ресурсів та можливостей підприємства: виробничих, трудових, фінансових, технологічних, а також потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Досягнення такої збалансованості є критично важливим для уникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку, оскільки дисбаланс може призводити до неефективного

використання ресурсів, зниження продуктивності та загрози стратегічній стабільності суб'єкта господарювання.

У даному контексті, антикризове забезпечення виступає як невід'ємний елемент стратегічного менеджменту, що дозволяє реагувати на вже існуючі загрози, ефективно запобігати їх виникненню шляхом розробки та реалізації комплексних заходів, спрямованих на мінімізацію наслідків криз та збереження ключових складових потенціалу. Особливої актуальності антикризове забезпечення набуває для транспортної галузі України, функціонування якої є базовим для підтримки внутрішніх та зовнішніх економічних зв'язків, а деструктивний вплив повномасштабних воєнних дій на її інфраструктуру та логістичні ланцюги виявився визначальною передумовою для посилення таких заходів.

Інструментарій нівелювання специфічних загроз збалансованого потенціалу транспортних підприємств формується з урахуванням оцінки його рівня та стану в цілому, а також за допомогою інтегрального аналізу значень його показників з метою виявлення якісних характеристик досліджуваного процесу та визначення пріоритетних напрямів економічного розвитку підприємства та стратегії, яка була запропонована у п. 3.2. даного розділу.

Для ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс-сервіс- 1» розроблено практичні рекомендації щодо реалізації стратегії реструктуризації, які сформовані у вигляді дорожньої карти антикризового забезпечення збалансованого потенціалу цих підприємств. У карті, крім низки заходів, спрямованих на реалізацію рекомендованої стратегії, відображено поетапне підвищення показників збалансованого потенціалу та показник внутрішньої стійкості до кризи з урахуванням зміни впливу зовнішнього середовища; вказані відповідальні особи; графік впровадження заходів; визначено потребу в ресурсах, які необхідні для реалізації стратегії; а також виявлено коло ризиків.

У рамках реалізації дорожніх карток для ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1» здійснено такі заходи:

провести адаптацію логістичної системи, які задовольняють потребам споживачів; проведення роботи щодо забезпеченням завантаження виробничих потужностей; освоєно нових маршрутів, збільшення обсяги надання транспортних послуг для розширення ринку продажу. Одночасно було зосереджені зусилля на забезпеченні максимального завантаження виробничих потужностей, яке передбачало ефективне використання рухомого складу та складських приміщень, оптимізацію графіків роботи персоналу, що дозволило зменшити простій та підвищити коефіцієнт використання основних засобів. Завдяки цьому вдалося суттєво знизити питому собівартість одиниці наданої послуги, безпосередньо впливаючи на підвищення фінансової ефективності підприємств. Паралельно з внутрішньою оптимізацією, стратегічним напрямком стало освоєння нових маршрутів та збільшення обсягів надання транспортних послуг. Поряд із цим проведені заходи щодо виходу на нові ринки, в тому числі міжнародні та забезпечення ритмічності завантаження виробничих потужностей; надання конкурентоспоможних послуг (збільшення продуктивності за рахунок виключення переналадок автотранспорту), використання бережливого виробництва. Особиву увагу ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1» приділено формуванню оптимальної структури капіталу, що позитивно вплинуло на збалансованість потенціалу підприємств.

Взагалі, структура капіталу підприємства оптимізується різними способами, а саме, [7]:

- оптимізація структури капіталу за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності. При проведенні багатоваріантних розрахунків доцільно використовувати механізм фінансового важеля;
- оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації його вартості. Проводиться на основі попередньої оцінки вартості власного та позикового капіталу (за різних умов його залучення) та здійснення багатоваріантних розрахунків середньозваженої вартості капіталу;

– оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків. Цей спосіб оптимізації структури капіталу пов'язані з процесом диференційованого вибору джерел фінансування різних складових елементів активів організації. Остаточне рішення, прийняте з цього питання, дозволяє сформувати на майбутній період показник «цільової структури капіталу», відповідно до якого буде здійснюватися подальше його формування в організації шляхом залучення фінансових ресурсів з відповідних джерел.

Оптимізація структури капіталу в межах антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1» запропоновано використовувати наступний алгоритм (рис. 3.14). Перш ніж оцінювати оптимальність структури капіталу підприємства, слід визначити який стратегії дотримується власник, менеджер, який етап проходить підприємство і які фактори впливають на формування оптимальної структури капіталу. Так, структура капіталу, оптимальна за розрахунковими показниками, може не відповідати вимогам збереження контролю власника, тоді необхідно припускати відхилення оптимальної структури капіталу від розрахованих показників.

На основі аналізу фінансової складової для ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1» пропонується оптимізувати структуру капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків, оскільки першочерговою ціллю підприємств є мінімізація фінансових ризиків та підвищення збалансованості потенціалу, доцільним є застосування стратегії оптимізації структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків. Зазначена стратегія є релевантною у періоди економічної нестабільності, кризових явищ, підвищеної невизначеності ринкового середовища, а також у ситуаціях, коли підприємство прагне до зниження загального ризику своєї діяльності. Її використання також виправдане для аналізованих підприємств, оскільки їх запропоновано реалізувати

довгострокові інвестиційні проєкти. Реалізація цієї стратегії передбачає диференційований підхід до вибору джерел фінансування, забезпечуючи відповідність строковості залученого капіталу строковості фінансованих активів (наприклад, довгострокові активи фінансуються довгостроковими джерелами, поточні – короткостроковими). Фокус зміщується на показники ліквідності, платоспроможності та оптимальне співвідношення боргового та власного капіталу. Кінцевим результатом такого підходу є формування «цільової структури капіталу», яка слугуватиме орієнтиром для подальшого залучення фінансових ресурсів, забезпечуючи стабільність та резистентність підприємства до фінансових шоків.



Рис. 3.14. Алгоритм антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу через формування оптимальної структури капіталу транспортних підприємств ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс-сервіс- 1»

Джерело: складено автором.

З метою антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу пропонується через підвищення виробничого потенціалу ПАТ «ДХЛ Інтернешінал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1» запропоновано модель (механізм) його розвитку (рис. 3.15).

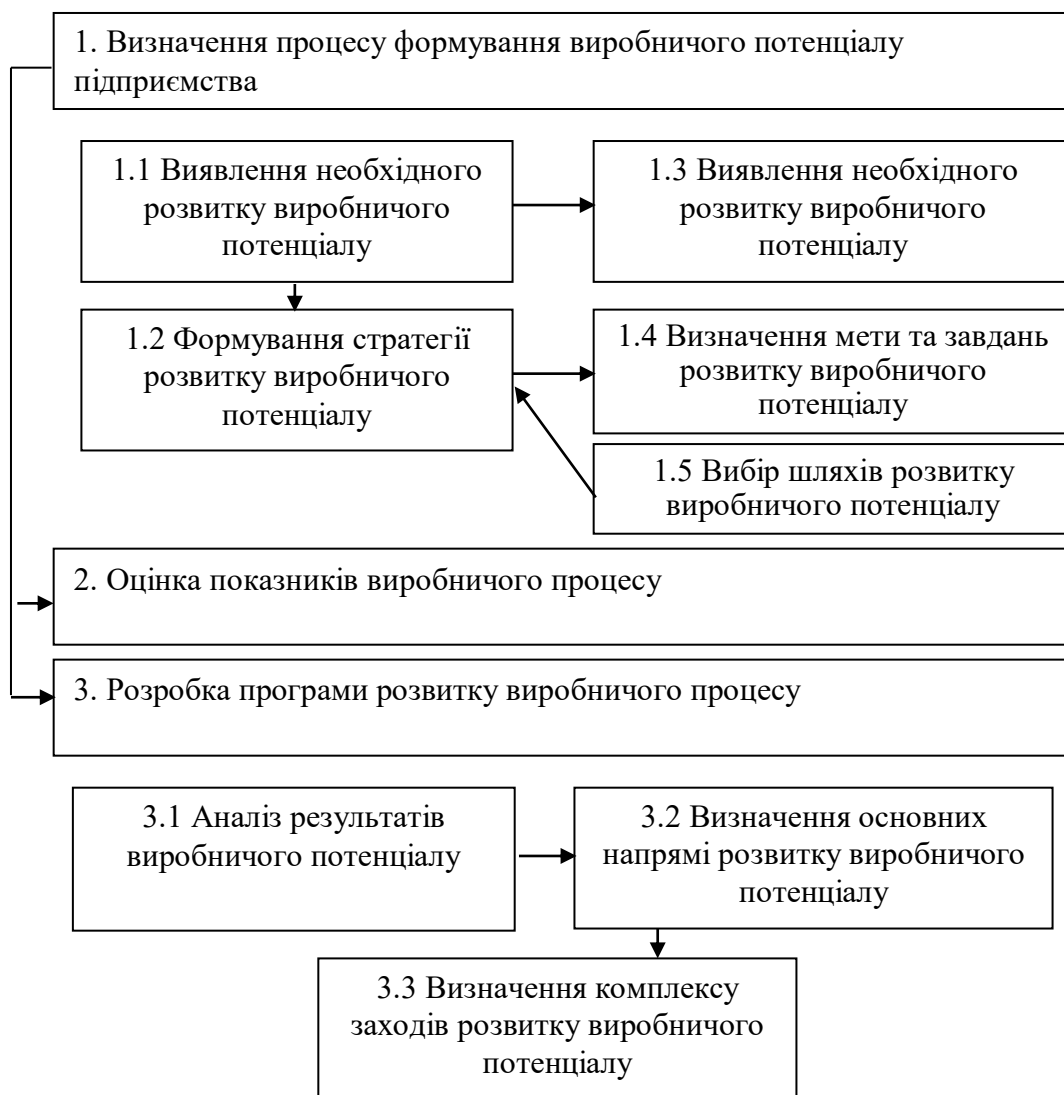


Рис. 3.15. Модель антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу через підвищення виробничого потенціалу транспортних підприємств ПАТ «ДХЛ Інтернешінал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1»

Джерело: складено автором.

Модель починається з етапу визначення процесу формування виробничого потенціалу підприємства. Цей етап включає декілька взаємопов'язаних складових. Спершу здійснюється виявлення необхідного

рівня розвитку виробничого потенціалу. Після цього відбувається формування стратегії розвитку виробничого потенціалу. Наступним кроком є визначення мети та завдань розвитку виробничого потенціалу. Завершується перший етап вибором оптимальних шляхів розвитку виробничого потенціалу. Наступний етап моделі передбачає оцінку показників виробничого процесу, що є критично важливим для отримання кількісних та якісних даних щодо поточного стану виробничої діяльності підприємства.

Завершальним етапом є розробка програми розвитку виробничого процесу. Даний етап включає аналіз результатів функціонування виробничого потенціалу, надалі визначаються основні напрями подальшого розвитку виробничого потенціалу. Фінальною складовою є визначення комплексу заходів, спрямованих на розвиток виробничого потенціалу, що забезпечує його цілеспрямоване та ефективне підвищення.

Таким чином, представлена модель є системним інструментом для управління виробничим потенціалом транспортного підприємства в контексті антикризового забезпечення збалансованого потенціалу, оскільки вона охоплює всі ключові етапи від діагностики потреб до розробки та реалізації конкретних заходів розвитку.

Представлені заходи, реалізовані скоординовано, сприяють досягненню тактичних цілей та системному формуванню збалансованого потенціалу ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1», підвищуючи їхню загальну антикризову стійкість та збалансованість потенціал для подальшого сталого розвитку.

В результаті реалізації стратегії, обраної для АТ «ДХЛ Інтернешинал Україна», ПАТ «АТП-1», ТОВ «Транс- сервіс- 1», очікується поетапне зростання показників збалансованого потенціалу та внутрішньої стійкості до кризи з урахуванням зовнішнього середовища у довгостроковій перспективі.

Так, на кінець 2024 року обсяг чистий прибутку АТ «ДХЛ Інтернешинал Україна» збільшився на 1,35 %, а рівень інтегрального показника збалансованого потенціалу збільшився на 25,97 %, внутрішньої

стійкості до кризи – на 6,56 %, на ПАТ «АТП-1» на кінець 2024 року обсяг чистий прибутку збільшився на 2,41 %, рівень інтегрального показника збалансованого потенціалу збільшився на 46,74 %, внутрішньої стійкості до кризи – на 9,64 %, на ТОВ «Транс- сервіс- 1» за цей же період обсяг чистий прибутку збільшився на 2,02 %, рівень інтегрального показника збалансованого потенціалу збільшився на 33,9 %, внутрішньої стійкості до кризи – на 21,64 %. Прогнозується подальше покращення даних показників, пов'язане з нарощуванням інтенсивності заходів щодо розширення ринку надання транспортних послуг.

Для ПАТ «АТП «АТЛАНТ» та ТОВ «ТК Експерт» рекомендується стратегія концентрації та диференціації, в межах даної стратегії доцільно реалізувати заходи щодо підвищення ефективності використання виробничих потужностей, технологічної модернізації транспортних підприємств, підвищення трудового потенціалу, здійснення аналізу ланцюгів цінності з метою виявлення можливостей щодо зниження витрат щодо надання транспортних послуг, виявити потенціал оптимізації логістичної системи (зниження витрат на перевезення за допомогою постійних постачальників палива, автоматизація системи перевезень). Разом з тим, у дорожній карті передбачена подальша робота з забезпечення повного завантаження виробничих потужностей, реалізація заходів щодо зниження рівня витрат на надання послуг, здійснення підготовки документації для укладання договору із постійним постачальником нафтопродуктів, розширення транспортних маршрутів з використанням наявних транспортних засобів.

