

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Управлінські інструменти відновлення бізнесу після кризових
ситуацій»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

4 курсу 2 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Марія ЖЕРЕБЧУК

Керівник: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Рецензент: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ ПІСЛЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	6
1.1. Поняття та види криз у бізнесі.....	6
1.2. Управлінські інструменти подолання криз	12
1.3. Міжнародний досвід відновлення бізнесу після кризових ситуацій.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ».....	22
2.1. Аналіз результатів діяльності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».....	22
2.2. Оцінка впливу кризових ситуацій на діяльність ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».....	37
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ ПІСЛЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ	47
3.1. Обґрунтування вибору управлінських інструментів для відновлення діяльності бізнесу	47
3.2. Оцінка ефективності управлінських інструментів відновлення бізнесу.....	55
ВИСНОВКИ	65
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Сьогоднішня світова економіка відзначається значною турбулентністю, що проявляється у періодичних кризах різної природи - економічних, фінансових, політичних, технологічних та екологічних. Особливої актуальності набуває проблема відновлення бізнесу після кризових ситуацій в умовах української реальності, де підприємства змушені функціонувати в умовах тривалого воєнного стану, енергетичної кризи та глобальних ринкових потрясінь. У цьому контексті розробка ефективних управлінських інструментів антикризового управління стає не просто актуальним науковим завданням, а життєво необхідною практичною складовою успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання.

Актуальність дослідження підкріплюється низкою факторів. По-перше, у сучасних умовах кризи стали не винятком, а правилом, що вимагає від керівництва підприємств постійної готовності до антикризового управління. По-друге, традиційні підходи до управління часто виявляються неефективними в умовах глибоких системних криз. По-третє, українські підприємства потребують спеціалізованих інструментів відновлення, що враховують специфіку національної економіки в умовах воєнного стану.

Дослідження управлінських інструментів відновлення бізнесу після кризових ситуацій є актуальним напрямом в сучасній економічній науці та практиці. Тема привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, адже здатність бізнесу адаптуватися та відновлюватися після криз є ключовим фактором його стійкості та подальшого розвитку. Серед науковців, які досліджують різні аспекти антикризового управління та відновлення бізнесу, можна виділити праці таких авторів, як Л. Лігоненко, О. Кібік, В. Котлубая, Б. Ватченка, В. Далика, О. Прокопишина, а також S. Fink та P. Shrivastava. Незважаючи на значну кількість досліджень у цій галузі, питання ефективного

застосування управлінських інструментів для відновлення бізнесу в умовах постійних змін та невизначеності залишається відкритим. Особливо актуально це контексті сучасних викликів, таких як цифрова трансформація, геополітичні зміни та економічні кризи, що вимагають від бізнесу гнучкості та здатності до швидкої адаптації.

Метою даного дослідження є обґрунтування вибору комплексу управлінських інструментів відновлення бізнесу після кризових ситуацій.

Для досягнення встановленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи кризових явищ у бізнесі, включаючи їх сутність, класифікацію та причини виникнення.

- проаналізувати сучасні управлінські інструменти подолання кризових ситуацій та їх ефективність.

- дослідити міжнародний досвід відновлення бізнесу після кризових ситуацій та можливості його адаптації до українських умов.

- провести комплексний аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ "ККПК" та оцінити вплив кризових явищ на його діяльність.

- обґрунтувати та оцінити ефективність впровадження системи управлінських інструментів для відновлення діяльності бізнесу.

Об'єктом дослідження виступають процеси функціонування бізнесу в умовах посткризового періоду.

Предметом дослідження є управлінські інструменти, що забезпечують ефективне відновлення діяльності бізнесу після кризових ситуацій.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на комплексному застосуванні наукових методів, що дозволило всебічно дослідити проблему відновлення бізнесу після кризових ситуацій. Інструменти теоретичного дослідження включаючи аналіз, синтез, індукцію, дедукцію та систематизацію були використані для розкриття теоретичних засад антикризового управління, вивчення сутності кризових явищ та класифікації управлінських інструментів.

Фінансовий стан підприємства оцінювався за допомогою економічного та статистичного аналізу з метою виявлення ознак кризи та обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Коефіцієнтний метод дозволив провести детальну діагностику фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства за допомогою розрахунку ключових показників. Абстрактно-логічні методи, а саме: наукова абстракція, узагальнення, аналогія були використані для інтерпретації отриманих результатів, формування висновків та практичних рекомендацій. Таке поєднання методів забезпечило глибину та об'єктивність дослідження, дозволивши розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо відновлення бізнесу.

Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження були представлені на Всеукраїнській науковій конференції "Економіко-правовий розвиток сучасної України" (м. Одеса, 29 листопада 2024 р.) та Всеукраїнській науковій конференції "Українське суспільство в умовах воєнного стану: сучасні виклики та напрямки розвитку" (м. Одеса, 6 червня 2022 р.).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ ПІСЛЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

1.1. Поняття та види криз у бізнесі

Поняття «криза» - одне з найскладніших понять, і його тлумачення має багато відтінків і ключових особливостей.

Слово «криза» походить від грецького слова «krisis» і означає «рішення щодо проблеми, судження в сумнівних ситуаціях». Воно також означає «вихід, розв'язання конфлікту». У цьому значенні слово найчастіше вживається у Гіппократа та медичній практиці, де воно трактується як вирішальний етап у перебігу хвороби [27]. У цьому сенсі ми говоримо про кризу, коли хвороба загострюється, трансформується в іншу хворобу або призводить до смерті; за влучним висловом Р. Козелека, криза - це «ледь вимірюваний переломний момент, коли необхідно прийняти рішення між життям і смертю» [33].

Вітчизняна дослідниця Л. Лігоненко ототожнює кризу із загостренням суперечностей у соціально-економічній системі підприємств, які загрожують їх існуванню в навколишньому середовищі. Американські вчені розглядають категорію «криза» як подію, що загрожує репутації підприємства та безперервності його діяльності, з певними наслідками, незалежно від розміру підприємства, якості його менеджменту, типу галузі, місця розташування тощо [13].

Узагальнюючи сучасні погляди економістів на визначення поняття «криза», можна виділити три підходи:

1. Криза як умовне явище, що виникає внаслідок дії несприятливих (наприклад, деформуючих, руйнівних, дестабілізуючих) факторів (умов, причин). Як правило, до цієї точки зору схиляються практики, оскільки вони

займаються «живим» бізнесом і безпосередньо стикаються з кризовими явищами.

2. Кризи є не випадковими, а закономірними явищами, зумовленими співвідношеннями між силами (швидкістю, потужністю тощо), явищами (процесами, поведінкою тощо). Все залежить від логіки життя ситуації та системи. Такої точки зору частіше дотримуються ті, хто аналізує кризові явища на макрорівні. Вони розглядають «велику» кризу як суму багатьох менших криз. У таких випадках окремий випадок може відігравати провідну роль і накладати певний відбиток на детермінізм.

3. Криза як закономірне явище (цю точку зору ми відстоюємо): згідно з хвилеподібним характером економічного розвитку, за прогресом слідує регрес. Тому кризи розглядаються як об'єктивна реальність у господарській діяльності і, що більш важливо, ними можна управляти. Особливістю такого підходу є можливість передбачення кризових явищ та розробка ефективних механізмів нейтралізації їх негативного впливу.

Таким чином, узагальнюючи існуючі в економічній літературі трактування та враховуючи сучасну економічну ситуацію в Україні, ми визначаємо кризу на підприємстві як пряму загрозу його функціонуванню, що може проявлятися у фінансових, організаційних та інших аспектах його діяльності.

Фінансова криза підприємства може бути охарактеризована наступними параметрами:

- 1) тип кризи;
- 2) причини (фактори) її виникнення;
- 3) стадії розвитку.

Потреба в широкій класифікації криз пов'язана з необхідністю розрізняти засоби і методи управління кризами. Типізація криз і розуміння їхньої природи дає можливість зменшити їхню гостроту, скоротити їхню тривалість і зробити їх менш болісними.

Кризи можуть бути загальними або локальними. Загальні кризи зачіпають всю соціально-економічну систему, тоді як локальні - лише її частину. Цей поділ ґрунтується на масштабах прояву кризи. Звичайно, він є умовним. Описуючи кризові ситуації, важливо брати до уваги внутрішню будову системи і як її елементи взаємодіють між собою [24, 31].

Залежно від проблеми можна розрізнити макро- та мікрокризи. Макрокризи це масштабні проблеми, що охоплюють значні сфери. Натомість, мікрокризи обмежуються однією конкретною проблемою або їх невеликою групою. Важливо розуміти, що навіть локальна криза, будучи частиною системи, впливає на всі її елементи. Проблема не існує ізольовано і може розповсюдитись на всю систему, як ланцюгова реакція, зачіпаючи весь процес розвитку. Такий розвиток подій стає можливим за відсутності ефективного антикризового управління, коли не вживаються заходи для локалізації та пом'якшення наслідків кризи. Іншою причиною може бути навмисне провокування кризи з певною метою [22].

Враховуючи складну структуру соціально-економічної системи та різноманітність проблем, що гальмують її розвиток, можна розрізнити декілька типів криз: економічні, соціальні, організаційні, психологічні та технологічні. Економічні кризи є наслідком серйозних дисбалансів в економіці країни або окремої компанії. Вони проявляються у проблемах з виробництвом і збутом продукції, конфліктах між учасниками економічних процесів, кризі неплатежів, втраті конкурентоздатності та банкрутстві. Окремим видом економічних криз є фінансові кризи, які виникають через нестабільність фінансової системи або неплатоспроможність компаній, тобто є кризою грошового відображення економічних процесів. Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч та конфліктів між різними соціальними групами, наприклад, між працівниками та роботодавцями, профспілками та підприємцями. Часто вони є наслідком економічних проблем, але можуть виникати і самостійно, через незадовільний стиль управління, умови праці, ставлення до екології або патріотичні почуття.

Особливим видом соціальних криз є політичні кризи, які пов'язані з проблемами в політичній структурі суспільства, кризою влади, неможливістю реалізації інтересів різних соціальних груп та кризою управління. Політичні кризи, як правило, впливають на всі сфери суспільного життя і часто призводять до економічних проблем. Організаційні кризи проявляються у проблемах з розподілом та координацією діяльності, розподілом обов'язків, регламентацією роботи окремих підрозділів, наприклад, при відокремленні адміністративних одиниць, регіонів, філій або дочірніх підприємств. Організаційні відносини можуть загострюватися в організаційній структурі будь-якої соціально-економічної системи. Це проявляється в ділових конфліктах, плутанині, безвідповідальності та труднощах у контролі. Це відбувається, коли соціально-економічна система надмірно або швидко зростає, коли змінюються умови її функціонування і розвитку, коли допускаються помилки при частковій реструктуризації організації або коли організація перестраховується, що породжує бюрократичні тенденції. Організаційна криза часто проявляється як параліч організаційної діяльності. Надмірна бюрократизація є однією з форм прояву. У сучасних умовах соціально-економічного розвитку часто виникають психологічні кризи, що впливають на стан людини. Ці кризи проявляються у вигляді поширеного стресу, включаючи тривогу, панічні атаки, відчуття невпевненості в майбутньому, незадоволення роботою, відсутність правової захищеності та нестабільний соціальний статус. Такі кризи можуть охоплювати не лише окремих людей, але й соціально-психологічний клімат суспільства, колективів та окремих груп. Технологічна криза виникає тоді, коли з'являється потреба в нових технологіях, але існуючі ідеї не відповідають вимогам. Це може бути пов'язано з несумісністю технологічних продуктів або відмовою від впровадження нових технологічних рішень. У ширшому сенсі, це можна розглядати як кризу науково-технічного прогресу, що виявляється у загостренні протиріч між його можливостями, тенденціями та наслідками. Наприклад,

концепція мирного використання ядерної енергії, включаючи будівництво атомних електростанцій та кораблів, зараз переживає очевидну кризу [30, 31, 37].

Причини кризи можна розділити на природні, соціальні та екологічні. Кризи можуть бути спричинені як природними факторами, що впливають на життя та діяльність людей (землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені), так і соціальними відносинами. Ці природні катаклізми мають значний вплив на економіку, психологічний стан людей та соціально-політичну ситуацію, і в певних масштабах можуть призводити до кризових явищ. Особливо важливими є екологічні кризи, що виникають внаслідок негативного впливу людської діяльності на природу. Це проявляється у виснаженні природних ресурсів, забрудненні довкілля, розвитку небезпечних технологій та порушенні природного балансу. Кризи також розрізняються за ступенем передбачуваності: вони можуть бути очікуваними (наприклад, як етап розвитку, зумовлений об'єктивними факторами, такими як необхідність реструктуризації виробництва або науково-технічний прогрес) або несподіваними (внаслідок помилок в управлінні, стихійних лих або економічної залежності, що сприяє поширенню локальних проблем). Циклічні кризи, природа яких добре вивчена, є прикладом передбачуваних криз. Крім того, кризи можуть бути явними (легко помітними) або прихованими (латентними), останні з яких є особливо небезпечними через їхню непомітність. За глибиною впливу кризи поділяються на глибокі та легкі. Важкі та гострі кризи можуть призвести до руйнування соціально-економічних структур. Вона є складною і нерівномірною, накопичує багато протиріч і часто обплутується заплутаною павутиною. Більш легкі, м'які кризи є більш послідовними, менш болючими, їх легше передбачити і ними легше керувати [22].

Кризи розрізняються за тривалістю і можуть бути довгостроковими або короткостроковими. Час є важливим елементом у розвитку та вирішенні будь-якої кризи. Тривалі кризи зазвичай протікають болісно і важко. Часто це

пов'язано з браком спроможності управляти кризовою ситуацією та нерозумінням природи і суті кризи, її причин і можливих наслідків [30].

Сьогодні компанії стикаються як із зовнішніми, так і з внутрішніми факторами, що спричиняють фінансові кризи. Зовнішні фактори - це ті, що не мають нічого спільного з діяльністю компанії і формуються під впливом економічних тенденцій, політичних умов та подій на світовому ринку.

Внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з діяльністю компаній і переважно спричинені неефективним менеджментом, «пасивною» політикою щодо інновацій, виробничо-технічними проблемами, хибною маркетинговою політикою тощо.

До зовнішніх факторів відносяться зниження національного доходу, зростання інфляції, нестабільність на валютному ринку, зниження реальних доходів населення, зростання безробіття, зниження платоспроможного попиту, політична нестабільність, складність процедур залучення фінансових ресурсів через банківські кредити, обмеженість можливостей залучення інвесторів та політична ситуація в країні. До внутрішніх факторів належать високі постійні витрати, висока частка короткострокових джерел фінансування, висока вартість позикового капіталу, неефективний фінансовий менеджмент, відсутність систем антикризового управління на підприємствах та тривалі строки окупності інвестиційних проектів.

