

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Божук Олександр Миколайович

УДК 658.5

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Антикризове управління діяльністю міжнародної компанії

073 «Менеджмент», ОПП «Міжнародний менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Божук О.М.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Опалов Олександр Анатолійович
к.е.н., доцент

АНОТАЦІЯ

Божук О.М. Антикризове управління діяльністю міжнародної компанії. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У роботі проведено комплексну оцінку фінансово-економічного стану та кризових проявів діяльності ІП «Євроголд Індустріз ЛТД» з використанням коефіцієнтного аналізу, інтегральних моделей прогнозування банкрутства та SWOT-аналізу антикризового управління. Виявлено основні ризики та проблеми, що негативно впливають на фінансову стійкість і ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

На основі результатів дослідження розроблено комплекс антикризових заходів у фінансовій та зовнішньоекономічній сферах, спрямованих на стабілізацію грошових потоків, зниження боргового навантаження, диверсифікацію експортних ринків і підвищення рентабельності діяльності. Проведено економічне обґрунтування запропонованої антикризової стратегії, яке підтвердило її доцільність та ефективність.

Ключові слова: антикризове управління, міжнародна компанія, фінансова стійкість, кризові ризики, зовнішньоекономічна діяльність, стратегія розвитку.

ABSTRACT

Bozhuk O.M. Crisis management of international company's activity. – Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" OPP "International Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The study provides a comprehensive assessment of the financial and economic condition and crisis manifestations of IE "Eurogold Industries Ltd" using ratio analysis, integrated bankruptcy prediction models, and a SWOT analysis of crisis management. The key risks and challenges that negatively affect the company's financial stability and efficiency of foreign economic activity are identified.

Based on the research findings, a set of crisis management measures in the financial and foreign economic spheres is developed, aimed at stabilizing cash flows, reducing debt burden, diversifying export markets, and increasing profitability. The economic justification of the proposed crisis management strategy demonstrates its feasibility and effectiveness.

Keywords: crisis management, international company, financial stability, crisis risks, foreign economic activity, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	6
.....	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КРИЗОВИХ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ	15
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ	39

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови розвитку світової економіки характеризуються високим рівнем нестабільності, посиленням глобальної конкуренції, фінансовими та валютними коливаннями, геополітичними ризиками, порушенням міжнародних логістичних ланцюгів, а також швидкими технологічними змінами. За таких умов діяльність міжнародних компаній супроводжується зростанням ймовірності виникнення кризових явищ, які можуть суттєво впливати на їх фінансову стійкість, конкурентоспроможність та довгострокову життєздатність. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває антикризове управління як цілеспрямована система заходів, спрямованих на запобігання кризам, мінімізацію їх негативних наслідків та відновлення ефективної діяльності підприємств.

Антикризове управління в міжнародних компаніях має низку специфічних особливостей, пов'язаних із функціонуванням у багатонаціональному середовищі, необхідністю врахування валютних ризиків, різних правових режимів, культурних відмінностей, а також залежністю від глобальних ринкових тенденцій. Традиційні підходи до управління кризами часто виявляються недостатньо ефективними в умовах міжнародної діяльності, що зумовлює потребу у формуванні комплексних, адаптивних та стратегічно орієнтованих антикризових механізмів.

Серед українських науковців значну увагу проблемам антикризового управління приділяли І. Бланк, О. Терещенко, Л. Лігоненко, В. Савчук, С. Майборода, які у своїх працях розкривають фінансові аспекти кризового стану підприємств, механізми санації, реструктуризації боргу та відновлення платоспроможності. Особливе значення мають дослідження, присвячені формуванню систем раннього попередження криз та управлінню фінансовою стійкістю підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового

управління діяльністю міжнародної компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність, цілі та принципи антикризового управління діяльністю підприємств;
- визначити особливості антикризового управління в міжнародних компаніях;
- проаналізувати фінансово-економічний стан міжнародної компанії та виявити ознаки кризових явищ;
- здійснити діагностику внутрішніх і зовнішніх кризових факторів міжнародної діяльності;
- обґрунтувати комплекс антикризових заходів та оцінити ефективність їх упровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю міжнародної компанії в умовах кризових явищ.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і механізмів антикризового управління діяльністю міжнародної компанії.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовуються такі **методи дослідження**: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід, економіко-статистичні методи, фінансово-економічний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-та PESTEL-аналіз, методи прогнозування та моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності міжнародних компаній для підвищення ефективності антикризового управління, зміцнення фінансової стійкості та зниження рівня кризових ризиків.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 34 сторінки. Список використаних джерел містить 44 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

У сучасних умовах розвитку світової економіки антикризове управління набуває особливої значущості як складова загальної системи менеджменту підприємства. Для міжнародних компаній, діяльність яких здійснюється у багатонаціональному, багатовалютному та регуляторно неоднорідному середовищі, імовірність виникнення кризових явищ є значно вищою, ніж для компаній, орієнтованих виключно на внутрішній ринок. Це зумовлює необхідність формування системного підходу до управління кризами та запобігання їх негативним наслідкам [3].

У науковій літературі антикризове управління трактується як цілеспрямована діяльність з виявлення, попередження, локалізації та подолання кризових явищ, а також відновлення ефективного функціонування підприємства. На відміну від традиційного управління, антикризове управління орієнтоване не лише на досягнення поточних результатів, а й на збереження життєздатності підприємства в умовах невизначеності та підвищених ризиків.

Для міжнародної компанії антикризове управління охоплює ширший спектр завдань, оскільки кризи можуть виникати не лише внаслідок внутрішніх управлінських помилок або фінансових дисбалансів, але й через зовнішні чинники глобального характеру. До таких чинників належать валютні коливання, зміни митної та податкової політики в різних країнах, геополітичні конфлікти, торговельні обмеження, розрив міжнародних логістичних ланцюгів, а також глобальні фінансові та економічні кризи [16].

Сутність антикризового управління міжнародної компанії полягає у своєчасному розпізнаванні загроз, формуванні адекватної реакції на кризові сигнали та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію втрат і забезпечення подальшого розвитку підприємства. Важливою особливістю є те, що антикризове управління має превентивний характер, тобто

передбачає не лише реагування на вже наявну кризу, але й формування системи раннього попередження кризових явищ (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Цілі та принципи антикризового управління діяльністю міжнародної компанії

Елемент	Характеристика
Основна мета	Забезпечення фінансової стійкості та життєздатності компанії
Поточні цілі	Запобігання кризам, мінімізація втрат
Стратегічні цілі	Формування довгострокових конкурентних переваг
Принцип превентивності	Раннє виявлення кризових загроз
Принцип системності	Інтеграція антикризових заходів
Принцип адаптивності	Швидке реагування на зміни
Принцип економічної доцільності	Співвідношення витрат і результатів
Принцип диверсифікації ризиків	Зменшення залежності від окремих ринків

Джерело: [35, 36]

Основною метою антикризового управління діяльністю міжнародної компанії є забезпечення її фінансової стійкості, платоспроможності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація цієї мети передбачає збереження ключових бізнес-процесів, захист економічних інтересів компанії, підтримання довіри інвесторів і партнерів, а також створення передумов для відновлення зростання після кризових періодів.

