

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ

Пояснювальна записка і розрахунки  
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.698.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, гр. 218-ЕП-Д24  
спеціальності 051 «Економіка»  
(роботу виконано самостійно, відповідно до  
принципів академічної доброчесності)



Богдан ФЕДОСОВ

(підпис)

Керівник: проф., докт. екон. наук

Вікторія ОВЧИННІКОВА

Рецензент: професор, д-р екон. наук

Олена ДИКАНЬ

# Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

**Освітня програма:** «Економіка підприємства»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри,  
професор, д-р екон. наук

\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Володимир ДИКАНЬ

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Федосову Богдану Анатолійовичу

1 Тема «Інноваційні підходи до антикризового управління підприємством»

керівник Овчиннікова Вікторія Олексіївна, д-р, екон. наук, професор

затверджені наказом УкрДУЗТ від «27» лютого 2025 року № 59/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані Статистичні дані

Фінансово-економічна звітність підприємства

Стратегія розвитку підприємства

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи антикризового управління та його інноваційного розвитку

2 Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності сільськогосподарського підприємства

3 Розробка та впровадження інноваційних підходів до антикризового управління сільськогосподарським підприємством

5 Перелік графічного матеріалу

1 Використання інновацій в антикризовому управлінні

2 Аналіз обсягу та структури товарної продукції сільськогосподарського підприємства за 2023 – 2024 рр

3 Аналіз показників, що характеризують стан трудової діяльності на підприємстві за 2023 – 2024 рр

4 Ефективність використання основних виробничими фондами

5 Показники фінансової стійкості підприємства

6 Показники ліквідності активів підприємства

7 Показники ділової активності за 2023 – 2024 р

8 Вплив економічного середовища на інноваційний розвиток аграрного сектору України

9 Інноваційні підходи до антикризового управління сільськогосподарським підприємством

10 Ефективність впровадження інноваційних підходів у систему антикризового менеджменту сільськогосподарського підприємства

11 Інноваційні підходи до антикризового менеджменту ПОСП «Батьківщина»

12 Результати оптимізації оборотних активів і грошових коштів підприємства

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «\_24\_» лютого 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи антикризового управління та його інноваційного розвитку	21.05.2025	викон.
2 Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності сільськогосподарського підприємства	31.10.2025	викон.
3 Розробка та впровадження інноваційних підходів до антикризового управління сільськогосподарським підприємством	27.11.2025	викон.
Висновки	22.12.2025	викон.
Графічна частина	31.12.2025	викон.

Студент  Богдан ФЕДОСОВ

Керівник  Вікторія ОВЧИННІКОВА

## Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи антикризового управління та його інноваційного розвитку	9
1.1 Сутність та еволюція антикризового управління підприємством	9
1.2 Інновації в системі управління підприємством	19
1.3 Значення інноваційних підходів у забезпеченні ефективного антикризового управління	23
Висновки за розділом 1	34
2 Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності сільськогосподарського підприємства	37
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	37
2.2 Дослідження динаміки виробництва та збуту продукції	39
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	43
2.4 Аналіз ефективності використання основних фондів	50
2.5 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства	53
Висновки за розділом 2	61
3 Розробка та впровадження інноваційних підходів до антикризового управління сільськогосподарським підприємством	66
3.1 Формування інноваційної антикризової програми підприємства	66
3.2 Інноваційні підходи до антикризового управління ПОСП «Батьківщина»	77
3.3 Економічна доцільність впровадження інноваційних змін	83
Висновки за розділом 3	88

					МРЕ.698.01.06 ПЗ				
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Інноваційні підходи до антикризового управління підприємством	Літ.	Арк.	Аркуші	
Розроб.		Федосов						4	103
Перевір.		Овчиннікова							
Рецензент									
Н. контр		Назаренко						УкрДУЗТ	
Затверд.		Дикань							

Висновок	92
Список використаних джерел	95

					<i>МРЕ.698.01.06 ПЗ</i>	Арк.
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>		5

## АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 11 слайдів презентації, 103 аркуші пояснювальної записки формату А4, що включає 9 рисунків, 14 таблиць, 76 літературних джерел.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ, ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, АДАПТИВНІСТЬ.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління діяльністю підприємства в умовах нестабільного та динамічного економічного середовища.

Метою дослідження є наукове обґрунтування і розробка теоретичних положень та практичних заходів щодо впровадження інноваційних підходів до антикризового управління підприємством з метою підвищення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні основи і вдосконалено систему антикризового менеджменту сільськогосподарського підприємства шляхом упровадження комплексу інноваційних підходів.