Класифікація факторів, що спричиняють кризові ситуації на підприємствах, дозволяє з високою ймовірністю стверджувати, що фінансові кризи не визначаються виключно наявністю локальних упущень чи недоліків, а часто є наслідком систематичних помилок у політиці, планах розвитку та ринкових стратегіях [29].

Отже, можна зробити висновок, що кризи є не лише негативним і руйнівним явищем, але й потенційно трансформаційним, оскільки кризові явища часто виявляють невидиме і сприяють навчанню компаній та їхній здатності організовуватись для впровадження змін. Корпоративні кризи - це масштабні,

неочікувані, але значущі події, які мають як негативні наслідки для економічної діяльності (спричиняючи дисбаланси в інституційній системі), так і позитивні наслідки, що підвищують ефективність компаній та мобілізують трансформаційні сили, які сприяють корпоративній еволюції.

Більше того, можна сказати, що кожна криза містить антикризовий елемент, якщо вона не є фатальною. Таке визнання кризових явищ у діяльності компаній призвело до появи антикризового управління, а розуміння його мети та змісту еволюціонувало протягом тривалого періоду часу аж до сьогодення.

1.2. Управлінські інструменти подолання криз

Кризові ситуації є невід'ємною частиною будь-якої соціально-економічної системи, включаючи підприємства, організації та державні установи.

В умовах нестабільності управлінські інструменти подолання кризових ситуацій набувають особливого значення. Це пов'язано з тим, що антикризові інструменти допомагають зменшити негативні наслідки та впоратися зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища. Управлінські інструменти подолання криз - це сукупність методів, механізмів і заходів, спрямованих на нейтралізацію деструктивних наслідків кризових явищ, відновлення стабільного функціонування організації та забезпечення її подальшого розвитку. Ефективність їх реалізації залежить від характеру кризи, глибини її впливу на економічну систему та ступеня готовності менеджменту до подолання кризових ситуацій [6].

Антикризове управління базується на комплексному підході, який включає прогнозування загроз, розробку стратегій адаптації та механізмів швидкого реагування. Ключовим елементом антикризового управління є стратегічне

планування, яке дозволяє створювати гнучкі бізнес-моделі, здатні швидко трансформуватися у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Важливу роль у цьому контексті відіграє фінансовий менеджмент, включаючи ефективне управління ліквідністю, реструктуризацію боргів та оптимізацію витрат.

Корпоративна стійкість в умовах кризи може бути забезпечена шляхом впровадження механізмів управління ризиками, що передбачає активне виявлення потенційних небезпек, оцінку можливих наслідків та розробку заходів, спрямованих на їх попередження. Диверсифікація бізнесу є ключовим інструментом у цьому підході, яка зменшує залежність від конкретних ринків, клієнтів та постачальників. Інструментами антикризового управління також є організаційні зміни, спрямовані на оптимізацію функціональних структур, покращення комунікаційних процесів та мотивацію персоналу [1].

Сучасні розробки управлінських підходів до подолання кризових ситуацій базуються на застосуванні цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів та використанні аналітичних інструментів з метою прийняття зважених рішень. Комплексне поєднання фінансових, організаційних, технологічних та комунікаційних механізмів є основою для ефективної реалізації антикризових заходів, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств в умовах нестабільного економічного середовища [1].

Класифікація управлінських інструментів подолання кризових ситуацій ґрунтується на розмежуванні методів і механізмів за рівнем їх застосування, функціональними завданнями та характером впливу на кризовий процес.



Рис.1.1 Класифікація управлінських інструментів подолання кризових ситуацій

Джерело: створено автором на основі [3, 13]

Стратегічні заходи передбачають довгострокові рішення, спрямовані на забезпечення стійкості підприємств через адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, змін бізнес-моделей, реструктуризацію активів та модернізацію виробничих процесів. Вони включають розробку антикризових стратегій, диверсифікацію діяльності, інтеграцію нових технологій та капіталізацію для підвищення конкурентоспроможності. Оперативні заходи є короткостроковими і передбачають негайне реагування на виникнення кризи. Вони включають впровадження систем антикризового моніторингу, розробку оперативних заходів для пом'якшення наслідків кризи та використання кризових комунікацій для управління репутаційними ризиками.

Фінансово-економічні інструменти спрямовані на стабілізацію фінансового стану компанії шляхом управління ліквідністю, реструктуризації боргових зобов'язань, оптимізації видаткової політики та отримання додаткових фінансових ресурсів. Ці інструменти включають такі механізми, як санація,

боргове фінансування, реінвестування прибутку, державна підтримка та створення резервів. Організаційно-управлінські заходи спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, такі як зміна організаційної структури, запровадження антикризового управління, вдосконалення корпоративного управління та застосування сучасних методів мотивації персоналу для мобілізації внутрішніх ресурсів.

Превентивні заходи антикризового управління передбачають розробку механізмів виявлення кризових загроз на ранній стадії та їх нейтралізацію на початковому етапі. До них відносяться системи стратегічного планування, аналіз ринкових тенденцій, впровадження механізмів управління ризиками та диверсифікація діяльності. Водночас реактивні заходи спрямовані на подолання наслідків кризи, що вже настала, включаючи реструктуризацію бізнес-процесів, залучення додаткових інвестицій, заміну персоналу, адаптацію виробничих потужностей та реалізацію антикризових маркетингових стратегій [37].

Враховуючи динамічний розвиток сучасного економічного середовища, класифікація управлінських інструментів подолання кризових явищ є гнучкою та адаптивною до конкретної ситуації на підприємстві. Їх ефективне поєднання не тільки мінімізує ризики та стабілізує управління компанією в кризовий період, але й створює основу для подальшого розвитку, збереження ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності [35].

1.3. Міжнародний досвід відновлення бізнесу після кризових ситуацій

Для компаній, які стикаються із загрозами для свого бізнесу, такими як економічні потрясіння, політичні конфлікти чи стихійні лиха, досвід виходу з кризових ситуацій є цінним джерелом знань. Аналіз міжнародних практик може допомогти визначити ефективні підходи та стратегії, які допоможуть бізнесу стабілізуватися, відновити конкурентоспроможність та запобігти майбутнім кризам. Кожна країна застосовує власну модель антикризового управління, яка формується під впливом соціально-економічного середовища, рівня розвитку фінансових ринків, державної політики та галузевих особливостей [17].

Світова фінансово-економічна криза поставила нові питання щодо ефективності національного регулювання економічних процесів, засобів регулювання та міжнародного співробітництва у сфері регуляторної політики.

Антикризові аспекти державного управління в різних країнах сьогодні виражаються по-різному. Досвід країн Європейського Союзу (ЄС) підтверджує, що регіональна політика в цих країнах спрямована насамперед на створення умов, що сприяють регіонам повністю використовувати свій потенціал, стимулювати національну економіку і збільшувати свій внесок. Варто відзначити особливості антикризових заходів, що вживаються іншими країнами для оздоровлення своїх банківських систем. Зокрема, як свідчить досвід ЄС, наразі пакет інструментів Європейського центрального банку (ЄЦБ) для кредитування комерційних банків часто включає постійні кредитні ліміти та депозитні можливості, що може вплинути на ліквідність банківських установ ЄС. До них належать: - депозитні лінії (короткострокові депозитні вікна): комерційні банки можуть розміщувати короткострокові депозити в національних центральних банках за заздалегідь визначеними відсотковими ставками. Кредитні операції (короткострокове кредитне вікно - маржинальне

кредитування): комерційні банки можуть отримувати короткострокові кредити від національних центральних банків Для отримання кредиту під заставу з метою поповнення обігових коштів [15].

У Сполучених Штатах, наприклад, антикризові заходи знайшли своє відображення в удосконаленому законодавстві про зайнятість, зокрема, у створенні робочих місць для молоді та створенні регіональних програм розвитку. Сполучені Штати проводять політику зайнятості, яка суперечить бізнес-циклу. Вона передбачає прискорене державне фінансування будівництва як загальний захід економічного відновлення для підтримки людей, які втратили роботу. Окрім страхування від безробіття, передбачено збільшення кількості робочих місць у державному секторі і розширення фінансової допомоги шляхом збільшення її розміру та тривалості виплат, а також розвиток навичок у приватному і державному секторах. Політика також передбачає реалізацію програм зайнятості молоді та програм розвитку, спрямованих на створення робочих місць у ключових національних (у тому числі місцевих) регіонах та регіонах штатів. Для підвищення ефективності антикризового управління в США особлива увага приділяється координації дій державних органів у розробці та реалізації економічної політики, яка має бути комплексною та науково обґрунтованою. Американська система міжбюджетних відносин є прикладом децентралізованого федералізму. Цільові бюджетні субсидії використовуються для зменшення економічної нерівності між регіонами, причому кошти надходять безпосередньо до тих, хто їх потребує, відповідно до затверджених планів розвитку [2,26].

Канада, наприклад, активно працює над зменшенням нерівностей між своїми провінціями. У цій країні не використовуються вартісні нормативи. Головним засобом розвитку місцевих громад є спеціалізовані програми. З метою соціального захисту населення федеральний уряд компенсує 50% витрат провінцій на ці програми, надаючи державну підтримку. Витрати на

регіональному рівні повинні бути адаптовані до основних потреб цієї підтримки [2].

Японський досвід цікавий тим, що між центральним урядом та місцевими органами влади існує досить жорстка система «піч-труба», особливо в економічному секторі. Складність цієї системи полягає в її співіснуванні з різними формальними та неформальними зв'язками, як горизонтальними, так і вертикальними. Організації, що об'єднують місцеві органи влади на національному рівні для налагодження зв'язків, водночас слугують інструментом для впровадження державної політики. Глобальна фінансова криза призвела до погіршення стабільності загального економічного розвитку країн, що, в свою чергу, викликало значну інфляцію, зростання рівня безробіття та уповільнення інвестиційних процесів [28].

Криза також призвела до низки інших проблем: збільшення кількості неповернених кредитів, зниження фінансової стабільності великих банків, нестачі ліквідності, «проблемного банкінгу» або банкрутства великих банків, а також девальвації валюти [17].

Розглядаючи питання державного регулювання у країнах Скандинавії, слід звернути увагу на два поняття. Це державний сектор і державна власність. Хоч у скандинавських країнах державний сектор відіграє важливу роль, але лише у Фінляндії частка державної власності значно велика. Рівень зайнятості у державному секторі економіки скандинавських країн є одним із найвищих серед розвинутих країн: 32% у Швеції, близько 30% у Норвегії та Данії та 25% у Фінляндії. Пріоритетними напрямками державного сектора у Скандинавії є освіта, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення та ринок праці. Держава не лише безпосередньо втручається в економіку, а й використовує непрямі методи регулювання, такі як кредитна та грошово-кредитна політика [16].

Розвинені країни мають великий арсенал інструментів для боротьби з кризами на різних рівнях. Незважаючи на те, що умови виникнення криз в Україні інші, вивчення цього досвіду критично важливе для ефективного

антикризового управління. Інститут банкрутства, що існує у всьому світі, пропонує різноманітні підходи до вирішення кризових ситуацій, які можуть сприяти соціально-економічним перетворенням. Важливо розуміти, що жодна з цих моделей не є універсальною і не може бути бездумно перенесена в український контекст. Адаптація та творче застосування світового досвіду, з урахуванням специфіки України, є ключем до успішної реформи антикризового управління.

Міжнародний досвід у подоланні кризових ситуацій показує різноманітні підходи, які формуються під впливом специфіки економічних систем, рівня державного регулювання, соціальних пріоритетів та організаційної структури бізнесу. Держави з розвинутою ринковою економікою використовують різноманітні інструменти для подолання криз, включаючи як безпосередній вплив, так і опосередковані заходи, які включають фінансово-кредитну політику, регіональні програми розвитку, державні інвестиції в створення робочих місць та підтримку банківської системи. Наприклад, Європейський Союз впроваджує комплексні заходи для фінансової стабілізації та підтримки економічного розвитку регіонів, тоді як США зосереджуються на боротьбі з циклічними економічними спадами через активну політику зайнятості та децентралізовані механізми фінансового стимулювання. Скандинавські країни використовують змішану модель, поєднуючи значну роль державного сектора з ефективним застосуванням ринкових інструментів [2,18].

У порівнянні з іншими країнами, Україна стикається з обмеженими можливостями для впровадження подібних стратегій через інституційні труднощі, недостатнє фінансування з державного бюджету та високі зовнішні ризики. Антикризові заходи в Україні часто є фрагментарними, а механізми державного втручання не завжди мають системний підхід і не базуються на довгострокових стратегіях розвитку. Проте міжнародний досвід показує, що адаптація ефективних моделей може допомогти створити більш стійку економічну систему. Україні варто запровадити комплексний підхід до

антикризового управління, що включає посилення контролю за банківським сектором, підтримку малого та середнього бізнесу через податкові пільги, розвиток програм зайнятості та створення фінансових інструментів для підтримки підприємств під час економічних спадів. Крім того, важливим є покращення координації між державними органами, впровадження стратегічного планування та розвиток регіональної політики, що допоможе зменшити дисбаланси в соціально-економічному розвитку країни.

Висновки до розділу 1

Питання антикризового управління є досить багатограними та різноманітними. Для того, щоб розробити теорію управління організаційними кризами, необхідно узгодити основні поняття та термінологію. Ефективне реагування на кризові ситуації можливе тільки при своєчасному виявленні їх причин. Причини кризи варто шукати в невідповідності між потребами розвитку підприємства та реальним станом зовнішнього середовища.

Важливу роль у забезпеченні стійкості підприємства, своєчасному реагуванні на несприятливі виклики, мінімізації втрат та відновленні ефективності бізнесу відіграють управлінські інструменти подолання кризових явищ. Комплексний підхід до їх класифікації та застосування з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки конкретного бізнес-середовища допомагає компаніям адаптуватися до мінливих ринкових умов та розробити стратегії запобігання кризовим явищам у майбутньому. Використання гнучких фінансових механізмів, організаційні реформи, інноваційні технології та державна підтримка відіграють ключову роль в успішному подоланні кризових явищ та забезпеченні довгострокового розвитку підприємств.