Системний підхід до обґрунтування антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу через механізм технологічної модернізації транспортних підприємств обумовлює виділення структурних та змістовних характеристик цілей технологічного потенціалу, послідовності та етапів їх досягнення, суб'єктів та інструментів впливу, типу координації відносин, ступеня усвідомленості та об'єктивності, джерел дії. Таке угруповання дозволяє чіткіше визначити зміст механізму технологічної

модернізації на транспортних підприємствах. Ґрунтуючись на триєдності «мети – суб'єкти – кошти» охарактеризуємо структуру та зміст механізму технологічної модернізації транспортних підприємств (рис. 3.16).

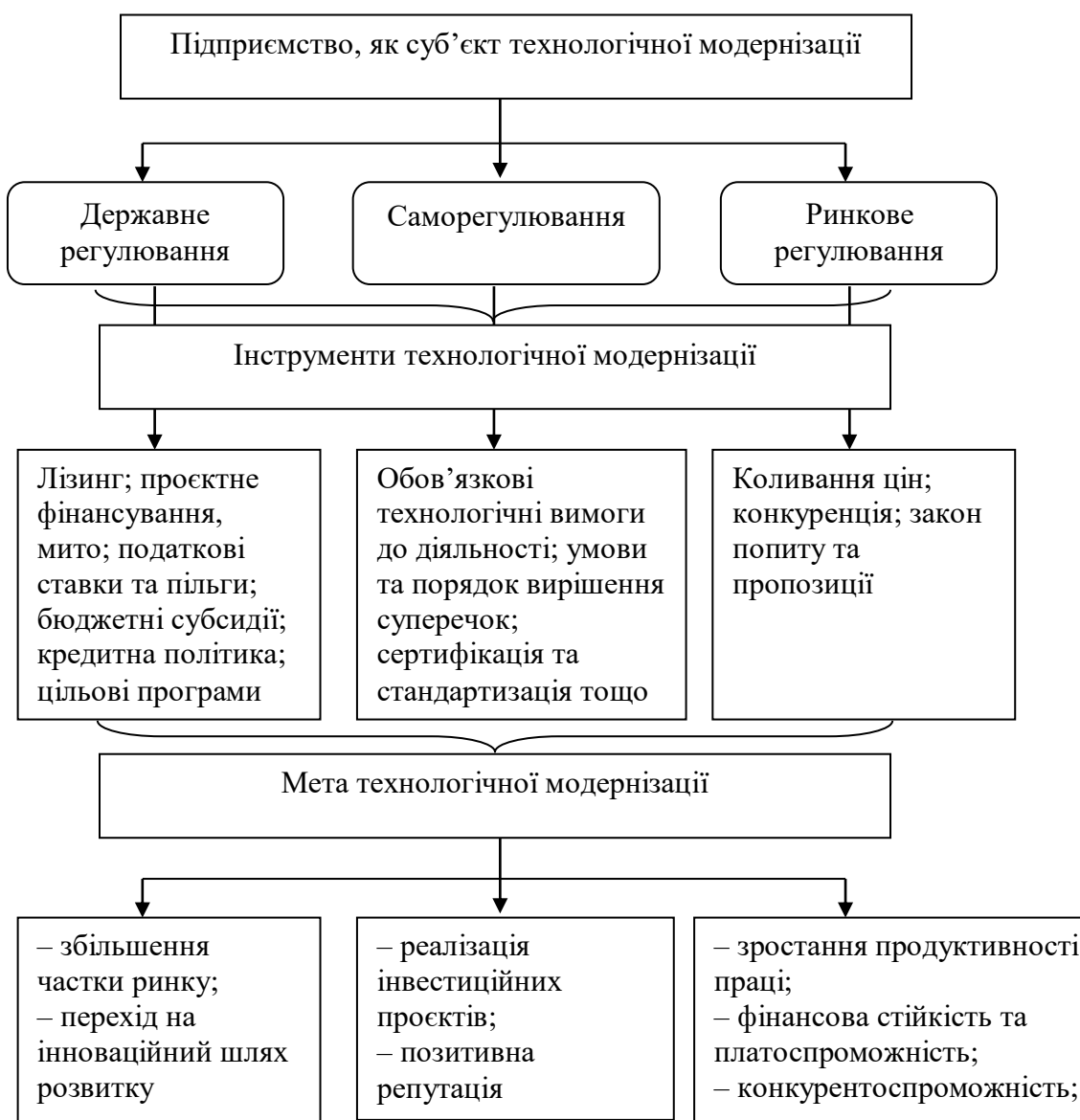


Рис. 3.16. Антикризове забезпечення формування збалансованого потенціалу через механізм технологічної модернізації транспортних підприємств ПАТ «АТП «АТЛАНТ» та ТОВ «ТК Експерт»

Джерело: складено автором.

Кінцевою метою технологічної модернізації є досягнення низки стратегічних результатів, що сприяють формуванню збалансованого потенціалу. Серед них виділяється збільшення частки ринку, перехід на інноваційний шлях розвитку, реалізація інвестиційних проєктів, формування

позитивної репутації, зростання продуктивності праці, досягнення фінансової стійкості та платоспроможності, а також підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства. Ці аспекти, взаємодіючи, забезпечують не лише адаптацію до поточних викликів, але й створюють міцний фундамент для довгострокового та сталого розвитку транспортного підприємства в умовах динамічної економіки та підвищеної невизначеності. Технологічна модернізація, таким чином, розглядається як ключовий фактор зміцнення всіх компонентів збалансованого потенціалу, дозволяючи підприємству ефективно реагувати на зміни та використовувати нові можливості для зростання

Як найбільш важливі цілі даного механізму слід виділити наступні: вихід на новий рівень технологічної оснащеності та продуктивність; перехід на інноваційний тип розвитку; прискорення темпів та підвищення збалансованого потенціалу підприємства.

Наступним інструментом виступає створення ефективної системи підвищення трудового потенціалу. Важливим у побудові ефективної системи підвищення трудового потенціалу є розробка індивідуального підходу до кожного співробітника; розробка системи стимулювання та просування по службі. До ключових методів управління персоналом, реалізація яких забезпечує ефективність цієї системи є економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами та результативністю впливу на персонал.

Економічні методи управління персоналом є способами впливу на персонал на основі використання економічних законів і забезпечують можливість залежно від ситуації. Ефективність економічних методів управління визначається: формою власності та ведення господарської діяльності, системою матеріальної винагороди, ринком робочої сили, ринковим ціноутворенням, податковою системою, структурою кредитування тощо. Найбільш поширеними формами прямого економічного впливу на персонал є:

- матеріальне стимулювання та участь у прибутках через придбання цінних паперів (акцій, облігацій) підприємства;

- адміністративно-правові методи є способами здійснення управлінських впливів на персонал, заснованими на владних відносинах, дисципліні та системі адміністративно-правових стягнень. Розрізняють п'ять основних способів адміністративно-правового впливу: організаційний та розпорядчий вплив, дисциплінарна відповідальність та стягнення, матеріальна відповідальність та стягнення, адміністративна відповідальність та стягнення;

- соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських впливів на персонал, що ґрунтуються на використанні закономірностей соціології та психології. Ці методи спрямовані як на групу співробітників, так і на окремих осіб. За масштабами і методами впливу їх можна розділити на: соціологічні, створені задля групи співробітників у процесі їх виробничої взаємодії та психологічні, які цілеспрямовані на конкретну особу.

З метою створення механізму забезпечення підвищення трудового потенціалу транспортних підприємств реалізується через формування гібридної системи забезпечення трудового потенціалу підприємства. У зв'язку з цим механізм забезпечення трудового потенціалу підприємства має бути реалізований через досягнення наступних пріоритетів:

- формування знань, управлінських концепцій, проектів та програм із залученням до обговорення цих питань менеджерами в процесів прийняття рішень;

- створення корпоративної культури, що забезпечує цілісність колективу підприємства на етапі подолання криз через створення систем матеріального та нематеріального стимулювання праці;

- залучення в реалізацію механізму забезпечення трудового потенціалу підприємства відділів та служб через створення стимулюючих умов

кар'єрного зростання та інструментів матеріального та нематеріального стимулювання.

Механізм антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу через підвищення трудового потенціалу транспортних підприємств наведено на рис. 3.17.



Рис. 3.17. Механізм антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу через підвищення трудового потенціалу транспортних підприємств ПАТ «АТП «АТЛАНТ» та ТОВ «ТК Експерт»

Джерело: складено автором.

Всі компоненти механізму забезпечення підвищення трудового потенціалу підприємств взаємопов'язані між собою, що забезпечує цілісний погляд на роботу зі співробітниками. Застосування розглянутого механізму дозволяє коригувати завдання та відновлювати загальний алгоритм дій.

Важливим аспектом розвитку системи управління трудовим потенціалом підприємства є підвищення замученості його та підвищення мотивації

У зв'язку з цим запропоновано наступні напрямки матеріального та нематеріального стимулювання праці:

- використання гнучкої системи надбавок, а саме, виплати за високі результати у сфері продажу;
- виплати за виконання особливо важливих завдань; виплати за позаурочну роботу;
- виплати соціального характеру, а саме, оплата витрат на лікування; оплачувані відпустки;
- проведення свят та спільне дозвілля; оплата витрат на навчання працівників підприємства.

Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці підприємства може включати: використання гнучкої системи надбавок; виплати соціального характеру.

Таким чином, у процесі розроблення пропозицій для ПАТ «АТП «АТЛАНТ» та ТОВ «ТК Експерт», спрямованих на створення механізму забезпечення трудового потенціалу транспортного підприємства істотну роль, відіграють формування системи та вибір відповідальних осіб для збору даних та моніторингу показників, а також розробка моделі підвищення трудового потенціалу з урахуванням застосування параметрів.

В результаті впровадження запропонованих заходів до кінця 2024 року на ПАТ «АТП «АТЛАНТ» чистий прибуток збільшився на 1,84 % а рівень інтегрального показника збалансованого потенціалу збільшився на 10,15 %, внутрішньої стійкості до кризи – на 8,57 %, на ТОВ «ТК Експерт» обсяг

чистий прибуток збільшився на 1,15 %, рівень інтегрального показника збалансованого потенціалу збільшився на 5,67 %, внутрішньої стійкості до кризи – на 8,44 %.

Поетапний розрахунок очікуваної економічної ефективності від практичних рекомендацій щодо реалізації стратегії пропонуємо здійснити за допомогою дослідження динаміки інтегрального показника збалансованого потенціалу та внутрішньої стійкості до кризи.

В результаті впровадження запропонованих заходів до кінця 2024 року на ПАТ «АТП «АТЛАНТ» чистий прибуток збільшився на 1,84 % а рівень інтегрального показника збалансованого потенціалу збільшився на 10,15 %, внутрішньої стійкості до кризи – на 8,57 %, на ТОВ «ТК Експерт» обсяг чистий прибуток збільшився на 1,15 %, рівень інтегрального показника збалансованого потенціалу збільшився на 5,67 %, внутрішньої стійкості до кризи – на 8,44 %. Поетапний розрахунок очікуваної економічної ефективності від практичних рекомендацій щодо реалізації стратегії пропонуємо здійснити за допомогою дослідження динаміки інтегрального показника збалансованого потенціалу та внутрішньої стійкості до кризи. Очікувана економічна ефективність від впровадження антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства наведено у табл. 3.21.

Позитивна динаміка розрахункових показників транспортних підприємств доводить ефективність обраних стратегій. Це дозволяє зробити висновок про те, що запропонована методика вибору антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу для транспортних підприємства сприяє підвищенню ефективності їх функціонування.

Рекомендації до ухвалення управлінських рішень повинні відображати послідовний алгоритм рекомендованих дій та отриманий ефект від реалізації кожного ухваленого рішення. Варто зазначити, що ієрархічна структура рекомендованих управлінських рішень є цілісною системою, оскільки кожне прийняте рішення зумовлює таку дію та залежить від результату реалізованого попереднього рішення.

Очікувана економічна ефективність від удосконалення стратегічного управління діяльністю транспортними підприємствами

Підприємство	2023 р.	Після впровадження (2024 р.)	Темп приросту, %
ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна»			
Інтегральний показник збалансованого потенціалу	0,362	0,456	25,97
Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи	0,61	0,65	6,56
ПАТ «АТП-1»			
Інтегральний показник збалансованого потенціалу	0,276	0,405	46,74
Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи	0,56	0,614	9,64
ТОВ «Транс- сервіс- 1»			
Інтегральний показник збалансованого потенціалу	0,295	0,395	33,90
Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи	0,48	0,584	21,67
ПАТ «АТП «АТЛАНТ»			
Інтегральний показник збалансованого потенціалу	0,473	0,521	10,15
Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи	0,56	0,608	8,57
ТОВ «ТК Експерт»			
Інтегральний показник збалансованого потенціалу	0,564	0,64	13,48
Інтегральний показник внутрішньої стійкості до кризи	0,64	0,694	8,44
Рівень впливу зовнішнього середовища	0,55	0,550	-

Джерело: складено автором.