Розроблено інноваційні інструменти антикризового управління, які можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень у кризових умовах.

Розкрито комплексний підхід до антикризового управління підприємством, що ґрунтується на системі інноваційних управлінських рішень.

Сформовано систему антикризового управління сільськогосподарським підприємством.

## ABSTRACT

This qualification work includes 11 presentation slides, 103 sheets of explanatory notes in A4 format, including 9 figures, 14 tables, 76 literary sources.

Keywords: ANTI-CRISIS MANAGEMENT, ENTERPRISE, INNOVATIVE APPROACHES, MANAGEMENT TOOLS, EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISIONS, SUSTAINABILITY OF ENTERPRISE, ADAPTABILITY.

The object of the study is the process of anti-crisis management of the enterprise's activities in an unstable and dynamic economic environment.

The purpose of the study is the scientific substantiation and development of theoretical provisions and practical measures for the implementation of innovative approaches to anti-crisis management of the enterprise in order to increase its stability, adaptability and competitiveness in an unstable economic environment.

The qualification work summarizes the theoretical foundations and improves the system of anti-crisis management of an agricultural enterprise by implementing a set of innovative approaches.

Innovative tools of anti-crisis management have been developed, which can be used to increase the effectiveness of management decisions in crisis conditions.

A comprehensive approach to anti-crisis management of an enterprise, based on a system of innovative management decisions, has been revealed.

A system of anti-crisis management of an agricultural enterprise has been formed.

## Список використаних джерел

- 1 Арєф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
- 2 Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
- 3 Венгерська Н. С., Калантарова А. Р. Експортний потенціал харчової промисловості України. Економіка розвитку. 2014. № 4. С. 15–18.
- 4 Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Анти кризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 377 с.
- 5 Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2019. 366 с.
- 6 Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
- 7 Чернишова Є. Р., Гузій Н. В., Ляхоцький В. П. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів після дипломної педагогічної освіти. Університет менеджменту освіти, 2014. 230 с.
- 8 Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
- 9 Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : МАУП, 2006. 256 с.
- 10 Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 196 с.
- 11 Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : Знання, 2007. 335 с.

12 Комарницький І.Ф., Терлецька Ю.О. Антикризове управління підприємством : теорія та практика : навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2020. 243 с.

13 Schumpeter, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Transaction Publ., 2008. P. 89.

14 Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1. С. 52–58.

15 Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. No2. С. 171-176.

16 Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6234599.pdf>.

17 Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 20. С. 60-62.

18 Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

19 Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/157.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf).

20 Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL: [http://sophus.at.ua/Zb\\_LAC\\_11\\_2014.pdf#page=221](http://sophus.at.ua/Zb_LAC_11_2014.pdf#page=221).

21 Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.

22 Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

- 23 Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
- 24 Діденко Є. О., Фесюк А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. №11. С. 90-96.
- 25 Bundy J., Pfarrer m. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.
- 26 Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 217–226.
- 27 Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
- 28 Резнік, Н. П., Костилян В. А. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 181-187.
- 29 Андренко-Тюріна Н.М., Краватка Н.С., Грабовська І.В. Антикризове управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 448 с.
- 30 Борзенко В.І Антикризове управління : навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2018. 232 с.
- 31 Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 568 с.
- 32 Долінський Л. Б. Фінансовий ризик- менеджмент: навч. -метод. посібн. Київ: ТОВ «КАЛЕНДАР ТМ». 2022. 132 с.
- 33 Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
- 34 Мороз В. М. Ризик-менеджмент: навч. посібник. Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с.
- 35 Література: 1. Головач К. С., Головач О. П., Трофімчук О. Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2020. № 21. URL: 10.32702/2306 6792.2020.21.53

36 Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підручник. К. : Либідь, 2004. 448 с.

37 Запша Г. М., Лівінський А. І., Телічко Н. О. Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. Актуальні питання економічних наук. 2025. №18. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>

38 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : "Центр учбової літератури", 2013. 272 с

39 Нехай В., Трусова Н., Кукіна Н., Беззубко Б. Антикризове управління як детермінанта розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємств сфери агробізнесу на основі використання технологій блокчейн. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". 2025. №3 (117). URL: [https://doi.org/10.37734/2409-6873\\_2025-3-28](https://doi.org/10.37734/2409-6873_2025-3-28)

40 Власенко В. А. Принциповий підхід до формування антикризової програми розвитку підприємства в умовах інтеграційних процесів. Проблеми системного підходу в економіці: збір. наук. праць. Київ: Національний авіаційний університет. 2019. №4 (72). URL: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2019.142-155>.