До основних цілей антикризового управління міжнародної компанії належать:

- запобігання виникненню кризових ситуацій шляхом постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища;
- своєчасна діагностика фінансових, операційних та стратегічних загроз;
- мінімізація негативних наслідків криз для фінансових результатів і репутації компанії;

- відновлення платоспроможності та фінансової рівноваги;
- адаптація стратегії розвитку до нових умов функціонування;
- забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

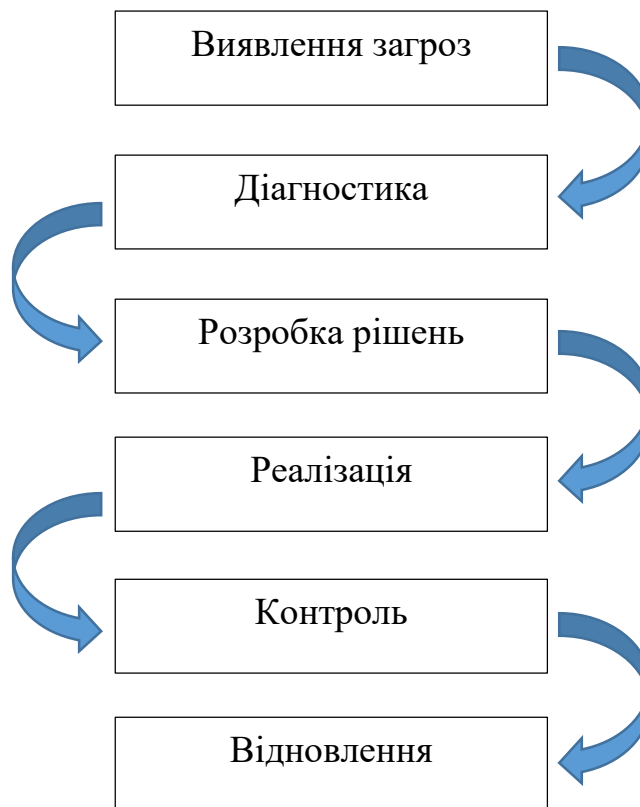


Рис. 1.1. Логіка антикризового управління міжнародної компанії

Джерело: [6]

Досягнення зазначених цілей можливе лише за умови дотримання системи принципів антикризового управління, які визначають логіку та послідовність управлінських рішень (рис. 1.1). Для міжнародних компаній ці принципи мають особливе значення через складність управління транснаціональними структурами.

Ключовим є принцип превентивності, що передбачає випереджальне виявлення кризових загроз і формування механізмів їх нейтралізації ще до настання критичного стану. Даний принцип реалізується через систему фінансового моніторингу, аналіз ризиків, сценарне планування та прогнозування [42].

Не менш важливим є принцип системності, згідно з яким антикризове управління розглядається як інтегрований елемент загальної системи менеджменту компанії. Усі управлінські рішення мають узгоджуватися між собою та враховувати взаємозв'язок фінансових, виробничих, маркетингових і кадрових аспектів діяльності.

Принцип адаптивності передбачає здатність міжнародної компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати стратегію, організаційну структуру та бізнес-процеси. В умовах міжнародної діяльності цей принцип є особливо актуальним через різноманіття ринкових умов і регуляторних вимог у різних країнах.

Важливе місце посідає принцип економічної доцільності, який полягає у співвіднесенні витрат на антикризові заходи з очікуваним економічним ефектом. Антикризові рішення мають бути спрямовані не лише на короткострокове виживання, а й на забезпечення фінансової ефективності в середньо- та довгостроковій перспективі.

Крім того, для міжнародних компаній значущим є принцип диверсифікації ризиків, що передбачає розподіл діяльності між різними ринками, валютами та джерелами фінансування з метою зменшення залежності від одного фактору ризику.

Антикризове управління в міжнародних компаніях має низку специфічних особливостей, що зумовлені масштабами діяльності, географічною диверсифікацією, функціонуванням у різних правових та економічних системах, а також підвищеним рівнем впливу глобальних ризиків. На відміну від національних підприємств, міжнародні компанії змушені одночасно враховувати внутрішні управлінські проблеми та зовнішні фактори міжнародного середовища, що значно ускладнює процес прийняття антикризових рішень [20].

Однією з ключових особливостей антикризового управління міжнародних компаній є висока залежність від зовнішнього середовища. Валютні коливання, зміни митної політики, регуляторні обмеження, торговельні війни, санкційні режими та геополітичні конфлікти безпосередньо впливають на фінансові

результати, структуру витрат і конкурентні позиції компаній. У таких умовах кризи часто мають не локальний, а системний характер і можуть поширюватися одночасно на кілька ринків.

Важливою особливістю є багатовалютний характер фінансових потоків міжнародних компаній. Курсові коливання можуть суттєво впливати на доходи, витрати та прибутковість, навіть за умови стабільних обсягів продажів. Тому антикризове управління вимагає застосування спеціальних фінансових інструментів управління валютними ризиками, зокрема хеджування, диверсифікації валют розрахунків і скорочення валютних лагів.

Ще однією характерною рисою є складність організаційної структури міжнародних компаній. Наявність дочірніх підприємств, філій і представництв у різних країнах ускладнює координацію управлінських рішень, уповільнює інформаційні потоки та підвищує ризик асиметрії інформації. У кризових умовах це може призводити до запізненого реагування та неузгоджених дій між окремими підрозділами [16].

Антикризове управління міжнародних компаній також має враховувати відмінності у правовому та інституційному середовищі різних країн. Податкові режими, трудове законодавство, правила банкрутства, вимоги до фінансової звітності та корпоративного управління суттєво відрізняються, що обмежує можливості застосування уніфікованих антикризових рішень. Це зумовлює необхідність адаптації антикризових заходів до локальних умов кожного ринку.

Суттєвою особливістю є також підвищені репутаційні ризики. Для міжнародних компаній кризові явища в одній країні можуть негативно впливати на імідж бренду на інших ринках. Тому антикризове управління має включати ефективні комунікаційні стратегії, спрямовані на підтримання довіри інвесторів, партнерів, клієнтів і суспільства в цілому [37].

В умовах глобалізації зростає роль цифрових технологій у системі антикризового управління міжнародних компаній. Інформаційно-аналітичні системи, платформи бізнес-аналітики, системи моніторингу ризиків і прогнозування дозволяють оперативно отримувати дані з різних ринків,

моделювати сценарії розвитку подій і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Цифровізація підвищує гнучкість і швидкість реагування компанії на кризові виклики.

Окрему увагу в антикризовому управлінні міжнародних компаній слід приділяти кадровому аспекту. Управління персоналом у кризових умовах ускладнюється культурними відмінностями, різними моделями мотивації та соціального захисту працівників у різних країнах. Ефективне антикризове управління передбачає формування єдиної корпоративної культури, розвиток управлінських компетенцій та забезпечення внутрішньої комунікації між підрозділами [7, 18].

