МІНІСТЕРСВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ІЖИЦЬКА ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, доктор економічних наук, професор

_____ Ольга ДОРОНІНА
«___»_____ 2026 р.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Ігор ПАНЧЕНКО, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки, кандидат економічних наук, доцент

_____
(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2026

АНОТАЦІЯ

Іжицька О.О. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Розглянуто сутність, цілі та завдання антикризового управління, систематизовано основні причини виникнення кризових явищ і фактори, що впливають на діяльність підприємств, а також узагальнено методичні підходи до розробки антикризових стратегій.

У практичній частині роботи здійснено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ», проведено оцінку основних показників його фінансово-господарської діяльності та визначено ключові кризові ризики і проблеми у системі управління підприємством. На основі отриманих результатів обґрунтовано стратегічні напрями антикризового розвитку підприємства, запропоновано комплекс практичних заходів щодо реалізації антикризової стратегії та здійснено оцінку їх економічної ефективності.

Ключові слова: ризик, стратегія, управління, антикризовий менеджмент, підприємство, оцінка ризиків.

64 с., 14 табл., 2 рис., 28 джерел.

ABSTRACT

Izhytska Oleksandra. Development of an Enterprise Anti-crisis Management Strategy. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The bachelor's thesis examines the theoretical and practical aspects of the formation of an anti-crisis management strategy for an enterprise in an unstable economic environment. The essence, goals and objectives of anti-crisis management are considered, the main causes of crisis phenomena and factors affecting the activities of enterprises are systematized, and methodological approaches to the development of anti-crisis strategies are generalized.

In the practical part of the work, an organizational and economic analysis of the activities of LLC "TWIN-INET" is carried out, the main indicators of its financial and economic activities are assessed, and key crisis risks and problems in the enterprise management system are identified. Based on the results obtained, strategic directions for the anti-crisis development of the enterprise are substantiated, a set of practical measures for the implementation of the anti-crisis strategy is proposed, and their economic efficiency is assessed.

Keywords: risk, strategy, management, anti-crisis management, enterprise, risk assessment.

64 p., 14 tabl., 2 fig., bibliography: 28 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....8
1.1. Сутність, цілі та завдання антикризового управління підприємством.....8
1.2. Причини виникнення кризових явищ та фактори впливу на діяльність підприємства.....11
1.3. Методичні підходи до формування стратегії антикризового управління підприємством.....16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».....22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».....22
2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».....30
2.3 Оцінка кризових ризиків та проблем у системі управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».....35
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».....41
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».....41
3.2. Розробка заходів щодо реалізації стратегії антикризового управління на підприємстві.....48
3.3. Оцінка ефективності запропонованої стратегії антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».....54
ВИСНОВКИ.....61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....65
ДОДАТКИ.....69

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції, інфляційних процесів, змін у законодавстві, воєнних ризиків та загального зростання невизначеності питання формування ефективної стратегії антикризового управління підприємством набуває особливої актуальності. Для більшості підприємств своєчасне виявлення кризових явищ, оцінка внутрішніх і зовнішніх загроз, а також розробка обґрунтованих управлінських рішень є необхідною умовою збереження стабільності функціонування, підтримання платоспроможності та забезпечення подальшого розвитку. Особливого значення набуває антикризове управління для підприємств, діяльність яких залежить від динамічних змін ринку, фінансового стану контрагентів, рівня попиту та ефективності внутрішньої системи управління.

Проблематика антикризового управління підприємством знайшла широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних та практичних засад антикризового управління зробили такі вітчизняні науковці, як І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко, А. М. Поддєрьогін, В. М. Геєць, О. Є. Кузьмін, С. Ф. Покропивний, а також зарубіжні дослідники І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Ф. Котлер та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, низка питань, пов’язаних із практичним формуванням стратегії антикризового управління на рівні конкретного підприємства, адаптацією загальних підходів до сучасних умов господарювання та обґрунтуванням конкретних антикризових заходів, потребує подальшого дослідження. Саме це зумовило вибір теми кваліфікаційної (бакалаврської) роботи.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії антикризового управління підприємством на прикладі ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

узагальнити теоретичні основи антикризового управління підприємством;

виявити основні причини виникнення кризових явищ та фактори впливу на діяльність підприємства;

розглянути методичні підходи до формування стратегії антикризового управління підприємством;

надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»;

проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»;

оцінити кризові ризики та проблеми у системі управління підприємством;

обґрунтувати стратегічні напрями антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»;

розробити заходи щодо реалізації стратегії антикризового управління на підприємстві;

оцінити ефективність запропонованої стратегії антикризового управління.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії антикризового управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування та реалізації стратегії антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Теоретичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні наукових підходів до сутності антикризового управління, систематизації факторів виникнення кризових явищ та обґрунтуванні методичних засад формування антикризової стратегії підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих у роботі рекомендацій і заходів для підвищення ефективності управління, зниження кризових ризиків, покращення фінансового стану та забезпечення стабільного розвитку ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».

Структура кваліфікаційної бакалаврської роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи формування стратегії антикризового управління підприємством. У другому розділі здійснено аналіз діяльності та оцінку передумов формування стратегії антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ». У третьому розділі розроблено стратегію антикризового управління підприємством, запропоновано практичні заходи щодо її реалізації та здійснено оцінку ефективності запропонованих рішень.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, цілі та завдання антикризового управління підприємством

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств супроводжується значним рівнем невизначеності, зростанням конкуренції, нестабільністю ринкового середовища, змінами у законодавстві, коливанням попиту та іншими негативними чинниками, які можуть призводити до виникнення кризових явищ. За таких умов особливого значення набуває антикризове управління, яке виступає важливою складовою загальної системи управління підприємством та спрямоване на своєчасне виявлення, попередження і подолання кризових ситуацій.

Поняття «антикризове управління» у науковій літературі трактується по-різному, однак більшість дослідників сходяться на тому, що воно являє собою систему управлінських заходів, спрямованих на запобігання кризі, зменшення її негативних наслідків, відновлення платоспроможності та забезпечення стабільного функціонування підприємства. Антикризове управління охоплює не лише дії в період уже наявної кризи, але й превентивні заходи, що дозволяють своєчасно виявити загрози та мінімізувати ризики їх впливу на результати діяльності підприємства. [1]

У широкому розумінні антикризове управління можна визначити як безперервний процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на діагностику кризових явищ, оцінку ризиків, формування механізмів реагування на негативні зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. На відміну від традиційного управління, антикризове управління має більш адаптивний, гнучкий і

превентивний характер, оскільки орієнтоване на швидке реагування на загрози та зміни.

Сутність антикризового управління полягає у своєчасному розпізнаванні ознак кризового стану, визначенні причин його виникнення, оцінці масштабу та глибини негативних змін, а також у розробці комплексу заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства. При цьому важливо враховувати, що криза не завжди має виключно негативний характер. У деяких випадках вона може виступати стимулом до перегляду застарілих підходів, оптимізації витрат, зміни організаційної структури, оновлення стратегії та впровадження інноваційних рішень. Тобто антикризове управління має бути спрямоване не лише на подолання наслідків кризи, а й на використання кризових явищ як поштовху до розвитку. [2]

Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства шляхом попередження кризових явищ, мінімізації їх негативного впливу та відновлення ефективності діяльності у випадку виникнення кризової ситуації. Досягнення цієї мети передбачає збереження фінансової рівноваги підприємства, підтримання його платоспроможності, ліквідності, рентабельності та конкурентних позицій на ринку.

Залежно від стану підприємства та характеру зовнішніх і внутрішніх загроз, цілі антикризового управління можуть конкретизуватися. До основних цілей антикризового управління доцільно віднести:

раннє виявлення кризових симптомів і потенційних загроз;

недопущення переходу негативних тенденцій у глибоку кризу;

забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства;

зниження рівня ризиків і втрат у процесі господарської діяльності;

збереження кадрового, виробничого та ресурсного потенціалу підприємства;

відновлення ефективності функціонування підприємства після кризи;

формування умов для довгострокового стабільного розвитку.

Для досягнення зазначених цілей система антикризового управління повинна виконувати низку конкретних завдань. Насамперед до таких завдань належить проведення постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це дозволяє виявляти фактори, які можуть негативно впливати на результати діяльності, зокрема зміни ринкової кон'юнктури, посилення конкуренції, інфляційні процеси, зміни податкового законодавства, зростання витрат, зниження попиту, проблеми у сфері постачання чи збуту.

Важливим завданням антикризового управління є діагностика фінансового стану підприємства. Вона передбачає аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, структури капіталу та інших показників, що дають змогу оцінити реальний стан підприємства та виявити ознаки наближення кризового стану. Саме своєчасна фінансова діагностика є основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Ще одним важливим завданням є визначення причин виникнення кризових явищ. Для цього необхідно дослідити не лише зовнішні чинники, а й внутрішні недоліки в системі управління, організації виробництва, маркетинговій політиці, фінансовому плануванні, кадровому забезпеченні та структурі витрат. У багатьох випадках саме внутрішні управлінські помилки стають основною причиною погіршення стану підприємства, навіть за відносно стабільних зовнішніх умов.

Суттєвим завданням антикризового управління є розробка та реалізація антикризових заходів. До таких заходів можуть належати оптимізація витрат, перегляд структури управління, підвищення ефективності використання ресурсів, реструктуризація заборгованості, удосконалення системи збуту, диверсифікація діяльності, пошук нових джерел фінансування, оновлення асортименту продукції чи послуг, підвищення якості управлінських рішень. Вибір конкретних заходів залежить від характеру та глибини кризового стану підприємства [2].

Не менш важливим завданням є формування антикризової стратегії підприємства. Антикризова стратегія має визначати довгострокові напрями дій,

пріоритети стабілізації, механізми реагування на ризики, інструменти адаптації до змін ринкового середовища та способи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме стратегічний підхід дозволяє не обмежуватися разовими заходами, а формувати цілісну систему управління кризовими процесами.

Крім того, до завдань антикризового управління належить контроль за реалізацією прийнятих рішень та оцінка їх результативності. Без належного контролю навіть добре розроблені заходи можуть не дати очікуваного результату. Тому важливо здійснювати регулярний аналіз ефективності антикризових дій, оцінювати досягнення поставлених цілей та за потреби коригувати управлінські рішення.

Отже, антикризове управління є важливим напрямом сучасного менеджменту, що забезпечує підприємству можливість своєчасно реагувати на негативні зміни, попереджати виникнення кризових ситуацій та відновлювати ефективність діяльності у разі їх настання. Його сутність полягає у комплексному, системному та превентивному підході до управління ризиками і кризовими явищами. Основними цілями антикризового управління є збереження стабільності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, а основними завданнями – моніторинг середовища, діагностика кризових явищ, виявлення причин кризи, розробка та реалізація антикризових заходів, формування стратегії та контроль за її виконанням. Саме ефективне антикризове управління створює передумови для подальшого стабільного розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

1.2. Причини виникнення кризових явищ та фактори впливу на діяльність підприємства

Кризові явища в діяльності підприємства є результатом впливу сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які порушують стабільність його функціонування, знижують ефективність господарської діяльності та можуть призводити до втрати

платоспроможності, фінансової стійкості й конкурентних позицій на ринку. У сучасній економічній літературі криза підприємства розглядається як закономірний етап розвитку господарської системи, що може виникати під впливом змін ринкового середовища, управлінських помилок, фінансових дисбалансів або структурних диспропорцій у діяльності суб'єкта господарювання.

У наукових дослідженнях існують різні підходи до визначення причин виникнення кризових явищ. Одні автори акцентують увагу переважно на зовнішніх факторах, пов'язуючи кризу зі змінами макроекономічного середовища, інфляцією, політичною нестабільністю, воєнними ризиками, коливанням валютних курсів, змінами податкового законодавства та загальним зниженням платоспроможного попиту. Інші дослідники вважають, що визначальними є внутрішні фактори, оскільки навіть за несприятливих зовнішніх умов ефективно організоване підприємство здатне зберігати стійкість і адаптуватися до змін. Саме тому в сучасній теорії антикризового управління найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, згідно з яким криза формується під впливом поєднання зовнішніх і внутрішніх причин.

Класифікація причин виникнення кризових явищ на підприємстві представлена в таблиці 1.1.

До зовнішніх причин кризових явищ відносять ті фактори, які не залежать безпосередньо від управлінських рішень підприємства, але суттєво впливають на результати його діяльності. Передусім це економічні фактори: інфляція, девальвація національної валюти, зростання відсоткових ставок, зниження інвестиційної активності, погіршення доступу до кредитних ресурсів, зростання цін на енергоносії та сировину. В умовах нестабільної економіки такі чинники можуть спричиняти збільшення витрат підприємства, скорочення доходів і погіршення його фінансового стану.

