

УДК 658.5:005.334:005.21
JEL: D24; G32; M11; L21; O32
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337>

ЗБАЛАНСОВАНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЇХ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ

©2025 ПРОХОРОВА В. В., МУШНИКОВА С. А., ФРІДМАН О. А., ЧЕРНОВ В. В.

УДК 658.5:005.334:005.21
JEL: D24; G32; M11; L21; O32

Прохорова В. В., Мушнікова С. А., Фрідман О. А., Чернов В. В. Збалансований потенціал підприємств у контексті забезпечення антикризового управління їх стійким розвитком

У статті розглянуто збалансований потенціал підприємства як стратегічну основу забезпечення антикризового управління в умовах динамічних викликів і зовнішньої нестабільності. Дослідження ґрунтується на системному підході до інтеграції внутрішніх ресурсів підприємства – інформаційного, кадрового, інноваційного, фінансового, виробничого – в єдину структуру, що формує цілісний механізм реагування на кризові ситуації. Особливу увагу приділено виявленню взаємозв'язку між рівнем збалансованості потенціалу та здатністю підприємства до стратегічного й тактичного управління ризиками, забезпечення стійкості функціонування та довгострокового розвитку. На основі теоретичного аналізу та моделювання запропоновано концептуальну модель формування збалансованого потенціалу, що включає адаптивні управлінські механізми, орієнтовані на підтримку стабільності підприємства в умовах кризових впливів. Модель поєднує елементи стратегічного планування, операційної ефективності та цифрових інструментів систем аналітики як основи для забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності. Практична значущість дослідження полягає в розробці методичних підходів до забезпечення стійкого розвитку підприємства через ефективне використання та гармонізацію його потенціалу, що дає змогу сформувати адаптивну стратегію управління в умовах антикризової трансформації.

Ключові слова: збалансований потенціал, забезпечення, антикризове управління, стійкість, розвиток, підприємство, механізм, стратегія.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 16.

Прохорова Вікторія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: vkprokhorova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2000787>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57203623016>

Мушнікова Світлана Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу, Навчально-науковий інститут «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки і технологій (просп. Науки, 4, Дніпро, 49005, Україна)

E-mail: svetamush@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3860-522X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57212221544>

Фрідман Олена Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: o.fridman@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7437-6372>

Researcher ID: <https://researchid.co/o.fridman>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57985391400>

Чернов Володимир Володимирович – аспірант кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: Chernovvladimir@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3096-2353>

UDC 658.5:005.334:005.21
JEL: D24; G32; M11; L21; O32

Prokhorova V. V., Mushnykova S. A., Fridman O. A., Chernov V. V. The Balanced Potential of Enterprises in the Context of Ensuring Crisis Management of Their Sustainable Development

The article discusses the balanced potential of an enterprise as a strategic foundation for ensuring crisis management amid dynamic challenges and external instability. The research is based on a system approach to integrating the internal resources of the enterprise – informational, human, innovative, financial, and production – into a unified structure that forms a holistic mechanism for responding to crisis situations. Special attention is given to identifying the relationship between the level of balanced potential and the enterprise's capability for strategic and tactical risk management, ensuring the sustainability of operations, and long-term development. Based on theoretical analysis and modeling, a conceptual model for forming balanced potential is proposed, which includes adaptive management mechanisms aimed at supporting the stability of the enterprise in the context of crisis influences. The model integrates elements of strategic planning, operational efficiency, and digital tools of analytical systems as a foundation for ensuring flexibility and competitiveness. The practical significance of the research lies in the development of methodological approaches to ensure the sustainable development of the enterprise through effective utilization and harmonization of its potential, which enables the formation of an adaptive management strategy in the context of anti-crisis transformation.

Keywords: balanced potential, ensuring, crisis management, resilience, development, enterprise, mechanism, strategy.

Fig.: 2. Tabl.: 2. Bibl.: 16.

Prokhorova Viktoriia V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: vkprokhorova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2000787>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57203623016>

Mushnykova Svitlana A. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Financial Management, Accounting Analytics and Business Monitoring, Educational and Scientific Institute "Dnipro Metallurgical Institute" of the Ukrainian State University of Science and Technology (4 Nauky Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

E-mail: svetamush@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3860-522X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57212221544>

Fridman Olena A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: o.fridman@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7437-6372>

Researcher ID: <https://researchid.co/o.fridman>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57985391400>

Chernov Volodymyr V. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: Chernovvladimir@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3096-2353>

У сучасних умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища, поглиблення економічних ризиків і нестабільності на глобальному та національному рівнях проблема забезпечення стійкого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. У цих умовах зростає значення антикризового управління як стратегічного механізму збереження життєздатності та конкурентоспроможності бізнес-структур. Однак ефективність антикризового управління безпосередньо залежить від здатності підприємства використовувати свій потенціал – ресурсний, управлінський, технологічний, інноваційний – не лише реактивно, а й проактивно.