Отже, антикризове управління в міжнародних компаніях є більш комплексним і багатовимірним процесом порівняно з управлінням національними підприємствами. Воно вимагає поєднання фінансових, організаційних, правових, маркетингових і комунікаційних інструментів, а також здатності менеджменту оперативно адаптуватися до глобальних викликів. Врахування зазначених особливостей є необхідною умовою формування ефективної антикризової стратегії діяльності міжнародної компанії.

Ефективність антикризового управління міжнародної компанії значною мірою визначається правильним вибором і поєднанням інструментів та механізмів впливу на кризові процеси (табл. 1.2). В умовах глобалізації та підвищеної турбулентності світової економіки антикризові інструменти мають бути комплексними, адаптивними та орієнтованими як на короткострокову стабілізацію, так і на довгострокове відновлення конкурентоспроможності компанії.

У науковій літературі інструменти антикризового управління розглядаються як сукупність методів, способів і управлінських рішень, спрямованих на діагностику кризових явищ, мінімізацію їх негативних наслідків і забезпечення стійкого розвитку підприємства. Для міжнародних компаній ці інструменти повинні враховувати багаторівневий характер діяльності, міжнародні фінансові потоки та різноманіття зовнішніх ризиків.

Інструменти та механізми антикризового управління

Група інструментів	Зміст
Аналітичні	Фінансовий аналіз, SWOT, PESTEL
Фінансові	Реструктуризація боргу, ліквідність
Організаційні	Оптимізація структури управління
Операційні	Скорочення витрат
Маркетингові	Перегляд позиціонування
Кадрові	Антикризові команди
Цифрові	ERP, BI, моніторинг ризиків

Джерело: [40]

Одним із базових інструментів антикризового управління є система ранньої діагностики кризових явищ. Вона передбачає постійний моніторинг фінансово-економічних показників, аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності, а також використання моделей прогнозування банкрутства. Для міжнародних компаній особливо важливим є аналіз валютних ризиків, географічної структури доходів і залежності від окремих ринків.

Важливу роль відіграють аналітичні та стратегічні інструменти, зокрема SWOT-, PESTEL- та сценарний аналіз. Їх застосування дозволяє оцінити вплив макроекономічних, політичних, правових і соціальних факторів на діяльність міжнародної компанії, виявити критичні загрози та визначити альтернативні сценарії розвитку в кризових умовах. Сценарне планування є особливо актуальним у періоди високої невизначеності, коли стандартні прогнози втрачають точність [5].

До ключових фінансових механізмів антикризового управління належать реструктуризація боргу, оптимізація структури капіталу, управління грошовими потоками та зниження фінансових витрат. У міжнародних компаніях ці механізми часто поєднуються з управлінням валютними ризиками,

диверсифікацією джерел фінансування та використанням міжнародних фінансових інструментів. Фінансова санація в умовах кризи спрямована на відновлення платоспроможності та збереження довіри інвесторів і кредиторів.

Суттєве значення мають організаційно-управлінські механізми, які включають оптимізацію організаційної структури, централізацію або децентралізацію управління, перерозподіл повноважень між головним офісом і дочірніми підрозділами. У кризових умовах міжнародні компанії часто застосовують скорочення управлінських рівнів, підвищення оперативності прийняття рішень і посилення контролю за ключовими бізнес-процесами [42].

Не менш важливими є операційні інструменти антикризового управління, спрямовані на підвищення ефективності основної діяльності компанії. До них належать оптимізація витрат, перегляд ланцюгів постачання, скорочення неефективних операцій, підвищення продуктивності праці та впровадження цифрових технологій. Для міжнародних компаній особливого значення набуває диверсифікація постачальників і логістичних маршрутів з метою зниження ризику збоїв у глобальних ланцюгах поставок.

Окрему групу становлять маркетингові та комунікаційні інструменти, які спрямовані на збереження ринкових позицій і довіри клієнтів у кризових умовах. Міжнародні компанії активно використовують ребрендинг, перегляд позиціонування, адаптацію цінової політики та розвиток цифрових каналів комунікації. Антикризові комунікації відіграють ключову роль у мінімізації репутаційних втрат і підтриманні стабільності попиту [35].

Важливим механізмом антикризового управління є кадрове управління, що включає збереження ключових фахівців, розвиток управлінських компетенцій, мотивацію персоналу та формування антикризових команд. Для міжнародних компаній ефективне управління персоналом у кризових умовах ускладнюється культурними відмінностями, що вимагає гнучких і адаптивних підходів.

Інструменти та механізми антикризового управління міжнародної компанії формують цілісну систему, яка поєднує фінансові, організаційні, стратегічні, операційні та комунікаційні компоненти. Їх комплексне застосування дозволяє

не лише подолати кризові явища, але й використати кризу як можливість для трансформації бізнес-моделі та підвищення довгострокової ефективності діяльності компанії. Сформовані теоретичні положення створюють методологічну основу для подальшого аналізу практики антикризового управління міжнародної компанії у другому розділі роботи.

Отже, антикризове управління діяльністю міжнародної компанії є складним, багаторівневим процесом, що поєднує превентивні та реактивні заходи, стратегічне і оперативне управління, фінансові та нефінансові інструменти. Розуміння сутності, цілей і принципів антикризового управління створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження особливостей його реалізації в міжнародних компаніях та розробки ефективних антикризових стратегій.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КРИЗОВИХ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

Іноземне підприємство «Євроголд Індестріз ЛТД» є суб'єктом міжнародного бізнесу, що здійснює господарську діяльність у виробничо-торговельному сегменті з орієнтацією на зовнішні ринки. Компанія функціонує в умовах відкритої економіки та інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості, що обумовлює підвищені вимоги до системи управління, фінансової стійкості та здатності адаптуватися до кризових впливів.

Основним видом діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є виробництво та реалізація промислової продукції з експортною орієнтацією, а також надання супутніх логістичних і сервісних послуг. Компанія активно співпрацює з іноземними контрагентами, що забезпечує диверсифікацію ринків збуту, але водночас підвищує чутливість до валютних, політичних і регуляторних ризиків.

ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» спеціалізується на виробництві та постачанні широкого асортименту побутових товарів, які користуються стабільним попитом на внутрішньому та міжнародних ринках. Компанія є одним із провідних виробників таких товарів у Європі та експортує продукцію більш ніж у 50 країн світу, зокрема до Німеччини, Польщі та Угорщини.

Основні групи продукції:

1. Прасувальні дошки та аксесуари – одна з ключових товарних категорій підприємства. У цьому сегменті представлені як стандартні моделі, так і компактні та спеціалізовані дошки різних конструкцій та розмірів.
2. Сушарки для білизни – практичні та міцні вироби для домашнього використання, представлені у різних конструкціях (настінні, підлогові тощо).
3. Сходи та драбини – металеві конструкції для використання у побуті та господарстві, що забезпечують безпеку та зручність при досягненні висоти.

4. Побутові контейнери й відра для сміття – продукція для організації домашнього простору, виконана з пластику та металу з ергономічним дизайном і зручними механізмами відкриття/закриття.

5. Інші господарські товари – компанія також пропонує широкий спектр товарів для дому й кухні, включно з аксесуарами та допоміжними виробами, які забезпечують повсякденний комфорт.