Таблиця 1.1 – Класифікація причин виникнення кризових явищ на підприємстві [6,10]

Ознака класифікації	**Види причин/факторів**	**Характеристика впливу на підприємство**
За джерелом виникнення	Зовнішні	Формуються під впливом макроекономічної ситуації, ринкових змін, державного регулювання, політичної нестабільності, воєнних ризиків та інших факторів, що не залежать безпосередньо від підприємства
За джерелом виникнення	Внутрішні	Пов'язані з недоліками системи управління, фінансовими проблемами, неефективною організацією виробництва, збуту, кадровою політикою та використанням ресурсів
За можливістю впливу	Керовані	Можуть бути усунені або зменшені за рахунок внутрішніх управлінських рішень підприємства
За можливістю впливу	Некеровані	Не підлягають прямому впливу з боку підприємства, але повинні враховуватись у процесі стратегічного планування
За тривалістю дії	Короткострокові	Мають тимчасовий характер, однак можуть швидко погіршити фінансово-економічний стан підприємства
За тривалістю дії	Довгострокові	Формують стійкі негативні тенденції та можуть призводити до системної кризи підприємства
За сферою прояву	Виробничо-технологічні	Пов'язані із зношеністю основних засобів, високою собівартістю, низькою продуктивністю праці, технологічними збоями
За сферою прояву	Організаційно-управлінські	Проявляються у неефективній структурі управління, слабкому контролі, помилках планування та прийняття рішень
За сферою прояву	Ринкові та маркетингові	Пов'язані зі зниженням попиту, посиленням конкуренції, втратою клієнтів, неефективною збутовою політикою
За сферою прояву	Кадрові	Включають низьку кваліфікацію персоналу, плинність кадрів, слабку мотивацію, конфлікти в колективі

Суттєвий вплив мають також ринкові фактори. До них належать посилення конкуренції, зміна структури попиту, поява нових товарів-замінників, скорочення

ринкової частки, втрата ключових клієнтів або постачальників, зниження обсягів реалізації продукції. У разі несвоєчасної адаптації до змін ринкового середовища підприємство може втратити конкурентні переваги, що створює передумови для розвитку кризових процесів.

Окрему групу зовнішніх факторів становлять політико-правові та соціальні чинники. До них належать зміни у державному регулюванні, податковій політиці, митному законодавстві, запровадження нових обмежень для ведення бізнесу, військові дії, соціальна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, міграційні процеси та інші обставини, що безпосередньо впливають на умови функціонування підприємства. У сучасних умовах для українських підприємств саме ця група факторів має особливо важливе значення.

Разом із зовнішніми чинниками, значна частина кризових явищ формується під впливом внутрішніх причин, які виникають у межах самого підприємства та безпосередньо залежать від якості системи управління. Найбільш поширеними серед них є недоліки у стратегічному та оперативному управлінні, відсутність ефективного планування, несвоєчасне реагування на зміни середовища, помилки у фінансовій політиці, низька якість управлінських рішень, нераціональне використання ресурсів, відсутність внутрішнього контролю та слабка система управління ризиками. [6]

Особливе місце серед внутрішніх причин посідають фінансові фактори. До них належать зниження ліквідності, дефіцит обігових коштів, зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, перевищення витрат над доходами, збитковість діяльності, неефективна структура капіталу, надмірна залежність від позикових коштів, порушення платіжної дисципліни. Саме фінансові дисбаланси найчастіше є першими ознаками погіршення стану підприємства і свідчать про необхідність впровадження антикризових заходів.

До внутрішніх причин також належать виробничо-технологічні фактори: зношеність основних засобів, низький рівень технічного оснащення, висока

собівартість продукції, простої у виробництві, недостатній рівень автоматизації, низька продуктивність праці, невідповідність продукції сучасним вимогам ринку. Такі фактори безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства, його рентабельність і здатність конкурувати на ринку.

Важливими є також організаційно-кадрові причини кризових явищ. До них належать неефективна організаційна структура, дублювання функцій, слабка координація між підрозділами, недостатній рівень кваліфікації працівників, висока плинність кадрів, низька мотивація персоналу, конфлікти в колективі, відсутність сучасних підходів до управління персоналом. У багатьох випадках саме організаційні проблеми стають прихованою причиною зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

У теорії антикризового управління для систематизації причин виникнення кризових явищ доцільно використовувати їх класифікацію. Найбільш поширеним є поділ факторів на, зовнішні та внутрішні, керовані та некеровані, короткострокові та довгострокові, фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові, організаційні, інвестиційні, первинні та вторинні. [2]

З практичної точки зору така класифікація має важливе значення, оскільки дозволяє визначити, які фактори можуть бути усунені безпосередньо в межах підприємства, а до яких необхідно адаптувати систему управління. Наприклад, зовнішні фактори здебільшого не підлягають прямому впливу з боку підприємства, однак можуть бути враховані через диверсифікацію діяльності, формування резервів, зміну ринкової стратегії чи оптимізацію витрат. Натомість внутрішні фактори можуть і повинні стати об’єктом прямого антикризового впливу.

Таким чином, кризові явища на підприємстві мають багатофакторний характер і формуються під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх причин. У теоретичному аспекті найбільш обґрунтованим є комплексний підхід до їх аналізу, який дозволяє розглядати кризу як результат взаємодії економічних, фінансових, ринкових, організаційних, виробничих та кадрових факторів. Саме така

класифікація причин кризових явищ створює необхідну теоретичну основу для подальшої оцінки кризового стану конкретного підприємства у другому розділі роботи та розробки практичних напрямів удосконалення стратегії антикризового управління у третьому розділі.

1.3. Методичні підходи до формування стратегії антикризового управління підприємством

Формування стратегії антикризового управління підприємством є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, оскільки саме стратегічний підхід дозволяє не лише реагувати на вже наявні кризові явища, а й попереджати їх виникнення, забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та створювати передумови для відновлення стабільного розвитку. У науковій літературі стратегія антикризового управління розглядається як система довгострокових цілей, принципів, методів та управлінських заходів, спрямованих на виявлення кризових загроз, мінімізацію їх наслідків і забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства.

Сучасні наукові підходи до формування антикризової стратегії базуються на різних методологічних засадах. Одним із найбільш поширених є системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як цілісна соціально-економічна система, де всі елементи взаємопов’язані між собою. У межах цього підходу антикризова стратегія формується не як сукупність окремих заходів, а як комплексна система рішень, що охоплює фінансову, виробничу, маркетингову, кадрову та організаційну підсистеми підприємства. Перевагою системного підходу є можливість комплексного виявлення проблем і розробки узгоджених заходів щодо їх подолання.

Поряд із системним підходом важливе значення має процесний підхід, який передбачає розгляд формування антикризової стратегії як послідовного процесу, що включає взаємопов’язані етапи: аналіз середовища функціонування

підприємства, діагностику кризового стану, визначення стратегічних цілей, розробку альтернативних варіантів дій, вибір оптимальної стратегії, її реалізацію, моніторинг та коригування. Застосування процесного підходу дозволяє забезпечити логічну послідовність формування антикризових рішень і підвищує їх практичну обґрунтованість.

Окреме місце посідає ситуаційний підхід, відповідно до якого стратегія антикризового управління повинна враховувати специфіку конкретного підприємства, галузеві особливості, стадію розвитку кризи, наявні ресурси, характер зовнішніх загроз та внутрішніх обмежень. У межах цього підходу відсутня універсальна модель антикризової стратегії, а її зміст визначається конкретною управлінською ситуацією. Такий підхід є особливо актуальним для сучасних підприємств, оскільки дозволяє адаптувати стратегічні рішення до реальних умов господарювання.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває ризик-орієнтований підхід. Його сутність полягає у виявленні потенційних ризиків, оцінці ймовірності їх настання, визначенні масштабу можливих наслідків та формуванні механізмів їх попередження або мінімізації. У межах цього підходу антикризова стратегія базується не лише на реагуванні на вже наявні проблеми, а й на проактивному управлінні загрозами. Саме тому ризик-орієнтований підхід вважається одним із найбільш перспективних у системі антикризового управління.

У наукових працях також виділяється функціональний підхід, який передбачає формування антикризової стратегії за основними функціональними напрямами діяльності підприємства. Згідно з цим підходом окремо аналізуються та розробляються заходи у фінансовій, виробничій, маркетинговій, кадровій, інвестиційній та організаційній сферах. Перевагою функціонального підходу є деталізація антикризових заходів та можливість чіткого визначення відповідальних за їх реалізацію. [3]

Для узагальнення основних методичних підходів до формування стратегії антикризового управління підприємством доцільно подати їх порівняльну характеристику в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика методичних підходів до формування стратегії антикризового управління підприємством [10,11].

Методичний підхід	**Сутність підходу**	**Переваги**	**Обмеження**
Системний	Розглядає підприємство як цілісну соціально-економічну систему, в якій усі елементи взаємопов'язані	Дозволяє комплексно оцінити проблеми та забезпечує узгодженість антикризових заходів	Потребує значного обсягу інформації та є складним у практичному застосуванні
Процесний	Передбачає формування антикризової стратегії як послідовного процесу з окремими етапами: аналіз, діагностика, вибір стратегії, реалізація, контроль	Забезпечує логічну послідовність управлінських рішень та зручність практичного застосування	Може бути недостатньо гнучким в умовах швидких змін зовнішнього середовища
Ситуаційний	Орієнтується на адаптацію стратегії до конкретних умов діяльності підприємства, стадії кризи та наявних ресурсів	Дозволяє врахувати специфіку підприємства та обрати найбільш доцільні антикризові заходи	Відсутність універсальних рішень ускладнює стандартизацію підходу
Ризик-орієнтований	Базується на виявленні, оцінці та мінімізації ризиків, які можуть спричинити або поглибити кризові явища	Сприяє попередженню кризових ситуацій та підвищує адаптивність підприємства	Потребує якісної системи моніторингу, аналітики та прогнозування
Функціональний	Передбачає розробку антикризових заходів за основними функціональними напрямами діяльності:	Дозволяє деталізувати заходи та чітко розподілити відповідальність	Може не забезпечувати достатньої узгодженості між

Методичний підхід	**Сутність підходу**	**Переваги**	**Обмеження**
	фінанси, виробництво, маркетинг, персонал		окремими напрямами
Комплексний	Поєднує елементи системного, процесного, ситуаційного, ризик-орієнтованого та функціонального підходів	Забезпечує найбільш повне врахування факторів кризи та високу практичну ефективність	Є найбільш складним у розробці та реалізації

Отже, наведена порівняльна характеристика таблиці 1.2 свідчить, що найбільш доцільним у сучасних умовах є комплексний підхід, оскільки він дозволяє поєднати переваги різних методичних підходів та забезпечити формування більш гнучкої й ефективної стратегії антикризового управління підприємством.

Методично формування стратегії антикризового управління доцільно здійснювати за певною послідовністю етапів. Першим етапом є діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі оцінюються макроекономічні умови, ринкова кон'юнктура, конкурентне середовище, стан ресурсного забезпечення, фінансові результати, організаційна структура, кадровий потенціал та інші фактори, що можуть впливати на розвиток кризових явищ. Для цього можуть використовуватися SWOT-аналіз, PEST-аналіз, фінансовий аналіз, аналіз ліквідності, рентабельності, платоспроможності, ділової активності та інші аналітичні інструменти.

Другим етапом є виявлення ознак кризи та оцінка рівня кризових загроз. На цьому етапі здійснюється визначення симптомів кризового стану, аналіз причин погіршення результатів діяльності, оцінка динаміки ключових фінансово-економічних показників та встановлення стадії розвитку кризи. Саме цей етап має особливе значення для подальшого аналітичного розділу роботи, оскільки дозволяє сформувати базу для оцінки реального стану досліджуваного підприємства.

Третім етапом є визначення стратегічних цілей антикризового управління. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, реалістичними та узгодженими із загальною стратегією розвитку підприємства. Такими цілями можуть бути відновлення ліквідності, зниження рівня заборгованості, оптимізація витрат, стабілізація грошових потоків, підвищення рентабельності, збереження ринкової частки, удосконалення структури управління або модернізація виробництва.

Четвертим етапом є розробка стратегічних альтернатив та вибір оптимального варіанта антикризової стратегії. У теорії та практиці антикризового управління найбільш поширеними є такі стратегічні альтернативи: стратегія стабілізації, стратегія скорочення витрат, стратегія фінансового оздоровлення, стратегія реструктуризації, стратегія диверсифікації, стратегія реорганізації, стратегія інноваційного оновлення. Вибір конкретного варіанта залежить від глибини кризи, причин її виникнення, ресурсного потенціалу підприємства та можливостей реалізації змін.

П’ятим етапом є розробка механізму реалізації антикризової стратегії. Він включає формування конкретного плану заходів, визначення строків їх виконання, відповідальних осіб, ресурсного забезпечення, показників оцінки результативності та механізмів контролю. На цьому етапі стратегічні рішення трансформуються у практичні управлінські дії, що мають забезпечити досягнення поставлених цілей.