Країни з розвиненою ринковою економікою накопичили значний досвід подолання криз, показуючи ефективність різноманітних підходів. Основна увага

приділяється вдосконаленню законодавства у сфері зайнятості, сприянню створенню нових робочих місць, особливо серед молоді, та координації діяльності державних органів у формуванні та реалізації економічної політики. Водночас ці механізми можуть бути корисними і для інших країн, але їх впровадження має враховувати специфіку країни, рівень економічного розвитку та особливості ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Аналіз результатів діяльності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» (далі - ПрАТ «ККПК») – один з найбільших виробників гофрокартону та паперової продукції в Україні та Східній Європі. Розташований в місті Обухів Київської області, він входить до складу австрійської міжнародної групи Pulp Mill Holding. ПрАТ «ККПК» є виробничим підприємством повного циклу, що спеціалізується на виробництві пакувального фрокартону, гофрованого паперу, гофро та рптасанітарно-гігієнічної продукції. Основною сировиною, що використовується у виробництві, є макулатура, яку у великих обсягах виробляє один з провідних українських переробників. ПрАТ «ККПК» оснащений високопродуктивним обладнанням та сучасними виробничими лініями і виробляє понад 322000 тонн продукції на рік. Основна частина продукції - пакувальний гофрокартон, такий як гофрокартон з покриттям і плоский гофрокартон, що використовується в харчовій, фармацевтичній, косметичній та електронній промисловості [9].

Санітарно-гігієнічні вироби, такі як туалетний папір, паперові рушники та серветки, також складають основну частину виробництва, які випускаються під загальним брендом і поставляються на внутрішній і міжнародний ринки. Окрім безвідходного виробництва продукції, фабрика також активно займається вирішенням екологічних питань та впровадженням енергоефективних технологій. Використання вторинної сировини сприяє збереженню природних ресурсів, зменшенню забруднення та зменшенню виробничих витрат. Щодня

компанія переробляє близько 1500 тонн макулатури і відіграє важливу роль у сфері виробництва екологічно чистої продукції, що постачається на український ринок та експортується у понад 35 країн світу [9].

Компанія активно співпрацює з великими вітчизняними та зарубіжними компаніями для забезпечення високоякісної пакувальною та санітарно-гігієнічною продукцією. Постійна модернізація виробництва, впровадження новітніх технологій та високих стандартів якості дозволяють фабриці утримувати лідерські позиції [9].

Таблиця 2.1

Історія розвитку ПрАТ «ККПК»

Етап	Роки	Опис
1	2	3
1. Підготовка та будівництво	1969–1982	Було розроблено техніко-економічне обґрунтування та технічний проект будівництва комбінату. Виконано підготовку території, зокрема налив ґрунту. У 1982 році завершено монтаж технологічного обладнання, отримано перший картон, і здано в експлуатацію перший пусковий комплекс потужністю 100 тис. тонн некрейдованого картону на рік. Цей етап став основою для подальшого розвитку виробництва.
2. Розвиток та освоєння потужностей	1983–1990	ПрАТ «ККПК» досяг проектної потужності картонного виробництва – 200 тис. тонн на рік. У 1987 році запущено паперове виробництво, отримано перший туалетний папір. До 1990 року комбінат повністю розрахувався за кредити, що свідчить про ефективне управління фінансами та виробництвом. Цей період можна вважати завершенням першого етапу розвитку підприємства.
3. Криза та адаптація	1992–1999	Після розпаду СРСР комбінат стикнувся із серйозними економічними труднощами: різким падінням попиту, розривом господарських зв'язків та нестачею сировини. Проте підприємство зуміло адаптуватися до нових умов, освоївши виробництво нових видів продукції, таких як картон малої

1	2	3
		щільності та папір санітарно-гігієнічного призначення. Цей період став важливим етапом у формуванні конкурентних переваг комбінату.
4. Модернізація та розширення	2000–2010	ПрАТ «ККПК» зосередився на модернізації виробництва та розширенні асортименту продукції. Впроваджено виробництво гофрокартону, запущено нові лінії для виробництва упаковки та паперових виробів. Отримано сертифікати відповідності міжнародним стандартам ISO 9001 (управління якістю) та ISO 14001 (екологічний менеджмент). Це дозволило підприємству вийти на нові ринки збуту та підвищити конкурентоспроможність.
5. Технічне переозброєння	2011–2020	Цей етап характеризується масштабною модернізацією виробництва. Впровадження передового обладнання від найкращих світових виробників дало змогу покращити якість продукції та розширити її лінійку. Зокрема, запущено лінії для виробництва гофротари, паперових серветок та рушників. Отримано сертифікати ISO 45001 (безпека праці) та ISO 50001 (енергоменеджмент). Комбінат також розширив свою присутність на ринку HoReCa, запустивши нові лінійки продукції.
6. Сучасний етап	2021–дотепер	На сучасному етапі комбінат продовжує модернізацію виробництва, зокрема запущено нові лінії для виробництва литої тари та упаковки. У 2022 році, через повномасштабне вторгнення РФ, підприємство зосередилося на допомозі армії та постраждалим громадам. Незважаючи на складні умови, комбінат продовжує підтримувати високі стандарти якості та екологічної відповідальності, що підтверджено сертифікатами FSC та ISO.

Джерело: створено автором на основі [9]

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є одним із найбільших виробників картонно-паперової продукції в Україні, який забезпечує ринок високоякісними матеріалами для різних галузей промисловості та побутового використання. Виробнича діяльність комбінату організована за трьома

основними напрямками: виробництво картону, виробництво паперу та виробництво гофротари. Кожен із цих напрямів має чітку спеціалізацію та відіграє ключову роль у загальній структурі підприємства.

1. Виробництво картону є основним напрямком у структурі комбінату та забезпечує випуск широкого асортименту картонної продукції. Виробництво спеціалізується на виготовленні пакувального картону, який включає як крейдовані, так і некрейдовані марки. Серед основних видів продукції – пігментований картон, тарний картон, спеціальні марки картону та гофрований папір. Загальна потужність виробництва становить 240 тис. тонн на рік, що дозволяє задовольняти потреби ринку у високоякісній упаковці для різних галузей промисловості.

2. Виробництво паперу спрямоване на випуск продукції санітарно-гігієнічного призначення, яка широко використовується у побуті та громадських закладах. До асортименту продукції входять базовий папір для виробництва рушників, серветок та туалетного паперу, а також готові вироби під торговими марками MyLova, Soffione, Диво та Обухівська. Потужність виробництва становить 70 тис. тонн паперу-основи на рік. Важливою особливістю цього напрямку є використання як целюлози, так і макулатури, що підкреслює орієнтацію підприємства на екологічну відповідальність.

3. Виробництво гофротари забезпечує випуск гофрованого картону та упаковки для різних галузей промисловості. Завод оснащений обладнанням провідних європейських виробників, що дозволяє виробляти продукцію високої якості з точним дотриманням технологічних стандартів. Загальна потужність виробництва становить 300 млн. м² гофрованого картону на рік. Серед основних видів продукції – упаковка для харчової промисловості (кондитерські вироби, молочна продукція, м'ясо та птиця), а також упаковка для алкогольних та безалкогольних напоїв [20].

ПрАТ «ККПК» демонструє високу диверсифікацію виробничих потужностей, що дозволяє йому ефективно задовольняти потреби ринку та

підтримувати конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях.

Великі виробничі потужності ПрАТ «ККПК» дозволяють виготовляти широкий асортимент продукції, яка відповідає потребам різних галузей промисловості та побутового використання. Основні види продукції та послуг комбінату включають:

- картонні упаковки, пачки та інші вироби з багатокольоровим друком;
- макулатурний картон хром-ерзац;
- папір для санітарно-гігієнічних потреб, виготовлений виключно з макулатури або первинних матеріалів;
- гофрокартон;
- офісні та побутові товари (паперові тарілки, папки для документів, швидкозшивачі, альбоми тощо);
- надання послуг у сфері комунального та екологічного призначення відповідно до місії та цінностей підприємства;

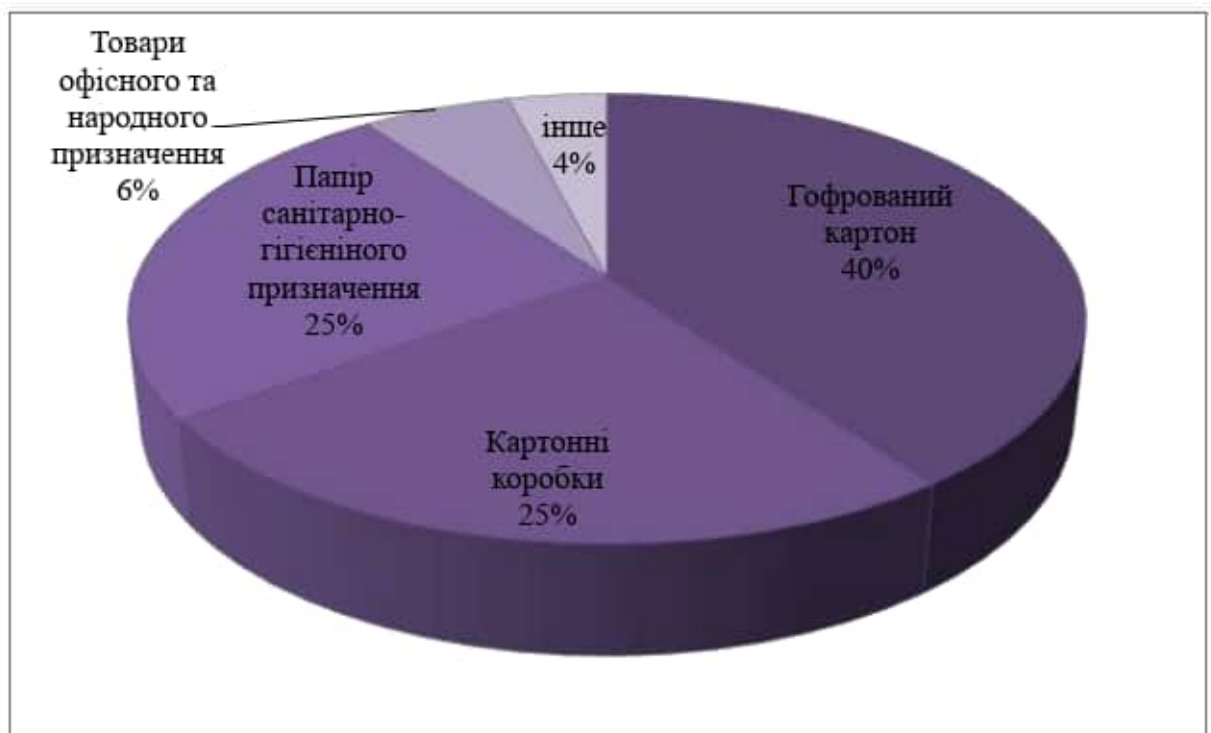


Рис. 2.2 Асортимент продукції ПрАТ «Київський КПК»

Джерело: створено автором на основі [20]

Ефективність діяльності комбінату можна оцінити шляхом аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності в динаміці (2021–2023 рр.). Це дозволить визначити тенденції розвитку комбінату, оцінити його фінансову стійкість та проаналізувати, наскільки ефективно використовуються ресурси.

ПрАТ «ККПК» є одним із найбільших виробників картонно-паперової продукції в Україні, тому аналіз його економічно-господарської діяльності має важливе значення для розуміння стану галузі в цілому.

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ
«ККПК»

Показники	Абсолютні величини, тис. грн			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	(+/-)	%	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції	7564480	7195663	7467455	-368817	0,95	271792	1,04
Собівартість реалізованої продукції	6088181	5579387	5295549	-508794	0,92	- 283838	0,95
Валовий прибуток від реалізованої продукції	1476299	1616276	2171906	139977	1,09	555630	1,34
Чистий прибуток	577000	75660	792341	-501340	0,13	716681	10,47

Джерело: складено та розраховано автором на основі [21]

За даними, наведеними в таблиці за 2021–2023 роки, простежується суттєвий вплив зовнішніх кризових факторів на фінансові результати комбінату.

У 2022 році внаслідок військових дій на території України економічне середовище відзначило значні негативні зміни, що спричинило зниження чистого доходу від реалізації продукції на 368817 тис. грн, на 5% у порівнянні з

2021 роком. Водночас скорочення обсягів виробництва та зміни в логістичних ланцюгах призвели до зменшення собівартості реалізованої продукції на 508794 тис. грн, а саме на 8%. Незважаючи на ці труднощі, валовий прибуток у 2022 році зріс на 139977 тис. грн, на 9%, що вказує на ефективну адаптацію комбінату до нових умов.

У 2023 році фінансові показники комбінату демонструють позитивну динаміку, що є результатом вчасно впроваджених антикризових управлінських рішень. Таким, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 271792 тис. грн, на 4% у порівнянні з 2022 роком, а валовий прибуток – на 555630 тис. грн, на 34%. Найсуттєвіше збільшення простежується у показнику чистого прибутку, після значного скорочення у 2022 році, у 2023 році він зріс на 716681 тис. грн, тобто на 10,47%, що свідчить про ефективне відновлення операційної діяльності.

Таким чином, результати аналізу підтверджують відсоток успішного впровадження антикризового управління, спрямованого на адаптацію до макроекономічних змін, оптимізацію витрат та підвищення прибутковості, не зважаючи на негативний вплив зовнішніх факторів у 2022 році комбінат зміг відновити фінансову стабільність та покращити ключові економічні показники у 2023 році.

Щоб всебічно проаналізувати фінансове здоров'я компанії, буде застосовувано коефіцієнтний аналіз. Він базується на обчисленні низки показників, які характеризують різні сторони її діяльності. Цей метод дозволяє враховувати вплив як внутрішніх, наприклад, ефективність управління ресурсами, структура капіталу, так і зовнішніх факторів - ринкові умови, економічна ситуація в країні, на фінансову стійкість компанії. Коефіцієнтний аналіз – це один з найбільш вживаних інструментів фінансової діагностики, оскільки він дозволяє отримати кількісну оцінку ключових аспектів діяльності підприємства, таких як ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість та ділова активність [10].

Ліквідність характеризує здатність компанії своєчасно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок власних обігових коштів. Рентабельність демонструє, як ефективно компанія генерує прибуток, використовуючи наявні ресурси. Фінансова стійкість показує, наскільки компанія залежить від зовнішніх джерел фінансування та чи здатне воно підтримувати стабільний фінансовий стан у довгостроковій перспективі. Ефективність використання активів та капіталу для отримання виручки відображається у показниках ділової активності.

