

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту

завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю. С. Гринчук

«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЗЕМЛЯ ТОМИЛІВСЬКА»)

Виконав: Пелих Іван Сергійович
прізвище, ім'я, по батькові

 підпис

Керівник: доцент Коваль Надія Володимирівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

 підпис

Рецензент: доцент Арбузова Тетяна Василівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

 підпис

Я, Пелих Іван Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

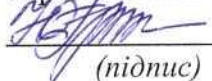
Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 професор Ю. С. Гринчук
(підпис)

«04» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Пелиху Івану Сергійовичу

Тема: Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища (за матеріалами ТОВ «Земля Томилівська»)

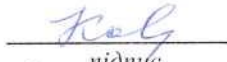
Перелік питань, що розробляються в роботі: дослідження теоретико-методичних аспектів антикризового управління підприємством; надання організаційно-економічної характеристики ТОВ «Земля Томилівська»; аналіз особливостей антикризового управління підприємством; обґрунтування пропозицій щодо напрямів удосконалення антикризового управління підприємством.

Вихідні дані: фінансова та статистична звітність підприємства, монографічна література, публікації у періодичних виданнях з проблеми дослідження, інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

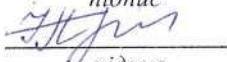
Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник


підпис

доцент Н. В. Коваль

Здобувач


підпис

І. С. Пелих

Дата отримання завдання «04» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Пелих І. С.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (за матеріалами ТОВ «Земля Томилівська»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів антикризового управління підприємством.

Використано методи: аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, класифікації, групування, абстрактно-логічний, статистико-економічний (динамічний, структурний, коефіцієнтний аналіз), прогнозування ймовірності банкрутства за допомогою кількісних моделей, SWOT-аналіз, табличний, графічний.

Проаналізовано основні показники господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «Земля Томилівська» за 2022-2024 рр. Узагальнено заходи антикризового управління, які здійснює керівництво підприємства з метою запобігання кризі. Здійснено прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Земля Томилівська» за допомогою кількісних моделей та системи показників У. Бівера. Зроблено висновок, що загалом підприємство платоспроможне та фінансово стійке, підвищеної уваги потребують коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності.

Обґрунтовано необхідність використання ТОВ «Земля Томилівська» алгоритму антикризового управління підприємством. На основі SWOT-аналізу розроблено напрями антикризової стратегії інноваційного розвитку підприємства з елементами диверсифікації та підвищення доданої вартості. Відповідно до визначених головних напрямів антикризової стратегії розроблено антикризову управлінську матрицю, в якій узагальнено короткострокові та довгострокові заходи, спрямовані на реалізацію напрямів антикризової стратегії підприємства.

Кваліфікаційна робота магістра містить 61 сторінку комп'ютерного тексту, 25 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел із 48 найменувань, 2 додатки.

Ключові слова: криза, антикризове управління, антикризова стратегія, антикризова управлінська матриця.

ANNOTATION

Pelykh I.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

(based on materials of Zemlya Tomylivska LLC)

This thesis studies the set of theoretical, methodological, and practical aspects of anti-crisis management of the enterprise.

It relies on the following methods: analysis, synthesis, theoretical generalization, classification, grouping, abstract-logical, statistical-economic (dynamic, structural, coefficient analysis), forecasting the probability of bankruptcy using quantitative models, SWOT analysis, tabular, graphical.

The thesis analyzes the main indicators of economic activity and financial conditions of Zemlya Tomylivska LLC for 2022-2024. It summarises the anti-crisis management measures carried out by the management of the enterprise in order to prevent the crisis. It predicts the probability of bankruptcy of Zemlya Tomylivska LLC using quantitative models and the system of indicators. It concludes that the enterprise is solvent and financially stable in general, although the coefficients of quick and absolute liquidity require extra attention.

This thesis substantiates the necessity of using the anti-crisis management algorithm for the enterprise. Using SWOT analysis, it develops the directions of the anti-crisis strategy for innovative development of the enterprise with elements of diversification and increasing added value. It also develops an anti-crisis management matrix in accordance with the identified main directions of the anti-crisis strategy; the matrix summarizes short-term and long-term measures aimed at implementing the directions of the anti-crisis strategy of the enterprise.

This Master's thesis contains 61 pages of computer text, 25 tables, 14 figures, a list of used sources with 48 names, and 2 appendices.

Keywords: crisis, anti-crisis management, anti-crisis strategy, anti-crisis management matrix.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Кризи: сутність, класифікація, індикатори, причини, наслідки.....	8
1.2. Антикризове управління в умовах воєнного стану.....	16
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ЗЕМЛЯ ТОМИЛІВСЬКА».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінювання фінансового стану ТОВ «Земля Томилівська».....	29
2.2. Особливості антикризового управління підприємством.....	42
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЗЕМЛЯ ТОМИЛІВСЬКА».....	53
3.1. Впровадження алгоритму антикризового управління та розроблення антикризової стратегії підприємства.....	53
3.2. Побудова системи антикризового менеджменту підприємства та розроблення антикризової управлінської матриці.....	59
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Політичні конфлікти, економічні кризи, пандемії, військові дії, які відбуваються протягом останніх років роблять середовище функціонування підприємств все більш нестабільним. В таких умовах традиційні методи управління втрачають ефективність, тому в розвинених країнах антикризове управління є обов'язковим складником системи управління підприємством [1, с. 136-137; 2; 3].

Війна в Україні є потужним деструктивним чинником для економіки. Демографічні втрати, руйнування виробничих потужностей, об'єктів інфраструктури та логістичних ланцюгів, падіння внутрішнього попиту, втрата традиційних ринків збуту, фінансові труднощі суттєво ускладнюють функціонування бізнесу [4, с. 339]. Сучасні реалії змушують менеджерів переглядати підходи до управління з акцентом на антикризове управління, щоб забезпечити виживання підприємств у військовий та пост військовий періоди [5, с. 60; 6, с. 116].

Антикризове управління в умовах війни є головним чинником збереження економічної активності, запобігання банкрутству та забезпечення відновлення промислового потенціалу країни [7].

Мета й завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретико-методичних основ антикризового управління та обґрунтування напрямів його удосконалення в ТОВ «Земля Томилівська».

В процесі досягнення мети були поставлені та розв'язані певні завдання:

- розглянуто сутність, класифікацію, індикатори, причини та наслідки криз;
- охарактеризовано систему антикризового управління в умовах воєнного стану;
- надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Земля Томилівська»;
- досліджено особливості антикризового управління підприємством;
- обґрунтовано напрями удосконалення антикризового управління

підприємством.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти антикризового управління ТОВ «Земля Томилівська», спрямовані на попередження, подолання кризових явищ і забезпечення його сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Методи дослідження: системний підхід до вивчення положень економічної науки щодо антикризового управління підприємством; методи аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, класифікації, групування, абстрактно-логічний, статистико-економічний (динамічний, структурний, коефіцієнтний аналіз), прогнозування ймовірності банкрутства за допомогою кількісних моделей, SWOT-аналіз, табличний, графічний.