За результатами проведеного дослідження запропоновано підхід до формування, вибору та реалізації антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства, який об'єднує послідовність дій щодо формування, реалізації та контролю антикризової стратегії, який, на відміну від існуючих розробок, враховує рівень внутрішньої стійкості до кризи, вплив зовнішнього середовища та збалансованого потенціалу

підприємства, що дозволяє на основі порівняння антикризових стратегічних альтернатив розробити комплекс заходів щодо зниження впливу криз.

З метою оптимізації потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) транспортних підприємств, особливо в умовах антикризового забезпечення формування адаптивного потенціалу, доцільним є використання централізованих цифрових платформ, що обґрунтовується високим ступенем контролю та безпеки, які вони забезпечують, що є критично важливим для захисту даних та безперервності операційних процесів в умовах підвищеної невизначеності. Крім того, подібні платформи характеризуються більшою простотою у використанні та вимагають менших зусиль для обслуговування та підтримки, що сприяє підвищенню ефективності управління ІКТ-інфраструктурою.

Для ухвалення ефективних цифрових рішень в контексті антикризового забезпечення формування адаптивного потенціалу транспортних підприємства доцільно застосовувати низку критеріїв вибору інструментів цифровізації. По-перше, ключовим аспектом є сумісність із існуючими системами, що забезпечує легку інтеграцію обраних інструментів цифровізації з наявними програмними забезпеченнями та інфраструктурою. По-друге, необхідною є гнучкість і масштабованість інструментів цифровізації, що дозволяє їм відповідати динамічним потребам транспортних підприємств. По-третє, пріоритетною є надійність та безпека, що забезпечує високий рівень захисту потенціалу ІКТ, даних та систем від зовнішніх загроз. По-четверте, важливою є цінова доступність обраних інструментів цифровізації, що дозволяє максимізувати віддачу від інвестицій. Нарешті, суттєвим фактором є зручність використання, яка дозволяє співробітникам транспортних підприємств швидко освоювати та ефективно застосовувати нові цифрові рішення у своїй діяльності.

Застосування методології IDEF0 для конструювання діаграми «Розвиток централізованих цифрових платформ» є методологічно необхідним, оскільки ця нотація дозволяє візуалізувати та формалізувати

складні бізнес-процеси, пов'язані з інтеграцією та розвитком цифрових рішень.

Діаграма IDEF0, будучи функціональною моделлю, забезпечує чітке графічне представлення взаємозв'язків між функціями, вхідними даними, вихідними результатами, механізмами реалізації та керуючими впливами, які стосуються впровадження та подальшої еволюції таких платформ. Це сприяє глибокому розумінню динаміки взаємозв'язків між різними етапами цифровізації та їхнім детермінуючим впливом на ключові компоненти збалансованого потенціалу підприємства.

У контексті антикризового забезпечення, діаграма виконує наступні функції: дозволяє систематизувати процеси впровадження цифрових платформ, ідентифікуючи ключові етапи та необхідні ресурси, що сприяє раціональному розподілу інвестицій та оптимізації зусиль в умовах обмеженості ресурсів під час кризових ситуацій. Крім того, діаграма забезпечує чітке визначення контрольних точок за рахунок візуалізації входів і виходів кожної функції, що є основою для моніторингу прогресу та ефективності впровадження, забезпечуючи своєчасне коригування курсу. Діаграма є інструментом, що сприяє прийняттю обґрунтованих digital-рішень в процесі антикризового забезпечення в системі формування адаптивного потенціалу транспортних підприємств, інтегруючи критерії вибору інструментів цифровізації, такі як сумісність із існуючими системами, гнучкість, масштабованість, надійність, безпека, цінова ефективність та зручність використання.

Представимо інформаційну IDEF0-модель напрямів забезпечення оптимізації потенціалу ІКТ на підґрунті розвитку централізованих цифрових платформ.

Загалом модель у нотації IDEF0 є сукупністю ієрархічно впорядкованих і взаємопов'язаних діаграм. Контекстна діаграма інформаційної моделі розвитку централізованих цифрових платформ представлена на рис. 3.18.



Рис. 3.18. Контекстна діаграма інформаційної моделі «Розвиток централізованих цифрових платформ»

Джерело: складено автором.

На вході блоку оцінки розвитку централізованих цифрових платформ на підприємствах систематично надходить інформація про основні параметри функціонування підприємства. Виходами та результатами виконання відповідної функції на підприємствах є інформація про наявність об'єднаних в єдине інформаційне середовище кіберфізичних систем на підприємстві. На підставі вхідної інформації про наявність об'єднаних в єдине інформаційне середовище кіберфізичних систем у межах підприємства визначаються напрямки розвитку централізованих цифрових платформ.

В якості керуючої інформації використовується модель трансформації впливу виробничих факторів на підприємство в процесі розвитку цифрових платформ. Далі проводиться відповідна підготовка персоналу в галузі ІТ-технологій за виявленими напрямками смартизації підприємства.

При цьому механізмами, за допомогою яких проводиться навчання персоналу, виступають широкосмуговий інтернет, бази даних підприємства та кіберфізичні CPS-системи, відповідні напрямів розвитку централізованих цифрових платформ.

На рис. 3.19 представлена діаграма декомпозиції першого рівня деталізації інформаційної моделі розвитку централізованих цифрових платформ. У свою чергу результати виконання функції забезпечення безпеки функціонування та розвитку централізованих цифрових платформ, що показані на рисунку стрілкою «Результати функціонування та розвитку централізованих цифрових платформ», подаються у вигляді результуючої інформації на вихід контекстної діаграми інформаційної моделі та у вигляді вхідної інформації на блок «Ефективність функціонування та розвитку централізованих цифрових платформ підприємства» для виконання відповідної функції.

Оцінка ефективності функціонування та розвитку централізованих цифрових платформ проводиться на підставі моделей трансформації впливу виробничих факторів на підприємство.

Входами першого блоку «Створення умов для продовження поточної виробничої діяльності» є інформація про напрямки цифровізації підприємства, основні параметри функціонування виробництв та підготовлений персонал за напрямками розвитку цифрових платформ. Інформація про результати поточної виробничої діяльності є виходом відповідного блоку та подається як вхідний інформаційний потік на блоки «Організація наявності програмного забезпечення розвитку цифрових платформ» та «Забезпечення контролю виробничого процесу за допомогою цифрових платформ». Крім того, вихід є наскрізним інформаційним потоком (подається на вихід діаграми), який разом з іншими інформаційними потоками є результатом виконання функції «Зв'язок цифрових платформ з системами управління підприємством».

Розроблена інформаційна IDEF0-модель розвитку централізованих цифрових платформ, яка заснована на методології SADT, дозволяє одержати цілісну картину відповідних процесів на виробництвах, ключові системні поняття якої формують основу майбутньої інформаційної системи розвитку смарт-виробництв.

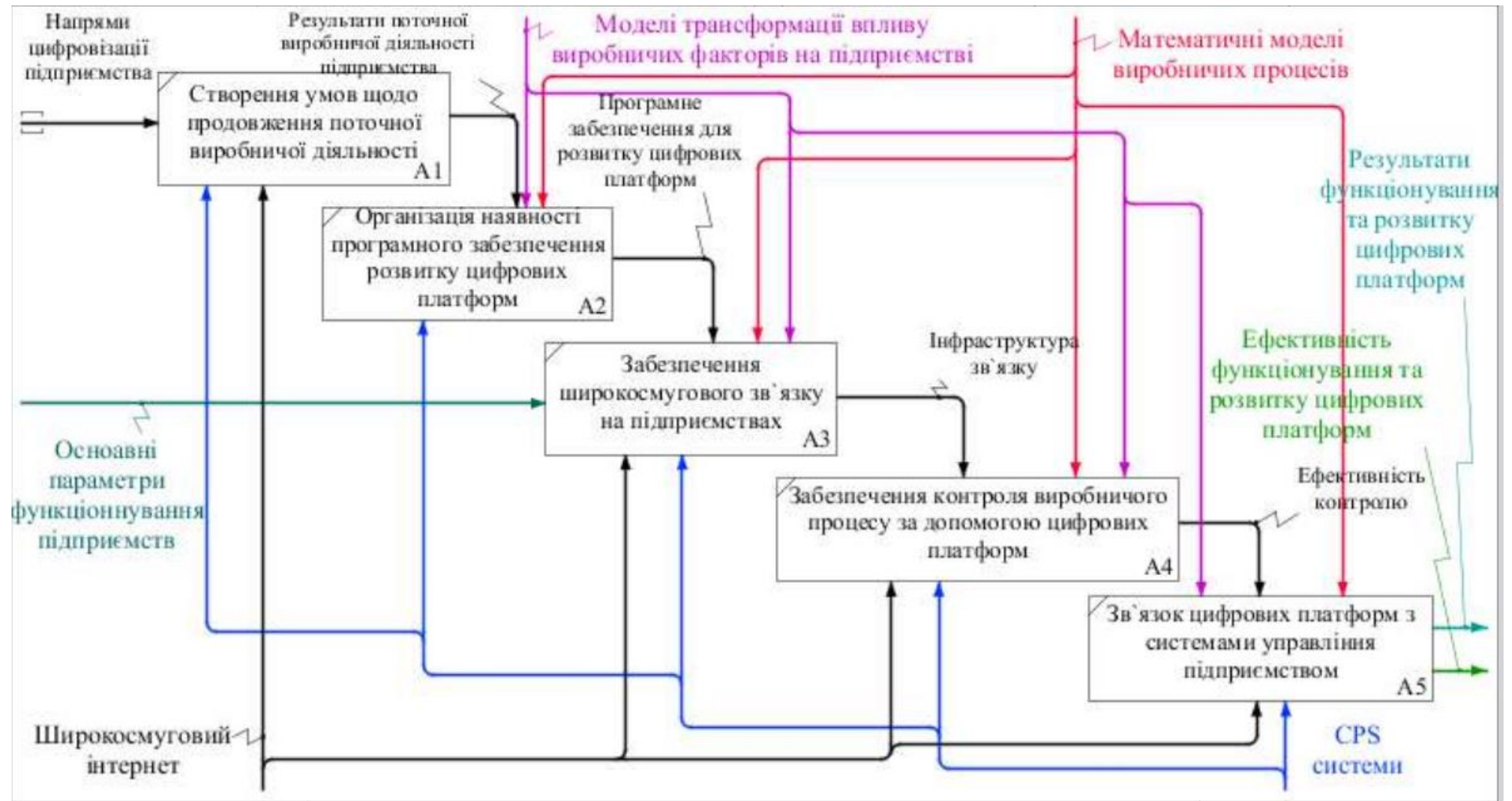


Рис. 3.19. Діаграма декомпозиції першого рівня деталізації інформаційної моделі розвитку централізованих цифрових платформ

Джерело: складено автором.

Структурний підхід та, зокрема, методологія побудови SADT-моделей дозволяють ілюструвати функції, що виконуються системою, відносини між даними, а також найбільш повно розглянути інформаційно-комунікаційні зв'язки систем, що моделюються. Запропонована модель дає можливість керівництву та співробітникам підприємств отримати чітке уявлення про те, які дані використовуються та які функції виконуються у процесі створення централізованих цифрових платформ.

Застосування нотації IDEF0 для моделювання процесів розвитку централізованих цифрових платформ має переваги щодо наочного та зручного для сприйняття уявлення структури процесів, вхідних та вихідних потоків, механізмів та керуючих впливів, що сприятиме оперативності та ефективності практичного впровадження розвитку централізованих цифрових платформ. Крім того, дозволяє поводити функціональну декомпозицію процесів розвитку централізованих цифрових платформ та уявити їх у вигляді сукупності ієрархічно упорядкованих, взаємозалежних діаграм.

Розроблена структурно-функціональна модель інформаційно-комунікаційного забезпечення реалізації основних функцій розвитку централізованих цифрових платформ спираються на моделі трансформації впливу виробничих факторів на економіку в процесі становлення смарт-промисловості, математичні моделі виробничих процесів та враховує основні параметри їх функціонування. За допомогою запропонованої інформаційної моделі внаслідок розвитку централізованих цифрових платформ можливим стане забезпечення ефективності функціонування та розвитку транспортних підприємств.

Запропонована модель дозволяє в логічній, зручній та послідовній формі описати взаємозв'язки між функціями управління та основними інформаційно-комунікаційними зв'язками, механізмами реалізації, комплексом математичних моделей та підходів до розвитку централізованих цифрових платформ.

Отже, в умовах постійних змін та зовнішніх шоків, ключовою умовою сталого функціонування та розвитку підприємства є формування та підтримання збалансованого потенціалу, який охоплює гармонійне поєднання виробничих, трудових, фінансових, технологічних та інформаційно-комунікаційних можливостей, є критично важливим для уникнення кризових явищ та забезпечення ефективності. Обґрунтовано, що дисбаланс між цими компонентами потенціалу призводить до неефективного використання ресурсів, зниження продуктивності та становить загрозу стратегічній стабільності суб'єкта господарювання. У цьому контексті антикризове забезпечення розглядається як реактивний інструмент та невід'ємний елемент стратегічного менеджменту, що дозволяє реагувати на існуючі загрози, ефективно запобігати їх виникненню через розробку та реалізацію комплексних заходів. Особливої актуальності це набуває для транспортної галузі України, функціонування якої є базовим для підтримки економічних зв'язків, а деструктивний вплив зовнішніх факторів підвищує її вразливість.

Запропонований диференційний інструментарій оцінки збалансованості потенціалу, що включає індикаторний підхід, є ключовим для ухвалення адекватних управлінських рішень. Інструментарій передбачає кількісне вимірювання наявних ресурсів та результатів функціонування, глибокий якісний аналіз їхньої взаємодії. Оцінка збалансованості здійснюється у розрізі її ключових складових, що дозволяє ідентифікувати джерела зростання та виявити можливості за основними сферами діяльності підприємства.