Першим етапом коефіцієнтного аналізу є розрахунок показників ліквідності, які дозволяють оцінити платоспроможність компанії у короткостроковій перспективі. Розрахунок цих показників є важливим етапом аналізу, оскільки вони дозволяють визначити, чи здатна компанія своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, що є ключовим фактором для забезпечення його фінансової стабільності. Високий рівень ліквідності свідчить про гарну платоспроможність, тоді як низький рівень може вказувати на ризик фінансових труднощів [10].

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «ККПК»

Показники	Абсолютні величини, %			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	(+/-)	%	(+/-)	%
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,22	1,2	1,79	-0,02	0,984	0,59	1,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7	0,57	1,15	-0,13	0,814	0,58	2,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,06	0,46	0,04	3	0,4	7,67

Джерело: складено та розраховано автором на основі [21]

У таблиці 3 наведено динаміку коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «ККПК» за період 2021–2023 років, що дозволяє проаналізувати зміни у фінансовому стані підприємства та визначити напрями вдосконалення антикризового управління.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів. Оптимальне значення цього коефіцієнта знаходиться в межах 1,5–2,5 [10,23]. У 2021 році значення коефіцієнта становило 1,22, що нижче оптимального рівня, що свідчило про певні ризики у забезпеченні поточних зобов'язань. У 2022 році, на тлі повномасштабного вторгнення, спостерігається незначне зниження до 1,20, що може бути пов'язано із зростанням короткострокових зобов'язань або зменшенням оборотних активів через кризові умови. У 2023 році коефіцієнт значно зріс до 1,79, що свідчить про покращення фінансового стану комбінату та його здатність ефективніше управляти оборотними активами завдяки впровадженню ефективних антикризових заходів. Зростання коефіцієнта поточної ліквідності у 2023 році є позитивним сигналом, який свідчить про покращення платоспроможності комбінату. Однак значення все ще нижче оптимального рівня, що може вказувати на необхідність подальшого вдосконалення управління оборотними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає здатність компанії погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти та дебіторська заборгованість. Оптимальне значення цього коефіцієнта знаходиться в межах 0,7–1,0 [10, 23]. У 2021 році значення коефіцієнта становило 0,7, що відповідало нижній межі оптимального рівня. У 2022 році, через військові дії та економічну нестабільність, спостерігається зниження до 0,57, що може бути пов'язане із зростанням короткострокових зобов'язань або зменшенням ліквідних активів. У 2023 році коефіцієнт значно зріс до 1,15, що свідчить про покращення фінансової стійкості комбінату. Різке зростання коефіцієнта швидкої ліквідності у 2023 році є позитивним явищем, яке свідчить про збільшення ліквідних активів та здатність комбінату швидше

реагувати на короткострокові зобов'язання завдяки ефективному антикризовому управлінню.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність компанії погашати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Оптимальне значення цього коефіцієнта знаходиться в межах 0,2–0,5 [14, 10]. У 2021 році значення коефіцієнта становило 0,02, що значно нижче оптимального рівня, що свідчило про недостатність грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань. У 2022 році, через кризові умови, спостерігається зростання до 0,06, що все ще залишається недостатнім для забезпечення фінансової стабільності. У 2023 році коефіцієнт значно зріс до 0,46, що свідчить про покращення фінансової стійкості комбінату. Різке зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 році є позитивним сигналом, який свідчить про збільшення грошових коштів та їх еквівалентів, що дозволяє підприємству ефективніше управляти короткостроковими зобов'язаннями.

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «ККПК» свідчить про покращення фінансового стану ПрАТ «ККПК» у 2023 році. Незважаючи на негативний вплив війни у 2022 році, завдяки впровадженню ефективного антикризового управління, ПрАТ «ККПК» вдалося не лише відновити, але й перевищити показники 2021 року. Зростання всіх коефіцієнтів ліквідності свідчить про ефективність антикризових заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності та фінансової стійкості. Однак значення коефіцієнтів все ще потребують уваги, оскільки вони не досягли оптимального рівня. Для подальшого покращення фінансового стану комбінату рекомендується зосередитися на оптимізації структури оборотних активів та зменшенні короткострокових зобов'язань.

Наступним етапом аналізу є розрахунок коефіцієнтів рентабельності, які є важливими індикаторами ефективності використання ресурсів компанії для отримання прибутку. Вони дозволяють оцінити, наскільки успішно

підприємство генерує прибуток з використанням своїх активів, власного капіталу та інших ресурсів [10].

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «ККПК»

Показники	Абсолютні величини %			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	(+/-)	%	(+/-)	%
Рентабельність реалізації	7,63	1,05	10,61	-6,58	0,1376	9,56	10,1
Рентабельність основних засобів	21,42	2,61	27,45	-18,81	0,1218	24,84	10,5
Рентабельність активів	10,51	1,26	13,26	-9,25	0,1199	12	10,5
Рентабельність власного капіталу	19,58	2,31	21,37	-17,27	0,118	19,06	9,25
Фондовіддача	2,81	2,49	2,59	-0,32	0,8861	0,1	1,04

Джерело: складено та розраховано автором на основі [21]

У таблиці 4 наведено динаміку коефіцієнтів рентабельності ПрАТ «ККПК» за період 2021–2023 років, що дозволяє проаналізувати зміни у його фінансовій результативності а.

Рентабельність реалізації, яка показує частку прибутку у виручці, у 2021 році становила 7,63%. У 2022 році спостерігається різке зниження до 1,05%, що було обумовлено складними економічними умовами. Однак у 2023 році цей показник зріс до 10,61%, що свідчить про відновлення ефективності діяльності комбінату. Такий ріст може бути пов'язаний із оптимізацією витрат та збільшенням обсягів реалізації.

Рентабельність основних засобів, що відображає ефективність їх використання, у 2021 році становила 21,42%. У 2022 році цей показник значно знизився до 2,61%, що могло бути наслідком зменшення прибутку або зростання вартості основних засобів. У 2023 році коефіцієнт зріс до 27,45%, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Це може бути

результатом впровадження нових технологій або оптимізації виробничих процесів.

Рентабельність активів, яка показує ефективність використання всіх активів ПрАТ «ККПК», у 2021 році становила 10,51%. У 2022 році спостерігається зниження до 1,26%, що могло бути пов'язане із зниженням прибутку або зростанням вартості активів. У 2023 році коефіцієнт зріс до 13,26%, що свідчить про покращення ефективності використання активів. Це може бути результатом оптимізації структури активів та збільшення прибутковості.

Рентабельність власного капіталу, що відображає ефективність використання власних коштів, у 2021 році становила 19,58%. У 2022 році спостерігається зниження до 2,31%, що могло бути пов'язане із зниженням прибутку або зростанням вартості власного капіталу. У 2023 році коефіцієнт зріс до 21,37%, що свідчить про покращення ефективності використання власного капіталу. Це може бути результатом збільшення прибутку або оптимізації структури капіталу.

Фондовіддача, яка показує ефективність використання основних засобів для генерації виручки, у 2021 році становила 2,81. У 2022 році спостерігається незначне зниження до 2,49, що могло бути пов'язане із зниженням обсягів реалізації або зростанням вартості основних засобів. У 2023 році коефіцієнт зріс до 2,59, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Це може бути результатом збільшення обсягів виробництва або оптимізації використання основних засобів.

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «ККПК» свідчить про покращення фінансової результативності підприємства у 2023 році. Незважаючи на складні умови 2022 року, йому вдалося відновити та навіть перевищити показники 2021 року. Це свідчить про ефективність заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів.

Наступним етапом аналізу є розрахунок показників фінансової стійкості, які дозволять оцінити здатність компанії підтримувати стабільний фінансовий стан у довгостроковій перспективі [10].

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «ККПК»

Показники	Абсолютні величини			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	(+/-)	%	(+/-)	%
Коефіцієнт автономії	0,52	0,57	0,67	0,05	1,0962	0,1	1,18
Коефіцієнт фінансового ризику	0,91	0,75	0,5	-0,16	0,8242	-0,25	0,67
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,48	0,43	0,33	-0,05	0,8958	-0,1	0,77

Джерело: складено та розраховано автором на основі [21]

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «ККПК» за 2021–2023 роки демонструє значні зміни, які відображають еволюцію фінансової структури компанії. У 2021 році коефіцієнт автономії становив 0,52, що вказувало на помірну залежність від позикових коштів. До 2023 року цей показник зріс до 0,67, що свідчить про збільшення частки власного капіталу в структурі активів. Така тенденція підкреслює зростання фінансової незалежності комбінату.

Коефіцієнт фінансового ризику, який відображає співвідношення позикового та власного капіталу, у 2021 році був на рівні 0,91. До 2023 року він знизився до 0,5, що вказує на зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це може бути результатом ефективного управління борговим навантаженням або збільшення власних коштів.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу також демонструє позитивну динаміку. У 2021 році він становив 0,48, а до 2023 року знизився до 0,33. Це свідчить про зменшення частки позикових коштів у загальній структурі капіталу, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості ПрАТ «ККПК».

Загалом, аналіз показників фінансової стійкості свідчить про покращення фінансової структури ПрАТ «ККПК». Зростання коефіцієнта автономії та зниження коефіцієнтів фінансового ризику та концентрації позикового капіталу підкреслюють зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення фінансової незалежності підприємства.

На завершальному етапі аналізу розглянемо показники ділової активності, які дозволяють оцінити ефективність використання активів та капіталу підприємства для генерації виручки. У таблиці наведено динаміку ключових коефіцієнтів за період 2021–2023 років [10].

Таблиця 2.6

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «ККПК»

Показники	Абсолютні величини			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	(+/-)	%	(+/-)	%
Коефіцієнт оборотності активів	1,38	1,2	1,25	-0,18	0,8696	0,05	1,04
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,57	2,2	2,01	-0,37	0,856	-0,19	0,91
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,81	2,49	2,59	-0,32	0,8861	0,1	1,04

Джерело: складено та розраховано автором на основі [21]

У 2021 році коефіцієнт оборотності активів становив 1,38, що свідчило про досить високу ефективність використання активів. У 2022 році спостерігається зниження до 1,2, що могло бути пов'язане із зменшенням обсягів реалізації або зростанням вартості активів. У 2023 році коефіцієнт зріс до 1,25, що свідчить про покращення ефективності використання активів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2021 році становив 2,57, що вказувало на високу ефективність використання власних коштів. У 2022 році спостерігається зниження до 2,2, що могло бути пов'язане із зменшенням обсягів

реалізації або зростанням вартості власного капіталу. У 2023 році коефіцієнт знизився до 2,01, що свідчить про незначне зниження ефективності використання власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності основних засобів у 2021 році становив 2,81, що свідчило про високу ефективність використання основних засобів. У 2022 році спостерігається зниження до 2,49, що могло бути пов'язане із зменшенням обсягів реалізації або зростанням вартості основних засобів. У 2023 році коефіцієнт зріс до 2,59, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів.

Загалом, аналіз показників ділової активності свідчить про певне покращення ефективності використання активів та основних засобів у 2023 році. Однак зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу вказує на необхідність подальшого вдосконалення управління власними коштами.

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» продемонстрував значну стійкість у складних економічних умовах, зумівши не лише подолати наслідки кризи 2022 року, але й досягти покращення фінансових показників у 2023 році. Аналіз основних фінансових показників, таких як чистий дохід, собівартість, валовий прибуток та чистий прибуток, свідчить про ефективність управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат та збільшення обсягів реалізації. Коефіцієнти ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності підтверджують здатність ПрАТ «ККПК» ефективно використовувати ресурси та підтримувати стабільний фінансовий стан. Результати коефіцієнтного аналізу свідчать про те, що ПрАТ «ККПК» має потенціал для подальшого розвитку та здатність адаптуватися до змін на ринку. Для підтримки конкурентних переваг рекомендується продовжувати роботу над оптимізацією виробничих процесів, зменшенням залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищенням ефективності використання активів.

2.2. Оцінка впливу кризових ситуацій на діяльність ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

ПрАТ «ККПК», як один із найбільших виробників картонно-паперової продукції в Україні, зіткнувся з серйозними викликами після початку повномасштабного вторгнення. Криза, спричинена війною, виявила низку проблем, з якими довелося працювати: збиткова господарська діяльність, дефіцит трудової сили, зменшення попиту, руйнування логістичних ланцюгів та необхідність адаптації до нових умов ринку. Проте, завдяки стратегічному підходу до антикризового управління, комбінату вдалося не лише зберегти свої позиції, але й знайти нові можливості для розвитку.

Першим кроком у кризовий період стало забезпечення безпеки працівників. Керівництво комбінату організувало скорочений робочий день під час дії комендантської години, а також впровадило графік роботи «два через два дні», що дозволило зменшити ризики для персоналу. Для забезпечення комфорту та безпеки були облаштовані бомбосховища, створені запаси їжі та води. Наведені заходи дозволили зберегти ключовий ресурс підприємства – його працівників. Умови війни вимагали швидкого та гнучкого реагування на зміни, тому керівництво ПрАТ «ККПК» надало підрозділам більшу свободу в прийнятті рішень. Такий підхід забезпечив ефективне управління в умовах динамічної та нестабільної ситуації [4, 5, 9].

Однією з ключових антикризових стратегій комбінату стало ретельне планування ресурсів. Умови війни вимагали економного використання бюджету, сировинних запасів та трудових ресурсів. Керівництво розробило довгострокові плани, які дозволили підприємству функціонувати навіть у найскладніші періоди [5, 9].

Війна значно ускладнила логістику. Частина автопарку була знищена, а багато водіїв відмовилися працювати через небезпеку. Для вирішення цієї

проблеми ПрАТ «ККПК» організував використання власних автомобілів, а також залучив нових перевізників. Це дозволило відновити ланцюги поставок і забезпечити безперебійне виробництво [5, 9].

Зменшення внутрішнього попиту змусило комбінат шукати нові ринки збуту. Використовуючи лояльне ставлення європейських ринків до українських товарів, ККПК зосередився на виході на європейський ринок. Для цього було підвищено якість продукції та приведено її у відповідність до стандартів ЄС. Цей крок дозволив не лише зберегти обсяги виробництва, але й знайти нових клієнтів [5, 9].

Діяльність ПрАТ «ККПК» у кризовий період також відзначила вплив макроекономічних факторів, зокрема інфляції, девальвації гривні та зміни в структурі попиту на картонно-паперову продукцію. За даними Державної служби статистики України, інфляція у 2022 році досягла 26,6%, а у 2023 році знизилася до 5,7%, що вплинуло на зростання собівартості сировини та енергоресурсів у 2022 році з подальшою стабілізацією у 2023 році. Девальвація гривні призвела до зростання курсу НБУ з 27,28 грн/дол. у 2021 році до 36,57 грн/дол. у грудні 2023 року, що значно ускладнило закупівлю імпортних компонентів, зокрема хімікатів для переробки целюлози, які є важливою частиною виробничих витрат [5].