У цьому контексті зростає потреба у формуванні саме збалансованого потенціалу, тобто такого, який дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на кризові виклики, а й забезпечувати довгострокову стійкість і розвиток. Збалансований потенціал передбачає узгодженість між окремими функціональними підсистемами підприємства, раціональний розподіл ресурсів, адаптивність до змін і готовність до стратегічної трансформації. Його формування потребує інтеграції ключових елементів у єдиний механізм антикризового реагування з орієнтацією на цілі стратегічного управління.

Таким чином, дослідження збалансованого потенціалу підприємств у площині забезпечення антикризового управління є важливим з огляду на необхідність розробки нових управлінських підходів, моделей і методик, що дозволяють ефективно поєднати поточні завдання з викликами стійкого розвитку в умовах високої невизначеності та багатовекторних ризиків.

Антикризове управління як окрема управлінська концепція сформувалося у відповідь на потребу адаптації підприємств до турбулентних змін середовища. Питання антикризового управління піднімалося значною кількістю вчених.

У роботах [1–3] таких дослідників, як Шаранов Р., Єпіфанова І., Болотнов Д., Матукова Г., Багашова Н., Матукова-Ярига Д. акцентовано, що антикризове управління – це цілеспрямована діяльність щодо діагностики кризових явищ, розробки стратегій адаптації та впровадження заходів щодо стабілізації функціонування підприємства.

У роботах [4–7] (Хацер М., Тимошенко О., Буцька О., Сафарі Ф., Боняр С., Скутова-Корх Я., Погребняк А., Медведєва А.) ця концепція розглядається в межах стратегічного підходу, що охоплює планування, моніторинг ризиків, реагування на кризу та післякризове відновлення.

Теоретичні підходи до антикризового управління умовно можна поділити на реактивні (санація, реструктуризація) та проактивні (ризик-менеджмент, сценарне планування, адаптивне управління). При цьому сучасні дослідження дедалі більше фокусуються на інтеграції обох підходів через побудову адаптивно-стійких управлінських систем.

Поняття «збалансований потенціал» у науковій літературі не має усталеного визначення, однак усе частіше вживається в контексті управління розвитком підприємств. У працях [8–12] (Романяк Г., Серікова А., Бровко Л., Сірко А., Крюкова Г., Москвін Б., Болотнов Д.) потенціал підприємства

тракується як сукупність матеріальних, нематеріальних, людських та організаційних ресурсів, що забезпечують його конкурентоспроможність. Збалансованість потенціалу, згідно з цими дослідженнями, означає не лише наявність ресурсів, а й гармонізацію між ними – тобто відповідність між стратегічними цілями, можливостями підприємства та викликами середовища.

Деякі автори (Єпіфанова І., Оранська Н. [13], Ватченко Б., Шаранов Р. [14], Лігоненко Л. [15], Гудзь О. [16]) акцентують на динамічному аспекті потенціалу, тобто його здатності до відновлення, трансформації й ефективного перерозподілу залежно від фаз життєвого циклу підприємства. Таким чином, збалансований потенціал – це не статична величина, а адаптивна система взаємопов'язаних ресурсів, що має забезпечити стабільність і стійкість діяльності підприємства навіть за умов кризових впливів.

Сучасна управлінська наука визнає існування прямого когнітивного зв'язку між рівнем збалансованості потенціалу підприємства, його кризостійкістю та здатністю до сталого розвитку. За концепцією динамічних здібностей, підприємство здатне забезпечити стійкість лише за умови активного використання внутрішнього потенціалу для реорганізації ресурсів, прогнозування змін і оперативного реагування.

Власне, кризостійкість підприємства все частіше інтерпретується як функція від рівня інтегрованості, гнучкості та взаємозалежності компонентів потенціалу. Підприємства, що мають незбалансовану ресурсну структуру або не володіють адаптивним управлінням, не здатні ефективно впроваджувати антикризові стратегії. Водночас високий рівень збалансованості потенціалу виступає передумовою антикризової стабільності та розвальної динаміки: він дозволяє не лише пом'якшити наслідки криз, але й перетворити виклики на можливості зростання. Проблема дослідження полягає у відсутності цілісної науково обгрунтованої моделі, яка б поєднувала концепт збалансованого потенціалу з механізмами антикризового управління та інструментами забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам антикризового управління, збалансованому потенціалу підприємства та його стійкості, комплексного підходу до інтеграції цих понять у єдину теоретико-методичну модель досі не розроблено. Існуючі наукові праці здебільшого розглядають антикризове управління як реактивну систему, зосереджену на фінансовій санації або операційній реструктуризації, не враховуючи ролі внутрішньої ресурсної збалансованості