Інформаційною базою дослідження є фінансова та статистична звітність підприємства, монографічна література, публікації у періодичних виданнях з проблеми дослідження, інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень, викладені в роботі, обговорювалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції:

Пелих І. С. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників* (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 54–57 (додаток А).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (48 найменувань), 2 додатків. Текстова частина містить 61 сторінку комп'ютерного тексту, ілюстрованого 25 таблицями та 14 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Кризи: сутність, класифікація, індикатори, причини, наслідки

Аналіз підходів науковців до тлумачення терміна «криза» (табл. 1.1) свідчить, що у спеціальній літературі під кризою зазвичай розуміють період чи етап у функціонуванні соціально-економічної системи (підприємства, організації), або ж порушення стану системи [8], складну проблему чи ситуацію «з високою ймовірністю негативних наслідків» [7].

Таблиця 1.1

Підходи науковців до тлумачення терміна «криза»

Автор, джерело	Тлумачення терміна «криза»
Копитко М.І., Вінічук М.В. [9, с. 27-28]	складна ситуація, яка або існує, або може виникнути; стан, який загрожує виживанню компанії, досягненню її цілей, обмежує час, доступний для вжиття необхідних стабілізаційних та/або адаптаційних заходів, створюючи умови сильного тиску, специфічну ситуацію небезпеки, хаосу, тимчасового дефіциту, байдужості та пасивності
Поворознюк І.М., Будзінський В.І. [10]	серйозна подія з потенційно негативним результатом, що впливає на організацію, підприємство або галузь, а також на суспільство, продукти, послуги чи гарне ім'я
Скопенко Н.С., Северина І.В., Голобородько В.П., Загорулько А.О. [1, с. 138-139]	період загострення протиріч у різних сферах, зокрема політичній, економічній, соціальній, що може призвести до значних змін або навіть до системного колапсу; термін походить від грецького слова “κρίσις” (krisis), що означає «рішення» або «переломний момент»
Іванченко К., Біловодська О. [11, с. 32]	етап у функціонуванні системи (суб'єкта господарювання), викликаний зовнішніми та/або внутрішніми чинниками, що характеризується порушенням стану рівноваги, дестабілізацією процесів, загостренням протиріч і загрозою руйнування або неможливістю подальшого існування системи у звичному режимі; критичний етап у житті системи, що характеризується порушенням рівноваги, загрозами для існування та потребою в якісно новому реагуванні для подолання негативних наслідків

Джерело: складено автором

Для швидкого пошуку та використання ефективних засобів і способів управління кризами необхідно володіти їхньою класифікацією (табл. 1.2).

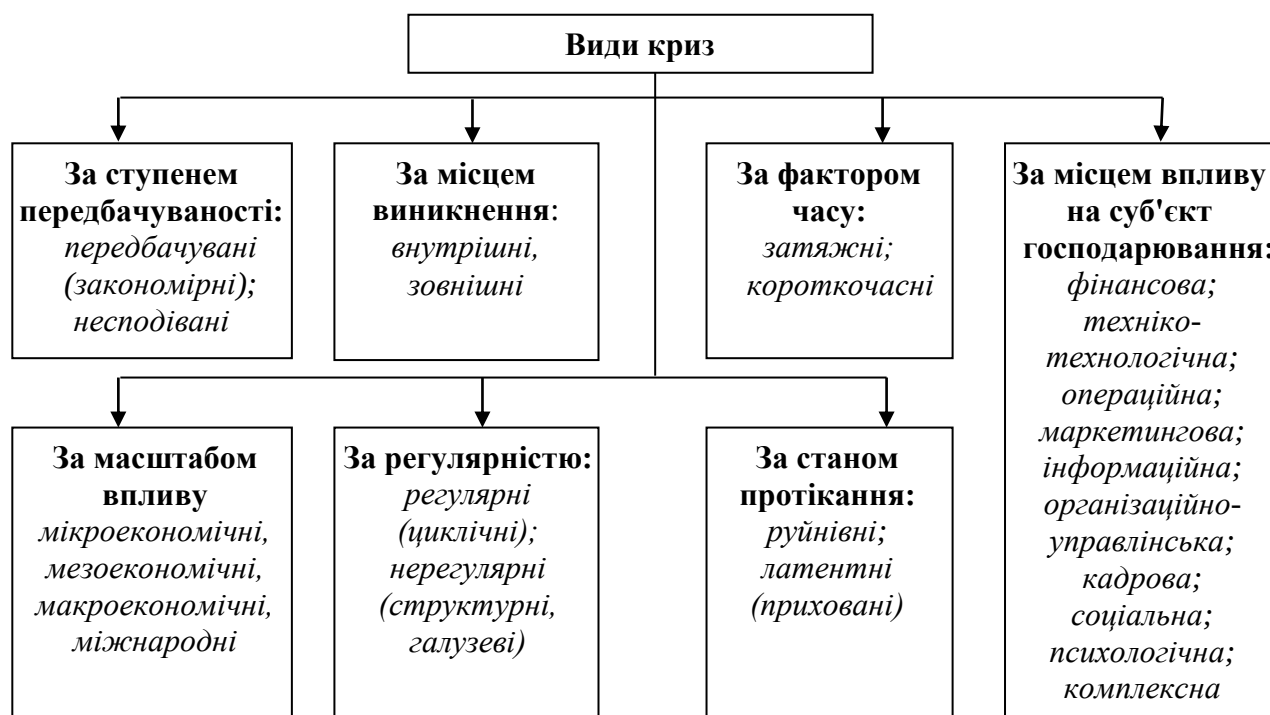


Рис. 1.1. Види криз

Джерело: складено за [12, с. 206-208; 11, с. 33-35].

Фактори, що сприяють появі та розвитку кризових ситуацій, більшість вчених поділяє на внутрішні та зовнішні (табл. 1.2). Середа А. В. наголошує, що їх слід розглядати як потенційні загрози, оскільки конкретні причини, які призводять до кризи (банкрутства) підприємства, є унікальними для кожного конкретного випадку. Вони залежать від здатності організації протистояти цим загрозам, змінюються відповідно до стадії розвитку підприємства та його конкурентних переваг, взаємодіють між собою, посилюючи вплив на підприємство. Чітка класифікація кризових факторів сприяє налагодженню системи їх моніторингу, розумінню причин криз та розробці ефективних стратегій для запобігання або мінімізації їх негативних наслідків [5, с. 62].