Галузеві тенденції також змінили ключову роль. Згідно з аналітичними звітами Європейської конфедерації паперової промисловості (CEPI), попит на пакувальні матеріали в Європі зріс на 3,2% у 2023 році через розвиток електронної комерції, що відкрило можливості для ПрАТ «ККПК» на тлі скорочення внутрішнього ринку України [36]. Переорієнтація на експорт вимагала від комбінату сертифікації за стандартами ISO 9001 та FSC, що підтверджують якість та екологічність продукції, а також адаптації до вимог REACH щодо хімічної безпеки в ЄС. Ці заходи підвищили рівень конкурентоспроможності ПрАТ «ККПК», однак супроводжувалися додатковими витратами на сертифікацію та модернізацію технологічних

процесів, що частково відображено у зменшенні незавершених капітальних інвестицій на суму 102794 тис. грн у 2022 році до 90298 тис. грн у 2023 році [34].

Важливим напрямом стало скорочення операційних витрат. Внаслідок зростання цін на енергоресурси комбінат впровадив програми енергоефективності, що включають оптимізацію споживання електроенергії, модернізацію обладнання та використання альтернативних джерел енергії. Це дозволило знизити собівартість продукції та підвищити конкурентоспроможність на ринку [5].

Для оцінки впливу кризових ситуацій на діяльність ПрАТ «ККПК» доцільно розглянути ключові фінансові показники за 2021–2023 роки, які вже були проаналізовані раніше. Ці показники дозволяють оцінити, як компанія адаптувалася до зовнішніх шоків, таких як війна, економічна нестабільність та зміни на ринках. Таким чином, коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,22 у 2021 році до 1,79 у 2023 році, що означає підвищення здатності покривати короткострокові зобов'язання за рахунком ліквідних активів. Прогрес значною мірою пояснюється зростанням цих грошових коштів та їх еквівалентів із 116206 тис. грн у 2022 році до 774 304 тис. грн у 2023 році, що стало результатом ефективного управління грошовими потоками та скорочення короткострокових кредитів банків із 770 490 тис. грн до 367 209 тис. грн.

Однак коефіцієнт фінансової незалежності демонструє змінену динаміку, у 2021 році він становив 0,80, у 2022 році зменшився до 0,75, а у 2023 рік склав 0,50. Це вказує на зниження залежності від зовнішнього фінансування, що є позитивним сигналом у кризовий період, але водночас можна свідчити про консервативний підхід до залучення інвестицій для модернізації виробництва. З іншого боку, рентабельність активів, зросла з 1,31% у 2022 році до 12,86% у 2023 році, що свідчить про значне підвищення ефективності використання ресурсів ПрАТ «ККПК» в умовах війни.

Ці показники підтверджують, що ПрАТ «ККПК» вдається адаптуватися до кризових умов за рахунок оптимізації витрат, переорієнтації на нові ринки та

підвищення операційної ефективності. Проте значне зростання дебіторської заборгованості за продукцію, а саме з 607 635 тис. грн у 2022 році до 730 293 тис. грн у 2023 році, вказує на можливість виникнення труднощів з платоспроможністю клієнтів, що може створювати ризики для грошових потоків у майбутньому. Ця тенденція потребує уваги, оскільки накопичення дебіторської заборгованості може призвести до тимчасових фінансових труднощів, особливо в умовах нестабільності ринку.

Для підтвердження ефективності антикризових заходів ПрАТ «ККПК» було проведено аналіз ключових показників. Цей аналіз дозволив виявити, що, незважаючи на зовнішні виклики, компанії вдалося підтримати стабільний рівень виробництва та покращити фінансові результати. Однак для подальшого зміцнення позицій необхідно зосередитися на оптимізації управління дебіторською заборгованістю та підвищенні ліквідності.

Таблиця 2.7

Динаміка операційних витрат ПрАТ «ККПК»

Показники	Абсолютні величини, тис. грн			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	(+/-)	%	(+/-)	%
Витрати на енергоносії	895320	943200	878450	47980	5,36	-64750	6,87
Витрати на сировину	3195700	2890000	2725000	-305700	9,57	-165000	5,71
Витрати на логістику	460800	511900	492300	51100	11,09	-19600	3,83
Витрати на зарплати	1285000	1102000	1175000	-183000	14,24	73000	6,62

Джерело: складено та розраховано автором на основі[21]

Як видно з табл. 2.7, ПрАТ «ККПК» скоротило витрати на сировину та оптимізувало енергоспоживання, що сприяло підвищенню ефективності.

Крім того, ПрАТ «ККПК» реалізував програму цифровізації бізнес-процесів. Перехід на автоматизовані системи управління складськими запасами,

логістикою та фінансовими потоками сприяв зменшенню впливу людського фактора, підвищенню ефективності та прискоренню прийняття рішень.

Головною цінністю для ПрАТ «ККПК» стало збереження виробництва та забезпечення потреб клієнтів. Комбінат продовжував працювати, надаючи населенню необхідну продукцію, зберігаючи робочі місця та підтримуючи економіку України. Це стало можливим завдяки мотивації персоналу, який працював у складних умовах, але розумів важливість своєї роботи для країни.

Воєнний стан суттєво вплинув на трудові ресурси ПрАТ «ККПК», що підтверджує скорочення кількості працівників із 2317 у 2021 році до 2282 у 2022 році та 2114 у 2023 році. Цей спад пояснюється міграцією, мобілізацією та відмовою частиною працівників працюють в умовах воєнного стану. У порівнянні з 2022 роком, коли на оплату праці було витрачено 771992 тис. грн, у 2023 році витрати зросли до 1014055 тис. грн, що відображає позитивну динаміку в оплаті праці працівників за для утримання ключових спеціалістів та компенсацію інфляційних втрат. Це рішення хоча й збільшило операційні витрати, проте, дозволило зберегти кваліфікований персонал і підтримати продуктивність.

ПрАТ «ККПК» також продемонстрував високий рівень соціальної відповідальності. Завідомо з офіційного сайту ПрАТ «ККПК», комбінат брав участь у гуманітарних ініціативах, надаючи картонну упаковку для доставки медичних засобів та продуктів харчування до постраждалих регіонів. Такі дії не тільки зміцнили репутацію компанії, але й сприяли підтриманню лояльності місцевих громад, що є важливим фактором у довгостроковій перспективі.

Війна стала індикатором, який виявив слабкі та сильні сторони компанії. ПрАТ «ККПК» зумів визначити свої недоліки та оперативно їх усунути, а також зосередитися на розвитку своїх сильних сторін. Це дозволило ПрАТ «ККПК» не лише вижити, але й закласти основу для подальшого розвитку. Керуючись принципами антикризового управління, такими як оперативне реагування на зміни, оптимізація витрат, диверсифікація логістичних ланцюгів, вихід на нові

ринки та збереження трудових ресурсів, ПрАТ «ККПК» продемонстрував, що навіть у найскладніших умовах можна знайти можливості для стабілізації та подальшого розвитку.

ПрАТ «ККПК» продемонстрував значну стійкість у складних умовах, проте залишаються аспекти, які потребують уваги для подальшого зміцнення позицій підприємства. Одним із ключових викликів є залежність від зовнішніх ринків, зокрема європейського, який став основним напрямком експорту на тлі скорочення внутрішнього попиту. Ця залежність супроводжується ризиками, пов'язаними із змінами митного та податкового регулювання, коливаннями попиту та цін, а також високими логістичними витратами через військові дії та блокаду портів. Для зменшення цих ризиків важливим є пошук нових ринків збуту, таких як Північна Африка та Близький Схід, а також оптимізація логістичних процесів через стратегічне партнерство з міжнародними перевізниками [32].

Інфраструктурні виклики також залишаються актуальними. Зношеність основних засобів, нестабільність енергопостачання та труднощі з доступністю сировини створюють додаткові перепони для стабільного функціонування виробництва. Інвестування в модернізацію обладнання, розвиток альтернативних джерел енергії та формування стратегічних запасів сировини можуть стати ключовими кроками для мінімізації цих ризиків. Крім того, розширення власної логістичної інфраструктури дозволить зменшити залежність від зовнішніх факторів.

Фінансова стійкість ПрАТ «ККПК», незважаючи на позитивну динаміку чистого прибутку, потребує подальшого вдосконалення. Залежність від короткострокових зобов'язань, зростання витрат на кредитне фінансування та нестабільність валютного курсу створюють додатковий тиск на фінансову систему компанії. Для підвищення ліквідності та зменшення ризиків важливим є оптимізація структури дебіторської та кредиторської заборгованості,

використання інструментів хеджування валютних ризиків та залучення пільгових кредитів від міжнародних фінансових інституцій [11].

Кадрові проблеми, зумовлені відтоком трудових ресурсів через війну, також залишаються серйозним викликом. Дефіцит кваліфікованої робочої сили та зростання витрат на оплату праці вимагають комплексного підходу до управління персоналом. Створення програм професійного навчання, запровадження систем мотивації та співпраця з навчальними закладами можуть допомогти залучити та утримати кваліфікованих спеціалістів [11].

Незважаючи на суттєві успіхи у стабілізації діяльності, ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» продовжує стикатися з низкою викликів, пов'язаних із зовнішніми ринками, інфраструктурними ризиками, фінансовою стабільністю та кадровими питаннями. Ефективне розв'язання зазначених проблем передбачає застосування інтегрованого підходу, розробку стратегічного плану та налагодження активної співпраці з державними і міжнародними зацікавленими сторонами.

Для оцінки перспектив ПрАТ «ККПК» у посткризовий період доцільно розглянути три сценарії розвитку, засновані на фінансових даних і зовнішніх факторах. Оптимістичний сценарій передбачає подальше зростання експорту до ЄС, до 30% від загального обсягу продажів у 2026 році, за умови стабілізації логістики та збереження преференцій, що може підвищити чистий дохід до 8500000 тис. грн. Базовий сценарій враховує поточну динаміку з поступовим відновленням внутрішнього попиту та стабілізацією витрат, що забезпечує чистий прибуток на рівні ринку 850000 тис. грн до 2026 року. Песимістичний сценарій передбачає ескалацію конфлікту, зростання логістичних витрат і скорочення трудових ресурсів, що може знизити рентабельність до 6% і призвести до необхідності залучення додаткових кредитів на суму до 500000 тис. грн.

Прогноз побудований на основі регресійного аналізу фінансових показників за період з 2021 по 2023 роки, який показав щорічне зростання чистого прибутку

в середньому на 500000 тис. грн у 2022–2023 роках. Також враховано оцінки Світового банку щодо зростання ВВП України на 3,2% у 2024 році [14]. Для реалізації оптимістичного сценарію ПрАТ «ККПК» потребує інвестицій у модернізацію в обсязі 200000 – 300000 тис. грн у 2025–2026 роках, диверсифікації ринків збуту та посилення співпраці з міжнародними організаціями, такими як ЄБРР, для залучення пільгового фінансування. Усі сценарії підкреслюють важливість гнучкості та стратегічного планування, які вже продемонстрували свою ефективність у 2022–2023 роках.

Висновки до розділу 2

У рамках проведеного аналізу діяльності ПрАТ «ККПК» було виявлено, що компанія продемонструвала значну стійкість у умовах кризових явищ, зумовлених повномасштабним вторгненням та економічною нестабільністю. Незважаючи на серйозні виклики, такі як зниження внутрішнього попиту, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів та зростання витрат на сировину та енергоносії, комбінату вдалося адаптуватися до нових умов завдяки ефективному антикризовому управлінню. Ключовими факторами успіху стали оптимізація витрат, переорієнтація на європейські ринки збуту, впровадження енергоефективних технологій та збереження ключових кадрів.

Фінансовий аналіз за 2021–2023 роки підтвердив здатність ПрАТ «ККПК» підтримувати стабільність у складних умовах. Зокрема, спостерігається позитивна динаміка зростання чистого прибутку, валового прибутку та чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про ефективність впроваджених антикризових заходів. Коефіцієнти ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості підтверджують здатність ПрАТ «ККПК» своєчасно виконувати зобов'язання та ефективно використовувати ресурси. Однак зростання

дебіторської заборгованості та залежність від зовнішніх ринків залишаються ключовими ризиками, які потребують подальшого управління.

ПрАТ «ККПК» також продемонстрував високий рівень соціальної відповідальності, беручи участь у гуманітарних ініціативах та підтримуючи місцеві громади. Це значно покращило його репутацію та підвищило лояльність споживачів. Проте, для забезпечення сталого розвитку, компанія стикається з необхідністю модернізації виробничих потужностей, диверсифікації ринків збуту, оптимізації логістичних процесів та залучення інвестицій.

Таким чином, досвід ПрАТ «ККПК» підтверджує важливість гнучкості, стратегічного планування та оперативного реагування на зміни у кризових умовах. Подолання викликів, пов'язаних із війною та економічною нестабільністю, стало можливим завдяки комплексному підходу до антикризового управління, що включає оптимізацію витрат, інновації та збереження ключових ресурсів. У подальшому для забезпечення стабільного розвитку компанії необхідно продовжувати роботу над підвищенням ефективності використання ресурсів, зменшенням залежності від зовнішніх факторів та розширенням можливостей для експорту. Це дозволить не лише зберегти лідерські позиції на ринку, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у посткризовий період.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ ПІСЛЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Обґрунтування вибору управлінських інструментів для відновлення діяльності бізнесу

У посткризовий період сучасні умови ведення бізнесу, що характеризуються високою мінливістю зовнішнього середовища та загостренням конкурентної боротьби, вимагають від компаній целюлозно-паперової промисловості, таких як ПрАТ «ККПК», впровадження цілісного комплексу управлінських інструментів для відновлення бізнесу та забезпечення його подальшого розвитку. Аналіз діяльності ПрАТ "ККПК", проведений у попередньому розділі, дозволив знайти ключові напрямки для вибору та впровадження таких інструментів, які базуються на рекомендаціях щодо підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення зовнішнього середовища та розширення експортного потенціалу.