Продукція ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» позиціонується як якісні та доступні побутові вироби, що забезпечують комфорт і практичність у побуті. Вироби орієнтовані на широкий загальний споживачів і широко представлені у великих роздрібних мережах (наприклад, JYSK, Leroy Merlin, Kaufland) на зовнішніх ринках.

Асортимент відображає стратегічний підхід компанії до диверсифікації товарних груп, що сприяє зниженню ризиків залежності від окремих сегментів ринку та підвищенню гнучкості у кризових умовах.

Організаційно-правова форма підприємства як іноземного інвестора передбачає поєднання міжнародних стандартів корпоративного управління з вимогами національного законодавства. Управління компанією здійснюється на основі функціонального поділу повноважень між головним офісом та виробничими підрозділами, що дозволяє централізувати стратегічні рішення і водночас зберігати оперативну гнучкість на рівні окремих напрямів діяльності.

У процесі своєї діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» зазнає впливу широкого спектра зовнішніх факторів, зокрема коливань валютних курсів, змін умов міжнародної торгівлі, зростання вартості енергоресурсів і логістичних послуг, а також загальної нестабільності глобального економічного середовища. Ці чинники створюють потенційні кризові загрози та потребують застосування ефективних механізмів антикризового управління.

Фінансово-економічна діяльність підприємства характеризується значною часткою експортних операцій у загальній структурі доходів, що свідчить про інтеграцію компанії у міжнародні ринки. Водночас висока залежність від зовнішніх контрагентів обумовлює необхідність постійного контролю за

ліквідністю, платоспроможністю та фінансовою стійкістю, особливо в періоди загострення кризових явищ.

Таблиця 2.1

**Основні показники господарської діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»,
млн грн.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	% 2024 р. до 2022 р.
Дохід	791,9	835,6	902,4	113,95
Чистий прибуток	47,5	41,2	53,8	113,26
Активи	741,4	768,9	802,3	108,21
Зобов'язання	573,7	601,5	622,8	108,56
Власний капітал	167,7	167,4	179,5	107,04

Джерело: складено автором на основі узагальнених фінансових даних підприємства

Аналіз основних показників господарської діяльності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за 2022–2024 роки свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства після кризового спаду 2022 року, спричиненого негативним впливом воєнних та макроекономічних факторів.

Обсяг доходу підприємства у 2024 році зріс до 902,4 млн грн, що на 110,5 млн грн або на 13,95 % більше порівняно з 2022 роком. Позитивна динаміка доходів у 2023–2024 роках свідчить про часткову стабілізацію операційної діяльності, адаптацію компанії до нових умов функціонування та переорієнтацію на більш стійкі ринки збуту.

Чистий прибуток у 2023 році знизився до 41,2 млн грн, що може бути пов'язано зі зростанням витрат, валютними коливаннями та підвищеним фінансовим навантаженням. Водночас у 2024 році показник прибутковості зріс до 53,8 млн грн, перевищивши рівень 2022 року на 6,3 млн грн або на 13,26 %, що свідчить про підвищення ефективності антикризових управлінських рішень.

Вартість активів підприємства демонструє стабільну тенденцію до зростання – з 741,4 млн грн у 2022 році до 802,3 млн грн у 2024 році. Це вказує на збереження виробничого потенціалу та поступове оновлення ресурсної бази.

Паралельно зростають і зобов'язання підприємства, що є типовим для періоду посткризового відновлення та активного використання позикових джерел фінансування.

Власний капітал у 2023 році практично не змінився, однак у 2024 році зріс до 179,5 млн грн, що свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості компанії та формування внутрішніх джерел розвитку.

Загалом, динаміка показників за 2022-2024 роки характеризує ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» як підприємство, що перебувало у фазі антикризової адаптації з ознаками фінансової стабілізації, але збереження зростаючого боргового навантаження актуалізує потребу в удосконаленні системи антикризового управління.

Таблиця 2.2

**Показники фінансової стійкості та платоспроможності ІП «Євроголд
Індекстріз ЛТД» за 2022–2024 рр.**

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Тенденція
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,23	0,22	0,22	Нестабільна
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 2,0$	4,42	4,59	4,47	Висока
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2–0,5	0,31	0,28	0,34	Покращення
Коефіцієнт покриття	$\geq 1,0$	1,12	1,05	1,18	Позитивна
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–1,0	0,64	0,61	0,69	Близько до норми
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	0,14	0,11	0,16	Недостатня
Частка позикового капіталу в пасивах	$\leq 0,5$	0,77	0,78	0,78	Кризова
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	$\geq 0,1$	0,08	0,07	0,10	Гранична

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД».

Дані таблиці 2.2 свідчать, що фінансова стійкість ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» у 2022–2024 роках характеризується підвищеним рівнем боргового навантаження та недостатньою часткою власного капіталу. Коефіцієнт автономії

протягом усього періоду залишається значно нижчим за нормативне значення, що вказує на залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Разом із тим показники ліквідності демонструють тенденцію до поступової стабілізації у 2024 році. Зокрема, коефіцієнт покриття перевищує нормативне значення, що свідчить про здатність підприємства виконувати поточні зобов’язання. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається нижчим за рекомендований рівень, що є ознакою потенційних короткострокових фінансових ризиків.

Загалом отримані результати підтверджують, що підприємство перебуває у стані помірної фінансової нестійкості з кризовими проявами, але має ознаки поступового відновлення, що створює передумови для впровадження цілеспрямованої антикризової стратегії.

Таблиця 2.3

Рейтинг порівняння з конкурентами
ІП «Євроголд Індестріз Лтд» за 10-бальною шкалою

Фактор	ІП «Євроголд Індестріз Лтд»	«Leifheit» (Німеччина)	«DOGRULAR» (Турція)	«GIMY» (Італія)
Рівень цін (10 — найнижча)	9	7	8	10
Якість (10-найякісніша)	10	9	7	5
Час існування на ринку (10 – найдовше)	10	4	9	3
Місце розташування (10 – найкраще)	9	9	9	8
Ставлення споживача (10-найкраще)	9	8	6	5
Ступінь адаптації до зовнішніх змін (10 - найкраще)	10	10	6	3
Разом	57	47	45	34

Джерело: власні дослідження.

Подана таблиця 2.3 відображає порівняльний рейтинговий аналіз конкурентоспроможності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» відносно основних міжнародних конкурентів за 10-бальною шкалою за ключовими факторами ринкової діяльності.

Результати оцінювання свідчать, що ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» посідає лідируючу позицію серед досліджуваних компаній, набравши 57 балів, що є найвищим показником у вибірці. Це вказує на високий рівень конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Найсильнішими сторонами ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» є якість продукції, тривалість присутності на ринку та ступінь адаптації до зовнішніх змін, за якими підприємство отримало максимальні оцінки (10 балів). Це свідчить про сформовану репутацію компанії, стабільні ринкові позиції та високу гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища, що є особливо важливим в умовах кризових явищ і міжнародної конкуренції.

Високі оцінки також отримано за такими факторами, як рівень цін, місце розташування та ставлення споживачів, що підтверджує ефективну цінову політику, вигідне географічне положення та довіру з боку клієнтів.