Завершальним етапом є моніторинг результатів реалізації стратегії та її коригування. У процесі впровадження антикризових заходів важливо оцінювати зміни у фінансово-економічному стані підприємства, відстежувати ефективність окремих управлінських рішень та в разі необхідності адаптувати стратегію до нових умов. Такий підхід забезпечує гнучкість системи антикризового управління та підвищує її ефективність.

Таким чином, формування стратегії антикризового управління підприємством ґрунтується на поєднанні різних наукових підходів і передбачає послідовну реалізацію взаємопов’язаних етапів. Теоретично найбільш

обґрунтованим є комплексний підхід, який дозволяє враховувати багатофакторний характер кризових явищ, специфіку функціонування підприємства та необхідність адаптації управлінських рішень до змінного середовища.

Викладені методичні підходи створюють теоретичну основу для подальшого аналізу системи антикризового управління на конкретному підприємстві у другому розділі та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення у третьому розділі. [11,14]

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТВІН-ІНЕТ» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері телекомунікаційних послуг та забезпечує надання сучасних електронних комунікаційних сервісів населенню, суб'єктам господарювання, юридичним особам і бюджетним установам.

За організаційно-правовою формою підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що дає змогу поєднувати гнучкість управління з достатнім рівнем організаційної самостійності та відповідальності за результати господарської діяльності.

Основним видом економічної діяльності підприємства є КВЕД 61.10 «Діяльність у сфері проводового електрозв'язку», що відповідає профілю ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» як локального інтернет-провайдера. Разом із тим підприємство має низку додаткових видів діяльності, що розширюють його функціональні можливості та формують передумови для диверсифікації послуг. До них належать:

60.20 – діяльність у сфері телевізійного мовлення;

61.20 – діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку;

61.30 – діяльність у сфері супутникового електрозв'язку;

61.90 – діяльність у сфері інших видів електрозв'язку;

62.01 – діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням; 62.09 – інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;

71.11 – діяльність у сфері архітектури;

71.12 – діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування;

74.90 – інша професійна, наукова та технічна діяльність. Наявність такого переліку КВЕДів свідчить про потенційно широку спеціалізацію підприємства та його здатність до розвитку в суміжних напрямах. [7]

Основу господарської діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» становить надання комплексу телекомунікаційних і супутніх технічних послуг. Зокрема, підприємство надає послуги домашнього інтернету для населення, інтернету для бізнес-клієнтів, послуги телебачення та IPTV, виконує роботи з організації систем відеоспостереження, монтажу мереж, а також забезпечує обслуговування юридичних осіб і бюджетних установ. Такий набір послуг дозволяє підприємству працювати одночасно в кількох сегментах ринку та знижує залежність від одного джерела доходів. Це є важливою передумовою стійкості в умовах конкурентного середовища.

Територіально ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» здійснює діяльність переважно на регіональному ринку Вінницької області. Основними зонами присутності є м. Калинівка, м. Вінниця, м. Немирів, а також прилеглі села та селища міського типу. Така географія функціонування свідчить про те, що підприємство має локально-регіональну орієнтацію та концентрується на тих сегментах ринку, де може забезпечити високий рівень персоналізованого сервісу. Особливо важливим є охоплення не лише міських, а й сільських територій, що дозволяє підприємству займати стійкі позиції у нішах, які часто залишаються менш привабливими для великих національних операторів.

Організаційна структура ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» є лінійно-функціональною та спрощеною, що відповідає масштабу підприємства й особливостям його діяльності. До основних категорій персоналу належать директор, бухгалтерська служба, монтажники, технічні спеціалісти, системні адміністратори, оператори та працівники служби підтримки. Окремих спеціалізованих відділів, таких як маркетинговий, кадровий або юридичний, на підприємстві не сформовано. Це дає

підстави характеризувати систему управління як компактну та адаптивну, хоча й менш формалізовану порівняно з великими компаніями. Водночас саме така структура дозволяє мінімізувати адміністративні витрати та забезпечувати оперативність у прийнятті рішень.

Управління діяльністю підприємства має переважно централізований характер. Основні управлінські рішення приймає директор, який координує операційну, технічну та частково стратегічну діяльність підприємства. Разом з тим ключові рішення узгоджуються з власниками підприємства, а в окремих випадках — із досвідченими працівниками бухгалтерської служби, які мають значний практичний досвід у фінансово-господарських питаннях. Таким чином, система управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» поєднує одноосібне керівництво з елементами колегіального погодження, що є характерним для невеликих і середніх регіональних підприємств.

Суттєвою перевагою підприємства є високий рівень кадрової стабільності. Значна частина працівників працює на підприємстві тривалий час, у багатьох випадках близько 10 років. Це свідчить про низьку плинність кадрів, сформованість сталого трудового колективу та наявність позитивного внутрішнього соціально-психологічного клімату. Дружня атмосфера в колективі, високий рівень взаєморозуміння між працівниками та тривалий спільний досвід роботи позитивно впливають на узгодженість дій, якість обслуговування клієнтів і здатність швидко реагувати на технічні чи організаційні проблеми. Для підприємства сфери телекомунікацій, де швидкість реагування та безперервність послуг мають критичне значення, такий фактор є важливою конкурентною перевагою.

До ключових сильних сторін ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» доцільно віднести хорошу репутацію на локальному ринку, високу впізнаваність серед населення, швидку технічну підтримку, стабільність надання послуг, лояльну клієнтську базу, гнучкість у роботі з абонентами та значний практичний досвід персоналу. Для

регіонального провайдера саме якість сервісу, довіра клієнтів та здатність забезпечити швидкий зворотний зв'язок часто виступають визначальними чинниками конкурентоспроможності. Водночас до певних організаційних обмежень можна віднести відсутність окремих функціональних відділів, що зумовлює концентрацію частини управлінських і координаційних функцій на директорі та окремих ключових працівниках.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики є матеріально-технічна та інформаційна база підприємства. ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» використовує власну мережу, серверне та мережеве обладнання, офісні приміщення, транспорт для монтажних бригад, а також сучасні цифрові інструменти для організації бізнес-процесів. На підприємстві застосовується CRM-система власної розробки, що є вагомою перевагою з точки зору адаптації до внутрішніх потреб компанії та специфіки обслуговування клієнтів. Крім того, у діяльності використовуються BAS, M.E.Doc, корпоративний вебсайт, що забезпечує автоматизацію частини фінансових, адміністративних та комунікаційних процесів. Наявність такої ресурсної бази свідчить про достатній рівень технічної забезпеченості підприємства та його готовність до подальшої цифровізації управління.

Відповідно до статуту, ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» є юридичною особою, створеною та зареєстрованою згідно з чинним законодавством України, та здійснює свою діяльність на принципах господарської самостійності, самофінансування й самоокупності. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмеження відповідальності учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу. Це створює належні організаційно-правові умови для стабільного ведення господарської діяльності та мінімізації ризиків для засновників. Детальні матеріали наведено у Додатку Б.

Згідно зі статутом, основною метою діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» є отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів у товарах, роботах і послугах, а також сприяння розвитку ринку телекомунікаційних та інших супутніх послуг. Підприємство має право самостійно визначати напрями своєї діяльності, формувати виробничу програму, укладати договори, залучати матеріальні, фінансові та трудові ресурси, а також здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у межах, визначених законодавством. Це свідчить про достатньо широкий рівень господарської автономії підприємства.

Статутом передбачено, що товариство може здійснювати широкий перелік видів економічної діяльності, серед яких важливе місце займають телекомунікаційні послуги, діяльність у сфері інформаційних технологій, обслуговування мереж, електромонтажні роботи, монтаж та технічне обслуговування обладнання, а також інші види комерційної діяльності. Така диверсифікація напрямів діяльності розширює можливості підприємства щодо адаптації до змін ринкового середовища, формування додаткових джерел доходу та підвищення конкурентоспроможності. Для ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» це є важливою перевагою, оскільки дозволяє не обмежуватися лише базовими послугами доступу до мережі Інтернет, а розвивати суміжні напрями діяльності. Більш детальна інформація подана у Додатку Б.

Організаційна структура управління товариством визначається його статутом. Вищим органом управління є загальні збори учасників, які приймають ключові рішення щодо діяльності підприємства, затверджують основні напрями розвитку, розподіл прибутку, внесення змін до статуту та інші стратегічно важливі питання. Поточне керівництво діяльністю товариства здійснює директор, який організовує роботу підприємства, представляє його інтереси у відносинах з контрагентами, укладає договори та забезпечує виконання рішень загальних зборів.

Така система управління є типовою для малих підприємств і сприяє оперативності прийняття управлінських рішень.

У межах дослідження організаційної структури ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» доцільно врахувати посадові інструкції директора та бухгалтера, які регламентують їхні функціональні обов'язки, права та відповідальність. Наявність таких документів свідчить про формалізацію управлінських процесів на підприємстві, чіткий розподіл повноважень і належну організацію адміністративно-фінансової діяльності. Посадові інструкції знаходяться у додатку Ж та З.

Важливим аспектом діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» є також наявність у статуті положень щодо формування майна товариства, використання прибутку, порядку створення резервів та покриття витрат. Майно підприємства формується за рахунок внесків учасників, доходів від господарської діяльності, кредитів, інших надходжень, не заборонених законодавством. Отриманий прибуток спрямовується на розвиток підприємства, модернізацію матеріально-технічної бази, розширення сфери послуг, а також на інші потреби відповідно до рішень керівництва та учасників товариства. Це є свідченням орієнтації підприємства на довгостроковий розвиток і зміцнення власних ринкових позицій.

Отже, аналіз статутних документів дає підстави стверджувати, що ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» має чітко визначену організаційно-правову основу діяльності, гнучку систему управління та широкі можливості для здійснення підприємницької діяльності. Наявність значного переліку дозволених видів діяльності, господарської самостійності та чітко регламентованої структури управління створює сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства та посилення його конкурентних позицій на ринку телекомунікаційних послуг.

Для оцінки економічного стану ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» доцільно проаналізувати основні фінансові результати за 2023–2025 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» у 2023–2025 рр.

Показник	**2023**	**2024**	**2025**	**Відхилення 2025/2023, +/-**
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	16 744,0	13 213,3	16 792,9	+48,9
Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн	12 372,0	7 726,8	6 917,4	-5 454,6
Інші операційні витрати, тис. грн	2 307,2	3 938,7	8 256,7	+5 949,5
Разом витрати, тис. грн	14 679,2	11 665,5	15 174,1	+494,9
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	2 064,8	1 547,8	1 618,8	-446,0
Чистий прибуток, тис. грн	1 693,1	1 269,2	1 327,4	-365,7
Рентабельність продажу (чистий прибуток / чистий дохід), %	10,11	9,61	7,90	-2,21 п.п.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».

Як свідчать дані табл. 2.1, у 2023–2025 роках ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» зберігало прибутковий характер діяльності, однак динаміка окремих показників була нерівномірною. У 2023 році чистий дохід від реалізації становив 16 744,0 тис. грн, у 2024 році він зменшився до 13 213,3 тис. грн, тобто на 3 530,7 тис. грн або на 21,1 %. У 2025 році відбулося відновлення доходів до 16 792,9 тис. грн, що на 3 579,6 тис. грн більше порівняно з 2024 роком та на 48,9 тис. грн більше від рівня 2023 року. Отже, за підсумками трирічного періоду підприємству вдалося не лише компенсувати спад 2024 року, а й дещо перевищити базовий рівень доходів. Інформацію для розрахунків використано з Додатку В,Г,Д.

Позитивною тенденцією є скорочення собівартості реалізованих послуг: з 12 372,0 тис. грн у 2023 році до 7 726,8 тис. грн у 2024 році та 6 917,4 тис. грн у 2025 році. У цілому за 2023–2025 роки собівартість зменшилася на 5 454,6 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності безпосереднього надання послуг або зміну структури витрат. Проте одночасно спостерігається суттєве зростання інших

операційних витрат: з 2 307,2 тис. грн у 2023 році до 3 938,7 тис. грн у 2024 році та 8 256,7 тис. грн у 2025 році. У підсумку за три роки приріст цього показника становив 5 949,5 тис. грн. Це означає, що основне навантаження на фінансовий результат у 2025 році формувалося вже не стільки за рахунок виробничої (технічної) собівартості, скільки через збільшення адміністративно-операційних витрат.

Сукупні витрати підприємства у 2023 році становили 14 679,2 тис. грн, у 2024 році зменшилися до 11 665,5 тис. грн, а у 2025 році зросли до 15 174,1 тис. грн. Таким чином, у 2025 році загальний рівень витрат перевищив показник 2023 року на 494,9 тис. грн. Саме це пояснює, чому при майже однаковому рівні доходу у 2023 та 2025 роках чистий прибуток у 2025 році виявився нижчим.