Одним із пріоритетних управлінських інструментів для відновлення бізнес-компаній у посткризовий період є оптимізація виробничих процесів, що забезпечує впровадження енергоефективних технологій та цифрових систем управління ресурсами. Раціональне використання ресурсів набуває особливої актуальності в умовах економічних викликів, спричинених кризою, що підтверджується результатами аналізу діяльності ПрАТ "ККПК". Зростання витрат на енергоносії на 23% у 2022–2023 роках та підвищення собівартості сировини на 18% підкреслюють необхідністю комплексного підходу до впровадження енергоефективних технологій. За даними галузевих досліджень, модернізація парових котлів і систем теплообміну, як один із управлінських

інструментів, дозволяє скоротити енергоспоживання на 25% із середнім терміном окупності 3 роки [8]. Особливу увагу в цьому контексті слід приділити системам рекуперації тепла, які забезпечують повторне використання до 40% теплової енергії, що є критичним для компаній промислової промисловості з їх високою енергоемністю виробництва [25].

Перехід на альтернативні джерела енергії є стратегічним пріоритетом, що підтверджується досвідом європейських виробників [25]. Встановлення сонячних електростанцій потужністю 1-2 МВт, за попередніми оцінками, забезпечить до 15% потреб ПрАТ «ККПК» в електроенергії, враховуючи середньорічне споживання на рівні 11 МВт. Використання біомаси як альтернативного палива для котельних установок скоротить витрати на теплову енергію на 25%. Ці рішення відіграють ключову роль у подоланні зростання цін на традиційні енергоносії, яке в 2022-2024 роках збільшило енерговитрати підприємства на 37% [8].

Цифровізація управління запасами виступає другим критично важливим напрямом оптимізації, що особливо нагально проявилось під час аналізу логістичних проблем підприємства. Впровадження сучасних ERP-систем забезпечить створення єдиного інформаційного простору для моніторингу руху сировини (макулатури, хімікатів) та готової продукції, що особливо важливо в умовах нестабільності постачальницьких ланцюгів. Через неефективне управління запасами, витрати на їх зберігання збільшилися на 15% у 2023 році та формування надлишкових запасів на суму понад 2,5 млн грн згідно з результатами аналізу. Сучасні ERP-системи, такі як SAP чи Oracle NetSuite, дають змогу скоротити рівень запасів на 25%, як це продемонстрували компанії аналогічного профілю [12].

Окрім операційних переваг, наведені заходи безпосередньо впливають на фінансові результати, що підтверджує взаємозв'язок між оптимізацією ресурсів і показниками ефективності. Зростання енергоефективності на 1% дозволяє знизити собівартість продукції на 0,8%, що при річному обороті ПрАТ «ККПК»

в 1,2 млрд грн може забезпечити додатковий фінансовий результат у розмірі 9 млн грн. Це особливо важливо в контексті необхідності підвищення рентабельності виробництва, яка знизилася з 8,3% у 2021 році до 5,1% у 2022 році, незважаючи на певне відновлення до 6,7% у 2023 році.

Реалізація заходів з оптимізації використання ресурсів має ґрунтуватися на комплексному підході, що враховує технологічні, організаційні та фінансові аспекти. Досвід провідних європейських виробників паперової продукції свідчить, що поєднання технічної модернізації з впровадженням сучасних систем управління дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли загальний результат перевищує суму окремих ефектів від кожного заходу [34]. Це особливо важливо в умовах обмежених інвестиційних ресурсів, які є характерними для більшості українських підприємств у сучасний період.

Важливим елементом стратегії є диверсифікація постачальницької бази та розвиток власних запасів стратегічних матеріалів. Це сприятиме зниженню впливу валютних коливань та інших зовнішніх факторів на собівартість продукції. Аналіз діяльності ПрАТ "ККПК" у попередньому розділі дослідження виявив критичну залежність компанії від імпортних поставок сировини, зокрема хімікатів для переробки целюлози, частка яких у структурі виробничих витрат склала 28% у 2023 році. Ця ситуація значно посилила вразливість бізнес-моделі ПрАТ «ККПК» перед валютними коливаннями, зокрема на тлі девальвації гривні на 34% за період 2021-2023 років. Дослідження ринкових тенденцій свідчить про необхідність ретельного перегляду стратегії закупівель з акцентом на диверсифікацію постачальницької бази. Найбільш перспективними напрямками є пошук альтернативних джерел постачання в країнах ЄС (Польща, Німеччина) та Туреччині, де спостерігається оптимальне співвідношення ціни та якості хімічних компонентів. Проведені розрахунки показують, що створення мережі з 3-4 альтернативних постачальників допоможе знизити ризики перебоїв у поставках на 40% та скоротити валютні витрати на 16% за рахунок гнучкості у виборі оптимальних варіантів закупівлі.

Паралельно з розширенням постачальницької бази ключовим кроком для стабільності є створення стратегічних запасів, що мінімізують ризики перебоїв. Цей захід має вирішальне значення у світлі виявлених проблем з логістикою у 2022 році. Економічне обґрунтування показує, що підтримання запасів на рівні 4 місяців виробництва потребує додаткових інвестицій у розмірі 9% від річного оборотного капіталу, проте дозволяє уникнути простоїв виробництва, вартість яких оцінюється у 1,3 млн грн щодня. Досвід провідних європейських виробників паперової продукції свідчить, що оптимальний рівень запасів у кризових умовах повинен становити 25% від річної потреби проти 15% у стабільний період.

Важливим елементом стратегії зменшення зовнішньої залежності є локалізація логістичних процесів. Дані фінансової звітності ПрАТ «ККПК» за 2022-2023 роки демонструють зростання витрат на транспортування на 42%, що стало одним з ключових факторів збільшення собівартості продукції. В цьому контексті інвестування у власний автопарк з 15-20 одиниць спеціалізованого транспорту допоможе стабілізувати логістичні витрати та гарантувати контроль над термінами поставок. Альтернативним рішенням може стати укладення довгострокових контрактів з перевізниками на фіксованих умовах, що дасть змогу зафіксувати до 70% логістичних витрат і захистити бізнес від коливань ринкових цін на транспортні послуги. Зростання кредиторської заборгованості за сировину на 28% у 2023 році безпосередньо пов'язане з необхідністю авансування імпортованих поставок у умовах девальвації національної валюти. Впровадження системи диверсифікованих закупівель сприятиме зниженню цієї заборгованості до 17% від оборотних активів, що значно покращить показники ліквідності компанії. Крім того, формування стратегічних запасів дасть можливість оптимізувати грошові потоки за рахунок більш рівномірного розподілу витрат на сировину протягом року.

Реалізація комплексу заходів щодо зменшення зовнішньої залежності потребує інтегрованого підходу, що враховує як поточні операційні потреби, так і стратегічні цілі розвитку бізнесу.

Розширення експортних можливостей передбачає активний вихід на нові ринки, зокрема країни Північної Африки та Близького Сходу, де спостерігається стабільне зростання попиту на екологічну упаковку. Для успішного виходу на ці ринки доцільно взяти участь у профільних виставках, таких як Paper Middle East, та налагодити співпрацю з місцевими дистриб'юторами для адаптації до специфіки попиту. Стратегія завоювання нових ринкових ніш передбачає ретельний аналіз специфіки споживчої поведінки в країнах-цільях. Наприклад, ринок Об'єднаних Арабських Еміратів характеризується високими вимогами до якості упаковки для преміум-сегменту, тоді як у Марокко пріоритетом є оптимальне співвідношення ціни та якості. Ці особливості потребують адаптації продуктового портфелю компанії, що передбачає розробку спеціалізованих рішень для кожного ринку. Як свідчать дані ринкових досліджень, участь у міжнародних тендерах на поставку упаковки для європейських FMCG-компаній може забезпечити додатковий обсяг продажів у розмірі 15% від загального експорту, проте вимагає суттєвої роботи з підвищення стандартів якості.

Стандартизація продукції відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності на міжнародних ринках. ПрАТ «ККПК» вже володіє сертифікатами FSC (Forest Stewardship Council) та ISO 22000 (для харчової упаковки), що є ключовою умовою для присутності на ринках ЄС та Північної Америки. Наявність цих міжнародних сертифікатів забезпечує не лише відповідність вимогам, а й створює довгострокові конкурентні переваги. Досвід провідних українських експортерів показує, що сертифікована продукція може реалізовуватись на 10% дорожче порівняно з аналогічною продукцією без відповідної сертифікації [7].

Зростання дебіторської заборгованості за експортні поставки на 22% у 2023 році вказує на необхідність вдосконалення системи управління ризиками

міжнародних операцій. Впровадження сучасних інструментів хеджування валютних ризиків та страхування експортних кредитів дозволить знизити частку простроченої дебіторської заборгованості з 18% до 9% від обсягу експортних продажів. Крім того, диверсифікація експортних ринків дасть можливість знизити залежність від окремих регіонів, що має вирішальне значення в умовах геополітичної нестабільності.

Реалізація стратегії розширення експортних можливостей вимагає комплексного підходу, що поєднує маркетингові, виробничі та фінансові аспекти. На основі аналізу успішних кейсів українських експортерів можна стверджувати, що ключовими факторами успіху є створення спеціалізованого експортного підрозділу, інвестиції в міжнародний маркетинг, адаптація продукції до вимог цільових ринків та розвиток партнерських мереж у країнах-імпортерах. Ці заходи, поєднані з внутрішньою модернізацією виробництва, дозволять ПрАТ "ККПК" не лише компенсувати втрати внутрішнього ринку, але й створити стабільні джерела доходу у валюті, що є стратегічно значущим в умовах нестабільності національної грошової одиниці.

Фінансова стабілізація суб'єкта господарювання має ґрунтуватися на реструктуризації існуючих зобов'язань та залученні довгострокових інвестиційних ресурсів. Зростання короткострокових зобов'язань на 37% у 2022-2023 роках при одночасному зниженні коефіцієнта фінансової незалежності з 0,80 до 0,50 свідчить про потребу в реструктуризації боргового портфеля. Оптимальним рішенням у подібних ситуаціях є комплексний підхід, що поєднує переговори з існуючими кредиторами про відстрочку платежів на 12-24 місяці з одночасною конвертацією частини короткострокових зобов'язань у довгострокові інструменти з фіксованою процентною ставкою. Переговори з кредиторами про відстрочку платежів на 12-24 місяці варто супроводжувати чітким планом погашення, щоб уникнути погіршення кредитного рейтингу чи втрати довіри партнерів. Такі заходи дозволять знизити тиск на оборотний

капітал компанії та зменшити частку витрат на обслуговування боргу з 18% до 11% від операційного прибутку [17,32].

Окрему увагу варто приділити можливостям залучення спеціалізованого "зеленого" фінансування від міжнародних інституцій розвитку, наприклад Європейський банк реконструкції та розвитку. Інвестиції в екологічні проекти зокрема, системи рекуперації тепла та перехід на біомасу, можуть кваліфікуватися для отримання кредитних ресурсів зі ставкою на 3 процентні пункти нижче ринкової. Це відіграє ключову роль в умовах, коли частка процентних витрат у структурі операційних витрат компанії зросла з 5,8% у 2021 році до 9,3% у 2023 році.

Ключовим напрямом фінансової стабілізації є вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю, що набуває пріоритетного значення в умовах зростання простроченої дебіторки на 28% у 2023 році з 607 млн грн до 730 млн грн. Впровадження сучасних інструментів превентивного контролю, зокрема AI-систем аналізу платоспроможності клієнтів, наприклад SAS Credit Risk Management, що допоможе знизити ризик виникнення безнадійної заборгованості з 9% до 3% від обсягу реалізації. Технології машинного навчання дають можливість проводити комплексні оцінки контрагентів, що включає фінансові та нефінансові аспекти, такі як дані про судові спори, кредитну історію та ринкову репутацію, що особливо важливо в умовах скорочення ліквідності на внутрішньому ринку [23].

Зростання кредиторської заборгованості перед постачальниками сировини на 34% у 2023 році безпосередньо пов'язане з необхідністю оптимізації структури зобов'язань. Реструктуризація боргів забезпечить не лише вирівняти платіжний календар, але й забезпечити більш передбачуване управління грошовими потоками. Крім того, зниження фінансових витрат від операційного прибутку, яке можна досягти в результаті запропонованих заходів, суттєво покращить показники рентабельності, що є невід'ємним у контексті їх зниження з 8,3% у 2021 році до 6,7% у 2023 році.

Реалізація комплексу заходів фінансової стабілізації потребує інтегрованого підходу, що враховує як поточні операційні потреби, так і стратегічні цілі розвитку бізнесу. Це створить міцну основу для подальшого розвитку бізнесу та забезпечить його стійкість до нових викликів, що особливо важливо в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

Узагальнено, вище наведені заходи представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Управлінські інструменти для відновлення бізнесу ПрАТ "ККПК"

№	Управлінські інструменти	Мета
1	Модернізація парових котлів і систем теплообміну	Скорочення енергоспоживання на 25%, зниження собівартості
2	Встановлення сонячних електростанцій (1–2 МВт)	Забезпечення 15% потреб в електроенергії, зниження залежності від зовнішньої енергії
3	Використання біомаси як альтернативного палива	Скорочення витрат на теплову енергію на 25%
4	Впровадження ERP-систем (SAP, Oracle NetSuite)	Скорочення запасів на 25%, зниження витрат на зберігання на 15%
5	Диверсифікація постачальницької бази (3–4 постачальники з ЄС і Туреччини)	Зниження ризиків перебоїв у поставках на 40%, скорочення валютних витрат на 16%
6	Формування стратегічних запасів (4 місяці виробництва)	Запобігання простоям (вартість 1,3 млн грн/день), забезпечення безперебійності
7	Придбання автопарку (15–20 одиниць)	Стабілізація логістичних витрат, контроль над поставками
8	Довгострокові контракти з перевізниками	Фіксація 70% логістичних витрат, захист від коливань цін
9	Вихід на нові ринки (Північна Африка, Близький Схід)	Збільшення експорту на 15%
10	Хеджування валютних ризиків та страхування експортних кредитів	Скорочення простроченої дебіторської заборгованості з 18% до 9%
11	Реструктуризація боргового портфеля (відстрочка платежів на 12–24 місяці)	Зниження витрат на обслуговування боргу з 18% до 11% операційного прибутку
12	Залучення "зеленого" фінансування від ЄБРР	Зниження процентних ставок на 3%, фінансування екологічних проєктів
13	Впровадження AI-систем (SAS Credit Risk Management)	Скорочення безнадійної дебіторської заборгованості з 9% до 3%

Джерело: складено автором

Запропоновані для впровадження управлінські інструменти щодо відновлення діяльності ПрАТ "ККПК" формують комплексну систему

антикризового управління, що враховує всі ключові аспекти функціонування даного бізнесу. Оптимізація використання ресурсів через технологічну модернізацію, зменшення зовнішньої залежності шляхом диверсифікації ланцюгів поставок та розширення експортних можливостей за рахунок виходу на нові ринки створюють синергетичний ефект. Реалізація даної стратегії дозволить не лише подолати наслідки кризових явищ, але й закласти надійний фундамент для майбутнього зростання суб'єкта господарювання в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Водночас, успішність її впровадження залежатиме від послідовності виконання заходів та їх взаємної узгодженості, що можна забезпечити через створення робочої групи з чітким графіком реалізації.