Отже, результати рейтингового порівняння підтверджують, що ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» має суттєві конкурентні переваги над основними міжнародними конкурентами. Це створює сприятливі передумови для подальшого розвитку підприємства, реалізації антикризових заходів та зміцнення позицій на міжнародних ринках.

Для ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД», яке експортує продукцію у понад 35 країн світу, актуальною є необхідність диференційованого підходу до регіональних ринків, передусім до європейського напрямку, що залишається ключовим (понад 80% експорту). Особливо важливо враховувати вимоги ЄС щодо стандартів якості, безпеки та екологічності продукції, оскільки відповідність цим вимогам прямо впливає на доступ до ринку та стабільність контрактів (табл. 2.4).

Аналіз географічної структури експорту за 2022–2024 рр. показує, що загальний обсяг експорту зменшився з 772 545 тис. грн у 2022 році до 629 637 тис. грн у 2024 році, тобто на 142 907 тис. грн. Така динаміка може свідчити про вплив зовнішніх шоків (логістичні обмеження, коливання попиту, зміни витрат та валютні фактори) і вимагає посилення антикризових заходів у сфері ЗЕД.

Таблиця 2.4

Географічна структура експорту ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Країна	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %	2024 р. до 2022 р., (+/-)
Німеччина	311335	40,3	248751	38,6	210299	33,4	-101037
Польща	61031	7,9	76043	11,8	103261	16,4	42230
Австрія	105066	13,6	71532	11,1	64223	10,2	-40843
Греція	30129	3,9	34799	5,4	36519	5,8	6390
Данія	30129	3,9	3222	0,5	34000	5,4	3871
Франція	50215	6,5	42533	6,6	29593	4,7	-20622
Румунія	23176	3,0	23844	3,7	26445	4,2	3268
Італія	28584	3,7	25777	4,0	17000	2,7	-11584
Чехія	12361	1,6	16111	2,5	15741	2,5	3380
Угорщина	9271	1,2	12889	2,0	14482	2,3	5211
США	15451	2,0	7733	1,2	8815	1,4	-6636
Швейцарія	16223	2,1	19333	3,0	7556	1,2	-8668
Болгарія	8498	1,1	11600	1,8	7556	1,2	-942
Великобританія	23176	3,0	7089	1,1	6926	1,1	-16250
Інші країни	47898	6,2	43177	6,7	47223	7,5	-675
Разом	772545	100,0	644433	100,0	629637	100,0	-142907

Джерело: розраховано на основі даних підприємства.

Найбільшим ринком збуту залишається Німеччина, однак її роль у структурі експорту зменшилася: обсяг поставок скоротився на 101 037 тис. грн (з 311 335 до 210 299 тис. грн), а частка – з 40,3% до 33,4%. Це є сигналом підвищення ризику залежності від одного великого ринку та потреби диверсифікації експортних потоків.

З огляду на міжнародний характер діяльності, ПП «Євроголд Індестріз ЛТД» приділяє значну увагу управлінню ризиками, оптимізації витрат, диверсифікації ринків збуту та впровадженню сучасних управлінських і цифрових рішень. Водночас наявність ознак нестабільності у фінансових показниках та ускладнення зовнішнього середовища обумовлюють актуальність комплексної оцінки ефективності антикризового управління підприємством.

Однією з найбільш поширених і науково обґрунтованих методик діагностики кризового стану підприємства є модель прогнозування банкрутства Е. Альтмана (Altman Z-score). Вона широко застосовується для оцінки фінансової стійкості компаній, у тому числі міжнародних, та дозволяє завчасно ідентифікувати загрозу фінансової кризи або банкрутства [34].

Сутність методики полягає у розрахунку інтегрального показника Z, який формується на основі кількох фінансових коефіцієнтів, що відображають:

- ліквідність,
- рентабельність,
- ділову активність,
- структуру капіталу,
- ефективність використання активів.

Для виробничих та міжнародних компаній найчастіше застосовується п'ятифакторна модель Альтмана, яка має вигляд:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$$

де:

- X_1 – оборотний капітал / загальні активи;
- X_2 – нерозподілений прибуток / загальні активи;
- X_3 – прибуток до сплати відсотків і податків (EBIT) / загальні активи;
- X_4 – власний капітал / залучений капітал;
- X_5 – дохід від реалізації / загальні активи.

Інтерпретація результатів:

- $Z > 2,99$ – фінансово стійке підприємство, кризові явища відсутні;
- $1,81 < Z < 2,99$ – “сіра зона”, можливі кризові прояви;

- $Z < 1,81$ – високий рівень фінансового ризику, імовірність кризового стану або банкрутства [34].

На основі фінансової звітності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за 2024 рік та з урахуванням специфіки міжнародної діяльності підприємства було здійснено розрахунок інтегрального показника Z-score (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Розрахункові коефіцієнти моделі Альтмана
для ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»**

Показник	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.
X1	WC / A	0,148	0,137	0,156
X2	RE / A	0,081	0,085	0,093
X3	EBIT / A	0,121	0,111	0,118
X4	E / D	0,292	0,278	0,288
X5	S / A	1,068	1,087	1,125
Z-score	Інтегральний показник	1,94	1,90	2,01

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Узагальнена оцінка показників:

- підприємство зберігає позитивний оборотний капітал, що свідчить про здатність покривати короткострокові зобов'язання;
- спостерігається зростання активів, однак темпи зростання зобов'язань є вищими, що створює потенційні ризики фінансової напруги;
- рентабельність операційної діяльності залишається на прийнятному рівні, що забезпечує формування прибутку навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- частка власного капіталу зменшилася, що негативно впливає на показник фінансової автономії;
- дохід від реалізації скоротився, що пов'язано з кризовими явищами на зовнішніх ринках і логістичними обмеженнями.

За результатами розрахунків інтегральний показник Альтмана для ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» становить близько 2,01, що відповідає “сірій зоні” фінансової стійкості.

Отримане значення Z-score свідчить, що ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» не перебуває у критичному кризовому стані, однак має певні ознаки фінансової нестійкості, характерні для компаній, що працюють в умовах зовнішніх шоків та воєнно-економічної нестабільності.

Основними чинниками формування кризових проявів є:

- зниження обсягів доходів від реалізації;
- зростання боргового навантаження;
- висока залежність від зовнішніх ринків;
- коливання валютних курсів і логістичні ризики.

Водночас наявність прибуткової діяльності, диверсифікованої експортної структури та адаптивності до змін зовнішнього середовища створює потенціал для стабілізації фінансового стану за умови впровадження ефективної системи антикризового управління.

Таким чином, ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» є типовим прикладом міжнародної компанії, діяльність якої відбувається в умовах підвищених ризиків і потребує системного підходу до антикризового управління.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

В умовах зростаючої нестабільності світової економіки, посилення геополітичних ризиків та трансформації міжнародних ринків антикризове управління набуває стратегічного значення для міжнародних компаній. Для ІП «Євроголд Індестріз ЛТД», яке здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність і функціонує в умовах підвищеного фінансового ризику, формування цілісної антикризової стратегії є необхідною передумовою забезпечення стабільності та подальшого розвитку.