Фінансовий результат до оподаткування за аналізований період знизився з 2 064,8 тис. грн у 2023 році до 1 547,8 тис. грн у 2024 році та дещо зріс до 1 618,8 тис. грн у 2025 році. Чистий прибуток підприємства у 2023 році становив 1 693,1 тис. грн, у 2024 році — 1 269,2 тис. грн, а у 2025 році — 1 327,4 тис. грн. Незважаючи на зниження відносно 2023 року на 365,7 тис. грн, позитивним є той факт, що підприємство упродовж усіх трьох років залишалося прибутковим, що свідчить про достатній запас фінансової стійкості та здатність функціонувати в умовах змін ринкового середовища.

Показник рентабельності продажу також демонструє поступове зниження: з 10,11 % у 2023 році до 9,61 % у 2024 році та 7,90 % у 2025 році. Це свідчить про зменшення ефективності перетворення доходу у чистий фінансовий результат, що може бути пов’язано зі зростанням непрямих витрат, розширенням витрат на обслуговування мережі, збільшенням адміністративного навантаження або потребою в додаткових інвестиціях у підтримку інфраструктури. З позицій антикризового управління така тенденція є важливим сигналом, оскільки саме зниження рентабельності за збереження позитивного фінансового результату часто

виступає ранньою ознакою потенційного погіршення фінансового стану в майбутньому.[15]

Отже, результати організаційно-економічної характеристики ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» дозволяють зробити висновок, що підприємство є стабільним регіональним оператором телекомунікаційних послуг, який має ефективну, але спрощену систему управління, достатню матеріально-технічну базу, сформований досвідчений колектив та позитивну репутацію на локальному ринку. Разом з тим проведений аналіз засвідчив наявність окремих передумов для посилення уваги до антикризового управління, зокрема у частині контролю за операційними витратами, підвищення рентабельності діяльності та вдосконалення функціонального розподілу управлінських повноважень. Саме ці аспекти формують основу для подальшого аналітичного дослідження у наступних підрозділах роботи.

2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Для оцінки передумов формування стратегії антикризового управління важливе значення має дослідження основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити динаміку доходів, витрат, фінансових результатів, а також виявити тенденції, які можуть свідчити про стабільність діяльності підприємства або про наявність окремих ризикових аспектів. Для ТОВ «ТВІН-ІНЕТ», яке функціонує на ринку телекомунікаційних послуг, особливе значення мають показники доходності, прибутковості, динаміки витрат і зміни структури фінансових результатів. Фінансові дані за 2023–2025 роки вже наведені у наданому документі. [15]

З метою узагальнення основних результатів діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» доцільно подати динаміку ключових фінансово-господарських показників у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	**2023**	**2024**	**2025**	**Відхилення 2025/2023, +/-**	**Темп зміни 2025/2023, %**
Чистий дохід від реалізації	16 744,0	13 213,3	16 792,9	+48,9	100,3
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	12 372,0	7 726,8	6 917,4	-5 454,6	55,9
Інші операційні витрати	2 307,2	3 938,7	8 256,7	+5 949,5	357,8
Разом витрати	14 679,2	11 665,5	15 174,1	+494,9	103,4
Фінансовий результат до оподаткування	2 064,8	1 547,8	1 618,8	-446,0	78,4
Чистий прибуток	1 693,1	1 269,2	1 327,4	-365,7	78,4
Активи на кінець року	9 158,0	10 479,7	12 554,9	+3 396,9	137,1
Власний капітал на кінець року	4 134,8	5 402,0	7 000,6	+2 865,8	169,3

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».

Як видно з табл. 2.2, у 2023–2025 роках підприємство зберігало загалом прибутковий характер діяльності, однак динаміка окремих показників була нерівномірною. У 2023 році чистий дохід становив 16 744,0 тис. грн. У 2024 році цей показник зменшився до 13 213,3 тис. грн, тобто на 3 530,7 тис. грн, або на 21,1 %. У 2025 році дохід знову зріс до 16 792,9 тис. грн, що не лише компенсувало спад попереднього року, а й дещо перевищило базовий рівень 2023 року. Це свідчить про здатність підприємства відновлювати обсяги реалізації та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Позитивною тенденцією є істотне скорочення собівартості реалізованих послуг. Якщо у 2023 році вона становила 12 372,0 тис. грн, то у 2024 році зменшилася до 7 726,8 тис. грн, а у 2025 році — до 6 917,4 тис. грн. Загальне скорочення за 2023–2025 роки склало 5 454,6 тис. грн, або 44,1 %. З одного боку, це можна оцінити як позитивний результат з погляду виробничої ефективності та оптимізації прямих витрат. З іншого боку, одночасно спостерігається різке зростання інших операційних витрат: з 2 307,2 тис. грн у 2023 році до 8 256,7 тис.

грн у 2025 році. Приріст цього показника склав 5 949,5 тис. грн, або майже у 3,6 раза. Саме цей фактор суттєво вплинув на зниження прибутковості підприємства, попри відновлення доходів і скорочення собівартості.

Сукупні витрати підприємства у 2023 році дорівнювали 14 679,2 тис. грн, у 2024 році зменшилися до 11 665,5 тис. грн, а у 2025 році збільшилися до 15 174,1 тис. грн. Таким чином, у 2025 році загальний рівень витрат уже перевищив показник 2023 року на 494,9 тис. грн. Це означає, що покращення ситуації з доходами не супроводжувалося таким самим покращенням структури витрат, а тому частина позитивного ефекту була нівельована зростанням операційного навантаження.

Фінансовий результат до оподаткування у 2023 році становив 2 064,8 тис. грн, у 2024 році зменшився до 1 547,8 тис. грн, а у 2025 році дещо зріс до 1 618,8 тис. грн. Аналогічна тенденція простежується і за показником чистого прибутку: у 2023 році він становив 1 693,1 тис. грн, у 2024 році — 1 269,2 тис. грн, а у 2025 році — 1 327,4 тис. грн. Порівняно з 2023 роком у 2025 році чистий прибуток скоротився на 365,7 тис. грн, або на 21,6 %. Отже, незважаючи на збереження прибутковості, ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства знизилася.

Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» доцільно проаналізувати динаміку активів, а також джерел їх формування — власного капіталу та зобов’язань. Такий аналіз дає можливість визначити зміни в майновому стані підприємства, оцінити рівень його фінансової стійкості, ліквідності та залежності від залучених коштів.

Таблиця 2.3 – Динаміка активів ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Відхилення 2025/2023, тис. грн.**
Необоротні активи	3 970,4	4 178,8	3 066,3	-904,1
Оборотні активи	5 187,6	6 300,9	9 488,6	+4 301,0
Баланс (валюта балансу)	9 158,0	10 479,7	12 554,9	+3 396,9

Джерело: складено за даними фінансової звітності малого підприємства ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» за 2023–2025 рр.

Результати продемонстровано у таблиці 2.3, упродовж 2023–2025 років активи ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» загалом зростали. Валюта балансу збільшилася з 9 158,0 тис. грн у 2023 році до 12 554,9 тис. грн у 2025 році, тобто на 3 396,9 тис. грн. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення його ресурсного потенціалу.

У структурі активів підприємства переважають оборотні активи. Їх обсяг зріс з 5 187,6 тис. грн у 2023 році до 9 488,6 тис. грн у 2025 році, тобто на 4 301,0 тис. грн. Така динаміка свідчить про нарощення поточних ресурсів підприємства, які забезпечують безперервність операційної діяльності. Для підприємства сфери телекомунікацій це може бути пов’язано зі збільшенням запасів матеріалів та обладнання, необхідних для підключення нових абонентів, модернізації мережі та обслуговування інфраструктури. Переважання оборотних активів у структурі балансу в цілому є позитивною ознакою, оскільки вказує на достатню мобільність ресурсів та потенційну здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов’язання.

Необоротні активи у 2023 році становили 3 970,4 тис. грн, у 2024 році їх обсяг дещо зріс до 4 178,8 тис. грн, однак у 2025 році скоротився до 3 066,3 тис. грн. У порівнянні з 2023 роком зменшення становило 904,1 тис. грн. Основну частину необоротних активів формують основні засоби, що є типовим для інтернет-провайдера, який використовує технічне обладнання, мережеві вузли, кабельні лінії та інші елементи інфраструктури. Зниження вартості необоротних активів у 2025 році пов’язане з амортизаційним зносом або списанням окремих об’єктів основних засобів, що вказує на необхідність подальшого оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Означені результати аналізу наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка власного капіталу та зобов'язань ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Відхилення 2025/2023, тис. грн.**
Власний капітал	4 134,8	5 402,0	7 000,6	+2 865,8
Довгострокові зобов'язання	292,2	157,3	22,5	-269,7
Поточні зобов'язання	4 731,0	4 920,4	5 531,8	+800,8
Усього джерел формування майна (баланс)	9 158,0	10 479,7	12 554,9	+3 396,9
Зареєстрований (пайовий) капітал	600,0	600,0	600,0	0,0
Нерозподілений прибуток	3 534,8	4 802,0	6 400,6	+2 865,8

Джерело: складено за даними фінансової звітності малого підприємства ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» за 2023–2025 рр.

Таблиці 2.4 свідчить про те, що впродовж 2023–2025 років власний капітал ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» демонстрував стабільне зростання. Якщо на кінець 2023 року він становив 4 134,8 тис. грн, то на кінець 2024 року зріс до 5 402,0 тис. грн, а на кінець 2025 року — до 7 000,6 тис. грн. Загальний приріст за досліджуваний період склав 2 865,8 тис. грн, що є позитивною тенденцією та свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Варто зазначити, що зареєстрований (пайовий) капітал упродовж усього періоду залишався незмінним і становив 600,0 тис. грн. Отже, збільшення власного капіталу відбулося не за рахунок додаткових внесків власників, а переважно за рахунок зростання нерозподіленого прибутку, який зріс з 3 534,8 тис. грн у 2023 році до 6 400,6 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про прибуткову діяльність підприємства, накопичення внутрішніх фінансових ресурсів та підвищення рівня його фінансової незалежності.

Довгострокові зобов'язання підприємства, навпаки, поступово скорочувалися: з 292,2 тис. грн у 2023 році до 157,3 тис. грн у 2024 році та до 22,5 тис. грн у 2025 році. Зменшення довгострокових зобов'язань на 269,7 тис. грн

свідчить про поступове погашення довгострокових боргів або зменшення залежності підприємства від довгостроково залучених ресурсів. Така тенденція позитивно характеризує підприємство з точки зору фінансової стійкості.

Поточні зобов'язання упродовж досліджуваного періоду дещо зросли: з 4 731,0 тис. грн у 2023 році до 4 920,4 тис. грн у 2024 році та до 5 531,8 тис. грн у 2025 році. Приріст склав 800,8 тис. грн. Зростання поточних зобов'язань є закономірним у разі розширення операційної діяльності підприємства, збільшення обсягів закупівель, розрахунків з бюджетом та інших поточних операцій. Проте важливо, що темпи зростання власного капіталу є вищими, ніж темпи зростання поточних зобов'язань, що вказує на покращення структури джерел фінансування активів.

Отже, проведений аналіз показує, що у 2023–2025 роках ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» збільшувало обсяг активів та водночас зміцнювало власну фінансову базу. Підприємство нарощувало майно переважно за рахунок оборотних активів, що є ознакою активного розвитку поточної діяльності, а зростання власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку свідчить про ефективну та прибуткову діяльність. Скорочення довгострокових зобов'язань і помірне зростання поточних зобов'язань вказують на відносно стабільний рівень фінансового навантаження. У цілому структура балансу підприємства є достатньо стійкою, а фінансовий стан ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» можна оцінити як позитивний.

2.3 Оцінка кризових ризиків та проблем у системі управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери телекомунікацій особливого значення набуває своєчасне виявлення кризових ризиків та слабких місць у системі управління. Для ТОВ «ТВІН-ІНЕТ», яке здійснює діяльність на локальному ринку послуг доступу до мережі Інтернет, питання антикризового управління є особливо актуальним, оскільки стабільність роботи підприємства

безпосередньо залежить від технічного стану мережі, організації управлінських процесів, платоспроможності абонентів та здатності оперативно реагувати на аварійні ситуації.[22]

Оцінка кризових ризиків ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» свідчить, що підприємство має як певні сильні сторони, так і низку факторів, які потенційно можуть негативно впливати на його конкурентні позиції та фінансову стійкість. Підприємство належить до категорії малого бізнесу, оскільки в офісі працює 16 осіб. Така чисельність персоналу є достатньою для забезпечення поточної діяльності, однак одночасно створює певні організаційні ризики, пов'язані з обмеженими трудовими ресурсами та високим навантаженням на окремих працівників.

Однією з основних проблем у системі управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» є висока централізація прийняття рішень. Основні управлінські рішення приймає директор, що є типовим для малих підприємств, однак у кризових умовах така модель може уповільнювати реагування на проблеми та створювати ризик надмірної залежності підприємства від однієї посадової особи. У разі перевантаження керівника, його тимчасової відсутності або виникнення одночасно декількох критичних ситуацій, ефективність управління може знижуватися. Крім того, на підприємстві відсутній чіткий поділ на окремі функціональні відділи, що свідчить про спрощену організаційну структуру. З одного боку, це забезпечує гнучкість і швидкість комунікації, а з іншого — підвищує ризик дублювання функцій, нечіткого розподілу відповідальності та зниження рівня управлінського контролю.