Підхід включає порівняльний аналіз фактичних значень потенціалу з нормативними та перспективними даними, що дає змогу визначити відхилення та ступінь досягнення бажаного стану. Таким чином, формується комплексний, системний та адаптований до конкретних умов інструментарій для оцінювання динаміки збалансованого потенціалу, що є невід'ємною частиною ефективного антикризового забезпечення та сприяє оптимізації

процесів регенерації та використання ресурсів підприємства. Підкреслено необхідність контекстуалізації оцінки, що забезпечує релевантність та точність отриманих результатів, роблячи їх надійним підґрунтям для прогнозних оцінок та визначення масштабів і напрямків необхідних трансформаційних процесів.

Запропонована діаграма інформаційної моделі «Розвиток централізованих цифрових платформ», розроблена в IDEF0, є необхідним інструментом для структурного та функціонального аналізу процесів цифровізації. Вона надає системну основу для ефективного планування, контролю та коригування дій, спрямованих на посилення ІКТ-потенціалу, що є інтегральною частиною антикризового забезпечення та формування адаптивного і збалансованого потенціалу транспортного підприємства. Візуалізація дозволяє простежити, яким чином ці критерії враховуються на різних етапах розвитку платформ. Додатково, чітке графічне представлення процесу покращує комунікацію між різними підрозділами та стейкхолдерами, забезпечуючи спільне розуміння цілей та завдань, що є критично важливим в умовах кризового управління.

Висновки до третього розділу

Визначено, що в умовах зростаючої складності, невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, ефективне антикризове забезпечення набуває першочергового значення для транспортних підприємств. Організаційний аспект внутрішньої стійкості до кризи визначено як критично важливий елемент, що визначає здатність підприємства протистояти негативним впливам та досягати запланованих результатів навіть за несприятливих умов.

Суттєвим результатом дослідження стало формування методичного підходу до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризи з урахуванням факторів зовнішнього середовища, який заснований на оцінці

синергічного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, що дозволяє розробити комплексну систему діагностики кризових ризиків та механізми адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Запропонований підхід базується на застосуванні інтегральних та структурних показників, що відображають внутрішньої стійкості до кризи з точки зору організаційного аспекту та впливу зовнішнього середовища. Особливе місце в розробленій методології відводиться оцінці впливу зовнішнього середовища на основі механізм експертного оцінювання зовнішніх факторів, який включає формування аналітичної та експертної груп, вибір шкали оцінок, проведення опитування, статистичну обробку результатів та формування рекомендацій, що дозволяє врахувати динаміку та специфіку зовнішніх впливів, забезпечуючи повноту та адекватність оцінки загальної стійкості підприємства.

Отже, розроблений методичний підхід є дієвим інструментом для цілісної оцінки внутрішньої стійкості підприємства до кризи з урахуванням зовнішніх факторів, що дозволяє виявляти проблемні зони, формувати превентивні заходи та підвищувати здатність підприємства до адаптації та сталого розвитку.

Обґрунтовано, що ефективність функціонування транспортних підприємств, як стратегічно важливої галузі, безпосередньо впливає на розвиток усієї економіки, що зумовлює необхідність переходу до якісно нового рівня управління процесами формування та використання їхнього потенціалу.

Обґрунтовано, що антикризова стратегія забезпечення збалансованого потенціалу має специфічні риси, а саме, вона є комплексною, орієнтованою на довгострокову перспективу, гнучкою та адаптивною, має превентивний характер і максимально використовує внутрішні резерви. Її головне призначення – виявлення протиріч у розвитку підприємства та розробка адаптаційних заходів, спрямованих на забезпечення збалансованості потенціалу та подальший розвиток, що дає змогу ідентифікувати можливі

сценарії розвитку транспортних підприємств на ранньому етапі та обирати найбільш оптимальні для досягнення конкурентних переваг.

Підкреслено важливість використання інформаційно-аналітичного забезпечення для формування антикризових стратегічних альтернатив, яке включає збір первинної та вторинної інформації, її аналіз та доведення до споживачів інформаційно-аналітичних продуктів. Результати аналізу слугують основою для розробки та оцінки стратегічних альтернатив, які відповідають встановленим критеріям та мають можливість коригування.

Розроблено та обґрунтовано методологічний підхід до формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства інтегрує управлінські рішення з обліково-аналітичним забезпеченням, що дозволяє оптимізувати процес вибору стратегічних альтернатив, забезпечує системність та обґрунтованість рішень, спрямованих на подолання кризових процесів та сталого розвитку підприємства. Розроблений підхід є комплексним інструментом, що враховує специфіку галузі, виклики зовнішнього середовища та необхідність постійної адаптації для досягнення довгострокових цілей та підвищення конкурентоспроможності.

Запропонований диференційований інструментарій оцінки збалансованості потенціалу, що базується на індикаторному підході, є фундаментальним для ухвалення адекватних управлінських рішень. Даний інструментарій включає кількісне вимірювання наявних ресурсів та функціональних результатів, поглиблений якісний аналіз їхньої взаємодії. Оцінка збалансованості реалізується в розрізі її ключових складових, що сприяє ідентифікації джерел зростання та виявленню перспективних можливостей у основних сферах діяльності підприємства. Методичний підхід передбачає порівняльний аналіз фактичних значень потенціалу з нормативними та прогнозними даними, що дає змогу точно визначити відхилення та ступінь досягнення цільового стану. Таким чином, формується комплексний, системний та адаптований інструментарій для оцінювання динаміки збалансованого потенціалу, що є невід'ємним компонентом

ефективного антикризового забезпечення та сприяє оптимізації процесів регенерації та раціонального використання ресурсів підприємства. Наголошується на контекстуалізації оцінки, що забезпечує релевантність та високу точність отриманих результатів, перетворюючи їх на надійне підґрунтя для прогнозних оцінок та визначення масштабів і напрямків необхідних трансформаційних процесів.

Концептуалізована діаграма інформаційної моделі «Розвиток централізованих цифрових платформ», розроблена з використанням методології IDEF0, визнана необхідним інструментом для структурного та функціонального аналізу процесів цифровізації. Вона надає системну основу для ефективного планування, моніторингу та коригування дій, спрямованих на посилення ІКТ-потенціалу, що є інтегральною складовою антикризового забезпечення та формування адаптивного і збалансованого потенціалу транспортного підприємства. Візуалізація, що забезпечується цією діаграмою, дозволяє ефективно відстежувати інтеграцію критеріїв вибору цифрових інструментів на різних етапах розвитку платформ, а також значно покращує комунікацію між підрозділами та стейкхолдерами, сприяючи спільному розумінню стратегічних цілей та завдань, що є критично важливим в умовах кризового управління.

Наукові результати дослідження висвітлено у роботах [82; 84; 112; 174; 176]

ВИСНОВКИ

1. Дослідження теоретичних підходів до визначення збалансованого потенціалу підприємства підтвердило його багатоаспектність та міждисциплінарний характер. Збалансований потенціал інтерпретується як гармонійне поєднання виробничих, трудових, фінансових, технологічних та ІКТ-можливостей, що забезпечує стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання у динамічному середовищі. Обґрунтовано, що досягнення цієї збалансованості є критично важливим для мінімізації кризових явищ та забезпечення сталого розвитку, тоді як дисбаланс детермінує неефективне використання ресурсів, зниження продуктивності та загрожує стратегічній стабільності. Ключові складові збалансованої системи, такі як виробничий, фінансовий, інвестиційний, трудовий, управлінський та інформаційний потенціал, взаємодіють, а їх координація та стратегічне узгодження визначають загальний рівень ефективності функціонування.

2. Встановлено, що антикризове забезпечення становить невід'ємну складову ефективного функціонування підприємства, охоплює діагностику внутрішніх та зовнішніх загроз, включаючи PESTEL-аналіз та врахування ірраціональних економічних очікувань, а також розробку та імплементацію комплексних заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, мінімізацію їхніх наслідків та збереження ключових елементів потенціалу.

3. Доведено, концептуальні засади формування та функціонування механізму антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства висвітлюють його вирішальне значення для підтримки стабільності та конкурентоспроможності. Запропонована концептуальна модель є інструментом стратегічного управління, що дозволяє реагувати на кризи, проактивно їх запобігати через інтегрований аналіз внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз. Механізм включає послідовні етапи: від діагностики латентної нестабільності та ідентифікації джерел загроз до

формування та реалізації загальної та тактичної антикризової стратегії, що охоплює всі сфери діяльності. Ефективність його функціонування забезпечується надійною інформаційною, нормативно-правовою та обліково-аналітичною підтримкою, що є фундаментальною основою для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, закладено теоретичний фундамент для розуміння сутності збалансованого потенціалу та його зв'язку з антикризовим забезпеченням, що є базою для подальших наукових досліджень та формування практичних рекомендацій.

4. Дослідження підтверджує, що в умовах динамічної економічної турбулентності та зовнішніх дестабілізуючих впливів, підтримка збалансованого потенціалу підприємства є критичною для його сталого функціонування. Збалансованість, що інтегрує виробничі, кадрові, фінансові, технологічні та ІКТ-можливості, забезпечує стійкість та ефективність, тоді як її відсутність загрожує стратегічній стабільності. Антикризове забезпечення виступає як проактивний елемент стратегічного менеджменту, спрямований на запобігання кризам та мінімізацію їхніх наслідків, що особливо актуально для транспортного сектору України, чия стратегічна роль та вразливість до зовнішніх деструкцій вимагають посиленого антикризового управління.

Ідентифіковано, що адаптивність українських підприємств у кризових умовах забезпечується багатовекторними антикризовими заходами, включаючи оптимізацію витрат, диверсифікацію ринків та інновації, підтримані державою. Інтеграція цих заходів у систему формування збалансованого потенціалу є фундаментом для подолання криз та підвищення економічної стійкості.

5. Запропоновано теоретико-методичний підхід до оцінювання збалансованості потенціалу підприємства, що ґрунтується на інтегральному показнику, який синтезує індикатори виробничого, фінансового, трудового, технологічного та ІКТ-потенціалів. Деталізована етапність, від вибору та нормування показників до розрахунку вагових коефіцієнтів та інтерпретації, забезпечує комплексність та об'єктивність оцінки, що дає змогу кількісно

визначити рівень збалансованості, якісно аналізувати динаміку та виявляти проблемні зони, що є передумовою для формування ефективних антикризових стратегій, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

Особлива увага приділена ролі обліково-аналітичного забезпечення у формуванні релевантної інформації. Розроблений алгоритм генерації аналітичних даних, що охоплює постановку завдань, вибір показників та розробку звітних форм, гарантує своєчасне надання необхідної інформації управлінському персоналу для ухвалення обґрунтованих антикризових рішень.

6. У даній роботі представлено науково-практичний підхід до оцінки збалансованості потенціалу підприємства, який інтегрує кількісний вимір ресурсів та функціональних результатів з якісним аналізом їхньої взаємодії, забезпечуючи всебічний погляд на стан суб'єкта господарювання. Оцінка здійснюється у розрізі ключових компонентів: виробничого, фінансового, трудового, технологічного та ІКТ-потенціалів, що дозволяє виявляти можливості та джерела зростання у фундаментальних сферах діяльності та включає порівняльний аналіз фактичних показників потенціалу з нормативними та прогностичними значеннями, а також визначити відхилення та рівень досягнення цільового стану. Таким чином, формується комплексний, системний та адаптований інструментарій для динамічного оцінювання збалансованого потенціалу, що є невід'ємним елементом ефективного антикризового забезпечення, що сприяє оптимізації процесів регенерації та ефективного використання корпоративних ресурсів. Особливо наголошується на значенні контекстуалізації оцінки, що гарантує релевантність та високу точність отриманих результатів.

Визначено, що оцінювання збалансованості потенціалу підприємства є фундаментальною передумовою для ухвалення адекватних рішень в умовах кризових явищ, що дозволяє ефективно впливати на поточний функціональний стан, здійснювати прогнозування динаміки розвитку,

детермінувати масштаби та вектори необхідних трансформаційних процесів, ідентифікувати ключові зовнішні детермінанти, а також формувати прогностичні моделі та антикризові стратегії, що сприяє оптимізації процесів регенерації та раціонального використання ресурсів у відповідності до принципу збалансованості.

7. У результаті дослідження розроблено методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризи, що інтегрує вплив зовнішніх факторів та базується на оцінці синергетичного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, що дозволяє створити комплексну систему діагностики кризових ризиків та механізми адаптації підприємства до мінливих умов. Запропонований підхід застосовує інтегральні та структурні показники для відображення внутрішньої стійкості з позиції організаційного аспекту та впливу зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється оцінці впливу зовнішнього середовища, що реалізується через механізм експертного оцінювання, що дозволяє враховувати динаміку та специфіку зовнішніх впливів, забезпечуючи повноту та адекватність оцінки загальної стійкості підприємства, виявляти проблемні зони, формувати превентивні заходи та підвищувати адаптаційну спроможність підприємства для забезпечення його сталого розвитку.

Розроблений автором методологічний підхід до формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу інтегрує управлінські рішення з обліково-аналітичним забезпеченням, оптимізує процес вибору стратегічних альтернатив, гарантує системність та обґрунтованість рішень, спрямованих на подолання криз та забезпечення сталого розвитку. Підхід є комплексним інструментом, що враховує специфіку галузі, зовнішні виклики та необхідність постійної адаптації для досягнення довгострокових цілей та підвищення конкурентоспроможності.