як передумови сталого розвитку. Крім того, у сучасній економічній літературі недостатньо висвітлені механізми взаємозв'язку між збалансованим потенціалом і здатністю підприємства до кризостійкого функціонування в умовах системної нестабільності; кількісні та якісні критерії оцінювання збалансованості потенціалу, що враховують одночасно стратегічні, тактичні та операційні рівні управління; адаптивні управлінські механізми, які б дозволяли використовувати збалансований потенціал підприємства як активний інструмент антикризової стабілізації, а не лише як пасивну характеристику; методичне підґрунтя для інтеграції цифрових інструментів системи бізнес-аналітики (BI-систем) і системи планування ресурсів підприємства (ERP-рішень); практичні кейси або типові моделі реалізації збалансованого потенціалу в умовах кризового впливу для різних галузей економіки.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у розробці науково обгрунтованої системи формування та використання збалансованого потенціалу підприємства як ключового чинника забезпечення ефективного антикризового управління, що дозволить не лише протидіяти кризовим явищам, а й забезпечити системну стійкість і довгостроковий розвиток.

Метою дослідження є наукове обгрунтування теоретико-методичних засад формування збалансованого потенціалу підприємств як домінант забезпечення антикризового управління та стійкого розвитку в умовах зовнішньої нестабільності та внутрішньої трансформації.

У дослідженні збалансованого потенціалу підприємства, як домінант забезпечення антикризового управління його стійким розвитком, використано міждисциплінарний методологічний базис, що охоплює системний, функціональний і ресурсний підходи, а також методи оцінювання потенціалу та концепти стратегічної адаптації ресурсів до умов невизначеності (рис. 1).

Формування збалансованого потенціалу передбачає узгоджене функціонування його ключових складових, які взаємодіють у межах єдиної системи управління ресурсами. До основних компонентів потенціалу належать: трудовий потенціал; фінансовий потенціал, який є енергетичною основою реалізації інших видів ресурсів; інформаційний потенціал, причому в контексті цифрових систем управління; інноваційний потенціал, який визначає стратегічну гнучкість підприємства; організаційний потенціал.

Відповідно до принципів системного підходу, збалансований потенціал підприємства визначається не лише як сума його ресурсів, а як інтегро-