41 Полегенька М. А. Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2016/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2016/11.pdf).

42 Про інноваційну діяльність: закон України від 04.07.2007 р. № 40-IV (зі змінами і доповненнями). Офіційний сайт Верховної Ради. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

43 Буковецька, Ю. І. Сучасні підходи до визначення сутності та класифікації інновацій. Економічний аналіз. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 17. № 1. С. 32-37.

44 Фісуненко П. А. Формування підходів до визначення сутності інновацій в економічних дослідженнях. URL: [http://visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/31\\_2020ua/30.pdf](http://visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/30.pdf).

45 Єрмак С. О. Дослідження економічного змісту поняття «інновація». Економіка. Фінанси. Право, 2017. № 1 (8). С. 42-46

46 Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 156-163.

47 Халатур С. М., Павлова Г. Є., Качула С. В., Сітало Л. О. Антикризове управління малим бізнесом як запорука забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва. Агросвіт. 2022. №2. URL: [10.32702/2306&6792.2022.2.10](https://doi.org/10.32702/2306&6792.2022.2.10)

48 Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навчальний посібник : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432с.

49 Токарев О.М. Копішинська К.О. Інновації в антикризовому управлінні підприємством. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22564/1/2017-11\\_2-22.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22564/1/2017-11_2-22.pdf).

50 Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2011. № 5. С. 114–117.

51 Фединець Н. І. Управління змінами в організації. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2011. Вип. 21.15. С. 292–298.

52 Лупенко Ю. О., Патица Н. І., Пасічник Ю. В. Розвиток сільських територій України в умовах трансформацій: соціально-економічний вимір: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 188 с.

53 Слободяник А. М, Резнік Н. П., Самофалова М. О., Саковська О. М. Ризик-менеджмент в АПК: монографія. Київ. 2020. 291 с.

54 Ліснічук О., Боярин Ю. Пріоритетні заходи державного антикризового управління в провідних країнах Європейського Союзу Сталій розвиток економіки. 2020. № 1(38). С. 34-41.

55 Балановська Т. І., Восколупов В. В., Гавриш О. М. Формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах: монографія. Київ, 2024. 205 с.

56 Марусяк Н.Л. Забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану та економічної турбулентності. Сталій розвиток економіки. 2025. № 5 (56), URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1541/1490>

57 Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.

58 Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент. Суми : ВТД, 2010. 334 с.

59 Мойсеєнко І.П. Інвестування : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 490 с.

60 Антоненко Е. В., Гарафонова О. І. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 110-116.

61 Могильна Л.М. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 346-351.

62 Чернецька О.В. Теоретичні аспекти функціонування системи управління фінансовими результатами аграрних підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2014. № 149. С. 295–302.

63 Еволюційні аспекти змістової характеристики інвестицій як економічної категорії. URL: <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid=6010&chapter=1>.

64 Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 520 с.

65 Писаренко Т.В., Куранда Т.К., Кваша Т.К. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: науково-аналітична записка. УкрІНТЕІ, 2021. 39 с.

66 Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Паладченко О.Ф., Молчанова І.В., Кочеткова О.П. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня у 2021 році: аналітична довідка. Київ : УкрІНТЕІ, 2022. 95 с.

67 Курс валют на 31 грудня 2024. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/2024-12-31/>. 6.

68 Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.

69 Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2001. 170 с.

70 Павлова І.В. Прогнозування фінансових показників як елемент планування розвитку діяльності підприємства. Логістика. 2014. № 690. С. 752–755.

71 Білик М.Д. Методи фінансового планування і прогнозування в управлінні фінансами підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 9. С. 79–84.

72 Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз. Львів, 2013 URL: [http://pidruchniki.com/1584072013120/ekonomika/ekonomichniy\\_analiz](http://pidruchniki.com/1584072013120/ekonomika/ekonomichniy_analiz).

73 Овчиннікова В.О., Рудницький Б. В., Федосов Б.А. Методи та моделі обґрунтування економічних рішень в системі антикризового управління підприємством. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 1(53). С. 2694–2707.

74 Федосов Б.А. Методи і стратегії управлінських рішень за умов невизначеності та обмеженої інформації. Матеріали 85-ї студентської науково-технічної конференції. Х. : УкрДУЗТ, 2025. 829 с. URL : [tezi-sntk-85\\_2025.pdf](https://tezi-sntk-85_2025.pdf)

75 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». Харків : УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

76 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності. За заг. ред. Л. М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.