Шарапов В. наголошує, що підприємство не здатне впливати на зовнішні чинники безпосередньо, тому має спрямовувати зусилля на ліквідацію негативних впливів, створених зовнішнім середовищем, реалізовувати заходи, які забезпечать життєстійкість організації до моменту виникнення кращих умов [13, с. 201-202]. Середа А. В. підкреслює, що зовнішні фактори можуть

загострити ситуацію в компанії, проте, за умови грамотного управління, підприємство може ефективно протистояти кризі, що яскраво демонструє різниця у фінансовому становищі компаній, які діють у схожих зовнішніх обставинах. Прогрес кризи здебільшого залежить від внутрішніх чинників, в першу чергу – від недоліків у системі менеджменту [5, с. 63].

Таблиця 1.2

Фактори виникнення кризи

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
1. Спад кон'юнктури в економіці в цілому 2. Інфляція, зменшення купівельної спроможності населення 3. Нестабільність господарського та податкового законодавства 4. Політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах постачальників сировини (споживачів продукції) 5. Нестабільність фінансових ринків 6. Нестабільність валютного ринку 7. Негативні тенденції розвитку галузі 8. Збільшення пропозиції товарів-субститутів 9. Посилення конкуренції в галузі 10. Посилення монополізму на ринку 11. Відставання в науково-технічному розвитку 12. Розвиток суб'єктів господарювання за традиційними, але неефективними стратегіями 13. Стихійні лиха, природні катаклізми, зміна кліматичних умов 14. Воєнні дії	1. Низька якість менеджменту (недостатній рівень знань з антикризового управління, відсутність єдиної команди, стратегічного підходу, гнучкості в управлінні) 2. Низька якість інформації, що використовується для ухвалення управлінських рішень 3. Низька кваліфікація персоналу та продуктивність праці 4. Низька конкурентоспроможність продукції 5. Залежність від обмеженого кола постачальників та покупців 6. Застарілі та зношені основні фонди, високі енерговитрати 7. Нестача фінансування 8. Неефективна стратегія розвитку 9. Внутрішні конфлікти 10. Запізніла реакція на дії конкурентів 11. Невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок 12. Неефективна реалізація інвестиційних чи інноваційних проєктів, брак інновацій та раціоналізаторства

Джерело: складено за [12, с. 203-204; 11, с. 32; 14, с. 24; 5, с. 63; 15, с. 892-893; 13, с. 201].

Незалежно від причин, всім кризам притаманні характеристики: елемент несподіванки; недостатня інформація; швидкий темп події [10].

Типові індикатори кризи: стійка тенденція руху поточних витрат підприємства у бік збільшення, а обсягу та норми прибутку – у бік зменшення; зростання кредиторської заборгованості (постачальникам, із заробітної плати, відрахувань до бюджету), незадовільна структура балансу і ліквідності [12, с. 203].

Наслідки кризи відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Наслідки криз

Джерело: складено за [12, с. 205].

Лункіна І. Ю. зазначає, що масштаб і гострота наслідків кризи залежить від масштабу діяльності підприємства, його галузевої приналежності, форми власності на засоби виробництва та інноваційної активності [14, с. 25].

Також слід розуміти, що криза створює нові можливості для розвитку організації: саме під час кризи розвиваються та впроваджуються інновації, суттєво покращується сервісу чи якість виробництва, з'являються нові напрями діяльності підприємства [14, с. 25].

Окремо слід проаналізувати особливості кризи воєнного стану та її відмінності від типових криз, з якими бізнес стикається у звичайних умовах.

«Криза воєнного стану – це комплексний системний стан дестабілізації, що виникає в умовах збройного конфлікту, охоплює усі сфери життєдіяльності (політику, економіку, соціальні відносини, безпекову інфраструктуру та

управлінські процеси), супроводжується масштабними руйнуваннями, втратами людських і матеріальних ресурсів, змінами у правовому регулюванні» [1, с. 139].

Науковці наголошують, що кризові явища на підприємствах, які спричинені чи є наслідком воєнних дій, суттєво відрізняються від криз, які спостерігаються у мирний період. Криза воєнного часу – це високодеструктивний, тривалий процес, що має комплексний глобальний характер, зумовлює не лише фінансові втрати, але й загрожує життю та майну, викликає ефект доміно в міжнародних ланцюгах постачання й фінансових зв'язках, вимагає глибокої трансформації моделей управління та міжгалузевої взаємодії, наслідки якого неможливо повністю усунути через об'єктивний вплив воєнних дій [16, с. 32; 4, с. 341-342; 1, с. 139; 5, с. 65].

З початком повномасштабної агресії з боку російської федерації критичний вплив на діяльність вітчизняних підприємств мають чинники саме зовнішнього середовища [13, с. 205].

Проаналізуємо специфічні ризики діяльності суб'єктів господарювання в умовах війни (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Специфічні ризики діяльності суб'єктів господарювання в умовах війни

Ризик	Опис ризику
Майновий ризик	Ліквідація активів внаслідок проведення бойових дій. Втрата майна підприємства у результаті незаконного заволодіння ним чи розкрадання.
Втрата ділової активності	Припинення з питань безпеки діяльності підприємств, їхніх постачальників та покупців внаслідок проведення бойових дій. Зниження ділової активності внаслідок появи дефіциту на товари, що вироблялися підприємствами, втраченими в результаті бойових дій чи внаслідок загальноекономічних передумов, деяких імпортованих товарів.
Територіальний ризик	Отримання збитків (недоотримання прибутку) внаслідок перебоїв в електропостачанні; ведення бізнесу з підприємствами, що перебувають на соціально- та економічно нестабільних територіях держави.
Втрата зовнішньоекономічної діяльності	Скорочення експорту та імпорту внаслідок окупації портів, блокади морських напрямків реалізації з боку російської федерації, логістичного колапсу у галузі залізничного та автомобільного транспорту через проведення бойових дій та масову евакуацію.

<i>Продовження табл. 1.3</i>	
Логістичні ризики	Порушення транспортних маршрутів, блокада регіонів, зростання витрат на доставку.
Кадрові ризики	Масова міграція працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів.
Ризик зниження прибутковості (упущеної вигоди)	Неможливість забезпечення обсягів реалізації у довоєнних значеннях внаслідок зниження кон'юнктури ринку, зниження попиту на продукцію внаслідок зменшення доходів громадян, масової міграції.
Обмежений доступ до фінансування, коливання валютних курсів	Проблеми банківського сектору та кредитування: втрата значної частини активів банками внаслідок проведення бойових дій; втрата 50–70 % кредитного грошового потоку; зростання облікової ставки НБУ до 25 %, що призводить до зростання вартості кредитних коштів для фізичних та юридичних осіб. Девальвація національної валюти: збільшення вартості імпортованих товарів (у тому числі – енергоресурсів, купівлю яких держава змушена здійснювати за кордоном).
Інфляційний ризик	Зростання цін на паливо, електроенергію, транспортування. Знецінення реальної вартості капіталу підприємства та його доходів за високих чи зростаючих рівнів інфляції, спричинених монетарними та немонетарними причинами, як наслідок війни.
Інформаційний ризик	Понесення втрат у результаті прийняття рішень в умовах неповноти, недостовірності, неточності, несвоечасності, неоперативності, викривлення та асиметричності інформації; втрата даних в результаті кібератак.
Інвестиційний ризик	Неотримання доходів від інвестицій у діяльність підприємств, які функціонують у зонах конфлікту, перебувають під впливом агресора тощо. Відсутність зовнішніх та внутрішніх інвестицій через значну ризиковість таких операцій при неможливості забезпечення відповідної дохідності.
Репутаційний ризик	Формування негативного іміджу бізнес-одиниці у зв'язку з її діями на території конфлікту (співпраці) або бездіяльністю у миротворчості, дипломатії, гуманітарній допомозі.
Юридичний ризик	Економічні втрати від внесення змін до нормативно правових актів, що обмежують ведення бізнесу.