З метою розробки антикризової стратегії доцільно провести SWOT-аналіз (рис. 3.1).

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Диверсифікована географія експорту (понад 35 країн). • Сформована репутація на європейському ринку. • Відповідність стандартам ЄС. • Позитивна прибутковість навіть в умовах кризи. • Гнучкість у переорієнтації експортних потоків. • Досвід роботи в умовах нестабільного середовища.	• Висока залежність від зовнішніх ринків. • Зростання боргового навантаження. • Зниження фінансової автономії. • Перебування у «сірій зоні» за моделлю Альтмана. • Обмежені внутрішні інвестиційні ресурси. • Валютні та логістичні ризики.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розширення співпраці з країнами ЦСЄ. • Реструктуризація боргових зобов'язань. • Оптимізація логістичних процесів. • Диверсифікація асортименту продукції. • Участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу.	• Геополітична нестабільність. • Коливання валютних курсів. • Зростання собівартості продукції. • Посилення міжнародної конкуренції. • Посилення екологічних та регуляторних вимог ЄС.

Рис. 3.1. SWOT-матриця антикризового управління

ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» має достатній внутрішній потенціал для реалізації антикризового управління, однак функціонує в умовах підвищеного зовнішнього ризику. Сильні сторони підприємства – експортна диверсифікація, відповідність міжнародним стандартам і збереження прибутковості – створюють основу для стабілізації діяльності навіть за несприятливої ринкової кон'юнктури.

Водночас поєднання таких слабких сторін, як зростання боргового навантаження, зниження фінансової автономії та висока залежність від зовнішніх ринків, формує передкризовий фінансовий стан, що підтверджується результатами моделі Альтмана. Це зумовлює необхідність активного застосування інструментів антикризового фінансового та стратегічного управління.

Можливості зовнішнього середовища – зокрема регіональна переорієнтація експорту, оптимізація логістики та використання міжнародних програм підтримки – можуть бути ефективно реалізовані за умови системного підходу до антикризового управління. Разом із тим загрози, пов'язані з геополітичною нестабільністю, валютними ризиками та посиленням конкуренції, вимагають підвищення адаптивності управлінських рішень.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність розробки комплексної антикризової стратегії, орієнтованої на зміцнення фінансової стійкості, зниження залежності від окремих ринків та підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Результати аналізу фінансового стану підприємства, проведеного у другому розділі, свідчать, що компанія перебуває у так званій «сірій зоні» за моделлю Альтмана, що характеризується відсутністю критичного кризового стану, але наявністю потенційних загроз фінансовій стійкості. Додатково SWOT-аналіз антикризового управління виявив поєднання сильних внутрішніх сторін підприємства з високим рівнем зовнішніх ризиків, що вимагає системного та проактивного управлінського підходу.

Антикризова стратегія ІІ «Євроголд Індестріз ЛТД» має базуватися на принципах:

- своєчасної ідентифікації кризових сигналів;
- збереження платоспроможності та ліквідності;
- зниження фінансових і операційних ризиків;
- підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища;
- забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

З урахуванням результатів проведеного аналізу доцільно обрати комбіновану антикризову стратегію, що поєднує елементи:

- стратегії фінансової стабілізації (реструктуризація зобов'язань, оптимізація структури капіталу);
- стратегії адаптації до зовнішнього середовища (диверсифікація експортних ринків, оптимізація логістики);
- стратегії помірному зростання (розвиток перспективних ринкових сегментів та продуктів).

Ключовою метою антикризової стратегії є забезпечення фінансової стійкості підприємства у короткостроковій перспективі та створення передумов для стабільного розвитку в середньо- і довгостроковому періодах.

Для досягнення цієї мети антикризова стратегія має бути спрямована на:

1. зниження боргового навантаження та підвищення частки власного капіталу;
2. підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
3. зменшення залежності від окремих експортних ринків;
4. оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності;
5. удосконалення системи управління ризиками.

Таким чином, формування антикризової стратегії розвитку ІІ «Євроголд Індестріз ЛТД» повинно ґрунтуватися на інтеграції фінансових, операційних і стратегічних інструментів управління, що дозволить підприємству не лише

подолати кризові прояви, а й зміцнити свої позиції на міжнародному ринку (рис. 3.2).

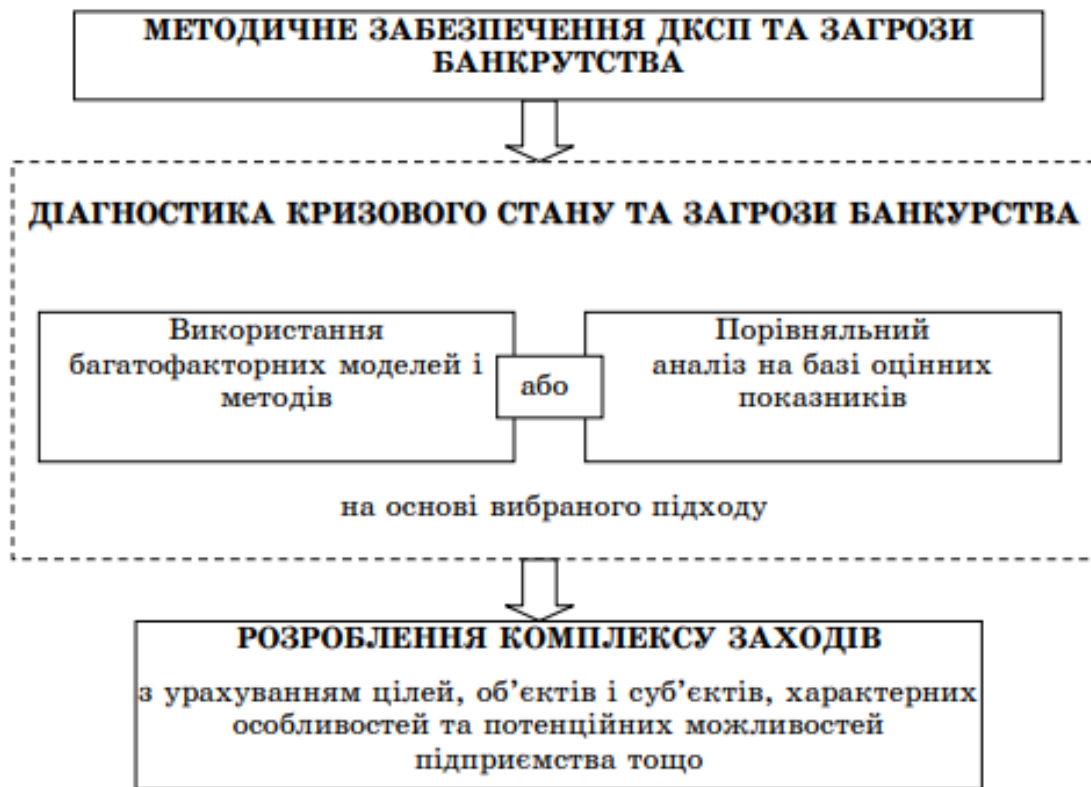


Рис. 3.2. Логіко-методична схема антикризового управління, запропонована для ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Джерело: адаптовано автором

Початковим елементом схеми є методичне забезпечення діагностики та загрози банкрутства, яке формує теоретичну та інструментальну основу антикризового аналізу. Саме на цьому етапі визначаються методи, показники та інформаційна база, необхідні для подальшого оцінювання фінансового стану підприємства.