Важливим кризовим фактором є також кадровий ризик. Значна кількість ключових завдань на підприємстві тримається на окремих працівниках, які володіють практичним досвідом, технічними знаннями та навичками оперативного вирішення проблем. У такій ситуації звільнення, хвороба або тимчасова відсутність одного чи декількох ключових співробітників може суттєво ускладнити діяльність підприємства. Для малого провайдера це є критичним, оскільки навіть

короткострокове порушення координації робіт може призвести до затримок у ліквідації аварій, зростання кількості скарг абонентів та репутаційних втрат.

Суттєвим джерелом кризових ризиків для ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» є технічна інфраструктура підприємства. Однією з найбільш вразливих сторін провайдера є використання повітряних ліній зв'язку. Такі лінії значною мірою залежать від погодних умов, зокрема сильного вітру, ожеледиці, грози, падіння гілок дерев та інших зовнішніх факторів. Унаслідок цього на підприємстві досить часто виникають аварійні ситуації, пов'язані з пошкодженням кабелів та порушенням цілісності мережі. Такі обставини формують високий технічний ризик, який може призводити до тимчасового припинення надання послуг, збільшення витрат на відновлювальні роботи та зниження рівня задоволеності клієнтів.

Водночас слід зазначити, що на підприємстві впроваджено певні елементи антикризового захисту, які частково знижують вплив технічних ризиків. Зокрема, ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» має резервне обладнання, запасний канал доступу до Інтернету на випадок перебоїв із електропостачанням, а також резервне живлення. Крім того, підприємство має аварійну бригаду, яка у разі потреби може працювати навіть у нічний час до повного усунення пошкоджень. Наявність таких ресурсів свідчить про практичне розуміння керівництвом ризиків та наявність базових елементів антикризового управління. Однак, незважаючи на це, технічна вразливість мережі через особливості інфраструктури все одно залишається одним із найсуттєвіших ризиків у діяльності підприємства.

Окрему увагу слід приділити ризикам, пов'язаним із цифровою присутністю та комунікацією з клієнтами. Офіційний вебсайт підприємства або відсутній як повноцінний інструмент просування, або має слабкий рівень розвитку та не виконує належною мірою маркетингову і репутаційну функцію. У сучасних умовах це є додатковим стратегічним ризиком, оскільки обмежує можливості залучення нових абонентів, знижує рівень довіри потенційних клієнтів та послаблює позиції

підприємства у конкурентній боротьбі з більшими провайдерами. Водночас на підприємстві функціонують онлайн-кабінет, CRM-система та білінг, що є позитивним фактором. Наявність таких інструментів свідчить про достатній рівень цифрової організації внутрішніх процесів, автоматизацію обліку абонентів, розрахунків та частини сервісних операцій, що зменшує операційні ризики у щоденній діяльності.

До зовнішніх кризових ризиків слід віднести також високий рівень конкуренції на локальному ринку телекомунікаційних послуг. ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» працює у середовищі, де присутні більші провайдери, які мають ширші фінансові можливості, більш розвинену технічну базу, масштабніші рекламні інструменти та вищий рівень диверсифікації послуг. Це формує ризик відтоку клієнтів, цінового тиску та зниження рентабельності. Для малого локального провайдера особливо важливою є якість сервісу, швидкість реагування на проблеми та підтримання довіри існуючих абонентів, оскільки саме ці фактори частково компенсують обмеженість ресурсів у порівнянні з великими конкурентами.

Важливою складовою оцінки кризових ризиків є аналіз фінансового стану підприємства за 2023–2025 роки. За даними звітів про фінансові результати, у 2023 році чистий дохід ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» становив 16 744,0 тис. грн, а чистий прибуток — 1 693,1 тис. грн. У 2024 році спостерігалося зниження чистого доходу до 13 213,3 тис. грн, а чистого прибутку — до 1 269,2 тис. грн. Це свідчить про певне погіршення результативності діяльності у звітному періоді. У 2025 році дохід зріс до 16 792,9 тис. грн, що перевищило показник 2024 року, однак чистий прибуток становив 1 327,4 тис. грн, тобто залишився нижчим за рівень 2023 року. Така динаміка свідчить, що підприємство зберігає прибутковість, але стикається з ризиком зростання витрат та зниження ефективності використання доходів.

Для більш наочного представлення кризових ризиків доцільно узагальнити їх у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні кризові ризики та проблеми у системі управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Вид ризику	**Характеристика прояву**	**Рівень впливу**
Управлінський ризик	Висока централізація управління, основні рішення приймає директор	Високий
Організаційний ризик	Відсутність окремих функціональних відділів, спрощена структура управління	Середній
Кадровий ризик	Ключові процеси залежать від окремих працівників	Високий
Технічний ризик	Часті аварії через використання повітряних ліній та пошкодження кабелів	Високий
Енергетичний ризик	Перебої електропостачання можуть впливати на стабільність роботи	Середній
Фінансовий ризик	Коливання доходів, зростання витрат, зниження прибутковості у 2024–2025 рр.	Середній
Платіжний ризик	Можливі затримки оплат від клієнтів, хоча вони трапляються рідко	Низький
Ринковий ризик	Висока конкуренція з боку більших провайдерів	Високий
Репутаційний ризик	Аварії та перебої можуть призводити до скарг і втрати лояльності абонентів	Високий
Цифрово-маркетинговий ризик	Слабка присутність офіційного сайту як інструменту просування	Середній

Джерело: Створено автором за [23,24]

Проведена оцінка дає підстави стверджувати, що ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» не перебуває у стані фінансової кризи, оскільки протягом 2023–2025 років підприємство залишалося прибутковим. Разом із тим у його діяльності наявні суттєві кризові ризики, які в разі посилення зовнішніх або внутрішніх негативних факторів можуть погіршити фінансовий стан та конкурентні позиції. Найбільш значущими є технічні ризики, пов’язані з особливостями мережевої інфраструктури, а також управлінські та кадрові ризики, обумовлені невеликою чисельністю персоналу та високою концентрацією функцій.

Отже, система управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства, однак потребує подальшого вдосконалення в частині розподілу відповідальності, формалізації управлінських процесів, зниження залежності від окремих працівників, посилення маркетингової присутності та розвитку заходів із запобігання аварійним ситуаціям. У подальшому це дозволить підвищити стійкість підприємства до кризових явищ та зміцнити його конкурентні позиції на ринку телекомунікаційних послуг.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Результати проведеного у другому розділі дослідження діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» свідчать про те, що підприємство загалом функціонує стабільно та зберігає позитивні фінансово-економічні результати, однак його діяльність супроводжується низкою ризиків, які в перспективі можуть негативно вплинути на безперервність надання послуг, фінансову стійкість та конкурентні позиції на ринку телекомунікаційних послуг. Зокрема, встановлено, що в умовах збереження прибутковості підприємства спостерігаються окремі ознаки підвищення операційного навантаження, зростання витрат, а також наявність організаційних і технічних вразливостей, що потребують формування цілісної системи антикризового управління.

Для забезпечення послідовності реалізації антикризової стратегії доцільно представити механізм антикризового управління у вигляді алгоритму див. рисунок 3.1). Такий підхід дозволяє показати логіку переходу від виявлення проблем і оцінки ризиків до розробки заходів, їх практичного впровадження, контролю результатів та подальшого коригування стратегії.

Для ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» цей алгоритм має особливе значення, оскільки діяльність підприємства залежить від своєчасного реагування на технічні, організаційні, кадрові та фінансові ризики.

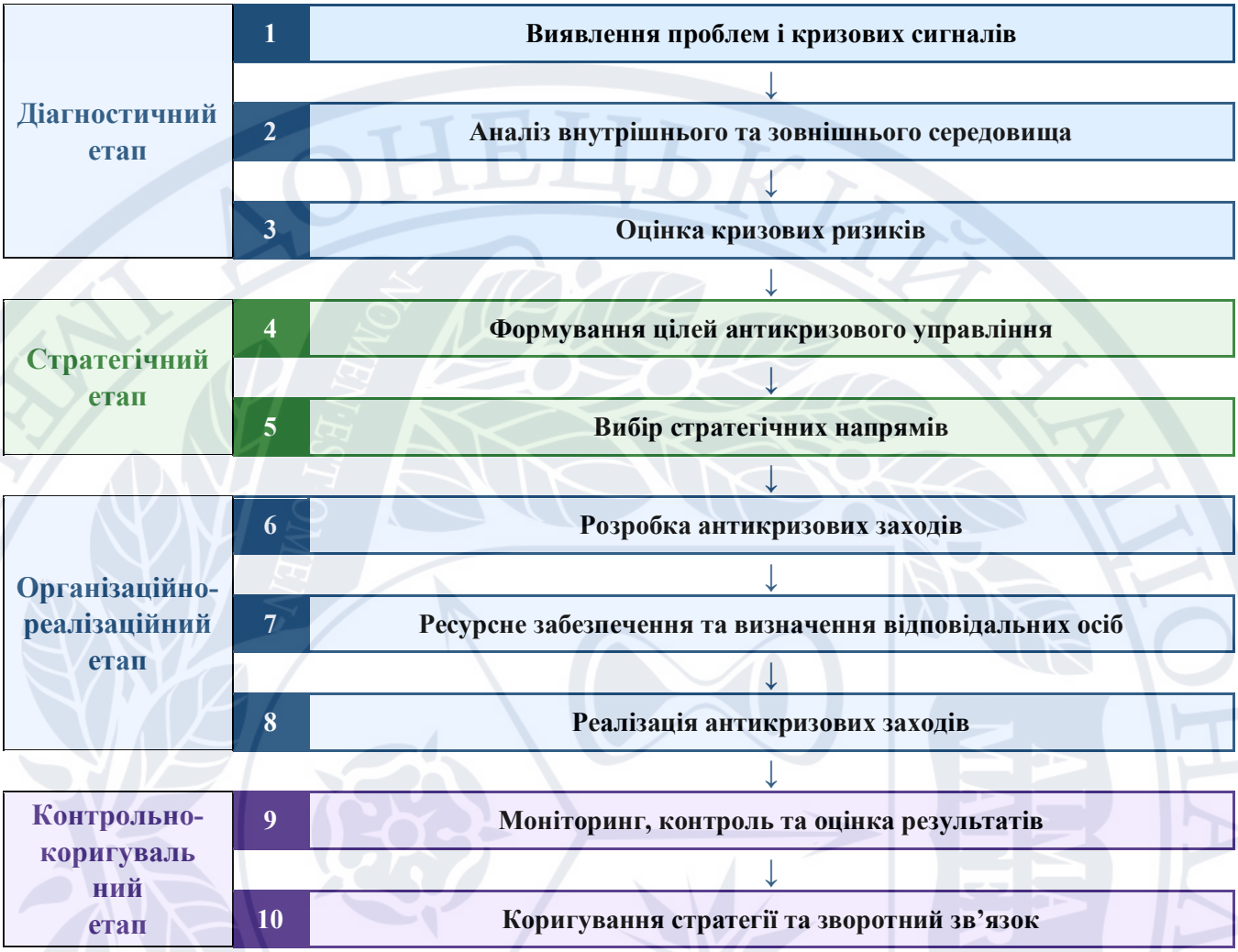

Рисунок 3.1 – Алгоритм антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Як видно з рис. 3.1, алгоритм антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» має поетапний характер і охоплює діагностичний, стратегічний, організаційно-реалізаційний та контрольно-коригувальний етапи. Спочатку здійснюється виявлення проблем, аналіз середовища та оцінка кризових ризиків. Після цього формуються цілі антикризового управління, обираються стратегічні напрями та розробляються конкретні заходи. Завершальним етапом є моніторинг результатів і коригування стратегії, що забезпечує безперервність антикризового управління та можливість своєчасного реагування на нові загрози.

Особливістю діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» як локального інтернет-провайдера є висока залежність від стабільності технічної інфраструктури, безперебійності мережевого обладнання, оперативності аварійного реагування та рівня клієнтського сервісу. Водночас проведений аналіз показав, що на підприємстві наявні як сильні сторони, так і потенційні обмеження в системі управління. До сильних сторін слід віднести наявність резервного обладнання, резервного каналу інтернет-зв'язку, системи резервного живлення, функціонування аварійної бригади, використання CRM-системи, білінгу та онлайн-кабінету абонента. Разом із тим до ключових проблемних аспектів належать висока централізація управлінських рішень, відсутність чіткого поділу на структурні підрозділи, концентрація значної кількості функцій на окремих працівниках, а також технічна вразливість частини мережі через використання повітряних ліній зв'язку, що є чутливими до погодних умов, аварійних відключень електроенергії та механічних пошкоджень кабельної інфраструктури.