Джерело: складено за [5, с. 64; 13, с. 201; 17, с. 69; 18, с. 98].

Порівняння традиційної кризи та кризи воєнного часу відображено в таблиці 1.4 та на рис. 1.3.

Таблиця 1.4

Порівняння традиційної кризи та кризи воєнного часу

Критерій	Традиційна криза	Криза воєнного часу
Характер виникнення	Виникає внаслідок економічних, фінансових, управлінських або ринкових дисбалансів.	Має екзогенну природу; обумовлена збройним конфліктом і супутніми геополітичними чинниками.
Масштаб	Переважно локальний галузевий, або секторний характер.	Загальнонаціональний або міждержавний; охоплює всі сфери економіки.
Динаміка розвитку	Має відносно передбачувану динаміку розвитку.	Характеризується різкою, часто непередбачуваною ескалацією.

<i>Продовження табл. 1.4</i>		
Швидкість поширення	Відносно поступове поширення, з можливістю реагування та локалізації при визначенні причин виникнення.	Глобальна стрімка ланцюгова реакція, часто миттєва, що ускладнює адаптацію.
Тривалість	Коротко- або середньострокова. Обмежена в часі; залежить від циклічних або структурних факторів.	Довгострокова або невизначена, залежить від тривалості бойових дій та політичної ситуації.
Доступність інфраструктури	Інфраструктура переважно зберігається та функціонує.	Частково або повністю зруйнована (пряме фізичне знищення об'єктів інфраструктури), недоступна через бойові дії.
Кадрові наслідки	Зростання коефіцієнтів плинності кадрів через економічну нестабільність.	Вимушена мобілізація, евакуація, міграція співробітників.
Управлінські рішення	Базуються на антикризових заходах, фінансовому оздоровленні та реструктуризації.	Вимагають негайних дій у сфері безпеки, логістики, релокації та кризового HR-менеджменту.
Логістика	Може бути порушена через ринкові фактори або санкції.	Руйнується внаслідок бойових дій, окупації або блокади.
Роль держави	Держава може виконувати регулюючу або підтримуючу функцію.	Держава виступає активним учасником через мобілізацію, регуляцію та стратегічне управління.
Зовнішнє узгодження	У мирний час тільки за необхідністю, можлива координація з державою, партнерами, регуляторами.	Погоджені дії з представниками державних органів та військової адміністрації; умови диктуються воєнною та політичною ситуацією.
Сприйняття ризиків	Відносно низький рівень невизначеності.	Високий рівень невизначеності та загрози фізичному існуванню бізнесу.
Фізична небезпека	Відсутня або мінімальна; загроза економічного характеру.	Високий рівень загроз для життя, майна та персоналу.

Джерело: [1, с. 140].

Аналіз таблиці 1.4 дає можливість виявити суттєві відмінності в причинах, масштабах, динаміці розвитку та управлінських підходах до подолання традиційних криз та криз воєнного часу. Традиційні кризи, зазвичай, передбачувані, виникають внаслідок економічних або ринкових дисбалансів. Кризи воєнного часу характеризуються високим ступенем непередбачуваності, екзогенним походженням, комплексністю (деструктивно впливають на всі сфери господарської діяльності), довготривалістю, глобальним характером, супроводжуються безпосередньою фізичною загрозою персоналу та активам

підприємства, вимушеною релокацією, руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, втратами людського капіталу, необхідністю постійної координації дій із представниками органів державної влади та військовими адміністраціями. Тобто, криза воєнного часу є набагато складнішою за масштабами впливу, рівнем невизначеності та наслідками для підприємств, порівняно з традиційною кризою [1, с. 141].



Рис. 1.3. Порівняння традиційної кризи та кризи воєнного часу

Джерело: [9, с. 32; 19, с. 40].

Відповідно, управління в умовах кризи воєнного стану потребує не лише традиційних фінансово-економічних інструментів, а й комплексної трансформації управлінських підходів, антикризових (адаптивних та превентивних) стратегій, орієнтованих на швидке реагування на зовнішні загрози, забезпечення фізичної безпеки, оперативну перебудову бізнес-процесів та довгострокову стійкість підприємства [1, с. 141].

1.2. Антикризове управління в умовах воєнного стану

Підходи науковців до тлумачення поняття «антикризове управління підприємством» відображено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Підходи науковців до тлумачення поняття «антикризове управління підприємством»

Автор, джерело	Тлумачення поняття «антикризове управління підприємством»
Шарапов В. [13, с. 198, 205]	це процес, спрямований на своєчасне виявлення ознак кризових явищ у діяльності підприємства чи його зовнішньому середовищі для здійснення своєчасних коригувальних управлінських впливів з метою збереження життєстійкого стану організації та забезпечення її сталого розвитку
Скопенко Н. С., Северина І. В., Голобородько В. П., Загорулько А. О. [1, с. 138]	це комплексна системна діяльність, що передбачає виявлення, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації з метою збереження її життєздатності, мінімізації втрат, відновлення стабільності та забезпечення стратегічного розвитку в умовах невизначеності
Копитко М. І., Грицан В. М. [20, с. 41]	система дій та комплекс заходів стратегічного спрямування з метою попередження та виявлення кризових ситуацій на підприємстві, вирішення проблем, які спричинені такими кризовими ситуаціями, а також нейтралізації ризиків та дестабілізуючих чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, які провокують виникнення кризових ситуацій
Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. [21]	комплекс заходів і рішень, спрямованих на швидке реагування на загрози, збереження активів і стабілізацію роботи підприємства
Король В. С., Стефанишин Л.С. [4, с. 340]	цілісна система стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на оперативне реагування на кризові виклики, забезпечення безперервності функціонування підприємства та збереження його основних ресурсів
Коренєва Н. О. [18, с. 99]	в мирний час це система заходів, спрямованих на виявлення кризових явищ за допомогою специфічних методів, способів та прийомів управління, які застосовуються в першу чергу саме для недопущення банкрутства, а також для відновлення платоспроможності визначеного суб'єкта господарювання; під час воєнного стану – це сукупність своєчасних точкових управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації, упередження та подолання кризових станів на конкретному етапі кожної кризи у підпорядкованій системі та розробка стратегій для забезпечення стійкості та виживання організації, мінімізації негативного впливу воєнних дій, а також на швидке її (системи) відновлення після завершення активної фази війни
Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. [6, с. 117]	система заходів, що спрямовані на запобігання, пом'якшення або подолання негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства; передбачає комплексний підхід, що охоплює стратегічне, тактичне та операційне управління з метою збереження стабільності, фінансової стійкості та оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища