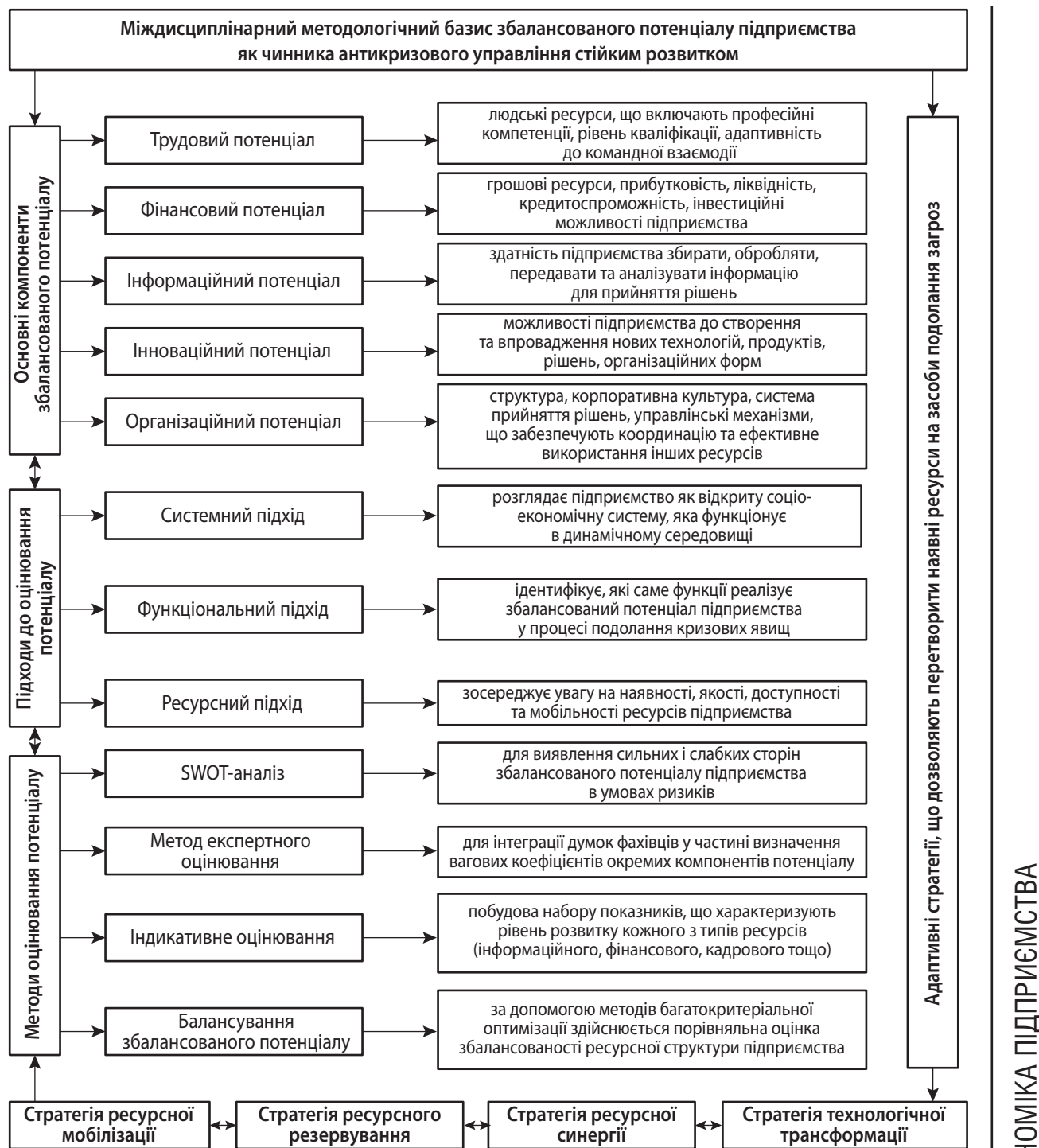


Рис. 1. Міждисциплінарний методологічний базис формування збалансованого потенціалу підприємства

вана система, де між окремими елементами (трудовими, інформаційними, фінансовими, виробничими, управлінськими) існують взаємозалежності та зворотні зв'язки. В межах антикризового управління це означає, що зміни в одному з елементів збалансованого потенціалу можуть вплинути на вразливість підприємства.

Функціональний підхід дає змогу ідентифікувати, які саме функції реалізує збалансований потенціал підприємства у процесі подолання кри-

зових явищ. Це – функція стабілізації (утримання ключових бізнес-процесів), функція адаптації (швидке реагування на зміну середовища), функція розвитку (відновлення та зростання на новій основі). Таким чином, збалансований потенціал виступає як ресурс та інструмент, що виконує специфічні функції в межах кризового циклу.

Ресурсний підхід в межах антикризового управління дозволяє оцінити здатність підприємства перерозподіляти ресурси відповідно до нових

пріоритетів, створювати умови для стійкого функціонування в умовах обмеженого ресурсного середовища. Оцінювання збалансованого потенціалу підприємства в контексті його збалансованості та кризостійкості є багатоаспектним завданням, яке передбачає використання як кількісних, так і якісних методів.

До найбільш релевантних методів оцінювання потенціалу належать: SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання; індикативне оцінювання; балансування збалансованого потенціалу.

Інтеграція результатів оцінювання дозволяє здійснити прогноз рівня готовності підприємства до впровадження антикризових заходів.

Ефективне управління збалансованим потенціалом в умовах кризи вимагає застосування адаптивних стратегій, що дозволяють перетворити наявні ресурси на засоби подолання загроз. До таких стратегій належать: *стратегія ресурсної мобілізації* – оперативне переорієнтування ресурсів на критично важливі напрями діяльності (інвестиції в цифровізацію); *стратегія ресурсного резервування* – створення буферів (фінансових, матеріальних, кадрових) для реагування на непередбачувані ситуації; *стратегія ресурсної синергії* – поєднання ресурсів різного типу з метою створення доданої вартості (наприклад, поєднання ІТ-ресурсів і людського капіталу для автоматизації процесів); *стратегія технологічної трансформації* – активізація використання цифрових платформ системи бізнес-аналітики (BI-систем) і системи планування ресурсів підприємства (ERP-рішень) для інтеграції, моніторингу й управління потенціалом у режимі реального часу.

Таким чином, запропонований міждисциплінарний методологічний базис формування збалансованого потенціалу підприємства створює передумови для розробки адаптивної моделі управління підприємством, що базується на збалансованому використанні його потенціалу як інструменту антикризової стабілізації та стійкого розвитку.

У сучасних умовах динамічного середовища та високої динаміки зовнішніх і внутрішніх факторів особливого значення набуває формування збалансованого потенціалу підприємства, здатного забезпечити не лише ефективне функціонування у звичайних умовах, але й стійкий розвиток в умовах кризових загроз. Збалансований потенціал розглядається як інтегрована багаторівнева система ресурсів, яка є адаптивною, взаємопов'язаною та узгодженою за функціонально-стратегічними напрямками.

Проведений аналіз критеріїв збалансованості потенціалу показав, що збалансованість потенціалу означає не просто наявність усіх ресурсів, а їхнє

узгоджене функціонування й оптимальне співвідношення відповідно до стратегічних і тактичних завдань підприємства.

Основні критерії збалансованості потенціалу:

- ✦ *пропорційність* – відповідність частки кожного ресурсу в загальній системі потребам організації на різних етапах її життєвого циклу;
- ✦ *взаємодоповнюваність* – здатність ресурсів підсилювати один одного в результаті синергії;
- ✦ *гнучкість* – можливість швидкого перерозподілу ресурсів у відповідь на зміну зовнішніх чи внутрішніх умов;
- ✦ *стійкість* – здатність ресурсної системи витримувати коротко- та довгострокові виклики без втрати функціональності;
- ✦ *адаптивність* – наявність механізмів прогнозування та реагування на зміни в середовищі за рахунок внутрішнього резерву потенціалу (табл. 1).