8. Сформовано комплексний, системний та адаптований до специфічних умов інструментарій для оцінювання динаміки збалансованого потенціалу, що є визначальним для ефективного антикризового забезпечення.

Автором доказано, що у контексті зростаючої складності, невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, ефективне антикризове забезпечення набуває першочергового значення для транспортних підприємств. Організаційний аспект внутрішньої стійкості до кризових явищ визначено як критично важливий елемент, що детермінує здатність підприємства ефективно протистояти негативним впливам та досягати цільових результатів навіть за несприятливих умов.

9. Автором запропоновано диференційований інструментарій оцінки збалансованого потенціалу, базований на індикаторному підході, є фундаментальним для адекватних управлінських рішень. Він охоплює кількісне вимірювання ресурсів та функціональних результатів з поглибленим якісним аналізом їхньої взаємодії. Оцінка реалізується в розрізі ключових складових потенціалу, що сприяє ідентифікації джерел зростання та перспективних можливостей. Методичний підхід включає порівняльний аналіз фактичних значень з нормативними та прогнозними даними для точного визначення відхилень та ступеня досягнення цільового стану. Наголошується на значенні контекстуалізації оцінки для забезпечення релевантності та точності результатів, що є надійним підґрунтям для прогнозних оцінок та визначення напрямків трансформаційних процесів.

Концептуалізована IDEF0-діаграма «Розвиток централізованих цифрових платформ» автором визнана необхідним інструментом для структурного та функціонального аналізу процесів цифровізацію, вона надає системну основу для ефективного планування, моніторингу та коригування дій з посилення ІКТ-потенціалу, що є інтегральною складовою антикризового забезпечення та формування адаптивного і збалансованого потенціалу підприємства. Візуалізація, що надається цією діаграмою, дозволяє ефективно відстежувати інтеграцію критеріїв вибору цифрових

інструментів та покращує комунікацію між підрозділами та стейкхолдерами, що є критично важливим в умовах кризового управління.

Таким чином, результати дисертаційного дослідження поглиблюють наукові засади розуміння антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства та пропонують ефективний механізм його реалізації. Розроблені теоретичні положення, методичні підходи й практичні інструменти можуть бути використані для підвищення стійкості функціонування підприємств, зміцнення їх здатності протистояти кризовим викликам, а також для удосконалення системи стратегічного управління як на мікрорівні окремого суб'єкта господарювання, так і на мезорівні економічної системи загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Алієв Р. А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 54–59.
3. Андрющенко І. Є. Практична реалізація методологічного підходу щодо оцінювання життєздатності промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 38–41.
4. Ансофф І. Стратегічне управління / навч. ред. і авт. предслого. Л. І. Евенко. М. : Економіка, 1989. 519 с.
5. Ареф'єв С. О., Титикало В. С. Управління економічною безпекою підприємств на конкурентних ринках за холичним підходом. *Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення* : монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. К. : ФОП Маслаков, 2020. С. 222–228.
6. Ареф'єва О. В., Калинюк В. Є. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення складових системи економічної безпеки підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14982473>
7. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М., Загайна С. Ю. Дослідження підходів формування економічного потенціалу підприємства у контексті транспарентності розвитку інвестиційних процесів. *Економічний вісник*. 2023. №3. С. 131–139. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.131>.
8. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>

9. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Кравчук Н. М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1(1). С. 80–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>

10. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Економічний механізм запобігання ризикам діяльності підприємства під час реалізації антикризового управління. *Науковий Вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2020. № 34. С. 17–23.

11. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 64–70.

12. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Дудік А. О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>

13. Ареф'єва О. Забезпечення антикризового управління підвищення стійкості функціонування підприємства при посиленні ризиків і небезпек. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 2. С. 363–368. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-71>

14. Ареф'єва О., Деригін О. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. № 12 (24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04)

15. Ареф'єва О., Долженко Д. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення транспарентності розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 18(36) DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06)

16. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
17. Бабіна Н. О. Управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності. *Економіка і управління*. 2016. № 2. С. 67–72.
18. Базлюк В. Б., Базлюк К. Ф. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85>
19. Безугла К. О. Інформаційно-комунікаційні технології як фактор інноваційного розвитку економіки. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2013. Випуск 18. С. 42–54.
20. Березін О. В., Плотник О. Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку : монографія. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.
21. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2003. № 7-8 (32-33). С. 60–63.
22. Богацька Н. М., Хачатрян В. В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 134–139.
23. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Вісник КНТЕУ*. 2022. №1. С. 58–68. DOI:10.31617/visnik.knute.2022(141)04.
24. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
25. Боняр С. М., Скутова-Корх Я. О. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. № 1. С. 97–102.

26. Бражник Л. В., Дорошенко О. О. Вибір фінансової стратегії розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. С. 99–103.

27. Бровко Л. І., Сірко А. Ю., Крюкова Г. В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 36–40. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-05)

28. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2(88) С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>

29. Василюк С. В., Франів І. А., Бобало І. Ю. вплив транспортної інфраструктури на забезпечення сталого розвитку економіки регіону. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 72. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2023-72-02>

30. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімул Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7>

31. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

32. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 6 (80). С. 23–29.

33. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. : В. Т. Бусел. Ірпінь : Перун, 2002. 1440 с.

34. Вовк В. В. Формування системи економічної безпеки підприємства. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/10_Vovk.ht (дата звернення: 14.05.2024).

35. Вовк О. М., Сафонік Н. П., Фрідріх Ю. В. Превентивне забезпечення безпеки і конкурентного статусу авіаційного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3 (75). С. 123–134. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/75.123>

36. Галіка В. Дослідження сутності інформаційно-аналітичного підґрунтя формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 3(71). С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-67-73>.

37. Герасимчук В. Г., Кузьмін О. Є. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 275 с.

38. Гораль Л. Т. Методологія процесно-просторового управління потенціалом підприємств системи газопостачання в постіндустріальній економіці. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 191–198. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.191.198>

39. Гораль Л., Брич Б., Клименко К. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31, № 1. С. 271–278. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2021.01.271>

40. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. URL: <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva> (дата звернення: 14.04.2025).

41. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.

42. Гурочкіна В. В., Будзинська М. С. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 5. URL: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs1/article/view/394/556> (дата звернення: 14.04.2025).

43. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. №1 (23). С. 98–107.

44. Дикань В. Л., Кузнецов Є. М. Методичне забезпечення формування стратегії сталого розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 9–20.

45. Дикань В. Л., Скрипінський О. Л., Шевченко В. В. Кадрове забезпечення процесів розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 9 –19.

46. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Чорнобровка І.В. Антикризовий інструментарій стратегії державного управління малим і середнім бізнесом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 9–19.

47. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 – січні 2024 років. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-sichni-2024>. (дата звернення: 22.04.2025).

48. Дуб С. І., Гораль Л. Т. Методологія застосування процесного підходу до управління змінами на мікрорівні. *Вісник НТУ «Харківський Політехнічний Інститут» (економічні науки)*. 2023. №6. С. 67–71. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.6.67

49. Економіка від А до Я : понятійно-термінологічний словник / О.В. Куроченко та ін. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал»», 2008. 368 с.

50. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : Мочерний С. В. та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 3. 952 с.

51. Економічний потенціал / Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0>

%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BE

%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB (дата звернення: 21.06.2024).

52. Економічний словник / за ред. П. І. Баргія, С. І. Дорогунцова. К. : Гол. ред. УРЕ, 1973. 623 с.

53. Енциклопедія Сучасної України / редкол. : Дзюба І. М. та ін. К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2009. URL: <https://esu.com.ua/article-18794> (дата звернення: 20.05.2023).

54. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в систем антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №3. С. 335–338.

55. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/> (дата звернення: 14.05.2025).

56. Ждан О. М. Економічне обґрунтування терміну «потенціал підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 139–142.

57. Жувагіна І. О., Когутенко К. С. Загальнонаукові підходи до формування економічного потенціалу підприємств торгівлі. *Ефективна економіка*. 2018. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/35.pdf (дата звернення: 14.05.2024).

58. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. К. : Кондор, 2006. 356 с.

59. Зелена книга «Залізничні вантажні перевезення». URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-244081445/244081445> (дата звернення: 23.06.2024).

60. Зубков С. О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 4–3. С. 59–64. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.8>

61. Іванюта С. М. Антикризове управління в аграрній сфері контролінгу : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01. Київ, 2006. 20 с.
62. Каличева Н. Є. Концептуальні положення управління еколого-економічним розвитком підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 110–113.
63. Капранова Л. Циркулярна економіка як стратегія розвитку економіки України у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 1(39). С. 115–127. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.314694](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.314694)
64. Касьянова Н. В. Оцінка збалансованості потенціалу розвитку підприємства. *Моделі управління в ринковій економіці*. 2014. Спец. вип. С. 62–73.
65. Квасницкая Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства, *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1 С. 73–82. <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/01/7.pdf> (дата звернення: 17.05.2024).
66. Квасній Л. Г. Антикризове управління економічним потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 248–250.
67. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. К. : Барви, 1998. 210 с.
68. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 107–113.
69. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/00060e53-3e75-4923-81ce-ff966c66813f/content> (дата звернення: 18.05.2024).
70. Козловський С., Горун С., Мамашвілі Л. Підвищення економічної безпеки держави на основі інноваційних та цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-34

71. Коритько Т. Ю. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ризиками на підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Маріуполь, 2005. 18 с.

72. Костакова Л. Д., Тесленко О. С. Антикризове управління – основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 1. С. 5–9.

73. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

74. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 113–121.

75. Лапін Є. В. Экономический потенциал предприятия : монография. Сумы: Университетская книга, 2002. 309 с.

76. Лебедева В., Шабатура Т., Варгатюк М. Імперативи комплементарності реалізації економічного потенціалу агропродовольчих підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. № 29 (1). С. 133–140.

77. Лепьохіна О. В. Фінансова та економічна взаємозалежність потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7. С. 127–136.

78. Лук'яненко Д. Г., Кальченко Т. В. Стратегії глобального управління. *Міжнародна економічна політика*. 2017. № 8-9. С. 5–43.

79. Лункіна І. Ю. Види та практики застосування методів антикризового управління. *Детермінанти інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах інтелектуально-цифровізаційного простору*: монографія / за ред. О. В. Арєф'євої. К. : Державний університет «Київський авіаційний інститут», 2025. С. 198–208.

80. Лункіна І. Ю. Інструментарій антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства. *Scientific research: modern challenges and future prospects* : proceedings of the 9th International

scientific and practical conference (April 14-16, 2025). Munich (Germany): MDPC Publishing, 2025. Pp. 549–552.

81. Лункіна І. Ю. Інструментарій антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15-16 квіт. 2025 р.). К. : KAI, 2025. С. 130–132.

82. Лункіна І. Ю. Концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.301-311>

83. Лункіна І. Ю. Науково-практичний підхід до оцінки складових, забезпечуючих збалансованість потенціалу підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15338653>

84. Лункіна І. Ю. Оцінювання збалансованого потенціалу підприємства. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 06-07 лют. 2025 р.). Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 95–98.

85. Лункіна І. Ю. Стратегія адаптації підприємства до умов змінного середовища. *Детермінанти інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах інтелектуально-цифровізаційного простору* : монографія / за заг. ред. О. В. Ареф'євої. К. : НАУ, 2024. С. 117–121.

86. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>

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

88. Маринич І. А., Кадилович Н. Р. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства. *Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України*. 2010. Вип. 2015. С. 220–223.

89. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / за ред. В. М. Гейця. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.

90. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.

91. Мушнікова С. А., Аберніхіна І. Г. Збалансована система показників як основа формування економічного потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 127–133.

92. Мушнікова С. А., Аберніхіна І. Г. Організаційно-економічне забезпечення формування антикризового управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2025. №2. С. 126–133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-126-133>.

93. Носков О. М. Державне регулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах пандемії та воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-12>.

94. Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 1(112). С. 113–118.

95. Олексієнко Р., Донець А. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-59>

96. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL : http://sophus.at.ua/Zb_LAC_11_2014.pdf#page=221 (дата звернення: 15.04.2024).

97. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-45>.

98. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.01.2025).

99. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 17/2. С. 73–78.

100. Пастощук О. В. Визначення сутності понять потенціал та вартість. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 4, № 4. С. 305–308.

101. Перерва П. Г., Марчук Л. С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15(1291). С. 53–63.

102. Петренко Л. М. Нечітко-множинна модель в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2010. Вип. 82. С. 156–168.

103. Піддубна Л. І., Савчук Н. Г. Фінансово-економічний аналіз підприємства. Харків: Фінанси і статистика, 2019. 320 с.