<i>Продовження табл. 1.5</i>	
Лункіна І. Ю. [14, с. 25]	система управління підприємством, що має комплексний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при опорі переважно на власні ресурси
Миськів Г. В., Білик В. М. [22, с. 20]	системне керування кризовими ситуаціями з метою попередження, адаптації та подолання їх негативних наслідків
Ракицька С. О., Степанковська В. І. [23, с. 111]	сукупність управлінських дій, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, попередження та подолання кризових ситуацій, мінімізацію їхніх наслідків та забезпечення стабільності діяльності підприємства
Кривов'язюк І. В. [7]	тип управління, спрямований на попередження, мінімізацію чи уникнення негативного впливу криз в діяльності підприємства в результаті ведення війни в країні шляхом передбачення їх виникнення за допомогою спеціалізованого діагностичного інструментарію та завдяки впровадженню антикризових заходів
Овчарук О. М., Переверзев С. С. [15, с. 889, 890]	управління підприємством, яке перебуває на межі банкрутства, незалежно від визнання його таким юридично; багатоплановий процес, що включає комплекс заходів щодо своєчасної ідентифікації ознак потенційних загроз, подолання криз, у тому числі розробку антикризової стратегії та усунення негативних наслідків кризових ситуацій
Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. [24, с. 98]	управління, спрямоване на запобігання, нейтралізацію та використання можливостей кризової ситуації в господарській діяльності підприємств, на адаптацію системи управління до змін зовнішнього середовища, що сприятиме сталому розвитку підприємства

Джерело: складено автором

Отже, було розглянуто 13 підходів до визначення поняття «антикризове управління підприємством». Здійснимо класифікацію цих підходів (табл. 1.6). Аналіз таблиці дає можливість зробити висновок, що сучасні наукові підходи до антикризового менеджменту виходять за межі класичних моделей реагування на кризу, фокусуючись на стратегічній превенції та адаптації до змін середовища [1, с. 138]. На основі проведеного дослідження сформулюємо власне визначення поняття «антикризове управління підприємством» - це система управлінських рішень та заходів щодо ідентифікації кризоутворюючих чинників, їх нейтралізації, запобігання розвитку кризи на підприємстві, мінімізації її негативного впливу з метою адаптації до змін та сталого розвитку підприємства. Зважаючи поточну ситуацію, нині будь-яке управління має бути антикризовим.

Таблиця 1.6

**Класифікація існуючих підходів до визначення поняття
«антикризове управління підприємством»**

Джерело	Сутність					Зміст дій								Мета					
	процес	система управлінських дій	комплекс заходів	система управління	тип управління	виявлення ознак кризи	запобігання кризи	нейтралізація кризи	подолання наслідків	управлінські впливи	антикризова програма	антикризова стратегія	виживання, відновлення	життєздатність підприємства	сталий розвиток	мінімізація втрат	фін. стійкість, платоспр.	адаптація до змін	збереження ринк. позиції
[13]	+					+				+				+	+				
[1]		+				+	+	+	+					+	+	+			
[20]		+	+			+	+	+	+										
[21]			+							+				+		+			
[4]			+							+				+		+			
[18]			+			+	+	+	+			+	+				+		
[6]			+				+		+					+			+	+	
[14]				+			+	+			+								+
[22]		+					+		+									+	
[23]		+				+	+	+	+					+					
[7]			+		+	+	+									+			
[15]	+		+	+		+			+								+		
[24]				+			+	+							+			+	

Джерело: розроблено автором

Мета антикризового управління – планування та реалізація комплексу заходів, спрямованих на своєчасну ідентифікацію та нейтралізацію кризоутворюючих чинників, не допущення розгортання кризи, збереження стабільної діяльності підприємства, а у разі неминучості кризи – мінімізація втрат та відновлення його функціонування [25, с. 242; 6, с. 117].

Завдання системи антикризового управління відображено на рис. 1.4.

Оскільки криза воєнного стану має низку характеристик, які відрізняють її від традиційних економічних криз, змін зазнають і ключові елементи механізму антикризового управління підприємством: мета, завдання, принципи методи та заходи [4, с. 340].



Рис. 1.4. Завдання системи антикризового управління

Джерело: складено за [14, с. 25; 15, с. 891; 13, с. 199].

Метою антикризового управління в період війни є захист людей, збереження активів та забезпечення життєздатності підприємства [21]. На початку війни основною метою є виживання, мінімізація збитків та забезпечення безперебійного функціонування підприємства. Згодом акцент зміщується на адаптацію та стабільну діяльність в умовах воєнного стану [16, с. 32; 21; 7; 4, с. 341; 26, с. 157].

Основні завдання антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Основні завдання антикризового управління в умовах воєнного стану

Завдання	Сутність
Оперативне реагування на загрози	Налагодження системи швидкого сповіщення про небезпеки та прийняття негайних антикризових рішень.

<i>Продовження табл. 1.7</i>	
Забезпечення безперервності діяльності	Збереження основних активів, кадрового потенціалу та ключових ланцюгів постачання (в т. ч. створення нових партнерств, які забезпечать альтернативні способи постачання сировини та матеріалів). Підтримка роботи ключових бізнес-функцій, збереження безперервного виробничого процесу, підтримка роботи критичної інфраструктури компанії та задоволення базових потреб клієнтів.
Збереження ресурсів і потенціалу	Мінімізація втрат матеріальних ресурсів (евакуація чи релокація виробництв із небезпечних зон; укріплення об'єктів, що зменшує ймовірність фізичних втрат від обстрілів чи руйнувань; створення резервів сировини, матеріалів, фінансів) та кадрового потенціалу підприємства (розробка планів евакуації, забезпечення умов для віддаленої роботи, додаткові заходи захисту на виробничих об'єктах, тимчасова релокація до більш безпечних регіонів, підтримка психологічного здоров'я та мотивація персоналу).
Оптимізація використання ресурсів	Обмеження витрат на другорядні потреби (наприклад, маркетинг, окремі проєкти), перерозподіл фінансів на закупівлю необхідних матеріалів, охорону чи підтримку ключових технологій. Підприємства можуть розглядати варіанти більш раціонального використання наявного обладнання, скорочення витрат на енергоресурси та залучення альтернативних джерел енергії.
Стабілізація фінансово-економічного стану	Моніторинг фінансово-економічного стану підприємства. Забезпечення платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, оптимізація витрат та пошук джерел фінансової підтримки аби уникнути банкрутства.
Підготовка до відновлення і розвитку	Розробка планів відновлення бізнесу після стабілізації ситуації, збереження потенціалу для подальшого зростання та розвитку.