Оцінювання збалансованості потенціалу передбачає поетапний аналітичний процес методики оцінювання, що включає:

- ✦ *ідентифікацію ключових ресурсів* (визначення складу, обсягу та ролі кожної складової потенціалу);
- ✦ *побудову системи індикаторів* (формування набору кількісних і якісних показників для оцінки рівня розвитку кожного типу потенціалу);
- ✦ *нормування та вагове оцінювання* (приведення показників до єдиної шкали та розрахунок ваг на основі експертного опитування або моделей);
- ✦ *розрахунок інтегрального індексу збалансованості* (шляхом багатокритеріальної оптимізації формується агрегований показник, який дозволяє порівнювати стан потенціалу в динаміці);
- ✦ *візуалізацію та інтерпретацію результатів* (зазвичай у вигляді радар-діаграм або матриць ресурсної рівноваги).

Таким чином, збалансований потенціал підприємства є не статичною величиною, а динамічною системою, яка повинна оцінюватися, коригуватися та інтегруватися в механізми стратегічного планування та антикризового управління. Його формування має спиратися на науково обґрунтовані критерії та сучасні цифрові інструменти управління. Формування збалансованого потенціалу підприємства виступає ключовим фактором забезпечення його стійкості до кризових явищ і гнучкості в умовах змін. У контексті антикризового управ-

Основні складові та критерії оцінювання збалансованості потенціалу

Складова потенціалу	Ключові індикатори	Одиниця виміру / методика
1. Трудовий потенціал	Середній рівень кваліфікації персоналу	% працівників із вищою освітою
	Коефіцієнт плинності кадрів	% за рік
	Індекс задоволеності персоналу	Результати опитування / шкала від 1 до 10
	Співвідношення продуктивності праці	Виробіток на 1 працівника
	Кількість навчальних годин на 1 працівника	Год./рік
2. Фінансовий потенціал	Рентабельність діяльності	%
	Коефіцієнт ліквідності	Коефіцієнт
	Частка власного капіталу у структурі фінансування	%
	Чистий прибуток	Грошові одиниці
	Фінансова стійкість	Розрахунок індексу
3. Інформаційний потенціал	Рівень автоматизації бізнес-процесів	% автоматизованих операцій
	Ступінь інтеграції IT-систем	Шкала інтеграції (1–5 або % охоплення функцій)
	Кількість IT-інцидентів / збоїв у системах	Одиниць / місяць
	Кількість користувачів, що мають доступ до системи управління	Осіб
	Індекс інформаційної прозорості	На основі швидкості та повноти звітності
4. Інноваційний потенціал	Частка витрат у загальному бюджеті	%
	Кількість зареєстрованих патентів	Одиниць / рік
	Кількість нових продуктів або технологій, упроваджених за рік	Одиниць
	Співпраця з університетами або зовнішніми центрами	Наявність партнерств / кількість угод
	Індекс інноваційної активності	Композитний (на основі кількох параметрів)
5. Організаційний потенціал	Рівень централізації / децентралізації управління	Опитування / шкала
	Наявність та ефективність корпоративної структури	Аналіз органограми
	Швидкість прийняття управлінських рішень	Середній час ухвалення (днів / годин)
	Ступінь регламентованості внутрішніх процедур	% наявних регламентів
	Ступінь адаптивності організаційної структури	Оцінка гнучкості / опитування

ліній збалансований потенціал визначає здатність підприємства реагувати на кризу та забезпечує стратегічну стійкість та операційну безперервність через ефективну мобілізацію внутрішніх ресурсів.

Взаємодія потенціалу з механізмами антикризової реакції підтверджує, що антикризове управління передбачає не лише розробку заходів реагування, а й створення ресурсної бази для їх реалізації. У цьому контексті збалансований потенціал підприємства виступає як основа адаптації до змін через: прогнозування наслідків

ризиків (на основі інформаційного та інноваційного ресурсів); швидке прийняття рішень (організаційний потенціал); гнучкий перерозподіл фінансових і людських ресурсів; створення буферної здатності до шоків (наприклад, резервні фонди, крос-функціональні команди).

Кожна складова збалансованого потенціалу формує відповідну ланку в механізмі антикризової реакції. Трудовий потенціал забезпечує реалізацію гнучких сценаріїв роботи (дистанційна модель, скорочені зміни), а інформаційний – аналітику ситуацій у режимі реального часу. Сценарне плану-

вання з урахуванням збалансованого потенціалу є важливим інструментом антикризового управління, що дає змогу передбачити декілька варіантів розвитку подій і підготувати стратегії реагування.