104. Пілецька С. Т., Ануфрієва М. О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

105. Пілецька С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макро- економічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>

106. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67) С. 52–58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58)

107. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>
108. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.
109. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Лукаржевська-Мялик В. М. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-34>.
110. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. Антикризове фінансове управління авіапідприємством. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 13-14 квіт.). К. : НАУ, 2023. С. 153–156.
111. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. Основи антикризового управління в умовах впливу зовнішнього середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 281–286. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-39>
112. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4).
113. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю., Волков О. І. Сучасний стан і перспективи розвитку транспортного комплексу в Україні. *Проблеми економіки*. 2024. № 4 (62). С. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-81-88>
114. Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси*. 2020. № 1 (87). С. 178–184. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-178-184](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-178-184)
115. Пілецька С., Коритько Т., Лукаржевська-Мялик В. Економічний потенціал розвитку в системі управління його безпекою. *Економіка та*

суспільство. 2022. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44->

116. Побережна З. Адаптивне управління на основі інформаційно-комунікаційних технологій в бізнес-процесах при формуванні економічної безпеки підприємства до неотехнологічних умов. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 484–491. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.484>

117. Побережна З. М. Концептуальні засади адаптивного та антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 98–105. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066806.2021.11.98>

118. Побережна З. М., Левшук А. В. Формування інноваційності бізнес-процесів для розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. *Via Economica*. 2024. Випуск 6. С. 152–159. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-23>

119. Побережна З. М., Мальнов Д. В. Організаційно-економічне забезпечення економічної безпеки підприємств при відновленні транспортної інфраструктури. *Бізнес-навігатор*. 2025. Випуск 2(79). С. 13–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-3>.

120. Побережна З. М., Трухан О. Л. Формування системи стратегічного управління транспортними підприємствами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 306–313. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287266>

121. Погребняк А. Ю., Медведєва А. Д. Порівняння традиційних та антикризових стратегій управління підприємством. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 22. С. 183–189.

122. Полінкевич О. М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. №2(6). С. 173–182.

123. Пономарьов В. П. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Луганськ, 2000. 21 с.

124. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.05.2024)

125. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.05.2024).

126. Прохорова В. В., Безугла Ю. Є., Грицай О. Ю. Процесний підхід в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3. С. 131–140. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.131>

127. Прохорова В. В., Мушнікова С. А., Фрідман О. А., Чернов В. В. Збалансований потенціал підприємств у контексті забезпечення антикризового управління їх стійким розвитком. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 328–337. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337>

128. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2 (144). С. 65–75.

129. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Випуск 11 (22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)

130. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне*

управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2022. № 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)

131. Прохорова В., Шкуренко О., Пікула Г. Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Випуск 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16).

132. Прохорова В.В. Економічний розвиток підприємства: теоретико-методологічний аспект : монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 523 с.

133. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

134. Рилач Н. М. Інформаційно-комунікаційні технології як пріоритетний фактор становлення постіндустріальної економіки. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2013. Випуск 112. 2013. С. 174–179.

135. Савченко В. Ф. Аналіз і оцінка економічного потенціалу підприємства. Дніпро: ДНУ, 2021. 289 с.

136. Сафонік Н. П., Дудік А. О. Особливості формування системи економічної безпеки авіапідприємств в умовах трансформаційних перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-9>

137. Сафронова О. М. Антикризове управління. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/> (дата звернення: 18.04.2023).

138. Семенова Т. В., Кравченко С. О. Оцінка економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти*: зб. наук. пр. за матеріалами IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 30-31 берез. 2020 р.). Дніпро : НМетАУ, 2020. С. 255–259.

139. Серікова А. А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 25. С. 177–179.

140. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
141. Сімкова Т. О. Управління розвитком автотранспортних підприємств у контексті визначення складових механізму формування стратегічних напрямків в умовах гарантування економічної безпеки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №1. С. 136–147. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.137>
142. Сімкова Т., Гнатчук О. Забезпечення комплементарності розвитку потенціалу підприємства як інноваційна основа моделі циркулярної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 2. С. 225–230. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-45>
143. Сімкова Т., Копча Ю. Стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах інноваційного розвитку під впливом невизначеності і ризиків. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 1. С. 167–177. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.167>
144. Сімкова Т., Патлай А. Досягнення збалансованості розвитку підприємства через формування моделі антикризового забезпечення підприємства при турбулентності ринків та деструктивних впливах. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 2. С. 233–244. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.233>
145. Смерічевський С. Ф., Гура С. М. Системна економічна динаміка пасажирського авіаційного транспорту та інституціональні механізми її регулювання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 2(82). С. 46–53.
146. Смерічевський С., Побережна З., Гура С. Розвиток теоретико-методичних основ формування інноваційного потенціалу авіапідприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-41>

147. Соловей Н. В., Рибак О. М., Петрусенко Л. О. Антикризова програма авіакомпанії в умовах нестабільного фінансово-інформаційного середовища. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2. С. 93–98.
148. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75–82.
149. Танклевська Н. С., Чернявська Т. А. Сучасні проблеми розвитку транспортного сектору України. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/suchasni-problemi-rozvitku-transportnogo-sektoru-ukraini.html> (дата звернення: 23.06.2024).
150. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
151. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.
152. Тімченко О., Черепанова В. Економічний механізм управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 59 (1168). С. 3–6.
153. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139–149.
154. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19.
155. Хацер М. В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Т. 30. № 1. С. 71–77.

156. Холод З. М., Штангрет З. М. Методологічні аспекти антикризового управління. *Економіка промисловості*. 2002. № 2. С. 32–40.
157. Хринюк О. С., Бойко Т. О. Виробничий потенціал підприємства: підходи та методи його оцінки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 521–526.
158. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277–282.
159. Шабатура Т. С. Стратегічні напрямки реалізації економічного потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 58, № 3. С. 105–114. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.105
160. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6(39). С. 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)
161. Шатохін А. Л., Ігнашкіна Т. Б. Сутність та складові елементи механізму управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 396–402.
162. Шкуренко О. В. Інтеграція сталого розвитку та розвитку бізнесу як домінантна основа моделі циркулярної економіки: теоретичний аспект. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 13. С. 152–165.
163. Штихан Н. В., Беззубко Л. В. Аналіз економічного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. Вип. 4 (18). С. 54–60.
164. Янковець Т. М. Оцінка ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ_P213-214.pdf (дата звернення: 12.09.2024).

165. Azmeh S., Foster C., Echavarri J. The International Trade Regime and the Quest for Free Digital Trade. *International Studies Review*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1093/isr/viz033>.
166. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. no. 17(1). P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229>
167. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefiev S., Arefieva O. Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2021. Issue 3. P. 134–141.
168. Korytko T., Piletska S. Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Economic Herald of the Donbas*. 2022. no. 4 (70). P. 76–80. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-76-80](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-76-80)
169. Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Ye, Pryimakova Yu. Formation of organizational and economic mechanism of motivation of increase of investment activity of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. no. 4 (35). P. 418–425.
170. Korytko T., Piletska S. The Adaptive Management of Enterprises' Business Processes Under the Condition of European Integration. *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures*. 2023. Chapter 2. P. 27-35. DOI: <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>
171. Korytko T., Piletska S., Bogutska O. Formation of an organizational and economic mechanism for encouraging investment activity of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4, no. 5. P. 10–17. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-10-17>.
172. Kotler P., Keller K. L. Marketing management (Global Edition, 15th ed.). 2021. URL: <https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf> (дата звернення: 06.06.2024).

173. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard University Press. 1967.
[https://www.studocu.com/row/document/osmaniye-korkut-ata-](https://www.studocu.com/row/document/osmaniye-korkut-ata-universitesi/notlar/3-lawrence-lorsch-1967/20076239)

[universitesi/notlar/3-lawrence-lorsch-1967/20076239](https://www.studocu.com/row/document/osmaniye-korkut-ata-universitesi/notlar/3-lawrence-lorsch-1967/20076239) (дата звернення: 06.04.2024).

174. Lunkina I. Developing an anti-crisis strategy to ensure the balanced potential of an enterprise. *Economic Herald of the Donbas*. 2024. no. 4(78). P. 110–114. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-110-114](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-110-114)

175. Piletska S. T., Lunkina I. Y. Anti-crisis management of enterprise in the mind of information of the economy. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 14-15 квіт. 2022 р.)*. К.: НАУ, 2022. С. 142–145.

176. Piletska S. T., Lunkina I. Y. Optimization of formation and use of financial resources of the enterprise. *Science and society: Collection of scientific articles*. Edizioni Magi, Roma, Italia, 2017. P. 160–164.

177. Piletska S., Arefiev S. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. *Journal of corporate responsibility and leadership*. 2020. Vol. 7, Issue 4. P. 43–58.

178. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. no. 18(7). P. 509–533. DOI: http://dx.doi.org/10.1142/9789812834478_0002 (дата звернення: 16.04.2024).

179. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. no. 5(2). P. 171–180.
<https://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>
 (дата звернення: 16.04.2024).

ДОДАТКИ

**Динаміка частки суб'єктів транспорту у загальній кількості
підприємств України за 2017–2023 рр.**

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість суб'єктів господарювання, од	338 256	355 877	380 597	373 822	370 834	261 924	281 345
Частка суб'єктів господарювання транспорту, од	15 252	16 085	17 487	17 584	17 619	13 151	14 536

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/fin/osp/ksg/ksg_u/ksg_u_17.htm

Таблиця А.2

Питома вага окремих видів транспорту в перевезенні вантажів, %

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Залізничний	53,4	51,6	46,3	61,2	51,3	31,1	55,6
Автомобільний	27,6	29,9	36,1	15,7	32,1	35,4	52,9
Водний	0,9	0,9	0,9	1	1	0,7	0,8
Авіаційний	0,2	0,15	0,2	0,1	0,2	0,1	0,3
Трубопровідний	18,1	17,5	16,7	23,1	16,8	10,7	12,6

Таблиця А.3

**Динаміка перевезень вантажів різноманітними видами транспорту в
Україні за період 2017–2023 рр., млн т**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Перевезено вантажів, млн т							
Транспорт, всього	635,9	624,8	676	630,2	621,3	618,2	627,9
залізничний	339	332	313	306	314,3	150	351,2
автомобільний	175,6	187,1	244,2	191,4	224	317,5	327,9
авіаційний	0,17	0,13	0,09	0,1	0,1	0,09	0,4
трубопровідний	115	109	112	86,5	77,6	67,4	65,3
Вантажообіг млрд ткм							
Транспорт, всього	343	331,7	338,9	290,3	289,6	166,7	163,3
залізничний	191,2	186,3	181,8	175,6	180,3	75,8	71,4
автомобільний	62,3	72,1	65,0	65,1	46,8	36,6	34,2
авіаційний	0,28	0,34	0,29	0,31	0,35	0,3	0,2
трубопровідний	105,4	99,2	104,5	69,2	59,2	42,1	43

Динаміка обсягів капітальних інвестицій у транспортній галузі у 2017–
2023 рр., млн грн

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність, у т.ч.	37 943,5	50 078,3	43 792,8	34 884,6	43 944,6	44 511,4	49 547,1
наземний та трубопровідний транспорт, у т.ч.	22245,7	31005,7	24569,7	20208,3	27941,6	25548,1	26893,2
вантажний автомобільний, надання послуг перевезення речей	4428,6	5819,6	5240,5	4136,9	4327,1	4087,3	4289,5

Додаток Б

Таблиця Б.1

Розрахунок інтегрального показника виробничого потенціалу

ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,731	0,776	0,508	0,598	0,425
1.1 період обороту оборотних коштів	0,59	0,72	1	0,66	0,89	0,25					
1.2 коефіцієнт зносу основних засобів	0,66	0,88	0	1	0,75	0,35					
1.3 коефіцієнт оновлення основних засобів	0,88	1	0,72	0,78	0	0,40					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,699	0,699	0,648	0,401	0,402
2.1 темп приросту (зменшення) доходу від реалізації	0,33	0,42	1	0,66	0	0,45					
2.2 темп приросту (зменшення) чистого прибутку	1	0,55	0,76	0	0,73	0,55					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,631	0,55	0,681	0,709	0,392
3.1 фондвіддача	0,43	0,56	1	0,67	0,77	0,45					
3.2 коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,55	0,67	1	0,68	0	0,55					
Інтегральний показник збалансованості виробничого потенціалу							0,684	0,668	0,621	0,558	0,404

Таблиця Б.2

Розрахунок інтегрального показника трудового потенціалу

ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,808	0,795	0,753	0,766	0,775
1.1 коефіцієнт плинності кадрів	0,65	0,55	0	1	0,45	0,55					
1.2 частка кваліфікованої робочої сили	1,0	0,56	1	0,68	1	0,45					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,707	0,738	0,550	0,544	0,365
2.1 темп приросту (зменшення) продуктивності праці	0,69	0,71	1	0,84	0	0,45					
2.2 темп приросту (зменшення) середньої заробітної плати	0,72	0,56	1	0	0,73	0,55					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,56	1	0,78	0,66	0
3.1 темп приросту (зменшення) прибутку (збитку) на одного працюючого	0,56	1	0,78	0,66	0	1,00					
Інтегральний показник збалансованості трудового потенціалу							0,684	0,842	0,683	0,643	0,351

Таблиця Б.3

Розрахунок інтегрального показника фінансового потенціалу

ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,666	0,673	0,562	0,558	0,545
1.1 поточна ліквідність	0,55	1	0,88	0	0	0,33					
1.2 коефіцієнт автономії	0,69	0,98	0	0,68	1	0,35					
1.3 коефіцієнт фінансової стійкості	0,76	0	0,85	1	0,61	0,32					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,770	1,000	0,760	0,880	0,000
2.1 темп приросту (зменшення) ринкової вартості підприємства	0,77	1	0,76	0,88	0	1,0					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,812	0,618	0,596	0,576	0,555
3.1 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) активів	0,59	0,98	1	0	0,29	0,33					
3.2 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) власного капіталу	1	0,92	0	0,88	0,34	0,32					
3.3 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) продажу	0,85	0	0,76	0,84	1	0,35					
Інтегральний показник збалансованості фінансового потенціалу							0,7562	0,756	0,392	0,354	0,346