Наступним етапом є діагностика кризового стану та загрози банкрутства, що передбачає використання одного з двох основних підходів. Перший підхід ґрунтується на застосуванні багатofакторних моделей і методів (зокрема моделей Альтмана, Таффлера, Спрінгейта тощо), які дозволяють комплексно оцінити фінансову стійкість підприємства на основі інтегральних показників. Другий підхід передбачає порівняльний аналіз на базі одиничних фінансових

показників, таких як коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності.

Вибір конкретного підходу до діагностики здійснюється залежно від цілей аналізу, специфіки діяльності підприємства та доступності інформації, що підкреслено у схемі як ключовий методичний момент.

Завершальним етапом є розроблення комплексу антикризових заходів, які формуються з урахуванням поставлених цілей, об'єктів і суб'єктів управління, а також характерних особливостей та потенційних можливостей підприємства. На цьому етапі результати діагностики трансформуються у конкретні управлінські рішення, спрямовані на стабілізацію фінансового стану, зниження ризику банкрутства та забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Отже, схема наочно демонструє послідовний і системний підхід до антикризового управління, у якому діагностика кризових проявів є базою для формування ефективних управлінських заходів.

З метою реалізації антикризової стратегії нами пропонується комплекс заходів, що наведені в табл. 3.1 та 3.2.

Таблиця 3.1

Комплекс фінансових антикризових заходів ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Напрямок	Антикризовий захід	Суть заходу	Очікуваний результат
Фінансовий	Реструктуризація зобов'язань	Перегляд строків погашення боргів	Підвищення ліквідності
	Оптимізація структури капіталу	Зменшення короткострокових позик	Фінансова стійкість
	Контроль витрат	Скорочення непродуктивних витрат	Зниження собівартості
	Управління валютними ризиками	Хеджування валютних коливань	Зменшення втрат

Джерело: розроблено автором

Фінансові антикризові заходи ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» спрямовані на відновлення платоспроможності, зниження боргового навантаження та підвищення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Їх реалізація має забезпечити короткострокову стабілізацію грошових потоків і створити основу для подальшого розвитку.

Ключовим заходом є реструктуризація зобов'язань, яка передбачає пролонгацію строків погашення короткострокових кредитів та перегляд умов фінансування. За попередніми розрахунками, це дозволить зменшити щорічний обсяг платежів за зобов'язаннями на 15–20%, що в абсолютному вимірі може становити 8–10 млн грн економії грошових коштів на рік.

Другим важливим напрямом є оптимізація структури капіталу шляхом обмеження залучення короткострокових позик і поступового збільшення частки власного капіталу. Реалізація цього заходу здатна підвищити коефіцієнт фінансової автономії з орієнтовного рівня 0,28–0,30 до 0,33–0,35, що зменшить ризик втрати фінансової стійкості в кризових умовах.

Важливу роль відіграє жорсткий контроль витрат, зокрема скорочення адміністративних та непродуктивних витрат. За рахунок оптимізації управлінських процесів, цифровізації обліку та перегляду контрактів із постачальниками можливе зниження загальних витрат на 5–7%, що еквівалентно економії близько 12–15 млн грн на рік.

Окрему увагу слід приділити управлінню валютними ризиками. Використання валютної диверсифікації доходів і витрат, а також часткове застосування інструментів хеджування, дозволить зменшити курсові втрати на 2–3% обсягу валютної виручки, що забезпечить додатковий фінансовий ефект у межах 4–6 млн грн щорічно.

У сукупності впровадження фінансових антикризових заходів може забезпечити загальний позитивний ефект на рівні 25–30 млн грн на рік, що безпосередньо вплине на підвищення ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Комплекс антикризових заходів у сфері ЗЕД для ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Напрямок	Антикризовий захід	Суть заходу	Очікуваний результат
ЗЕД	Диверсифікація ринків	Вихід на ринки ЦСЄ	Зменшення ринкових ризиків
	Оптимізація логістики	Комбіновані маршрути	Скорочення витрат
	Цінова політика	Гнучке ціноутворення	Зростання конкурентоспроможності
	Міжнародне партнерство	Довгострокові контракти	Стабільність доходів

Джерело: розроблено автором

Антикризові заходи у сфері ЗЕД для ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» спрямовані на стабілізацію валютних надходжень, зменшення залежності від окремих ринків та підвищення ефективності експортних операцій.

Першочерговим заходом є диверсифікація експортних ринків, зокрема посилення присутності у країнах Центральної та Східної Європи. За рахунок розширення співпраці з Польщею, Румунією, Угорщиною та Чехією очікується зростання обсягів експорту на 10–12%, що у грошовому вимірі може становити 60–75 млн грн додаткового доходу на рік.

Другим важливим напрямом є оптимізація логістичних процесів шляхом переходу на комбіновані маршрути, перегляду транспортних контрактів і консолідації партій продукції. Реалізація цього заходу дозволить знизити логістичні витрати на 6-8%, що еквівалентно економії близько 7-9 млн грн щорічно.

Важливим елементом антикризового управління ЗЕД є удосконалення експортної цінової політики. Запровадження гнучкого ціноутворення з урахуванням ринкової кон'юнктури та валютних коливань дозволить підвищити

рентабельність експортних операцій на 2–3 процентні пункти, що забезпечить додатковий прибуток у межах 8–10 млн грн на рік.

Окремо слід виділити розширення міжнародного партнерства та укладання довгострокових контрактів із закордонними контрагентами. Це сприятиме стабілізації валютних надходжень, зменшенню комерційних ризиків і дозволить забезпечити прогнозованість грошових потоків у середньостроковій перспективі.

Загалом реалізація антикризових заходів у сфері ЗЕД може забезпечити сукупний економічний ефект на рівні 35–40 млн грн на рік, що стане одним із ключових чинників фінансового оздоровлення підприємства.

Синергія фінансових і зовнішньоекономічних антикризових заходів створює кумулятивний ефект, який дозволяє підприємству не лише стабілізувати діяльність у кризовий період, а й сформувати передумови для сталого розвитку та зміцнення позицій на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів антикризового управління діяльністю міжнародної компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На прикладі ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» проаналізовано сучасний стан підприємства, ідентифіковано кризові прояви та обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління в умовах зростаючих фінансових і ринкових ризиків.

У процесі теоретичного аналізу встановлено, що антикризове управління є системним процесом, спрямованим на своєчасне виявлення кризових загроз, мінімізацію негативного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників та забезпечення стійкого функціонування підприємства. Обґрунтовано доцільність використання багатфакторних моделей прогнозування банкрутства, інструментів фінансової діагностики та стратегічного аналізу як основи формування антикризових управлінських рішень.