Включення збалансованого потенціалу у сценарне моделювання дозволяє: адекватно оцінити реальні межі ресурсних можливостей при реалізації кожного сценарію; сформувати матрицю сценарій – ресурс, що поєднує конкретні дії з відповідним ресурсним забезпеченням; проводити аналіз вразливості та резервів кожного компонента потенціалу під конкретним сценарієм; реалізувати паралельне планування коротко- і довгострокових дій відповідно до обраного сценарію.

Таким чином, збалансований потенціал є не тільки тактичною основою для реалізації антикризових дій, а й структурною передумовою та обмежувальним або підтримуючим фактором у реалізації стратегій.

Цифровізація стає критично важливою у процесі управління збалансованим потенціалом підприємства, особливо в умовах криз. Цифрові системи інтегрують інформаційні, фінансові, кадрові, виробничі та інші дані в єдину платформу, що дозволяє:

- ✦ забезпечувати динамічну візуалізацію стану потенціалу в реальному часі;
- ✦ аналізувати тренди, ризики, критичні точки для ухвалення рішень;
- ✦ реалізовувати прогнозне моделювання ресурсного навантаження в разі розвитку кризових сценаріїв;
- ✦ координувати використання ресурсів на міжпідроздільному рівні;
- ✦ інтегрувати дані для системного контролю ефективності реалізованих антикризових заходів;
- ✦ оптимізувати планування закупівель, запасів, трудових змін тощо відповідно до змін в оточенні.

У поєднанні ці системи забезпечують цифрову трансформацію управління потенціалом, що є основою для оперативної та стратегічної антикризової дії.

Отже, збалансований потенціал підприємства – це динамічна система, що взаємодіє з антикризовими механізмами через функціональну підтримку адаптаційних стратегій; ресурсне забезпечення сценарного планування; цифрове відображення, моніторинг і управління через BI та ERP. Це перетворює потенціал на активний елемент антикризової моделі, здатний забезпечити не лише виживання, а й стійке зростання підприємства.

У контексті зростаючої нестабільності зовнішнього середовища та ускладнення внутрішніх процесів підприємств виникає необхідність у побудові адаптивної управлінської моделі, яка б інтегрувала стратегічне бачення та антикризову готовність. У цьому аспекті збалансований потенціал підприємства виступає не лише передумовою, а й архітектурною основою стійкого розвитку, що забезпечує системну стійкість і гнучкість в умовах криз.

Побудова моделі забезпечення стійкого розвитку на основі збалансованого потенціалу розробляється на принципах системності, модульності та інтеграції, і передбачає чотири взаємопов'язані блоки (рис. 2).

Стратегічно-управлінський блок передбачає стратегічні ключові показники ефективності, політику адаптивного планування, цифрове управління через інтегровані програмні платформи для управління ключовими процесами підприємства в єдиному цифровому середовищі.

Антикризово-адаптивний блок включає механізми реагування на загрози побудовані за сценарним принципом і базується на попередньому моніторингу та оцінюванні ризиків із залученням інструментів BI-аналітики.

Ресурсно-потенційний блок – для кожного з п'яти ключових компонентів потенціалу визначаються цільові індикатори, нормативні значення, рівні резерву та межі використання.

Оціночно-коригуючий блок забезпечує зворотний зв'язок на основі оцінки ефективності використання потенціалу, відхилення від цільових значень, аналізу невідповідностей та модифікації політик управління.

Модель відображає не лише ієрархічну структуру управління, але й логіку горизонтальної взаємодії між підрозділами, з урахуванням принципів когерентності та інтегрованого управління.

Для об'єктивної оцінки ефективності реалізації моделі доцільно застосовувати систему інтегральних показників (табл. 2).

Модель забезпечення стійкого розвитку на основі збалансованого потенціалу підприємства вважається ефективною, якщо забезпечує: зменшення розриву між цільовим і фактичним рівнем потенціалу; поліпшення інтеграції ресурсів у межах стратегічних процесів; скорочення часу реагування на загрози без зниження продуктивності.

Таким чином, запропонована модель забезпечення стійкого розвитку підприємства демонструє, як системне управління збалансованим потенціалом може служити інструментом забезпечення стійкого розвитку в умовах кризової динаміки. Її практична реалізація можлива за умови цифрової