Джерело: доповнено та уточнено [26, с. 158] на основі [4, с. 341; 21; 20, с. 40; 27, с. 79].

Результативності антикризового управління можна досягти лише за умови дотримання його основних принципів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Принципи антикризового управління

Принцип	Сутність
<i>Загальні принципи антикризового управління</i>	
Стратегічності	Антикризове управління має здійснюватися в рамках антикризової стратегії, яка є частиною загальної стратегії підприємства.
Ранньої діагностики	Рання ідентифікація симптомів кризи дає можливість вживати своєчасних превентивних заходів протидії або адаптації до неї. Краще запобігти кризі, ніж забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків.
Терміновості реагування	Чим раніше буде здійснено коригувальні впливи, тим швидше буде поновлено стійкий стан підприємства.
Системності	Антикризові управлінські рішення мають ухвалюватися на основі системного аналізу, побудови моделей управління підприємством та його взаємодії із зовнішнім середовищем.

<i>Продовження табл. 1.8</i>	
Об'єктивності	Для прийняття антикризових управлінських рішень мають бути визначені причини кризи та фактори, що впливають на її масштаби, глибину, особливості протікання тощо.
Адекватності реагування	Заходи антикризового управління мають відповідати ступеню загроз та ресурсним можливостям підприємства з метою недопущення недостатнього реагування на подолання кризи та надлишкових витрат у разі переоцінки загроз.
Контролю	Регулярна перевірка дієвості та відповідності поточних показників очікуваним.
Концентрації зусиль на подоланні першопричини кризи	Обмеження кількості антикризових заходів в умовах дефіциту ресурсів, їх зосередження на подоланні першопричини кризи.
Гнучкості та адаптивності управління	Наявність системи зворотного зв'язку та здатність змінювати стратегію, структуру, плани, бізнес-процеси компанії, коригувати управлінські впливи залежно від зміни обставин та показників діяльності суб'єкта господарювання.
Використання внутрішніх ресурсів	Для забезпечення фінансової стійкості та виходу зі стану кризи підприємство має використовувати, у першу чергу, власні джерела ресурсів.
Ефективності	Результати використання системи антикризового управління мають перевищувати витрати на її створення та утримання.
<i>Ключові принципи антикризового управління в умовах воєнного стану</i>	
Безпека персоналу та ресурсів	Збереження життя працівників і захист критичних активів стоять на першому місці, тому компанії заздалегідь готують плани евакуації персоналу та стратегічних ресурсів у більш безпечніші місця.
Мобільність	Персонал, обладнання, запаси можуть бути переміщені до безпечніших регіонів або на ділянки бізнесу, які критично потребують підтримки. Мобільність також включає швидку реструктуризацію управлінських команд (створення мобільних кризових штабів, бригад аварійного реагування тощо).
Проактивність і превентивність	У воєнний час реалізується через системи раннього попередження, моніторинг безпекової ситуації, стрес-тестування планів.
Виваженість та мінімізація ризиків	Кожен крок оцінюється з позиції: чи буде досягнута мета з мінімальними можливими втратами ресурсів і мінімізацією негативних наслідків.
Креативність та інноваційність рішень	Нестандартні рішення, наприклад, розробка нових продуктів під потреби воєнного часу, використання ІТ-рішень для завдань, які раніше виконувалися вручну, залучення співробітників до генерації ідей тощо.
Прозорість та комунікація	Внутрішня комунікація з персоналом (регулярне інформування колективу про плани та стан справ, що знижує панічні настрої) та відкрита інформаційна політика із зовнішніми стейкхолдерами, що сприяє довірі та координованості дій.

Джерело: складено за [13, с. 203; 16, с. 32; 15, с. 891-892; 26, с. 157].

Функції антикризового управління відображено на рис. 1.5.

Антикризове управління потребує застосування комплексу методів, які

дозволяють зберегти бізнес-активність та якомога швидше адаптуватися до нестабільного середовища [17, с. 69].



Рис. 1.5. Функції антикризового управління

Джерело: складено за [13, с. 202-203; 26, с. 158-159].

Аналіз наукових джерел свідчить про різні підходи науковців до класифікації методів антикризового управління. Зокрема, Насад Н. В., та Терещук С. А. виділяють стратегічні, оперативні, фінансові, інноваційно-технологічні та соціально-психологічні методи антикризового управління [17, с. 69-70]; Овчарук О. М. та Переверзев С. С. – діагностичні та методи управління кризовою ситуацією [15, с. 896]; Король В. С. та Стефанишин Л. С. – стратегічні, тактичні, оперативні [4, с. 340-343]. На основі аналізу наукових джерел розроблено узагальнену класифікацію методів антикризового управління (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Методи антикризового управління

Джерело: складено за [17, с. 69-70; 15, с. 896].

У контексті кризи воєнного часу особливо актуальними є такі методи: даунсайзинг (цілеспрямоване скорочення масштабів діяльності та чисельності персоналу з метою оптимізації витрат); аутсорсинг (передача частини бізнес-процесів – ведення бухобліку, транспортні послуги, юридичні питання – стороннім організаціям з метою зниження операційних витрат); регуляризація (встановлення чітких регламентів і процедур для стабілізації управлінської діяльності в умовах невизначеності); бенчмаркінг (порівняння підприємства, наприклад, продуктів, ціноутворення, організації робочого процесу, з іншими більш успішними підприємствами для запозичення досвіду їх адаптації та функціонування у воєнних умовах); модернізація (оновлення або удосконалення об'єкта чи процесу, в результаті чого зростає продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства, проте в умовах війни

модернізація може бути ускладнена нестачею фінансових ресурсів); диверсифікація (освоєння нових ринків чи виробництв, розширення асортименту продукції шляхом випуску актуальних та дефіцитних товарів); реорганізація; реінжиніринг (радикальна перебудова бізнесу, повне переосмислення і перепроєктування бізнес-процесів для підвищення якості функціонування системи) [4, с. 340-341; 16, с. 33; 19, с. 40-41].

Антикризові заходи є більш конкретними та локальними порівняно з методами антикризового управління: розроблення та реалізація планів евакуації для гарантування безпеки працівників і майна підприємства; інвестування в енергетичну автономність підприємства; створення запасів сировини, матеріалів та енергії для неперервності виробництва попри перешкоди у постачанні; тимчасове припинення функціонування малорентабельних чи другорядних виробничих підрозділів; оптимізація організаційної структури управління підприємством; закриття неприбуткових чи ризикованих проєктів; відмова або відтермінування довгострокових інвестицій та планів розвитку; реалізація надлишкових товарно-матеріальних запасів для мобілізації оборотного капіталу; переведення працівників у неоплачувану відпустку – для зниження витрат на персонал в умовах скорочення виробничих потужностей [1, с. 33; 19, с. 41; 4, с. 343; 28, с. 181].