Враховуючи специфіку функціонування підприємства, доцільним є впровадження комплексної превентивно-адаптивної стратегії антикризового управління, яка передбачає не лише реагування на вже наявні кризові прояви, а насамперед попередження виникнення кризових ситуацій, своєчасне виявлення ризиків, підвищення стійкості бізнес-процесів та адаптацію підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів. Такий підхід є найбільш обґрунтованим для ТОВ «ТВІН-ІНЕТ», оскільки діяльність підприємства поєднує ознаки технічної, організаційної, кадрової, фінансової та ринкової вразливості, що не може бути ефективно усунено в межах вузькофункціональних або виключно фінансових антикризових рішень.

Метою запропонованої стратегії антикризового управління є забезпечення стабільного функціонування та довгострокової стійкості ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» шляхом мінімізації технічних, організаційних, фінансових і ринкових ризиків,

підвищення якості управління, зниження ймовірності кризових ситуацій та збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У межах досягнення зазначеної мети доцільно визначити такі основні завдання антикризової стратегії підприємства:

- зниження рівня технічної аварійності та підвищення надійності телекомунікаційної інфраструктури;
- скорочення залежності підприємства від окремих ключових працівників та підвищення керованості внутрішніх процесів;
- формалізація процедур реагування на аварійні та кризові ситуації;
- оптимізація витрат та підвищення ефективності використання ресурсів;
- посилення клієнтоорієнтованості та зниження ризику відтоку абонентів;
- зміцнення цифрової присутності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами;
- впровадження системного моніторингу ризиків для раннього виявлення потенційних загроз.

З огляду на результати аналізу, стратегічні напрями антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» доцільно формувати за декількома взаємопов’язаними напрямами, які охоплюють найбільш критичні сфери функціонування підприємства. Для визначення основних напрямів антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» доцільно узагальнити ключові проблеми, що були виявлені під час аналізу діяльності підприємства. Запропоновані напрями мають комплексний характер і охоплюють управлінську, технічну, фінансову, кадрову, сервісну та комунікаційну сфери діяльності підприємства. Основні стратегічні напрями антикризового управління наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Стратегічні напрями антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Стратегічний напрям	Основні проблеми	Ціль впливу	Очікуваний результат
Організаційно-управлінський	Централізація управління; нечіткий розподіл функцій; залежність від директора та окремих працівників	Підвищення керованості та формалізація відповідальності	Зменшення залежності від окремих осіб, швидше прийняття рішень
Техніко-інфраструктурний	Часті аварії; залежність повітряних ліній від погоди; пошкодження кабелів; перебої електроживлення	Підвищення надійності мережі	Зменшення аварійності та часу відновлення послуг
Фінансово-економічний	Коливання прибутковості; зростання витрат; ризик касових розривів	Зміцнення фінансової стійкості	Оптимізація витрат, стабілізація фінансових результатів
Кадровий	Залежність критичних процесів від окремих працівників; відсутність системи заміщення	Підвищення кадрової стійкості	Зниження кадрових ризиків, покращення взаємозамінності
Клієнтсько-сервісний	Ризик невдоволення абонентів; можливий відтік клієнтів; конкуренція	Підвищення лояльності клієнтів	Зменшення відтоку клієнтів, покращення якості сервісу
Інформаційно-комунікаційний	Слабка онлайн-присутність; обмежені канали комунікації	Покращення цифрової взаємодії з клієнтами	Краще інформування абонентів, підвищення довіри

Джерело: Створено автором на основі проведеного дослідження.

Аналіз даних таблиці 3.1 дає підстави стверджувати, що для ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» антикризова стратегія має бути багатовекторною та поєднувати не лише заходи оперативного реагування, а й інструменти довгострокового зміцнення

організаційної, технічної та фінансової стійкості. В умовах функціонування підприємства у сфері телекомунікацій найбільш критичним є саме техніко-інфраструктурний напрям, оскільки якість та безперервність надання послуг безпосередньо визначають рівень доходів, лояльність клієнтів і репутацію компанії. Часті аварії, спричинені впливом погодних умов на повітряні лінії, створюють ризик не лише короткострокових операційних збоїв, а й накопичення довгострокових втрат через зростання витрат на відновлення, збільшення кількості скарг та ймовірний відтік абонентів.

Водночас не менш важливим є організаційно-управлінський напрям, оскільки саме внутрішня структура управління значною мірою визначає швидкість і якість реагування на кризові події. За відсутності формалізованого розподілу повноважень та значної концентрації функцій у керівника і вузького кола працівників навіть локальна технічна або кадрова проблема може трансформуватися в комплексну кризову ситуацію. У зв’язку з цим стратегія антикризового управління повинна передбачати підвищення рівня регламентації процесів, запровадження механізмів функціонального дублювання, а також посилення внутрішньої координації дій під час аварійних та нестандартних ситуацій.

Фінансово-економічний напрям стратегії є важливим з позиції забезпечення ресурсної бази для реалізації антикризових рішень. Незважаючи на збереження позитивного фінансового результату, у діяльності підприємства простежується тенденція до зростання окремих витрат, що в майбутньому може обмежити інвестиційні можливості щодо модернізації мережі, резервування обладнання та посилення сервісної інфраструктури. Саме тому антикризове управління має включати заходи з контролю витрат, формування резервів критичних ресурсів, удосконалення контролю платіжної дисципліни та підтримання достатнього рівня ліквідності.

Кадровий напрям має особливе значення для малого підприємства, оскільки за обмеженої чисельності персоналу будь-яка відсутність або перевантаження окремих працівників може суттєво впливати на швидкість виконання робіт, технічне обслуговування мережі та якість клієнтського сервісу. За таких умов важливо забезпечити не лише функціональний розподіл обов'язків, а й створити внутрішню систему взаємозаміщення, що дозволить мінімізувати ризик операційних збоїв у разі кадрових змін або форс-мажорних обставин.

Окрему увагу слід приділити клієнтсько-сервісному та інформаційно-комунікаційному напрямам, оскільки для інтернет-провайдера репутація, оперативність інформування абонентів та доступність сервісних каналів є важливими чинниками утримання клієнтів. У сучасних умовах недостатньо лише забезпечувати технічне підключення — необхідно формувати довіру, оперативно повідомляти про аварійні роботи, демонструвати контроль над ситуацією та підтримувати зручні цифрові канали взаємодії. У цьому контексті слабка або недостатньо розвинена офіційна веб-присутність може розглядатися як додатковий непрямий ризик, що впливає на репутаційну стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, обґрунтування стратегічних напрямів антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» свідчить про доцільність впровадження комплексної превентивно-адаптивної стратегії, орієнтованої на випереджувальне виявлення ризиків, зміцнення стійкості критичних бізнес-процесів, підвищення рівня організаційної керованості та забезпечення стабільності надання послуг. Запропоновані стратегічні напрями формують основу для розробки конкретних антикризових заходів, механізмів їх реалізації та оцінки результативності, що буде детально розглянуто у наступному підрозділі.

3.2. Розробка заходів щодо реалізації стратегії антикризового управління на підприємстві

Реалізація стратегії антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» повинна мати практичний характер і бути спрямованою на усунення або мінімізацію тих ризиків, які були визначені у попередньому підрозділі. Оскільки підприємство працює у сфері телекомунікаційних послуг, основна увага має приділятися забезпеченню безперервності надання послуг, зменшенню кількості аварій, підвищенню оперативності реагування на технічні проблеми, зміцненню внутрішньої організації управління та підтриманню фінансової стійкості.

Запропонована комплексна превентивно-адаптивна стратегія антикризового управління передбачає не разові дії, а системне впровадження взаємопов'язаних заходів за кількома напрямами. Для ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» найбільш доцільними є заходи організаційного, технічного, фінансового, кадрового, сервісного та інформаційно-комунікаційного характеру. Вони мають бути реалістичними для малого підприємства, не вимагати надмірних витрат і водночас забезпечувати відчутний ефект для стабільності діяльності.

Першим важливим напрямом є удосконалення організаційно-управлінської системи. Оскільки основні рішення на підприємстві приймає директор, а значна частина завдань тримається на окремих працівниках, доцільно формалізувати ключові управлінські процеси. Зокрема, варто розробити короткі внутрішні регламенти щодо реагування на аварії, взаємодії між технічною службою, операторами та бухгалтерією, а також визначити відповідальних осіб за основні напрями роботи. Це дозволить зменшити залежність підприємства від окремих працівників і забезпечити стабільність роботи навіть у разі відсутності певного спеціаліста.

Другим напрямом є зниження технічних ризиків. Для ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» особливо актуальними є аварії, пов'язані з повітряними лініями, погодними

умовами та пошкодженням кабелів. Оскільки повністю усунути такі ризики неможливо, стратегія повинна передбачати їх системне зменшення. Доцільно проводити регулярний огляд найбільш проблемних ділянок мережі, формувати перелік критичних вузлів, мати запас кабелю, конекторів, комутаторів та іншого обладнання, а також поступово переводити найбільш аварійні ділянки у більш захищений формат там, де це технічно й економічно можливо.

Третім напрямом є посилення кадрової стійкості. За умов невеликого колективу важливо забезпечити взаємозамінність працівників. Для цього доцільно створити матрицю заміщення, у якій буде визначено, хто може виконувати ключові функції у разі відсутності конкретного працівника. Також варто проводити внутрішнє навчання між технічними спеціалістами, монтажниками, операторами та системними адміністраторами. Це дозволить зменшити ризик зупинки процесів через кадрові фактори.

Четвертий напрям пов’язаний із фінансово-економічним контролем. Аналіз фінансових показників підприємства показав, що воно залишається прибутковим, однак має коливання доходів і витрат. Тому доцільно посилити контроль операційних витрат, регулярно аналізувати витрати на аварійні ремонти, обладнання, паливо, електроенергію, закупівлю матеріалів і технічне обслуговування. Окрему увагу слід приділити контролю дебіторської заборгованості, навіть якщо затримки оплат клієнтами трапляються рідко. Це дозволить підтримувати достатній рівень ліквідності та уникати касових розривів.

П’ятий напрям стосується клієнтського сервісу. Для локального інтернет-провайдера репутація та швидкість реагування на звернення клієнтів мають критичне значення. Тому необхідно запровадити чіткі правила інформування абонентів про аварії, планові роботи та орієнтовні строки відновлення послуг. Доцільно також використовувати онлайн-кабінет, CRM і білінг не лише для обліку, а й для покращення комунікації з клієнтами.

Шостим напрямом є покращення інформаційно-комунікаційної присутності підприємства. Оскільки офіційний сайт є слабким або не виконує повноцінної маркетингової функції, варто оновити базову інформацію про підприємство, тарифи, зону покриття, контакти, способи оплати та звернення до служби підтримки. Навіть просте оновлення сайту та регулярне інформування клієнтів через доступні канали може підвищити довіру до підприємства та зменшити репутаційні ризики.

Основні заходи щодо реалізації стратегії антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Заходи щодо реалізації стратегії антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Напрям	**Захід**	**Проблема**	**Очікуваний результат**
Організаційно-управлінський	Розробити аварійний регламент	Відсутність чіткого порядку дій під час аварій	Швидше реагування та розподіл відповідальності
Організаційно-управлінський	Визначити відповідальних осіб	Надмірна централізація управління	Зменшення навантаження на директора
Організаційно-управлінський	Запровадити моніторинг ризиків	Реагування лише після виникнення проблем	Раннє виявлення ризиків
Техніко-інфраструктурний	Визначити аварійні ділянки мережі	Часті пошкодження повітряних ліній	Пріоритетне усунення проблемних місць
Техніко-інфраструктурний	Створити резерв матеріалів і обладнання	Затримки відновлення через нестачу ресурсів	Скорочення часу ліквідації аварій
Техніко-інфраструктурний	Модернізувати вразливі повітряні лінії	Залежність мережі від погодних умов	Зменшення аварійності
Кадровий	Розробити матрицю заміщення	Залежність від окремих працівників	Безперервність роботи

Напрям	Захід	Проблема	Очікуваний результат
Кадровий	Організувати внутрішнє навчання	Обмежена взаємозамінність персоналу	Підвищення кадрової гнучкості
Фінансово-економічний	Аналізувати операційні витрати	Зростання витрат	Оптимізація витрат
Фінансово-економічний	Контролювати дебіторську заборгованість	Ризик затримок оплат	Стабільний грошовий потік
Клієнтсько-сервісний	Інформувати клієнтів про аварії та роботи	Невдоволення через нестачу інформації	Підвищення довіри клієнтів
Інформаційно-комунікаційний	Оновити сайт або інформаційну сторінку	Слабка онлайн-присутність	Покращення іміджу та комунікації

Джерело: Створено автором на основі проведеного дослідження.