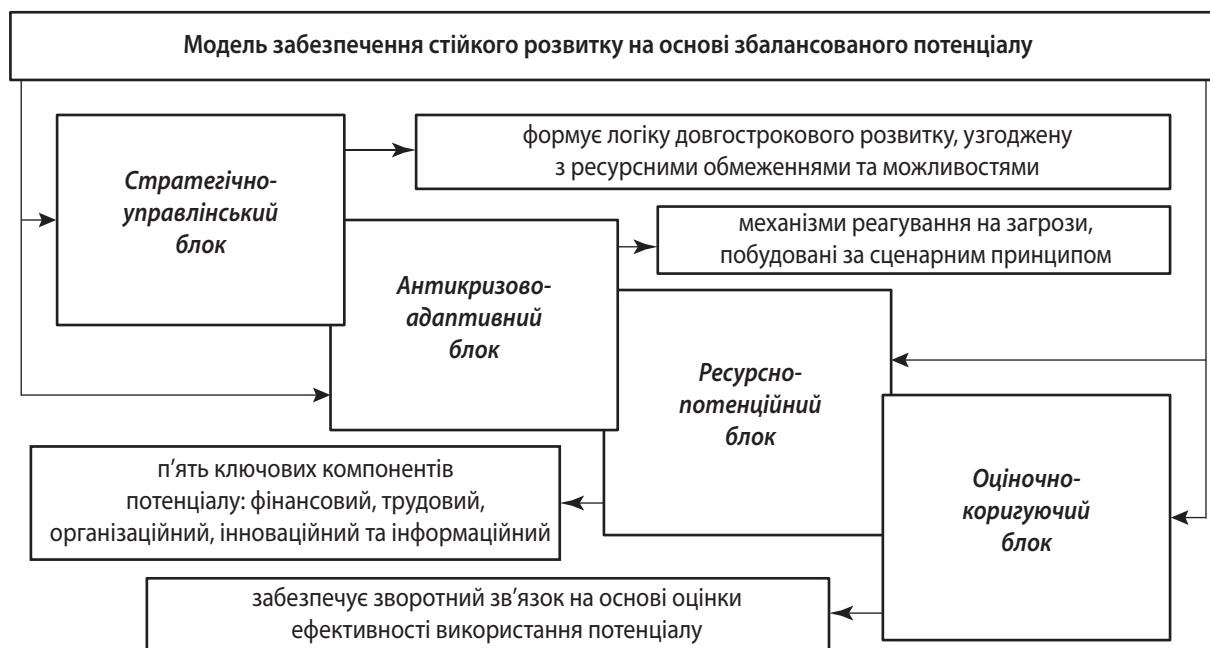


Рис. 2. Модель забезпечення стійкого розвитку на основі збалансованого потенціалу

Таблиця 2

Система інтегральних показників оцінки ефективності реалізації моделі забезпечення стійкого розвитку на основі збалансованого потенціалу підприємства

Напрямок оцінки	Показник	Одиниця виміру
Стійкість	Індекс кризостійкості	Бал / коефіцієнт
Збалансованість потенціалу	Індекс відхилення від нормативного профілю ресурсів	% від оптимального рівня
Адаптивність	Швидкість реалізації адаптивних заходів	Кількість днів / реакцій на рік
Цифрова інтегрованість	Ступінь покриття функцій ERP/BI-системами	% бізнес-процесів
Результативність	Показник ефективності впровадження антикризової моделі (ROI)	%

трансформації підприємства, стратегічного планування ресурсної структури.

ВИСНОВКИ

Збалансований потенціал підприємства виступає базовим структурним чинником, який визначає здатність підприємства адаптуватися до кризових загроз і реалізовувати стратегічні цілі в умовах динаміки зовнішнього середовища.

У дослідженні доведено, що синергія між компонентами збалансованого потенціалу (кадровим, фінансовим, інформаційним, інноваційним та організаційним) створює фундамент для ефективного функціонування антикризових механізмів у тактичному, операційному та стратегічному вимірах.

Пропонована модель забезпечення стійкого розвитку на основі збалансованого потенціалу поєднує концепти ресурсної узгодженості, цифрово-

го управління та сценарного планування, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень в умовах невизначеності. Результати аналізу збалансованого потенціалу засвідчили, що підприємства, які активно управляють своїм потенціалом у системній взаємодії з антикризовими стратегіями, демонструють вищий рівень кризостійкості, скорочення витрат і підвищення інноваційної динаміки.

Запропоновано проводити апробацію системи ключових показників ефективності (КРІ-індикаторів) для оцінювання ефективності управління потенціалом, що дозволяє формалізувати моніторинг збалансованості ресурсів та їх відповідність цілям розвитку. Визначено структурну модель збалансованого потенціалу підприємства (фінансовий, кадровий, інноваційний тощо), що дає змогу проводити комплексну діагностику ресурсів підприємства для підготовки до антикризових сценаріїв.

Розроблено систему стратегічних KPI-індикаторів для оцінювання ефективності потенціалу, що дає змогу перевести управління в кількісну площину та адаптувати стратегії в реальному часі. Визначено зв'язок між збалансованістю потенціалу та кризостійкістю, що сприяє формуванню пріоритетів інвестування в компоненти потенціалу.

Обґрунтовано застосування аналітики великих даних (BI-систем) у реалізації потенціалу, що підвищує прозорість, швидкість і точність рішень, створює цифрову інфраструктуру адаптивного управління. Виявлено залежність ефективності антикризової моделі від рівня цифрової зрілості підприємства, що може бути використано для розробки програм цифрової трансформації. Удосконалено підхід до сценарного планування з урахуванням ресурсної обмеженості, що полегшує розробку гнучких стратегій розвитку навіть в умовах нестачі ресурсів.