Етапи антикризового управління підприємством відображено на рис. 1.7.

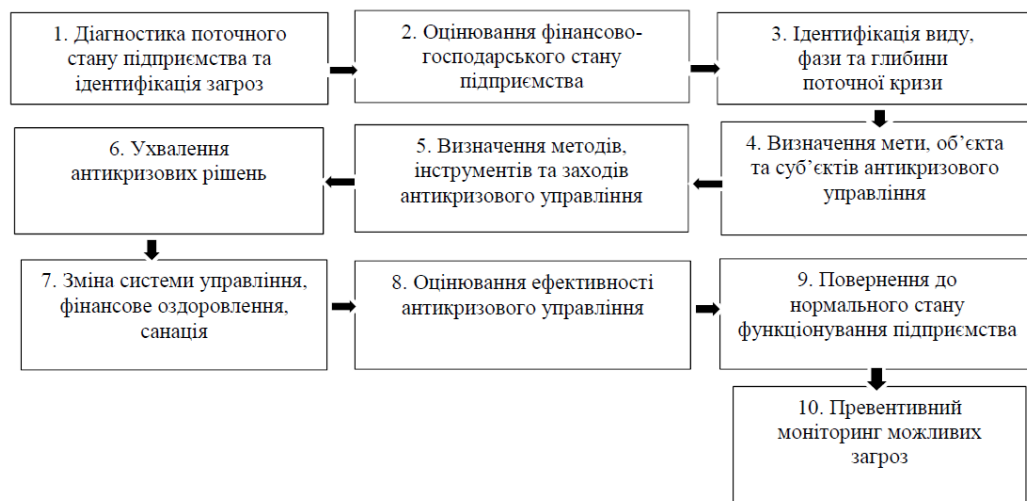


Рис. 1.7. Етапи антикризового управління підприємством

Джерело: [22, с. 22].

Король В. С. та Стефанишин Л. С. розробили етапну схему антикризового управління відповідно до фаз війни (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Етапна схема антикризового управління (по фазах війни)

Етап	Мета	Основні дії
1. Реактивний	Збереження діяльності	Екстрена діагностика, евакуація, релокація
2. Адаптивний	Відновлення процесів	Налагодження нових ланцюгів постачання, оптимізація, переорієнтація на виробництво продукції та послуг, що відповідають запитам ринку в умовах війни
3. Стабілізаційно-операційний	Утримання позицій в умовах воєнного конфлікту	Удосконалення внутрішніх виробничих і управлінських процесів, перерозподіл ресурсів, підтримання якості продукції, збереження ринку збуту, пошук нових ринків, автоматизація.
4. Постконфліктний	Вихід з кризи, відновлення підпр-ва	Оцінка завданих збитків, інновації, інвестиції, зростання.

Джерело: [4, с. 343-344].

Аналіз наукових джерел [4, с. 345; 22, с. 22-23; 29, с. 117] дав змогу визначити критерії, за допомогою яких оцінюється ефективність антикризового управління:

- збереження життєздатності підприємства;
- позитивна зміна показників виробничої діяльності та фінансового стану внаслідок антикризового управління (зростання прибутку, рентабельності, обігових коштів тощо, зменшення витрат, покращення управління запасами, збільшення продуктивності праці);
- зростання темпу позитивних змін показників виробничої діяльності та фінансового стану;
- збереження або покращення позицій на ринку;
- збереження та підтримка лояльності клієнтів;
- оперативність процесу ухвалення управлінських рішень;
- економічна доцільність досягнутих результатів у контексті витрат на антикризові заходи.

Порівняльний аналіз традиційного антикризового управління та антикризового управління в умовах воєнного стану допомагає зрозуміти

відмінності у підходах, пріоритетах і ресурсах, які використовуються для збереження чи відновлення стійкості підприємства (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

**Порівняльний аналіз традиційного антикризового управління та
антикризового управління в умовах воєнного стану**

Критерій	Турбулентне зовнішнє середовище	Турбулентне зовнішнє середовище, підсилене воєнним станом
Характер кризи	Економічна нестабільність, коливання ринку, політичні ризики, інфляція, зміна регуляторних умов	Прямі загрози життю, руйнування інфраструктури, мобілізація працівників, зупинка виробництва
Рівень передбачуваності	Середній – можлива аналітика і прогнозування	Дуже низький – ситуація змінюється щодня, часто непередбачувано
Цілі управління	Адаптація до ринкових змін, збереження конкурентоспроможності	Виживання бізнесу, захист персоналу, релокація активів, евакуація персоналу
Фокус стратегій	Диверсифікація, цифровізація, реорганізація	Резервне планування, релокація, співпраця з військовою адміністрацією, скорочення бізнесу
Управлінські дії	Оптимізація витрат, зміна цінової політики, стратегічні альянси	Мінімізація ризиків, пошук безпечних зон для функціонування, робота в умовах форс-мажору
Ресурси	Диверсифікація доступних інструментів фінансових ринків, інвесторів, розвиток аналітичних систем	Обмежені ресурси, пошук нових джерел надходження ресурсів, відновлення інфраструктури, пошук нових логістичних каналів
HR-політика	Переорієнтація персоналу, навчання, утримання талантів	Захист персоналу, адаптація до кадрових втрат, розроблення заходів для покращення психологічного здоров'я
Комунікації	Прозора комунікація зі стейкхолдерами, акціонерами, ЗМІ	Антикризова комунікація, робота з волонтерами, розроблення та запровадження безпекових інструментів
Період планування	Середньостроковий – 1–3 роки	Короткостроковий – до 6 місяців, одного року

Джерело: [6, с. 118].

Отже, при традиційному антикризовому управлінні переважає проактивний підхід з використанням прогнозування та гнучких стратегій; в умовах воєнного стану – реактивне управління, яке зосереджене на збереженні життєздатності бізнесу, людей та мінімізації втрат [6, с. 119].

Специфічні риси антикризового управління в умовах воєнного стану відображено на рис. 1.8.