Запропоновані заходи мають різний рівень складності, вартість та строки впровадження. Частина з них може бути реалізована без значних фінансових витрат, наприклад розробка внутрішніх регламентів, матриці заміщення, правил інформування клієнтів або щомісячного моніторингу ризиків. Інші заходи, зокрема модернізація аварійних ділянок мережі чи створення резерву обладнання, потребують певних фінансових ресурсів, однак мають безпосередній вплив на зниження технічних ризиків.

Для практичної реалізації стратегії доцільно визначити відповідальних осіб, орієнтовні строки виконання та пріоритетність заходів, див. табл. 3.3. Це дозволить перейти від загальних рекомендацій до конкретного плану дій.

Таблиця 3.3 – План реалізації заходів антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Захід	Відповідальні особи	Орієнтовний строк реалізації	Пріоритетність
Розробка регламенту аварійного реагування	Директор, технічні спеціалісти, служба підтримки	1 місяць	Висока

Захід	Відповідальні особи	Орієнтовний строк реалізації	Пріоритетність
Формування переліку аварійних ділянок мережі	Технічні спеціалісти, монтажники	1–2 місяці	Висока
Створення резерву критичних матеріалів та обладнання	Директор, технічні спеціалісти, бухгалтерія	2–3 місяці	Висока
Запровадження щомісячного моніторингу ризиків	Директор, бухгалтерія, технічні спеціалісти	Постійно, щомісяця	Висока
Розробка матриці заміщення працівників	Директор, відповідальні працівники	1 місяць	Середня
Внутрішнє навчання працівників суміжним функціям	Директор, технічні спеціалісти	3–6 місяців	Середня
Аналіз операційних витрат за основними статтями	Бухгалтерія, директор	Щомісяця	Висока
Контроль дебіторської заборгованості	Бухгалтерія, оператори, служба підтримки	Постійно	Середня
Впровадження правил інформування абонентів	Служба підтримки, оператори, директор	1 місяць	Висока
Оновлення офіційного сайту / інформаційної сторінки	Директор, системний адміністратор або зовнішній виконавець	2–4 місяці	Середня
Поступова модернізація найбільш проблемних повітряних ліній	Директор, технічні спеціалісти, монтажники	6–12 місяців	Висока

Джерело: Створено автором на основі проведеного дослідження.

Запропонований план реалізації заходів є поетапним, що дозволяє підприємству впроваджувати антикризову стратегію без різкого збільшення фінансового навантаження. На першому етапі доцільно реалізувати організаційні заходи, які не потребують значних витрат, але можуть швидко підвищити керованість процесів. До них належать розробка аварійного регламенту, визначення відповідальних осіб, матриця заміщення та правила інформування клієнтів. На

другому етапі варто посилити технічну стійкість підприємства через формування резерву обладнання, аналіз аварійних ділянок і поступову модернізацію найбільш проблемних елементів мережі. На третьому етапі доцільно розвивати фінансовий моніторинг, контроль витрат, клієнтський сервіс і цифрову присутність підприємства.

Для систематизації етапів впровадження стратегії сформований календарний план реалізації на один рік та представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Орієнтовний календарний план реалізації антикризової стратегії ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Етап	**Період реалізації**	**Основні дії**	**Очікуваний результат**
I етап	1–3 місяці	Розробка аварійного регламенту, матриці заміщення, правил інформування клієнтів, запуск щомісячного моніторингу ризиків	Формалізація управлінських процесів і підвищення оперативності реагування
II етап	3–6 місяців	Формування резерву обладнання, аналіз аварійних ділянок, внутрішнє навчання персоналу, контроль витрат	Зниження технічних і кадрових ризиків
III етап	6–12 місяців	Поступова модернізація проблемних повітряних ліній, оновлення сайту, розвиток сервісних каналів, удосконалення роботи з клієнтами	Підвищення стійкості мережі, покращення клієнтського сервісу та конкурентних позицій
IV етап	Постійно	Моніторинг фінансових, технічних, кадрових і ринкових ризиків, коригування заходів	Забезпечення безперервного антикризового управління

Джерело: Створено автором на основі проведеного дослідження.

Загалом реалізація запропонованих заходів дасть можливість ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» перейти від переважно реактивної моделі управління ризиками до більш системної та превентивної. Особливе значення має те, що більшість заходів є практично досяжними для підприємства з невеликою чисельністю персоналу та не потребують масштабної реорганізації. Вони орієнтовані на підвищення

внутрішньої дисципліни управління, покращення технічної готовності, збереження клієнтської бази та посилення фінансової стабільності.

Отже, запропонований комплекс заходів щодо реалізації стратегії антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» є спрямованим на мінімізацію ключових ризиків, виявлених у діяльності підприємства. Основний акцент зроблено на технічній надійності мережі, організаційній керованості, кадровій взаємозамінності, контролі витрат і покращенні взаємодії з клієнтами. Реалізація цих заходів створить передумови для підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій, зниження втрат від аварій та зміцнення конкурентних позицій на регіональному ринку телекомунікаційних послуг.

3.3. Оцінка ефективності запропонованої стратегії антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Оцінка ефективності запропонованої стратегії антикризового управління є необхідним етапом, оскільки дає змогу визначити очікувані результати від упровадження запропонованих заходів та обґрунтувати доцільність їх реалізації. Для ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» ефективність антикризової стратегії доцільно оцінювати не лише за фінансовими показниками, а й за організаційними, технічними, кадровими та клієнтськими результатами, оскільки діяльність підприємства безпосередньо залежить від стабільності мережі, швидкості реагування на аварії, якості обслуговування абонентів і здатності підприємства зберігати безперервність роботи.

У попередніх підрозділах було встановлено, що ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» загалом є прибутковим підприємством, однак у його діяльності наявні певні ризики: технічна вразливість повітряних ліній, часті аварії, залежність частини процесів від окремих працівників, централізація управління, слабка онлайн-присутність, а також коливання фінансових результатів. За даними фінансової звітності, у 2023 році

чистий прибуток підприємства становив 1 693,1 тис. грн, у 2024 році — 1 269,2 тис. грн, а у 2025 році — 1 327,4 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство зберігає прибутковість, але має потребу в підвищенні ефективності управління витратами та зниженні впливу кризових ризиків.

Для оцінки результативності запропонованої стратегії доцільно використати прогнозний підхід, див. табл. 3.5. Він передбачає визначення очікуваних змін після впровадження антикризових заходів. Оскільки точні внутрішні кошториси підприємства відсутні, оцінка має орієнтовний характер, однак вона дозволяє показати можливий економічний та управлінський ефект від реалізації запропонованих рішень.

Таблиця 3.5 – Очікувані результати впровадження стратегії антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Напрям оцінки	**Поточна проблема**	**Очікуваний результат після впровадження заходів**	**Характер ефекту**
Технічна стійкість	Часті аварії через повітряні лінії та погодні умови	Зменшення кількості аварійних ситуацій на 10–15 %	Технічний, економічний
Швидкість реагування	Відсутність повністю формалізованого аварійного регламенту	Скорочення часу реагування та відновлення послуг на 15–20 %	Організаційний, сервісний
Кадрова стійкість	Залежність окремих процесів від ключових працівників	Підвищення взаємозамінності персоналу та зниження ризику зупинки процесів	Кадровий, управлінський
Фінансова стійкість	Зростання операційних витрат і коливання прибутковості	Оптимізація витрат на 3–5 % за рахунок контролю витрат і планування закупівель	Економічний
Клієнтський сервіс	Ризик невдоволення абонентів під час аварій	Підвищення рівня лояльності клієнтів і зниження відтоку на 5–8 %	Сервісний, ринковий

Напрям оцінки	Поточна проблема	Очікуваний результат після впровадження заходів	Характер ефекту
Управління ризиками	Переважно реактивне реагування на проблеми	Перехід до регулярного моніторингу ризиків і попереджувальних дій	Управлінський
Напрям оцінки	Поточна проблема	Очікуваний результат після впровадження заходів	Характер ефекту
Інформаційна присутність	Слабкий офіційний сайт та обмежене інформування клієнтів	Покращення комунікації з абонентами та підвищення довіри до підприємства	Репутаційний, маркетинговий

Джерело: Створено автором на основі проведеного дослідження.

Запропоновані заходи мають комплексний характер, тому їхній ефект проявлятиметься поступово. Найшвидший результат можна очікувати від організаційних заходів, які не потребують значних фінансових вкладень: розробки аварійного регламенту, визначення відповідальних осіб, формування матриці заміщення працівників, запровадження правил інформування клієнтів і щомісячного моніторингу ризиків. Такі заходи можуть бути реалізовані протягом перших 1–3 місяців і дадуть змогу підвищити керованість внутрішніх процесів.

Більш тривалий ефект очікується від техніко-інфраструктурних заходів, зокрема формування резерву обладнання, виявлення аварійних ділянок мережі та поступової модернізації найбільш вразливих повітряних ліній. Їх реалізація може потребувати додаткових витрат, однак саме ці заходи мають найбільше значення для зниження технічних ризиків і забезпечення безперервності надання послуг.

Для економічного обґрунтування ефективності стратегії порівняно фактичні фінансові показники підприємства з прогнозними показниками після впровадження заходів. За базу для прогнозу можна взяти показники 2025 року, оскільки саме вони відображають останній доступний фінансовий стан підприємства.

Таблиця 3.6 – Прогнозна оцінка впливу антикризової стратегії на фінансові показники ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Показник	**2025 рік, факт**	**Прогноз після впровадження стратегії**	**Очікувана зміна**
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	16 792,9	17 300,0–17 600,0	+3–5 %
Разом витрати, тис. грн	15 174,1	14 700,0–14 900,0	-2–3 %
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1 618,8	2 000,0–2 400,0	+23–48 %
Чистий прибуток, тис. грн	1 327,4	1 650,0–1 950,0	+24–47 %
Рентабельність продажу, %	7,90	9,5–11,1	+1,6–3,2 п.п.

Джерело: Створено автором на основі проведеного дослідження.

Прогнозні розрахунки свідчать, що навіть помірне зростання доходу та незначне скорочення витрат можуть суттєво вплинути на фінансовий результат підприємства. Зростання чистого доходу на 3–5 % може бути досягнуте за рахунок збереження наявних абонентів, зниження відтоку клієнтів, покращення сервісної комунікації та підвищення довіри до підприємства. Скорочення витрат на 2–3 % може бути забезпечене через кращий контроль аварійних витрат, планування закупівель, формування резерву матеріалів і зменшення повторних виїздів аварійних бригад.

Особливо важливим є потенційне підвищення рентабельності продажу. У 2025 році цей показник становив близько 7,90 %, що є нижчим за рівень 2023 року. Після впровадження антикризової стратегії рентабельність може зрости до 9,5–11,1 %. Це означатиме покращення здатності підприємства перетворювати отриманий дохід у чистий прибуток.

Окремо слід оцінити нефінансову ефективність запропонованої стратегії, табл. 3.7, оскільки для підприємства сфери телекомунікацій фінансовий результат значною мірою залежить від технічної стабільності та якості сервісу.

Таблиця 3.7 – Нефінансові показники ефективності реалізації антикризової стратегії

Показник ефективності	**Поточний стан**	**Очікуваний стан після реалізації заходів**
Наявність аварійного регламенту	Формалізація недостатня	Наявний чіткий порядок дій під час аварій
Наявність резерву критичних матеріалів	Частково забезпечено	Сформовано мінімальний резерв кабелю, конекторів, комутаторів
Взаємозамінність персоналу	Обмежена	Впроваджена матриця заміщення працівників
Інформування абонентів	Переважно ситуативне	Запроваджено правила повідомлення про аварії та планові роботи
Контроль ризиків	Реактивний	Щомісячний моніторинг технічних, фінансових і кадрових ризиків
Онлайн-присутність	Слабка	Оновлена інформаційна сторінка або сайт підприємства
Клієнтська лояльність	Загалом стабільна, але залежить від аварійності	Підвищення довіри через прозору комунікацію та швидше реагування

Джерело: Створено автором на основі проведеного дослідження.

Як видно з таблиці 3.7, запропонована стратегія має не лише фінансовий, а й організаційно-управлінський ефект. Її впровадження дозволить зробити діяльність підприємства більш прогнозованою, зменшити залежність від окремих працівників, підвищити рівень внутрішньої координації та покращити якість взаємодії з клієнтами.

Важливо зазначити, що реалізація запропонованої стратегії не потребує повної перебудови підприємства або значного збільшення чисельності персоналу. Більшість заходів може бути впроваджена на базі наявних ресурсів підприємства: директора, бухгалтерії, технічних спеціалістів, монтажників, операторів, CRM-системи, білінгу, онлайн-кабінету, резервного обладнання та аварійної бригади. Це робить стратегію практично досяжною для ТОВ «ТВІН-ІНЕТ».