Перспективи подальших досліджень: поглиблення кількісної оцінки збалансованості потенціалу шляхом побудови інтегрального індексу з урахуванням міжкомпонентних залежностей; розробка адаптивної математичної моделі сценарного прогнозування, що дозволить підвищити точність управлінських рішень на основі динамічних змін у структурі збалансованого потенціалу; інтеграція факторів системи нефінансових критеріїв (екологія, соціальна відповідальність, управління) у модель збалансованого потенціалу як частини концепту сталого розвитку підприємств. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центрально-український науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 6. С. 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)
2. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51>
3. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89>
4. Хацер М. В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Т. 30. № 1. С. 71–77. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/16.pdf
5. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_23%282%29_28
6. Боняр С. М., Скутова-Корх Я. О. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. № 1. С. 97–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2013_1_19
7. Погребняк А. Ю., Медведєва А. Д. Порівняння традиційних та антикризових стратегій управління підприємством. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 22. С. 183–189. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0ba9098d-7ff9-4fad-aec4-0a61ef4d5701/content>
8. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2016. № 1. С. 235–239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31
9. Серікова А. А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. *Причорноморські студії*. 2018. № 25. С. 177–179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_25_39
10. Бровко Л. І., Сірко А. Ю., Крюкова Г. В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 36–40. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-05)
11. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(130\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(130)05)
12. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
13. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf
14. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
15. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25
16. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2144/2044>

REFERENCES

- Bolotnov, D. H. "Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy" [Features of Anti-Crisis Management of Domestic Enterprises]. *Innovation and Sustainability*, no. 2 (2022): 171-176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
- Boniari, S. M., and Skutova-Korkh, Ya. O. "Teoretychni osnovy antykrizovoho upravlinnia" [Theoretical Basis of Crisis Management]. *Vodnyi transport*. 2013. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2013_1_19
- Brovko, L. I., Sirko, A. Yu., and Kriukova, H. V. "Ekonomichna sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [The Economic Essence of the Crisis Management Enterprise]. *Modern Economics*, no. 15 (2019): 36-40. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-05)
- Hudz, O. Ye. "Formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv" [Formation of Anti-Crisis Management Strategy of Enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2019. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2144/2044>
- Khatser, M. V. "Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: sutnist, kharakterystyka ta mekhanizm zdiisnennia" [Anti-Crisis Financial Management at an Enterprise: The Essence, Characteristics and Implementation Mechanism]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia «Ekonomika i upravlinnia»*. 2019. https://www.econ.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/16.pdf
- Lihonenko, L. O. "Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu" [Crisis Management of Enterprises in the Knowledge Economy and Intellectualization of Management]. *Ekonomichnyi forum*. 2016. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25
- Matukova, H. I., Bahashova, N. V., and Matukova-Yaryha, D. H. "Antykrizovi menedzhment: alhorytm pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Anti-Crisis Management: An Algorithm for Increasing the Competitiveness of an Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 32 (2021). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89>
- Moskvin, B. "Bankrutstvo yak mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Bankruptcy as an Enterprise Anti-Crisis Management Mechanism]. *Visnyk KNTEU*, no. 2 (2020): 58-68. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(130\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(130)05)
- Pohrebniak, A. Yu., and Medvedieva, A. D. "Porivnannia tradytsiinykh ta antykrizovykh stratehii upravlinnia pidpriemstvom" [Comparison of Traditional and Anti-Crisis Strategies of Business Management]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstva*. 2018. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0ba9098d-7ff9-4fad-aec4-0a61ef4d5701/content>
- Romaniak, H. M. "Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyshcha" [Essence of Anticrisis Management in an Uncertain Market Environment]. *Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva]*. 2016. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31
- Sharanov, R. S. "Alhorytm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva" [Enterprise Crisis Management Algorithm]. *Tsentrarno-ukrainskyi naukovyi visnyk. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 6 (2021): 288-296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)
- Sierikova, A. A. "Sutnist antykrizovoho upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva" [Satisfaction of Anti-Crisis Management of Financial Risks of the Enterprise]. *Prychornomorski studii*. 2018. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_25_39
- Tymoshenko, O. V., Butska, O. Yu., and Safari, F. Kh. "Antykrizove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti" [Anticrisis Management as Prerequisite for the Efficiency Increase of Enterprise Activity]. *Ekonomichnyi analiz*. 2016. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_23%282%29_28
- Vatchenko, B. S., and Sharanov, R. S. "Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny" [Crisis Management of the Enterprise in the Conditions of War]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 182 (2022): 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
- Yepifanova, I. Yu., and Oranska, N. O. "Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva" [The Essence of Crisis Management of Enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2016. https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf
- Yepifanova, I., and Bolotnov, D. "Mistse stratehii v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy" [The Place of Strategy in an Crisis Management System of Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3 (2022): 335-338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51>