3.2. Оцінка ефективності впровадження управлінських інструментів відновлення бізнесу

Вибір запропонованих управлінських інструментів для ПрАТ "ККПК" ґрунтується на результатах комплексного діагностичного аналізу діяльності компанії, врахування специфіки галузі та світових тенденцій розвитку целюлозно-паперової промисловості. Ключовим критерієм відбору став принцип поєднання операційної ефективності зі стратегічною стійкістю, що дозволяє одночасно вирішувати поточні проблеми та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Першочергова увага приділена інструментам ресурсозбереження, що обумовлено значною енергоємністю виробництва та зростанням цін на енергоносії. Такі заходи відповідають світовій практиці "зеленої" трансформації промислових компаній і забезпечують ефект як у короткостроковій (зниження собівартості), так і в довгостроковій (підвищення екологічної відповідальності) перспективах.

Інструменти зменшення зовнішньої залежності обрані з огляду на виявлену вразливість бізнес-моделі суб'єкта господарювання до глобальних ланцюгів поставок. Їх реалізація дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з геополітичною нестабільністю та коливаннями валютних курсів, що особливо актуально в сучасних умовах.

Запропонований комплекс управлінських інструментів враховує як поточні операційні потреби бізнесу, так і стратегічні виклики галузі, що забезпечує системний ефект від їх впровадження. Оцінка ефективності цих управлінських інструментів спрямована на аналіз їх впливу на операційну стабільність і фінансові показники компанії. Розрахунки враховують поточний стан ПрАТ «ККПК», зокрема річний оборот 1,2 млрд грн та рентабельність 6,7% у 2023 році, що забезпечує обґрунтованість висновків.

Аналіз ефективності базується на фінансових і стратегічних методах. Чистий вказанийприведений дохід (NPV) використовується для оцінки довгострокових проєктів, таких як модернізація обладнання, придбання автопарку з прогнозованим періодом 5 років. Період окупності (PP) розраховується для короткострокових ініціатив, включаючи впровадження ERP-системи. Операційні управлінські інструменти, такі як диверсифікація постачальників та управління запасами, оцінюються через показники рентабельності та ліквідності. Сценарний аналіз із оптимістичними, базовими та песимістичними варіантами враховує ризики коливання ціни на енергоносії та валютних курсах. Згідно з даними Національного банку України, станом на 2025 рік, ставка дисконтування становить 15,5%. Дані на 2021–2023 роки та прогнози на 2025–2026 роки є основою для достовірних результатів.

Оцінка ефективності управлінських інструментів з оптимізації ресурсів ПрАТ «ККПК» зосереджена на аналізі економічних вигод від зниження витрат і підвищення продуктивності. Модернізація парових котлів і система теплообміну необхідна для скорочення енергоспоживання на 25%, що є критично в умовах зростання цін на енергоносії на 37% у 2022–2024 роках. Встановлення сонячних

електростанцій потужністю 1–2 МВт знижує залежність від зовнішньої електроенергії, а впровадження ERP-систем, таких як SAP чи Oracle NetSuite, оптимізує управління запасами, скорочуючи їх надлишок на 25% і витрати на зберігання на 15%. Для детальнішого аналізу, чистий приведений дохід (NPV), який показує довгострокову вигоду з урахуванням дисконтування грошових потоків, і період окупності (PP), що вказує час повернення інвестицій. Розрахунки враховують прогнозний період 5 років і річну економіку від кожного управлінського інструменту, базуючись на фінансових даних компанії.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності застосування управлінських інструментів з оптимізації ресурсів ПрАТ «ККПК»

Заходи	Інвестиції, млн грн	Економія на рік, млн грн	Період окупності, роки	NPV, млн грн (5 років, 15,5%)
Модернізація котлів	20	8	2,8	9,5
Сонячні електростанції	15	5	3,3	4,2
ERP-системи	6	3	2,2	3,1

Джерело: складено автором

Розглядаючи результати впровадження управлінських інструментів з оптимізації ресурсів ПрАТ «ККПК», слід відзначити неоднозначну динаміку їх впливу на ключові фінансові показники. Модернізація котлів, попри значні інвестиції, демонструє високу ефективність, що є особливо актуальним в умовах зростання енергоносіїв. Впровадження сонячних електростанцій, хоча й характеризується меншою абсолютною величиною NPV та довшим періодом окупності, стратегічно важливе для забезпечення енергетичної незалежності та стабільності виробничого процесу, мінімізуючи ризики, пов'язані з коливаннями цін на традиційні енергоносії. Водночас, впровадження ERP-систем, характеризується швидкою окупністю, що є важливим фактором для підтримки

ліквідності в поточному періоді. Сукупний ефект від реалізації цих заходів полягає у значній сумарній річній економії, що підкреслює комплексний підхід суб'єкта господарювання до підвищення своєї операційної ефективності та фінансової стійкості.

Оцінка управлінських інструментів зі зменшення зовнішньої залежності ПрАТ «ККПК» аналізує їх вплив на стабільність виробництва та зниження операційних ризиків. Формування стратегічних запасів на 4 місяці виробництва необхідне для запобігання простоям, які у 2022 році коштували 1,5 млн грн щодня через логістичні збої. Придбання автопарку з 15-20 одиниць транспорту вирішує проблему зростання транспортних витрат на 42% у 2022-2023 роках, забезпечуючи контроль над поставками. Диверсифікація постачальників із країн ЄС і Туреччини скорочує валютні витрати на 16% в умовах девальвації гривні на 34% за 2021-2023 роки.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності управлінських інструментів зі зменшення
зовнішньої залежності ПрАТ «ККПК»

Заходи	Інвестиції, млн грн	Економія на рік, млн грн	Період окупності, роки	NPV, млн грн (5 років, 15,5%)
Стратегічні запаси	120	30	4,5	12,8
Автопарк	25	10	2,8	11,5

Джерело: складено автором

Аналіз результатів показує, що обидва представлені заходи демонструють значний потенціал для підвищення автономності. Формування стратегічних запасів потребує значних інвестицій у розмірі 120 млн грн, проте очікувана річна економія становить 30 млн грн, що призводить до періоду окупності в 4,5 року та чистої приведеної вартості у розмірі 12,8 млн грн за п'ятирічний горизонт при ставці дисконтування 15,5%. Інвестиції в оновлення автопарку є значно меншими, складаючи 25 млн грн, при цьому забезпечується річна економія в 10

млн грн, що зумовлює значно коротший період окупності – 2,8 року. NPV від цього заходу також є суттєвим і становить 11,5 млн грн за аналогічний п'ятирічний період.

Порівнюючи обидва інструменти, слід зазначити, що формування стратегічних запасів, попри вищу початкову вартість та довший термін окупності, генерує більшу абсолютну величину NPV, що свідчить про його значний довгостроковий економічний ефект для зменшення залежності від зовнішніх постачальників та потенційних цінових коливань. Оновлення автопарку, з іншого боку, характеризується швидшою окупністю та меншими початковими інвестиціями, забезпечуючи при цьому також високу NPV, що вказує на його ефективність у контексті оптимізації транспортних витрат та підвищення операційної мобільності бізнесу. Таким чином, обидва заходи є важливими складовими стратегії зменшення зовнішньої залежності ПрАТ «ККПК», проте відрізняються за горизонтом впливу та обсягом необхідних інвестицій.

Оцінка управлінських інструментів із розширення експортних можливостей ПрАТ «ККПК» використовує їх потенціал для зростання доходів і рівня конкурентоспроможності. Підтримка сертифікатів FSC та ISO 22000 необхідна для підвищення ціни реалізації на 10%, що відкриває доступ до преміум-сегментів ринків і відповідає міжнародним стандартам. Вихід на ринки Північної Африки та Близького Сходу через участь у виставках, як-от Paper Middle East, і співпраця з дистриб'юторами спрямована на збільшення експорту на 15%, що еквівалентно доходу 180 млн грн щорічно. Використання інструментів хеджування валютних ризиків та страхування експортних контрактів допомагає запобігти збиткам через прострочену дебіторську заборгованість, яка зросла на 22% у 2023 році.

Оцінка ефективності управлінських інструментів з підвищення експортних
можливостей ПрАТ «ККПК»

Заходи	Інвестиції, млн грн	Додатковий дохід, млн грн	Період окупності, роки	NPV, млн грн (5 років, 15,5%)
Підтримка сертифікації FSC, ISO	20	50	0,6	28,4
Вихід на нові ринки	10	100	0,1	62,7

Джерело: складено автором

Розглядаючи управлінські інструменти з метою підвищення експортних можливостей ПрАТ «ККПК», першочергову увагу привертає співвідношення між обсягом інвестованих коштів та очікуваним приростом доходу. У випадку наявності сертифікації за стандартами FSC, ISO, кожен вкладений мільйон гривень забезпечує річний приріст доходу у розмірі 2,5 млн грн. Час, необхідний для повного повернення інвестицій, становить менше одного року. З точки зору створення вартості для бізнесу, чиста приведена вартість у розмірі 28,4 млн грн свідчить про значний позитивний вплив даної інвестиції на майбутні грошові потоки. Аналізуючи стратегію виходу на нові ринки, ефективність інвестицій є ще більш вражаючою. Кожен вкладений мільйон гривень генерує річний приріст доходу у розмірі 10 млн грн, а період окупності інвестицій є символічним, становлячи лише 0,1 року. Вплив на вартість також є суттєвішим, про що свідчить найвища серед розглянутих інструментів чиста приведена вартість у розмірі 62,7 млн грн.

Таким чином, з точки зору ефективності використання інвестованого капіталу та його здатності генерувати додатковий дохід, стратегія виходу на нові ринки є беззаперечним лідером. Кожен інвестований ресурс приносить значно більшу віддачу порівняно з підтримкою сертифікації. Однак, обидва інструменти є стратегічно важливими для підвищення експортного потенціалу, забезпечуючи

швидке повернення інвестицій та значне зростання його вартості в середньостроковій перспективі. Різниця полягає у масштабі впливу на дохідність та швидкості досягнення фінансових результатів.

Оцінка заходів із фінансової стабілізації ПрАТ «ККПК» аналізує їх вплив на зниження боргового навантаження та покращення платіжної дисципліни. Реструктуризація зобов'язань шляхом відстрочки платежів на 12-24 місяці зменшує витрати на обслуговування боргу, який у 2023 році склав 18% операційного прибутку, підвищуючи доступність оборотних коштів. Впровадження AI-системи аналізу платоспроможності SAS Credit Risk Management скорочує ризики безнадійної дебіторської заборгованості, що зросла до 9% у 2023 році. Залучення «зеленого» фінансування від міжнародних інституцій, зокрема ЄБРР, для екологічних проектів знижує процентні ставки на 3%, оптимізуючи структуру витрат.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності фінансової стабілізації

Заходи	Інвестиції, млн грн	Економія на рік, млн грн	Період окупності, роки
Реструктуризація зобов'язань	0	15	-
AI-системи	5	10	0,6

Джерело: складено автором

Реструктуризація зобов'язань, зазначена в таблиці 3.5, не потребує первинних капіталовкладень, оскільки вона ґрунтується на переговорах із кредиторами щодо відстрочки платежів на 12–24 місяці або конвертації короткострокових зобов'язань у довгострокові інструменти з фіксованою процентною ставкою. Цей процес передбачає перегляд умов існуючих боргових угод без залучення додаткових фінансових ресурсів, що дозволяє знизити тиск на оборотний капітал і зменшити витрати на обслуговування боргу з 18% до 11% від операційного прибутку.

Реструктуризація, не потребуючи первинних інвестицій, забезпечує значну річну економію в розмірі 15 млн грн. Відсутність інвестицій унеможливорює розрахунок періоду окупності, проте прямий позитивний вплив на грошові потоки очевидний. Впровадження AI-систем, на відміну від реструктуризації, передбачає інвестиції у розмірі 5 млн грн, проте забезпечує річну економію в 10 млн грн, що призводить до швидкого періоду окупності – 0,6 року.

Обидва заходи сприяють фінансовій стабілізації, проте досягають цього різними шляхами. Реструктуризація є безвитратним способом покращення ліквідності за рахунок оптимізації існуючих процесів, тоді як впровадження AI-систем, хоча й потребує початкових інвестицій, забезпечує швидку окупність.

Сценарний аналіз допоможе доповнити оцінку ефективності заходів ПрАТ «ККПК», враховуючи різні умови їх реалізації. Він дозволить оцінити стійкість стратегії до зовнішніх факторів, таких як коливання ціни на енергоносії та попит на експортну продукцію. Оптимістичний сценарій передбачає зростання доходів на 20% за стабільних цін на енергоносії і високого попиту на ринках Північної Африки та Близького Сходу. Базовий сценарій базується на помірному зростанні доходів на 10% за умов стабільних ринкових коливань, що відображає найбільш імовірний розвиток подій. Песимістичний сценарій моделює стагнацію доходів і підвищення ціни на енергоносії на 15%, тестуючи витривалість стратегії в кризових умовах. Порівняння чистих приведених доходів і рентабельності за трьома сценаріями наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Сценарний аналіз ефективності заходів

Сценарій	Загальні інвестиції, млн грн	Загальний NPV, млн грн	Рентабельність через 5 років, %
Оптимістичний	200	190	9,5
Базовий	200	135	8
Песимістичний	200	70	5,5

Джерело: складено автором

Аналіз показує, що за оптимістичного сценарію NPV сягає 190 млн грн за рахунок максимальної вигоди від експорту та енергоефективності, підвищуючи рентабельність до 9,5%. Базовий сценарій із NPV 135 млн грн та рентабельністю 8% підтверджує доцільність стратегії за типовими умовами, що забезпечують економію операційних витрат. Крім того, за песимістичним сценарієм NPV залишається позитивним, а рентабельність на рівні 5,5% підтримується за рахунок диверсифікації ризиків і зниження відношення від зовнішніх постачальників. Це ознака стійкості запропонованих заходів у різних економічних умовах.

Для максимізації ефекту доцільно розпочати з короткострокових проєктів, таких як цифровізація, що швидко генерують прибуток і створюють базу для масштабування. Подальше залучення інвестицій у енергоефективність і логістику зміцнить конкурентні позиції ПрАТ «ККПК» у посткризовий період, забезпечуючи стійкий розвиток у нестабільному економічному середовищі.