Таблиця Б.4

Розрахунок інтегрального показника технологічного потенціалу

ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,946	0,879	0,764	0,437	0,396
1.1 частка провідних технологій	0,88	1	1	0,97	0,88	0,45					
1.2 коефіцієнт автоматизації праці	1	0,78	0,57	0	0	0,55					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,841	0,766	0,590	0,330	0,379
2.1 темп приросту (зменшення) якості	0,77	0,88	0	1	0,64	0,33					
2.2 темп приросту (зменшення) частки інноваційної продукції	1	0,71	0,88	0	0,25	0,67					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,248	0,680	0,550	0,000	0,450
3.1 ресурсоемність виробництва та наданих послуг	1	0,68	0,55	0	0,45	1					
Інтегральний показник технологічного потенціалу							0,6675	0,668	0,767	0,623	0,247

Таблиця Б.5

Розрахунок інтегрального показника ІКТ потенціалу

ПАТ «ДХЛ Інтернешинал Україна»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,813	0,870	0,703	0,381	0,659
1.1 коефіцієнт забезпеченості ПК	0,89	1	0,78	0,93	0,73	0,41					
1.2 коефіцієнт оновлення програмних засобів	0,76	0,78	0,65	0	0,61	0,59					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,876	0,826	0,764	0,736	0,353
2.1 скорочення (збільшення) частки часу для виконання операцій	0,95	1	0,95	0,91	0,93	0,38					
2.2 підвищення (зниження) рівня інформованості споживачів	0,83	0,72	0,65	0,63	0	0,62					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,2992	1,000	0,780	0,680	0,000
3.1 інформаційна віддача	0,88	1	0,78	0,68	0	1,00					
Інтегральний показник ІКТ потенціалу							0,6627	0,575	0,455	0,334	0,178

Додаток В

Таблиця В.1

Розрахунок інтегрального показника виробничого потенціалу

ПАТ «АТП-1»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,826	0,674	0,642	0,610	0,485
1.1 період обороту оборотних коштів	0,64	0,72	1	0	0,89	0,25					
1.2 коефіцієнт зносу основних засобів	0,76	0,68	0	1	0,75	0,35					
1.3 коефіцієнт оновлення основних засобів	1	0,64	0,98	0,65	0	0,4					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,834	0,725	0,419	0,520	0,559
2.1 темп приросту (зменшення) доходу від реалізації	0,63	1	0,93	0,36	0,35	0,45					
2.2 темп приросту (зменшення) чистого прибутку	1	0,5	0	0,65	0,73	0,55					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,791	0,534	0,923	0,841	0,347
3.1 фондovіддача	1	0	1	0,67	0,77	0,45					
3.2 коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,62	0,97	0,86	0,98	0	0,55					
Інтегральний показник збалансованості виробничого потенціалу							0,269	0,548	0,465	0,337	0,367

Таблиця В.2

Розрахунок інтегрального показника трудового потенціалу
ПАТ «АТП-1»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27					
1.1 коефіцієнт плинності кадрів	1	0,89	0,78	0,91	0	0,55	0,83	0,80	0,88	0,50	0,39
1.2 частка кваліфікованої робочої сили	0,62	0,68	1	0	0,87	0,45					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39					
2.1 темп приросту (зменшення) продуктивності праці	0,88	1	0,98	0	0,94	0,45	0,74	0,94	0,99	0,51	0,42
2.2 темп приросту (зменшення) середньої заробітної плати	0,62	0,89	1	0,92	0	0,55					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34					
3.1 темп приросту (зменшення) прибутку (збитку) на одного працюючого	1	0,85	0,93	0,87	0	1,00	1,00	0,85	0,93	0,87	0,00
Інтегральний показник збалансованості трудового потенціалу							0,85	0,87	0,94	0,63	0,27

Таблиця В.3

Розрахунок інтегрального показника фінансового потенціалу

ПАТ «АТП-1»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,815	0,776	0,542	0,544	0,545
1.1 поточна ліквідність	1	0,98	0,88	0,68	0	0,33					
1.2 коефіцієнт автономії	0,69	0,78	0,72	0	1	0,35					
1.3 коефіцієнт фінансової стійкості	0,76	0,56	0	1	0,61	0,32					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	1,000	0,850	0,760	0,000	0,560
2.1 темп приросту (зменшення) ринкової вартості підприємства	1	0,85	0,76	0	0,56	1,0					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,812	0,624	0,556	0,680	0,459
3.1 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) активів	0,59	1	0,88	0,55	0	0,33					
3.2 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) власного капіталу	1	0,92	0	0,64	0,34	0,32					
3.3 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) продажу	0,85	0	0,76	0,84	1	0,35					
Інтегральний показник збалансованості фінансового потенціалу							0,362	0,282	0,233	0,231	0,188

Таблиця В.4

Розрахунок інтегрального показника технологічного потенціалу

ПАТ «АТП-1»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,879	0,763	0,441	0,824	0,396
1.1 частка провідних технологій	1	0,68	0,98	1	0,88	0,45					
1.2 коефіцієнт автоматизації праці	0,78	0,83	0	0,68	0	0,55					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,875	0,766	0,806	0,323	0,637
2.1 темп приросту (зменшення) якості	0,62	0,88	0,86	0,98	0	0,33					
2.2 темп приросту (зменшення) частки інноваційної продукції	1	0,71	0,78	0	0,95	0,67					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,890	1,000	0,940	0,930	0,000
3.1 ресурсоємність виробництва та наданих послуг	0,89	1	0,94	0,93	0	1					
Інтегральний показник технологічного потенціалу							0,881	0,845	0,753	0,665	0,355

Таблиця В.5

Розрахунок інтегрального показника ІКТ потенціалу

ПАТ «АТП-1»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,906	0,543	0,869	0,636	0,398
1.1 коефіцієнт забезпеченості ПК	1	0	0,68	0,86	0,97	0,41					
1.2 коефіцієнт оновлення програмних засобів	0,84	0,92	1	0,48	0	0,59					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,895	0,796	0,831	0,391	0,353
2.1 скорочення (збільшення) частки часу для виконання операцій	1	0,92	0,75	0	0,93	0,38					
2.2 підвищення (зниження) рівня інформованості споживачів	0,83	0,72	0,88	0,63	0	0,62					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	1,000	0,880	0,780	0,680	0,000
3.1 інформаційна віддача	1	0,88	0,78	0,68	0	1,00					
Інтегральний показник ІКТ потенціалу							0,933	0,756	0,824	0,555	0,245

Додаток Г
Таблиця Г.1

Розрахунок інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «Транс- сервіс- 1»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,862	0,597	0,470	0,538	0,537
1.1 період обороту оборотних коштів	0,64	0,72	1	0,75	0,98	0,25					
1.2 коефіцієнт зносу основних засобів	1	0,46	0	1	0	0,35					
1.3 коефіцієнт оновлення основних засобів	0,88	0,64	0,55	0	0,73	0,4					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,740	0,714	0,450	0,539	0,813
2.1 темп приросту (зменшення) доходу від реалізації	0,63	0,95	1	0	0,73	0,45					
2.2 темп приросту (зменшення) чистого прибутку	0,83	0,52	0	0,98	0,88	0,55					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,951	0,768	0,360	0,512	0,545
3.1 фондівдача	0,89	0,63	0,8	0	0,77	0,45					
3.2 коефіцієнт оборотності оборотних активів	1	0,88	0	0,93	0,36	0,55					
Інтегральний показник збалансованості виробничого потенціалу у							0,521	0,439	0,302	0,355	0,462

Таблиця Г.2

Розрахунок інтегрального показника трудового потенціалу

ТОВ «Транс- сервіс- 1»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,79	0,99	0,77	0,51	0,44
1.1 коефіцієнт плинності кадрів	0,98	1	0,58	0,93	0	0,55					
1.2 частка кваліфікованої робочої сили	0,55	0,98	1	0	0,98	0,45					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,80	0,95	0,99	0,44	0,52
2.1 темп приросту (зменшення) продуктивності праці	0,78	1	0,98	0,97	0	0,45					
2.2 темп приросту (зменшення) середньої заробітної плати	0,82	0,91	1	0	0,95	0,55					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,87	1,00	0,88	0,91	0,00
3.1 темп приросту (зменшення) прибутку (збитку) на одного працюючого	0,87	1	0,88	0,91	0	1,00					
Інтегральний показник збалансованості трудового потенціалу							0,82	0,98	0,89	0,62	0,32

Таблиця Г.3

Розрахунок інтегрального показника фінансового потенціалу
ТОВ «Транс- сервіс- 1»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,807	0,503	0,476	0,590	0,609
1.1 поточна ліквідність	0,55	0,98	0,68	0	0	0,33					
1.2 коефіцієнт автономії	1	0	0,72	0,77	1	0,35					
1.3 коефіцієнт фінансової стійкості	0,86	0,56	0	1	0,81	0,32					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,880	1,000	0,760	0,650	0,000
2.1 темп приросту (зменшення) ринкової вартості підприємства	0,88	1	0,76	0,65	0	1,0					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,871	0,627	0,558	0,680	0,488
3.1 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) активів	1	0,93	0,78	0,55	0	0,33					
3.2 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) власного капіталу	0,76	1	0	0,64	0,43	0,32					
3.3 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) продажу	0,85	0	0,86	0,84	1	0,35					
Інтегральний показник збалансованості фінансового потенціалу							0,371	0,266	0,228	0,272	0,166

Таблиця Г.4

Розрахунок інтегрального показника технологічного потенціалу

ТОВ «Транс- сервіс- 1»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,951	0,907	0,539	0,572	0,396
1.1 частка провідних технологій	0,89	1	0	0,44	0,88	0,45					
1.2 коефіцієнт автоматизації праці	1	0,83	0,98	0,68	0	0,55					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,839	0,960	0,699	0,314	0,590
2.1 темп приросту (зменшення) якості	1	0,88	0,86	0,95	0	0,33					
2.2 темп приросту (зменшення) частки інноваційної продукції	0,76	1	0,62	0	0,88	0,67					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,890	0,780	1,000	0,930	0,000
3.1 ресурсоемність виробництва та наданих послуг	0,89	1	0,94	0,93	0	1					
Інтегральний показник технологічного потенціалу							0,887	0,885	0,758	0,593	0,337

Таблиця Г.5

Розрахунок інтегрального показника ІКТ субпотенціалу

ТОВ «Транс- сервіс- 1»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,734	0,410	0,615	0,640	0,357
1.1 коефіцієнт забезпеченості ПК	0,95	0	0,68	1	0,87	0,41					
1.2 коефіцієнт оновлення програмних засобів	0,84	1	0,82	0,56	0	0,59					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,990	0,916	1,065	0,710	0,387
2.1 скорочення (збільшення) частки часу для виконання операцій	0,91	0,92	1	0	0,88	0,38					
2.2 підвищення (зниження) рівня інформованості споживачів	0,83	0,72	0,88	1	0	0,62					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	1,000	0,730	0,850	0,980	0,000
3.1 інформаційна віддача	1	0,73	0,85	0,98	0	1,00					
Інтегральний показник ІКТ потенціалу							0,924	0,716	0,870	0,783	0,247

Додаток Д
Таблиця Д.1

Розрахунок інтегрального показника виробничого потенціалу

ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,806	0,714	0,900	0,537	0,516
1.1 період обороту оборотних коштів	1	0	0,92	1	0,83	0,25					
1.2 коефіцієнт зносу основних засобів	0,73	1	0,77	0,82	0	0,35					
1.3 коефіцієнт оновлення основних засобів	0,75	0,91	1	0	0,77	0,4					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,907	0,560	0,802	0,484	0,329
2.1 темп приросту (зменшення) доходу від реалізації	1	0,84	0,56	0	0,73	0,45					
2.2 темп приросту (зменшення) чистого прибутку	0,83	0,33	1	0,88	0	0,55					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,951	0,934	0,329	0,424	0,563
3.1 фондівдача	0,89	1	0,73	0	0,86	0,45					
3.2 коефіцієнт оборотності оборотних активів	1	0,88	0	0,77	0,32	0,55					
Інтегральний показник збалансованості виробничого потенціалу							0,571	0,411	0,556	0,334	0,267

Таблиця Д.2

Розрахунок інтегрального показника трудового потенціалу

ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,75	0,88	0,50	0,65	0,43
1.1 коефіцієнт плинності кадрів	0,55	1	0,91	0,73	0	0,55					
1.2 частка кваліфікованої робочої сили	1	0,73	0	0,56	0,95	0,45					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,61	0,99	0,54	0,40	0,65
2.1 темп приросту (зменшення) продуктивності праці	0,53	0,98	0	0,88	0,62	0,45					
2.2 темп приросту (зменшення) середньої заробітної плати	0,68	1	0,98	0	0,67	0,55					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,77	1,00	0,00	0,73	0,86
3.1 темп приросту (зменшення) прибутку (збитку) на одного працюючого	0,77	1	0	0,73	0,86	1,00					
Інтегральний показник збалансованості трудового потенціалу							0,70	0,96	0,35	0,58	0,66