За результатами оцінки фінансово-економічного стану ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» встановлено, що підприємство у 2022-2024 рр. перебуває у зоні підвищеного фінансового ризику, що підтверджується значенням інтегрального показника Альтмана на рівні «сірої зони». Основними кризоутворюючими чинниками є зростання боргового навантаження, зниження фінансової автономії, нестабільність експортних ринків і валютні ризики. Водночас підприємство зберігає позитивну прибутковість, має диверсифіковану географічну структуру експорту та достатній управлінський потенціал для подолання кризових проявів.

Проведений SWOT-аналіз антикризового управління показав, що поєднання сильних внутрішніх сторін підприємства з можливостями зовнішнього середовища створює умови для стабілізації діяльності за умови впровадження системної антикризової стратегії. Разом із тим наявність значних загроз та слабких сторін зумовлює необхідність активного використання фінансових і зовнішньоекономічних інструментів управління ризиками.

У межах практичної частини роботи розроблено комплекс антикризових заходів у фінансовій та зовнішньоекономічній сферах. Обґрунтовано доцільність реструктуризації зобов'язань, оптимізації структури капіталу, контролю витрат і управління валютними ризиками. У сфері зовнішньоекономічної діяльності запропоновано заходи з диверсифікації експортних ринків, оптимізації логістики, удосконалення цінової політики та розвитку міжнародного партнерства.

Економічне обґрунтування запропонованої антикризової стратегії свідчить про її високу результативність. Очікуваний чистий економічний ефект становить близько 30 млн грн на рік, показник ROI перевищує 120%, а строк окупності заходів не перевищує одного року. Це підтверджує практичну доцільність реалізації розробленої стратегії та її здатність забезпечити фінансову стабілізацію підприємства у короткостроковій перспективі.

Основні пропозиції, сформульовані за результатами дослідження, полягають у такому:

1. Запровадити на підприємстві системну модель антикризового управління з постійним моніторингом фінансових і ринкових показників.
2. Реалізувати комплекс фінансових антикризових заходів, спрямованих на зниження боргового навантаження та підвищення ліквідності.
3. Посилити диверсифікацію зовнішньоекономічної діяльності з орієнтацією на регіональні ринки Європейського Союзу.
4. Удосконалити систему управління валютними та логістичними ризиками в експортній діяльності.
5. Забезпечити інтеграцію антикризової стратегії у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» підвищити фінансову стійкість, знизити рівень кризових ризиків і створити передумови для сталого розвитку в умовах глобальної економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. В. Застосування системного підходу при удосконаленні фінансового менеджменту підприємства. *Економіка. Фінанси*. 2021
2. Адаменко М. Застосування системного підходу при удосконаленні фінансового менеджменту підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2012. С. 15-21.
3. Балдич Н. Менеджмент ризиків у сфері публічних фінансів. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2008. С. 85-94.
4. Башлай, С. В. Розвиток фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2023. С. 15-18
5. Бедринець М. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навчальний посібник. Київ, 2016. 352 с.
6. Белінська, Я. В. Індикатори фінансової стабільності та інноваційний менеджмент фінансової системи. *Стратегічні пріоритети*. 2011. С. 53-68.
7. Бережна Л. Економіко-математичні методи та моделі у фінансах: навч. посіб. Київ, 2009. 302 с.
8. Бізнес-перспектива використання інформаційних технологій при реалізації ERP-проекту на підприємстві Здобувач А. Петров, Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24.7. 344-350 с.
9. Бугай В.З. Проектне фінансування: конспект лекцій для студ. екон. спец. Запоріжжя : ЗНУ, 2010. 98 с.
10. Василенко В. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. Київ, 2004. 400 с.
11. Вознюк, Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів , 2005. 713 с.
12. Гадзевич О. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств: навч. посіб. Київ, 2004. 180 с.
13. Гевлич Л.Л. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка,

організація і управління підприємством. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ, 2005. 19 с.

14. Голда Н., Піняк І. Конкурентоспроможність підприємства та формування їх конкурентних переваг: Колективна монографія "Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем" За ред. д.е.н. проф. Панухник О.В. ФОП Паляниця В.А. Тернопіль 2021. С.79-85.

15. Городня, Т. А. Економічна та фінансова діагностика: навч. посіб. рек. Львів, 2015. 282 с.

16. Горященко Ю. Г. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Молодий вчений. 2021. № 3(2). с. 345-350.

17. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. №1. С. 33-39.

18. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>

19. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

20. Дробишева О. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч.-метод. посіб. для студентів ЗДІА екон. спец. ден. та заоч. форм навчання ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2018. 164 с.

21. Економіка підприємства: метод. вказівки для виконання розрах. Робіт Кравчук Р. С., Федорович І. В. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 47 с.

22. Економіка підприємства: підручник Бойчик І. М. Київ Кондор, 2016. 378 с.

23. Залуцька Х., Помірча М. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/120/1>

24. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством:

навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

25. Ковальов І.Л. Digital трансформація як каталізатор інноваційних процесів в економіці. Велика Євразія: Розвиток, Економіка підприємства Вісник економіки транспорту і промисловості № 68, 2019 С. 190.

26. Куриленко Т. Проектне фінансування: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ, 2006. 208 с.

27. Огляд ринку ERP-систем в Україні. Kamala-Soft. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/obzor-rynka-erp-sistem-v-ukraine/>.

28. Організація, планування і управління виробництвом Кулик Т. П. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 232 с.

29. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства. Київ: «Скарби», 2009. 336 с.

30. Основи інформаційних систем і технологій URL: <https://studopedia.info/1-112711.html>

31. Салліван А., Ржеутська Л. Як війна вплинула на економіку України. У фокусі. URL: <https://www.dw.com/uk/ak-vijna-vplinula-na-ekonomiku-ukraini/a-63093916>.

32. Череп, Алла Василівна Проектне фінансування: навч. посіб. Запоріжжя , 2015. 170 с.

33. Яркіна Н. М. Економіка підприємства Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.

34. Altman, E. I., Iwanicz-Drozowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2017). Financial distress prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman’s Z-score model. *Journal of International Financial Management & Accounting*. <https://doi.org/10.1111/jifm.12053>

35. Bauer, A., Craig, R., Garrido, J., Kang, K., Kashiwase, K., Kim, S., Liu, Y., & Rafiq, S. (2021). *Flattening the insolvency curve: Promoting corporate restructuring in Asia and the Pacific in the post-COVID-19 recovery* (IMF Working Paper). International Monetary Fund.

36. Bradley, E. H., & colleagues. (2022). Dealing with unexpected crises: Organizational resilience. In *Emerald* edited volume chapter (Organizational resilience). Emerald Publishing.
37. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
38. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. COSO.
39. Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). SAGE Publications.
40. Crandall, W., Parnell, J. A., & Oglesby, M. (2023). *Strategic crisis management*. Kendall Hunt Publishing.
41. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
42. Greenwood, R., Iverson, B., & Thesmar, D. (2020). *Sizing up corporate restructuring in the COVID crisis* (NBER Working Paper No. 28104). National Bureau of Economic Research.
43. Guo, L., & colleagues. (2025). Supply chain resilience and crisis management: A systematic review. *Review article / journal source*.
44. Hollands, D. (2024). Learning from crisis for resilience: Evidence from COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12509>

ДОДАТКИ