Висновки до розділу 3

Дослідження управлінських інструментів для відновлення діяльності ПрАТ «ККПК» дозволило обґрунтувати вибір ключових з них: технологічна модернізація, зменшення залежності від зовнішніх постачальників, розширення експорту та фінансова стабілізація. Наведені управлінські інструменти створюють синергію, сприяючи подоланню кризи та забезпечуючи довгостроковий розвиток бізнесу.

Модернізація обладнання (парові котли, сонячні електростанції) та впровадження ERP-систем знижують енерговитрати й оптимізують запаси, забезпечуючи економію 16 млн грн щорічно. Диверсифікація постачальників і власний автопарк мінімізують логістичні ризики, а вихід на ринки Північної Африки та Близького Сходу підвищує доходи. Фінансова стабілізація через

реструктуризацію боргів і AI-системи управління дебіторською заборгованістю покращує ліквідність.

Сценарний аналіз підтвердив стійкість від впровадження обраних управлінських інструментів: NPV позитивний навіть у песимістичному сценарії, рентабельність становить 5,5%. Заходи забезпечують операційну ефективність, фінансову стійкість і високий рівень конкурентоспроможності ПрАТ «ККПК» в умовах нестабільності.

ВИСНОВКИ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності, що зумовлює зростання ролі кризових явищ у функціонуванні суб'єктів господарювання. В умовах економічної турбулентності, глобальних викликів, таких як воєнні дії, енергетична криза, руйнування логістичних ланцюгів та зростання конкуренції, бізнес змушений не лише адаптуватися до нової реальності, а й формувати стійкі механізми самовідновлення. Відповідно, дослідження управлінських інструментів відновлення бізнесу після кризових ситуацій набуває виняткової актуальності як у науковому, так і в прикладному вимірі.

Узагальнення теоретичних підходів до природи та класифікації криз у бізнесі дозволило визначити кризу як багатовимірне явище, що виступає як деструктивним фактором для господарської діяльності, так і потенційним імпульсом для розвитку, за умов наявності адекватної управлінської реакції. Визначено, що кризи можуть мати фінансову, соціальну, організаційну, технологічну та психологічну природу, при цьому їх джерелами є як зовнішні фактори — зміни у макроекономічному середовищі, політична дестабілізація, ринкові коливання — так і внутрішні проблеми управлінського характеру. Розуміння закономірностей виникнення криз дозволяє своєчасно діагностувати загрози та обирати відповідні інструменти реагування, що є основою ефективного антикризового менеджменту.

Вивчення управлінських інструментів, які використовуються для подолання кризових ситуацій було важливим аспектом дослідження. Було визначено, що ефективне антикризове управління ґрунтується на стратегічному плануванні, управлінні ризиками, гнучкій фінансовій політиці, системній трансформації внутрішніх процесів, впровадженні інновацій та налагодженій комунікації. Інструменти, що застосовуються на практиці, класифіковано за рівнем дії,

функціональним призначенням, горизонтами реалізації та ступенем впливу на організаційний розвиток. Превентивні, оперативні та стратегічні управлінські заходи повинні стати частиною загальної системи управління бізнесом, щоб забезпечити її стабільну роботу навіть за умов багатфакторного тиску.

Розгляд міжнародного досвіду антикризового управління показав, що ефективність подолання кризових явищ залежить не лише від ресурсного потенціалу бізнесу, а й від наявності державної підтримки, міжінституційної координації, розвитку інфраструктури бізнесу, податкового стимулювання, доступу до фінансових ринків. Практика США, країн Європейського Союзу, Канади, Японії та Скандинавських держав демонструє значну роль держави у підтримці бізнесу під час криз — через інвестиції у зайнятість, розвиток інновацій, реструктуризацію проблемних галузей та адаптацію до нових глобальних викликів. Цей досвід має бути адаптований до українських умов із урахуванням інституційних, фінансових та правових обмежень.

Особливу увагу в дослідженні приділено поглибленому аналізу фінансово-економічного стану ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» як прикладу бізнесу, що зазнало негативного впливу кризових явищ. Було проведено всебічну діагностику основних показників діяльності за 2021–2023 роки, що дозволило виявити ознаки фінансової нестабільності. Зокрема, у 2022 році зафіксовано зниження чистого прибутку, погіршення коефіцієнтів рентабельності, зменшення обсягів реалізації продукції, а також зниження рівня ліквідності. Це свідчило про наявність кризового стану, зумовленого як зовнішніми чинниками (війна, інфляція, логістичні ускладнення), так і внутрішніми проблемами, такими як залежність від окремих постачальників, низька інноваційна активність і обмеженість інвестиційних ресурсів.

Водночас вже у 2023 році було зафіксовано позитивну динаміку ключових фінансових показників. ПрАТ «ККПК» продемонструвало зростання валового та чистого прибутку, покращення платоспроможності, стабілізацію рентабельності активів та власного капіталу. Такий результат став наслідком впровадження

системи управлінських заходів, які дали змогу адаптуватися до змін середовища та частково подолати кризу.

Було запропоновано комплекс управлінських інструментів, спрямованих на відновлення діяльності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» після кризового періоду, викликаного макроекономічною нестабільністю та зовнішніми шоками. Запропоновані рішення охоплюють чотири ключові напрями: оптимізацію ресурсного використання, зменшення зовнішньої залежності, розширення експортних можливостей та фінансову стабілізацію. Їхня реалізація ґрунтується на результатах глибокого аналізу фінансового стану ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», обліку галузевої специфіки та врахуванні світових тенденцій у целюлозно-паперовій промисловості.

У сфері ресурсної оптимізації найбільшу увагу приділено впровадженню енергоефективних рішень, зокрема модернізації парових котлів, систем теплообміну, встановленню сонячних електростанцій та переходу на біомасу. Наведені заходи мають на меті зниження енерговитрат, які зросли на 37% за останні роки, та скорочення собівартості продукції. Паралельно запропоновано цифровізувати управління запасами шляхом впровадження ERP-систем, що дозволить скоротити надлишкові залишки та зменшити витрати на зберігання.

Для зниження зовнішньої залежності від нестабільних постачальницьких каналів запропоновано диверсифікувати джерела сировини, зокрема за рахунок імпорту з країн ЄС та Туреччини, створити стратегічні запаси матеріалів на 4 місяці виробництва, а також інвестувати у власний транспортний парк або укладати довгострокові контракти з логістичними операторами. Заходи цього напрямку спрямовані на зниження ризиків перебоїв у поставках, валютних втрат та втрати контролю над логістичними витратами, які зросли на 42%.

У контексті експортного розвитку рекомендовано активізувати вихід ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» на нові ринки збуту — передусім країни Північної Африки та Близького Сходу, з урахуванням специфіки споживчого попиту. Оцінка ефективності показала, що участь у

міжнародних виставках мають дуже короткий термін окупності та генерують значний приріст доходу, що підвищує рентабельність бізнесу навіть за песимістичних сценаріїв.

Окрему роль у запропонованій системі відіграють фінансові інструменти стабілізації. Пропонується провести реструктуризацію короткострокової заборгованості ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», частково конвертувавши її в довгострокові інструменти, що дозволить знизити навантаження на оборотний капітал і покращити ліквідність. Запропоновано також впровадити сучасні системи аналізу платоспроможності клієнтів на основі штучного інтелекту (SAS Credit Risk Management), які здатні зменшити частку безнадійної дебіторської заборгованості до 3%.

Сценарний аналіз довів обґрунтованість та економічну доцільність впровадження обраних управлінських інструментів в різних економічних умовах, як у разі стабільного середовища, так і в умовах погіршення макроекономічних показників. Згідно з базовим сценарієм, очікуване зростання рентабельності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» складе до 8% у п'ятирічній перспективі, що підтверджує доцільність обраного напрямку трансформації.

Запропоновані управлінські інструменти мають не лише короткострокову стабілізаційну мету, а й здатні забезпечити довготривале зростання ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» шляхом покращення інноваційної складової, екологізації виробництва та посилення ринкових позицій. Прогнозована ефективність впровадження запропонованих рішень була підтверджена розрахунками – за результатами прогнозування очікується зростання рентабельності продажів, підвищення оборотності активів та зміцнення фінансової стійкості. Таким чином, кейс ПрАТ «ККПК» ілюструє практичну реалізацію антикризових управлінських інструментів і може бути використаний як модель для іншого бізнесу схожого типу.

Управлінські інструменти відновлення бізнесу після криз є критично важливою ланкою загальної системи управління. Їх успішне застосування залежить від рівня підготовленості менеджменту, наявності аналітичних ресурсів, доступу до фінансування, стратегічного бачення та спроможності оперативно реагувати на виклики. Дослідження підкреслює важливість формування вітчизняної моделі антикризового управління, яка має враховувати не лише специфіку національного господарства, а й кращі міжнародні практики, адаптовані до українських реалій.

В умовах посилення глобальної конкуренції та прискорення темпів технологічних змін, здатність бізнесу до швидкої адаптації та ефективного відновлення після криз стає ключовим фактором їх виживання та подальшого розвитку. Результати дослідження підкреслюють необхідність формування комплексного підходу до антикризового управління, що включає стратегічне планування, управління ризиками, фінансову стабільність, інноваційну активність та ефективну комунікацію. Розроблені рекомендації можуть стати основою для удосконалення управлінських практик на рівні окремого бізнесу, а також відігравати роль у створенні результативної державної політики, спрямованої на підтримку бізнесу в періоди економічної нестабільності.

В умовах невизначеності, зростаючих ризиків та системних викликів майбутнього, вміння керівника мислити стратегічно, діяти гнучко, приймати обґрунтовані рішення та вчасно використовувати ефективні управлінські інструменти є запорукою не лише збереження бізнесу, а й його сталого розвитку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. (182). URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
2. Волошанюк Н. В., Погребняк В. В. Вивчення зарубіжного досвіду антикризового управління в сучасних умовах. *Multidisciplinary academic notes. Science research and practice*. 2022. Т. 15. С. 161-163.
3. Далік В.П., Павленчик А.О., Феник В.О., Матвієвський Н.А., Федорига З.А., Приступа Д.А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>.
4. Данилюк Д.О. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Том 2. № 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>.
5. Жеребчук М. Б. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Українське суспільство в умовах воєнного стану: сучасні виклики та напрямки розвитку : матеріали Всеукр. наук. конф. молодих вчених (м. Одеса, 6 червня 2022 р.) / уклад.: Ю. Д. Батан, В. С. Кучерявенко, Л. С. Бондарчук та ін. ; за ред. М. Р. Аракеляна, К. І. Спасової. Одеса : Фенікс, 2022. С. 586-588.*
6. Жеребчук М. Б. Антикризове управління як інструмент забезпечення стійкості в умовах війни. *Економіко-правовий розвиток сучасної України : матер. XIII Всеукр. наук. конф. студ., аспір. та молодих вчених, (м. Одеса, 29 листопада 2024 р.) / за ред. д.е.н., проф. О. М. Кібік. Одеса, 2024. С. 258-261.*
7. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 190 с.

8. Кавтиш О. П., Бойко В. А. Управління електроенергетичними ресурсами підприємства в умовах змін на ринку електричної енергії. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6882>.

9. Київський картонно-паперовий комбінат.
URL: <https://www.papir.kiev.ua/>.

10. Коефіцієнтний аналіз як складова фінансового планування в системі економічного аналізу для суб'єктів господарювання / Н. Павленчик та ін. *Наукові перспективи* (Naukovi perspektivi). 2024. № 3(45). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-670-682](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-670-682).

11. Котлубай В.О., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Реалізація мотиваційних механізмів у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. *Наукові інновації та передові технології* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2025. No 3(43). С. 350-362. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/21134/21108>.

12. Курган Н. В. Обґрунтування вибору егр-рішення для цифровізації обліку, аналізу та управління на підприємстві України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. Т. 1, № 17. С. 238-249.

13. Лігоненко Л. О, Тарасюк М. В, Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с

14. Національний банк України. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2024 році. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi>.

15. Переверзева С. Антикризове управління торговельно-економічними відносинами України та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-39>.

16. Підопригора Л. Ю. Світовий досвід антикризового управління підприємствами. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (05 лист. 2020 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2020. С. 62-65.

17. Пілецька С. Т., Коритко Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. 12, С. 245-251.

18. Плешакова Н. А. Світовий досвід антикризового регулювання в зарубіжних країнах. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4332>.

19. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

20. ПРАТ "Київський картонно переробний комбінат " ПрАТ "ККПК" - Smida. Smida - Main page. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/05509659>.

21. ПРАТ "Київський картонно переробний комбінат" ПрАТ "ККПК" - Фінансова звітність - Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/05509659>.

22. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №. 9. С. 40-45.

23. Птіцина Л. А., Мордвінова І. О. Шляхи фінансового оздоровлення та запобігання банкрутства підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 128-135.

24. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового. *Наукові записки*. 2021. № 1. С. 235–239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2021_1_31.
25. Сагер Л. Ю, Вакуленко І. А, Колосок С. І. Оптимізація енергетичної системи як невід'ємна складова побудови інклюзивної економіки України. *Вісник Сумського державного університету*. Серія : Економіка. 2021. № 4. С. 9-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_4_3.
26. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54>
27. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 228 с.
28. Халатур, С., Карамушка, О., Крючко, Л. Антикризове управління підприємствами: погляд на світовий досвід. *Молодий вчений*. 2020. №7 (83). С. 230-234. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-7-83-49>.
29. Хринюк, О., Очеретяна, О. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. С. 37–41.
30. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 11-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3
31. Fink S. Crisis management: planning for the inevitable. New York : American Management Association, 1989. 245 p.
32. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*, 2023. Vol. 68, No. 01s. Pp. 107-114. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sm.pdf>
33. Koselleck R. Kritik und krise: eine studie zur pathogenese der bürgerl Welt. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1973. 248p.

34. Kuzo N., Kosar N., Tarasenko M. Development trends and competitive market structure of pulp and paper products in Ukraine. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 2022, no. 1. P. 115–126. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.01.115>.
35. Myskiv G., Bilyk V. Stages and measures of crisis management at the enterprise. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2024. Vol. 2024, no. 1. P. 19–27. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>.
36. Report – Pulp and paper biorefineries in Europe: Innovative bio-based products for a clean transition. *Confederation of european paper industries*. URL: <https://www.cepi.org/report-pulp-and-paper-biorefineries-in-europe-innovative-bio-based-products-for-a-clean-transition/>.
37. Shrivastava P., Bhopal: anatomy of a crisis. Paul Chapman Publishing Ltd, London. 1992. Vol. 2. 184 p.