Таблиця Д.3

Розрахунок інтегрального показника фінансового потенціалу

ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,508	0,736	0,522	0,555	0,503
1.1 поточна ліквідність	0,88	0,55	0,83	0	1	0,33					
1.2 коефіцієнт автономії	0	1	0,71	0,67	0	0,35					
1.3 коефіцієнт фінансової стійкості	0,68	0,64	0	1	0,54	0,32					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	1,000	0,830	0,880	0,000	0,670
2.1 темп приросту (зменшення) ринкової вартості підприємства	1	0,83	0,88	0	0,67	1,0					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,515	0,634	0,799	0,509	0,723
3.1 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) активів	0	1	0,54	0	0,81	0,33					
3.2 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) власного капіталу	0,81	0,95	1	0,64	0,33	0,32					
3.3 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) продажу	0,73	0	0,86	0,87	1	0,35					
Інтегральний показник збалансованості фінансового потенціалу							0,337	0,411	0,415	0,168	0,350

Таблиця Д.4

Розрахунок інтегрального показника технологічного потенціалу

ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,329	0,934	0,550	0,631	0,279
1.1 частка провідних технологій	0,73	1	0	0,73	0,62	0,45					
1.2 коефіцієнт автоматизації праці	0	0,88	1	0,55	0	0,55					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,618	0,891	0,284	0,543	0,732
2.1 темп приросту (зменшення) якості	1	0,67	0,86	0	0,43	0,33					
2.2 темп приросту (зменшення) частки інноваційної продукції	0,43	1	0	0,81	0,88	0,67					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,770	0,780	1,000	0,000	0,650
3.1 ресурсоемність виробництва та наданих послуг	0,77	0,78	1	0	0,65	1					
Інтегральний показник технологічного потенціалу							0,592	0,865	0,599	0,382	0,582

Таблиця Д.5

Розрахунок інтегрального показника ІКТ потенціалу

ПАТ «АТЕПЕ «АТЛАНТ»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,722	0,971	0,410	0,695	0,389
1.1 коефіцієнт забезпеченості ПК	0,84	0,93	1	0,89	0	0,41					
1.2 коефіцієнт оновлення програмних засобів	0,64	1	0	0,56	0,66	0,59					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,879	0,440	0,911	1,097	0,462
2.1 скорочення (збільшення) частки часу для виконання операцій	0,98	1	0,65	0,88	0	0,38					
2.2 підвищення (зниження) рівня інформованості споживачів	0,63	0	0,88	1	0,65	0,62					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	1,000	0,730	0,000	0,770	0,650
3.1 інформаційна віддача	1	0,73	0	0,77	0,65	1,00					
Інтегральний показник ІКТ потенціалу							0,878	0,682	0,466	0,877	0,506

Додаток Е

Таблиця Е.1

Розрахунок інтегрального показника виробничого потенціалу

ТОВ «ТК Експерт»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,590	0,614	0,876	0,474	0,480
1.1 період обороту оборотних коштів	1	0	0,67	1	0,51	0,25					
1.2 коефіцієнт зносу основних засобів	0	1	0,88	0,64	0	0,35					
1.3 коефіцієнт оновлення основних засобів	0,85	0,66	1	0	0,88	0,4					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,852	0,573	0,252	0,424	0,834
2.1 темп приросту (зменшення) доходу від реалізації	1	0,87	0,56	0	0,63	0,45					
2.2 темп приросту (зменшення) чистого прибутку	0,73	0,33	0	0,77	1	0,55					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,838	0,392	0,879	0,523	0,563
3.1 фондовіддача	0,64	0,87	0,73	0	0,97	0,45					
3.2 коефіцієнт оборотності оборотних активів	1	0	1	0,95	0,23	0,55					
Інтегральний показник збалансованості виробничого потенціалу							0,776	0,522	0,633	0,471	0,646

Таблиця Е.2

Розрахунок інтегрального показника трудового потенціалу
ТОВ «ТК Експерт»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,35	0,93	0,97	0,25	0,38
1.1 коефіцієнт плинності кадрів	0,64	1	0,95	0	0	0,55					
1.2 частка кваліфікованої робочої сили	0	0,84	1	0,56	0,85	0,45					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,73	0,93	0,91	0,35	0,37
2.1 темп приросту (зменшення) продуктивності праці	0,78	0,85	1	0,77	0	0,45					
2.2 темп приросту (зменшення) середньої заробітної плати	0,68	1	0,84	0	0,67	0,55					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,77	0,00	0,85	1,00	0,67
3.1 темп приросту (зменшення) прибутку (збитку) на одного працюючого	0,77	0	0,85	1	0,67	1,00					
Інтегральний показник збалансованості трудового потенціалу							0,64	0,61	0,91	0,54	0,47

Таблиця Е.3

Розрахунок інтегрального показника фінансового потенціалу
ТОВ «ТК Експерт»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,858	0,804	0,565	0,515	0,502
1.1 поточна ліквідність	0,88	1	0,83	0,85	0	0,33					
1.2 коефіцієнт автономії	1	0,77	0	0,67	0,94	0,35					
1.3 коефіцієнт фінансової стійкості	0,68	0,64	0,91	0	0,54	0,32					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	1,000	0,830	0,000	0,940	0,970
2.1 темп приросту (зменшення) ринкової вартості підприємства	1	0,83	0	0,94	0,97	1,0					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,845	0,612	0,608	0,644	0,568
3.1 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) активів	1	0	0,93	0	0,81	0,33					
3.2 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) власного капіталу	0,81	0,95	0	0,92	0,94	0,32					
3.3 темп приросту (зменшення) рентабельності (збитковості) продажу	0,73	0,88	0,86	1	0	0,35					
Інтегральний показник збалансованості фінансового потенціалу							0,378	0,278	0,207	0,270	0,244

Таблиця Е.4

Розрахунок інтегрального показника технологічного потенціалу

ТОВ «ТК Експерт»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,846	0,868	0,550	0,419	0,913
1.1 частка провідних технологій	0,73	1	0	0,93	0,88	0,45					
1.2 коефіцієнт автоматизації праці	0,94	0,76	1	0	0,94	0,55					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	0,967	0,786	0,284	0,442	0,710
2.1 темп приросту (зменшення) якості	1	0,35	0,86	0	0,77	0,33					
2.2 темп приросту (зменшення) частки інноваційної продукції	0,95	1	0	0,66	0,68	0,67					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	0,000	1,000	0,770	0,620	0,730
3.1 ресурсоємність виробництва та наданих послуг	0	1	0,77	0,62	0,73	1					
Інтегральний показник технологічного потенціалу							0,605	0,881	0,521	0,496	0,771

Таблиця Е.5

Розрахунок інтегрального показника ІКТ потенціалу

ТОВ «ТК Експерт»

Показники	Нормовані значення					Вага показника	Інтегральний показник				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023
1 Індикатори, що характеризують наявність, стан та рух ресурсів						0,27	0,788	0,590	0,344	0,646	0,697
1.1 коефіцієнт забезпеченості ПК	1	0	0,84	0,77	0,75	0,41					
1.2 коефіцієнт оновлення програмних засобів	0,64	1	0	0,56	0,66	0,59					
2 Індикатори, що характеризують результативність						0,39	1,141	0,440	0,625	0,849	0,646
2.1 скорочення частки часу для виконання операцій	0,98	1	0	0,88	0,42	0,38					
2.2 підвищення рівня інформованості споживачів	1	0	0,88	0,65	0,65	0,62					
3 Індикатори, що характеризують ефективність						0,34	1,000	0,000	0,840	0,650	0,940
3.1 інформаційна віддача	1	0	0,84	0,65	0,94	1,00					
Інтегральний показник ІКТ потенціалу							0,998	0,331	0,622	0,726	0,760

ПП «ТРАНЗИТ-К»

Код ЄДРПОУ 33456801 ПН334568023012 Свід. ПДВ 32152509
м.Черкаси, вул.Садова, 44 тел. (067) 470-93-80

27.03.2025р. № 2703
на № від

Про впровадження результатів наукової роботи ЛУНКІНОЇ Ірини Юріївни

Повідомляємо, що результати наукових досліджень Лункіної Ірини Юріївни можуть бути використані при плануванні розвитку та інструментальних засад формування антикризового забезпечення на нашому підприємстві.

В діяльності підприємства будуть впроваджені наступні наукові досягнення:

- запропонований методичний підхід щодо оцінювання збалансованості потенціалу підприємства дає змогу виявити слабкі місця та критичні зони у фінансовому, виробничому, трудовому, технологічному та ІКТ потенціалах підприємства. А також оцінити рівень фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів для забезпечення стабільного розвитку підприємства.
- розглянута модель механізму антикризового забезпечення, спрямована на підвищення фінансової стійкості, оптимізацію використання ресурсів та формування стратегії стабільного розвитку підприємства.
- розроблено антикризову стратегію управління, що дозволить зменшити ризики фінансових втрат, підвищити ефективність управлінських рішень та створити умови для сталого розвитку в умовах економічної нестабільності.

Наукові здобутки дозволять визначити підходи до підтримання стійкого функціонування підприємства на підставі сформування антикризового забезпечення, що сприятиме формуванню адаптивної стратегії розвитку підприємства та підвищенню рівня фінансової стійкості.

ДИРЕКТОР
ПП «ТРАНЗИТ-К»



О.В. Караван

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЧЕРКАСЬКА ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ»
18021, м. Черкаси, вул. Героїв Дніпра, б. 89, кв. 194 Код ЄДРПОУ: 38843071ПН: т. (067) 470-94-99

31.03.2025р. № 31-03
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
ЛУНКІНОЇ Ірини Юрївни на тему: «Антикризове забезпечення в
системі формування збалансованого потенціалу підприємства»

Результати отримані ЛУНКІНОЮ І.Ю. в дисертаційному дослідженні на тему «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства» підприємством Товариство з обмеженою відповідальністю «Черкаська транспортно-експедиторська компанія» може застосування у діяльності різних галузей, що дозволило підвищити їхню стійкість до кризових явищ та забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах економічної нестабільності. Розроблена модель механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства дозволить забезпечити стабільність роботи та конкурентоспроможності підприємства в умовах постійного вдосконалення системи антикризового управління.

Запропонована методика діагностики кризових загроз та оцінки рівня збалансованого потенціалу підприємства була впроваджена на базі ТОВ «Черкаська транспортно-експедиторська компанія», що дозволило оцінити рівень фінансової стійкості, виробничого, трудового, фінансового, ІКТ потенціалів, а також сформувати антикризову стратегію розвитку з урахуванням збалансованого використання ресурсів.

Було встановлено, що основними параметрами оцінки внутрішньої стійкості даного підприємств до кризи є такі концепти: фінанси, кадри, матеріально-технічна база, інновації, по кожному з яких визначено основні показники оцінки.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження дозволило значно підвищити рівень антикризової готовності підприємств, мінімізувати ризики втрати фінансової стабільності та створити умови для формування збалансованого потенціалу.

ДИРЕКТОР
ТОВ «ЧТЕК»



Т.В. Супрунова

Продовження додатку Ж

ПП «ТРАНС-С»**18021 м. Черкаси вул. Г.Дніпра, 89, кв. 194 код ЄДРПОУ 33456775**

28.03.2025р. № 28-03
на № _____ від _____

ДОВІДКА**Про впровадження результатів наукових досліджень**

Видана Лункіній Ірині Юріївні про те, що запропоноване оцінювання збалансованості потенціалу підприємства є ключовим інструментом для забезпечення його ефективної діяльності, підвищення стійкості до зовнішніх викликів та зміцнення конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку.

У процесі оцінювання були використані такі показники, як виробничий, фінансовий, трудовий, технологічний та ІКТ-потенціали, що дозволило забезпечити системний підхід до аналізу, глибоке розуміння поточного стану підприємства та розробку індивідуальних заходів для його стабільного функціонування та розвитку.

Запропонований підхід базується на комплексному інтегральному показнику, який враховує функціональні складові з допустимими пороговими значеннями. При цьому значення жодного з індикаторів не вступає в конфлікт з іншим, що дає змогу уникнути кризових явищ та забезпечити своєчасну розробку як стратегічних, так і підтримуючих заходів для антикризового управління підприємством.

**ДИРЕКТОР
ПП «ТРАНС-С»**



Т.В. Супрунова

Продовження додатку Ж



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
(КАІ)**

Проспект Гузара Любомира, 1, м. Київ, 03058, тел. (044) 497 51 51, факс: (044) 408 30 27
E-mail: post@kai.edu.ua, http://www.kai.edu.ua, код ЄДРПОУ 45853942
Система менеджменту якості університету сертифікована за ISO 9001:2015

10.03.2018 № 542/11.02

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження в навчальний процес наукових результатів
дисертаційної роботи Лункіної І.Ю. на тему:
«Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого
потенціалу підприємства»,
яка подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії
з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
за спеціальністю 051 «Економіка»**

Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації стосовно теми «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства» дозволили ДКП «Державний університет «Київський авіаційний інститут» використати окремі положення результатів дослідження в навчальному процесі кафедри економіки при підготовці фахівців:

зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньо – професійною програмою «Економіка підприємства» при викладанні на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти дисциплін – «Потенціал і розвиток підприємства», «Проектування розвитку економічних систем»; на другому (магістерському) – «Антикризове управління підприємством».

Результаті дослідження впроваджено без фінансових зобов'язань перед автором.

Проректор з наукових досліджень та
трансферу технологій,
д.т.н., проф.

Сергій ГНАТЮК

В.о. декана факультета економіки та бізнес-
адміністрування

Сергій СМЕРІЧЕВСЬКИЙ

Завідувачка кафедри економіки,
е.н., проф.

Олена АРЕФ'ЄВА

001498