Загальний ефект від упровадження стратегії можна поділити на короткостроковий і довгостроковий. У короткостроковій перспективі очікується підвищення організованості процесів, швидше реагування на аварії, покращення інформування клієнтів та посилення контролю витрат. У довгостроковій перспективі стратегія сприятиме зменшенню аварійності, підвищенню рентабельності, збереженню клієнтської бази, посиленню фінансової стійкості та зміцненню конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку.

Для наочного відображення очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованої стратегії антикризового управління доцільно порівняти фактичну динаміку чистого прибутку ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» за 2023–2025 роки з прогнозним значенням після впровадження запропонованих заходів. За основу прогнозу взято очікуване покращення фінансового результату за рахунок зниження аварійності, скорочення операційних витрат, підвищення якості сервісу та зменшення ризику відтоку абонентів. Динаміку чистого прибутку наведено на рис. 3.2.

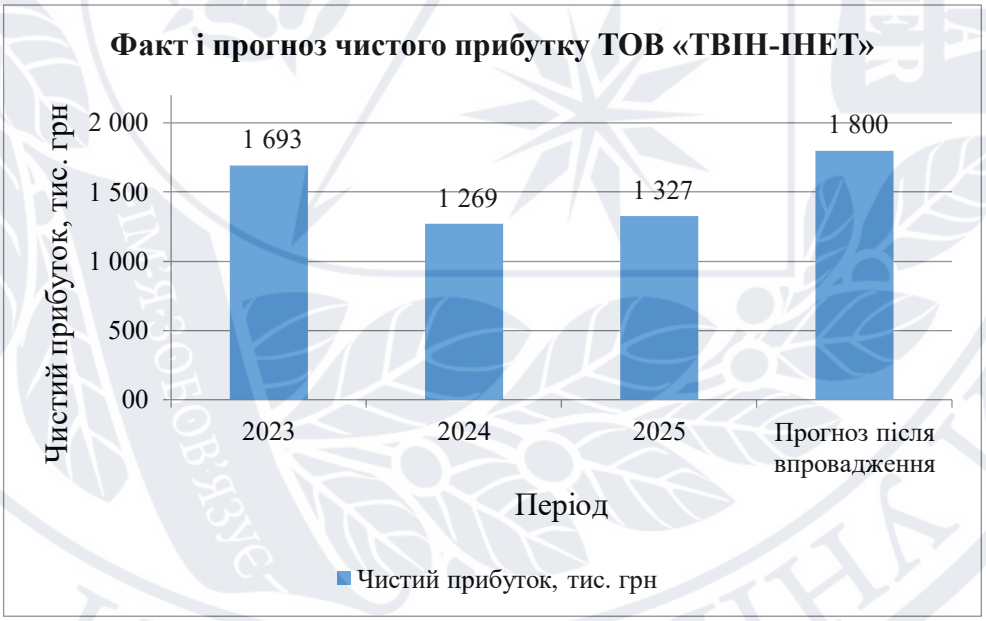

Рисунок 3.2 – Динаміка та прогноз чистого прибутку ТОВ «ТВІН-ІНЕТ»

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства та прогнозної оцінки ефективності запропонованої стратегії.

Як видно з рисунка 3.1, у 2023–2025 роках чистий прибуток ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» мав нестабільну динаміку. У 2023 році підприємство отримало 1 693,1 тис. грн чистого прибутку, тоді як у 2024 році цей показник зменшився до 1 269,2 тис. грн. У 2025 році відбулося часткове відновлення прибутковості до 1 327,4 тис. грн, однак показник усе ще залишився нижчим за рівень 2023 року. Це свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Прогнозне значення чистого прибутку після впровадження стратегії антикризового управління оцінюється на рівні близько 1 800,0 тис. грн. Таке зростання може бути досягнуте завдяки кращому контролю операційних витрат, зменшенню втрат від аварійних ситуацій, скороченню часу відновлення послуг, підвищенню лояльності клієнтів та збереженню абонентської бази. Отже, запропонована стратегія має потенціал позитивно вплинути на фінансові результати ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» і сприяти зміцненню його антикризової стійкості.

Отже, оцінка ефективності запропонованої стратегії антикризового управління свідчить про її доцільність для ТОВ «ТВІН-ІНЕТ». Запропоновані заходи спрямовані на мінімізацію ключових технічних, організаційних, кадрових, фінансових і ринкових ризиків. Їх реалізація дозволить підприємству перейти від переважно реактивного реагування на кризові ситуації до превентивної моделі управління, що забезпечить стабільність функціонування, підвищення якості послуг, покращення фінансових результатів і зміцнення конкурентних позицій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії антикризового управління підприємством на прикладі ТОВ «ТВІН-ІНЕТ». У процесі виконання роботи було розглянуто сутність антикризового управління, визначено основні причини виникнення кризових явищ, проаналізовано діяльність підприємства та розроблено практичні напрями підвищення його стійкості до кризових ситуацій.

У першому розділі було узагальнено теоретичні основи антикризового управління підприємством. Встановлено, що антикризове управління є важливою складовою загальної системи менеджменту, спрямованою на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ. Його основною метою є забезпечення стабільного функціонування підприємства, збереження фінансової стійкості, платоспроможності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Було визначено, що кризи можуть виникати як під впливом зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності, конкуренції, змін законодавства, воєнних ризиків і ринкових коливань, так і через внутрішні причини: недоліки управління, фінансові дисбаланси, неефективну організаційну структуру, кадрові проблеми та технологічну застарілість. Також обґрунтовано, що найбільш доцільним підходом до формування антикризової стратегії є комплексний підхід, який поєднує системний, процесний, ситуаційний, ризик-орієнтований та функціональний підходи.

У другому розділі було здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТВІН-ІНЕТ». Встановлено, що підприємство функціонує у сфері проводового електрозв’язку та надає послуги доступу до мережі Інтернет, телебачення/IPTV, монтажу мереж, відеоспостереження, а також обслуговує фізичних осіб, бізнес-клієнтів, юридичних осіб і бюджетні установи. Підприємство

працює переважно на регіональному ринку Вінницької області, зокрема у Калинівці, Вінниці, Немирові, а також у селах і селищах міського типу. Організаційна структура підприємства є спрощеною, але достатньо ефективною для його масштабу. Основні управлінські рішення приймає директор, а в структурі підприємства працюють бухгалтери, монтажники, технічні спеціалісти, системні адміністратори, оператори та служба підтримки. Окремих юридичного, маркетингового чи кадрового відділів на підприємстві немає, що з одного боку знижує адміністративні витрати, а з іншого — створює певні організаційні ризики.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» показав, що підприємство загалом є прибутковим і має позитивний економічний потенціал. У 2023 році чистий дохід підприємства становив 16 744,0 тис. грн, у 2024 році знизився до 13 213,3 тис. грн, а у 2025 році зріс до 16 792,9 тис. грн. Чистий прибуток у 2023 році становив 1 693,1 тис. грн, у 2024 році — 1 269,2 тис. грн, а у 2025 році — 1 327,4 тис. грн. Отже, попри збереження прибутковості, у діяльності підприємства спостерігаються коливання фінансових результатів і зниження ефективності порівняно з 2023 роком. Також встановлено, що активи підприємства зросли з 9 158,0 тис. грн у 2023 році до 12 554,9 тис. грн у 2025 році, а власний капітал — з 4 134,8 тис. грн до 7 000,6 тис. грн. Це свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства та нарощення його ресурсного потенціалу.

Оцінка кризових ризиків показала, що ТОВ «ТВІН-ІНЕТ» не перебуває у стані фінансової кризи, однак має низку ризиків, які можуть негативно вплинути на його діяльність у майбутньому. Найбільш суттєвими є технічні ризики, пов’язані з використанням повітряних ліній, залежністю мережі від погодних умов, аваріями та пошкодженням кабелів. Також важливими є організаційні ризики, зумовлені високою централізацією управління та відсутністю окремих функціональних відділів, а також кадрові ризики, оскільки значна частина ключових процесів залежить від окремих працівників. До фінансових ризиків належать коливання

доходів, зростання операційних витрат та зниження прибутковості. Водночас підприємство має певні антикризові переваги: резервне обладнання, запасний інтернет, резервне живлення, аварійну бригаду, яка може працювати у нічний час, CRM-систему, білінг та онлайн-кабінет для клієнтів.

У третьому розділі було розроблено стратегію антикризового управління ТОВ «ТВІН-ІНЕТ». Найбільш доцільною для підприємства визначено комплексну превентивно-адаптивну стратегію, яка спрямована не лише на реагування на кризові ситуації, а й на їх попередження. Основними стратегічними напрямами визначено організаційно-управлінський, техніко-інфраструктурний, фінансово-економічний, кадровий, клієнтсько-сервісний та інформаційно-комунікаційний напрями. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку діяльності інтернет-провайдера та забезпечити комплексне зниження ризиків.

Для реалізації стратегії було запропоновано конкретні заходи: розробити регламент дій під час аварійних ситуацій, визначити відповідальних осіб за ключові напрями діяльності, запровадити щомісячний моніторинг ризиків, сформувати перелік найбільш аварійних ділянок мережі, створити резерв критичних матеріалів та обладнання, поступово модернізувати найбільш проблемні повітряні лінії, розробити матрицю заміщення ключових працівників, організувати внутрішнє навчання персоналу, посилити контроль операційних витрат і дебіторської заборгованості, запровадити правила інформування клієнтів про аварії та планові роботи, а також оновити офіційний сайт або створити повноцінну інформаційну сторінку підприємства.

Оцінка ефективності запропонованої стратегії показала, що її впровадження може забезпечити як фінансовий, так і нефінансовий ефект. Очікується зменшення кількості аварійних ситуацій на 10–15 %, скорочення часу реагування та відновлення послуг на 15–20 %, зниження відтоку клієнтів на 5–8 %, оптимізація операційних витрат на 2–3 %, а також підвищення рівня організованості внутрішніх

процесів. За прогнозною оцінкою, чистий прибуток підприємства після впровадження стратегії може зрости до рівня близько 1 800,0 тис. грн, що перевищує показники 2024–2025 років і свідчить про позитивний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Отже, мету кваліфікаційної бакалаврської роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. У роботі було узагальнено теоретичні основи антикризового управління, проаналізовано діяльність ТОВ «ТВІН-ІНЕТ», визначено основні кризові ризики та проблеми в системі управління, а також розроблено практичну стратегію їх мінімізації. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємством для підвищення технічної надійності, покращення управлінських процесів, зниження ризиків, стабілізації фінансових результатів і зміцнення конкурентних позицій на регіональному ринку телекомунікаційних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. ЗНУ. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052180.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

2. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/1205/2/навчальний%20посібник%20антикризове%20управління.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

3. Біломістна І.І., Біломістний О.М., Крамська М.С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. URL: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i14.25079

4. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. курс. Київ: Ніка-Центр, 656 с.

5. Богуславська С.І. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2839/2763 (дата звернення: 27.04.2026).

6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20783/1/51-54.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

7. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань щодо ТОВ «ТВІН-ІНЕТ». URL: https://usr.minjust.gov.ua (дата звернення: 27.04.2026).

8. Гавриш О.А., Овчаренко А.Ю. Антикризове управління підприємством. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. Вип. 5. Ч.1. С.125-128. URL: https://ela.kpi.ua/items/458fe388-ec99-42f1-8da2-bd06d098368f (дата звернення: 27.04.2026).

9. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 27.04.2026).

10. Євась Т.В. Антикризовий менеджмент підприємства та забезпечення його ефективності. *Причорноморські економічні студії*. 2022. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2022/2_2022-34-39.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

11. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

12. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19 (дата звернення: 27.04.2026).

13. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., доп. і перероб. Київ: Кондор, 2020. 396 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/11596 (дата звернення: 27.04.2026).

14. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6505/6444 (дата звернення: 27.04.2026).

15. Кудельський В.Е. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 81-84. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-14.

16. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: Київський національний торгово-економічний університет. 824 с.

17. Мороз О.В., Сметанюк О.А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7995/Сметанюк_Монографія.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

18. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00 (дата звернення: 27.04.2026).

19. Офіційний сайт ТОВ «ТВІН-ІНЕТ». URL: https://tvin.com.ua (дата звернення: 27.04.2026).

20. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20 (дата звернення: 27.04.2026).

21. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19 (дата звернення: 27.04.2026).

22. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. URL: https://nz.uad.lviv.ua/media/1-52/30.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

23. Рябенко Г., Верланов О., Звягінцева О., Клименко С. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17.

24. Сердюков К.Г., Нестерова С.М. Теоретична сутність антикризового управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/112.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

25. Ставерська Т.О., Жилякова О.В. Analysis of “anti-crisis strategy” definition essence and its role in enterprise anti-crisis management. *ScienceRise*. URL: https://journals.uran.ua/sciencerise/article/view/85457 (дата звернення: 27.04.2026).

26. Стешенко О.Д., Каленський О.В. Антикризове фінансове управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. 54. С. 141-149. DOI: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76421.

27. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 412 с.

28. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: підручник. Львів: Українська академія друкарства, 396 с.

ДОДАТКИ