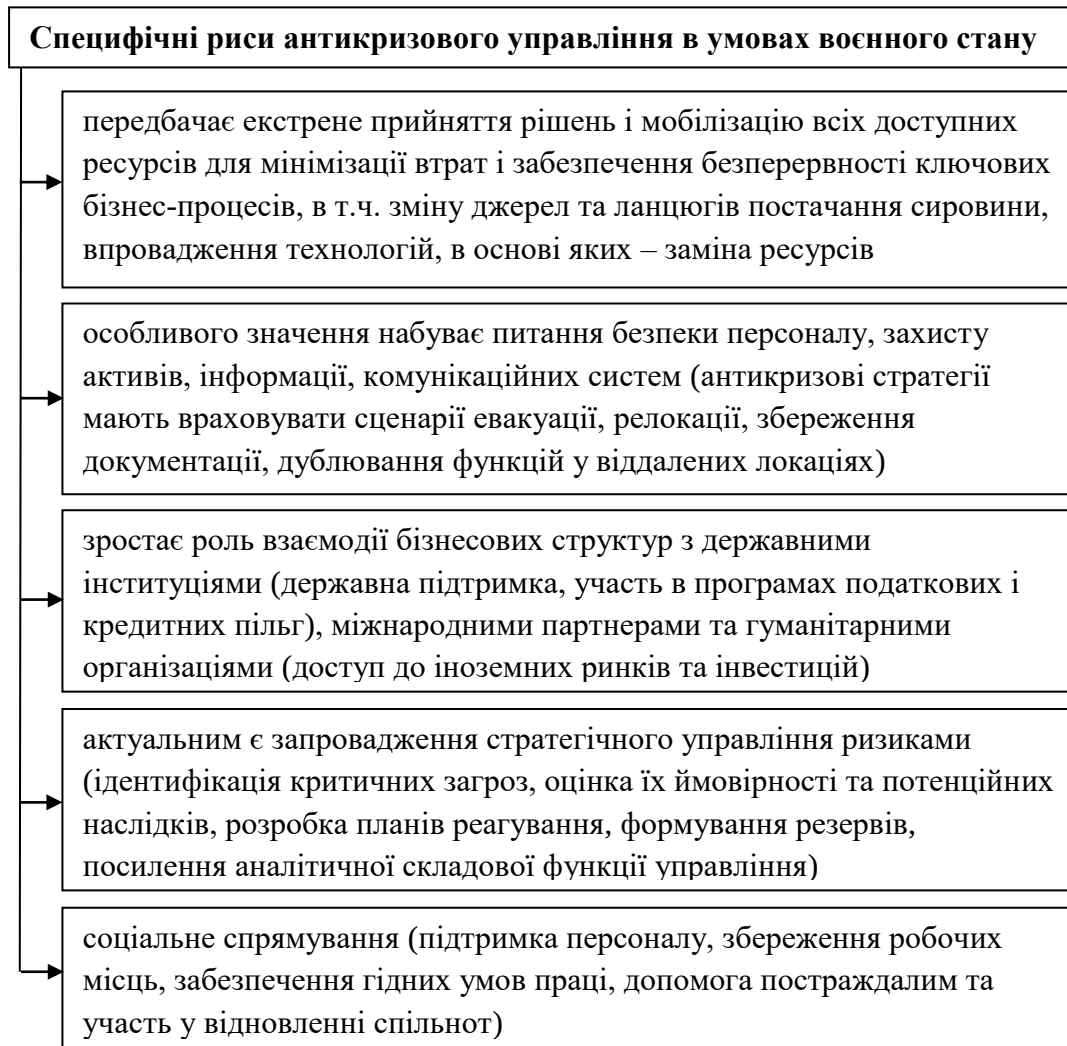


Рис. 1.8. Специфічні риси антикризового управління в умовах воєнного стану

Джерело: складено за [6, с. 119].

Таким чином, специфічними рисами антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану є: зосередження на питаннях безпеки; мінімізація втрат; забезпечення безперервності ключових бізнес-процесів; взаємодія з державними інституціями, міжнародними партнерами та гуманітарними організаціями; запровадження стратегічного управління ризиками та соціальна відповідальність бізнесу.

Висновки до Розділу 1

В Розділі 1 проаналізовано підходи науковців до тлумачення терміна «криза». З'ясовано, що під кризою зазвичай розуміють період чи етап у функціонуванні підприємства, або ж складну проблему чи ситуацію з високою ймовірністю негативних наслідків. Наведено класифікацію криз за сімома ознаками, а також внутрішні та зовнішні фактори, що сприяють появі та розвитку кризових ситуацій. Визначено типові індикатори кризи, її наслідки. Проаналізовано особливості кризи воєнного стану та її відмінності від типових криз, з якими бізнес стикається у звичайних умовах. З'ясовано, що криза воєнного часу є набагато складнішою за масштабами впливу, рівнем невизначеності та наслідками, порівняно з традиційною кризою.

Проаналізовано підходи науковців до тлумачення поняття «антикризове управління підприємством», на основі чого сформульовано власне визначення: це система управлінських рішень та заходів щодо ідентифікації кризоутворюючих чинників, їх нейтралізації, запобігання розвитку кризи на підприємстві, мінімізації її негативного впливу з метою сталого розвитку підприємства. Визначено мету, завдання, принципи, загальні та спеціальні функції антикризового управління. Розроблено узагальнену класифікацію методів антикризового управління. З'ясовано, що у контексті кризи воєнного часу особливо актуальними є такі методи: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, диверсифікація, реорганізація, реінжиніринг. Розглянуто етапи антикризового управління та критерії, за допомогою яких оцінюється його ефективність. Здійснено порівняльний аналіз традиційного антикризового управління та антикризового управління в умовах воєнного стану, специфічними рисами якого є: зосередження на питаннях безпеки; мінімізація втрат; забезпечення безперервності ключових бізнес-процесів; взаємодія з державними інституціями, міжнародними партнерами та гуманітарними організаціями; запровадження стратегічного управління ризиками та соціальна відповідальність бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ЗЕМЛЯ ТОМИЛІВСЬКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінювання фінансового стану ТОВ «Земля Томилівська»

ТОВ «Земля Томилівська» (код ЄДРПОУ 13739899) діє на підставі Конституції України, Господарського та Цивільного кодексів України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII, Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII, інших чинних нормативно-правових актів України та Статуту [30].

Підприємство зареєстровано 10.03.2000 р. та знаходиться в с. Томилівка Білоцерківського району Київської області, вул. Центральна, 1А. Розмір статутного капіталу становить 15 715 379,00 грн. Засновниками товариства є Вахній Сергій Петрович (частка внеску до статутного фонду 80 %) та Вахній Тетяна Анатоліївна (частка внеску – 20 %). Кінцевим бенефіціарним власником юридичної особи є Вахній Сергій Петрович.

Відповідно до п. 4.1 Статуту, «основними цілями діяльності Товариства є: здійснення виробничої та комерційної діяльності, насичення ринку України продукцією, товарами та послугами високої якості з метою підвищення добробуту народу України та одержання прибутку, реалізація на підставі отриманого прибутку соціально-економічних інтересів членів трудового колективу та Учасників Товариства» [30].

Згідно з п. 4.2 Статуту, предметом діяльності Товариства є: 1) сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг (основний вид діяльності за КВЕД – 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур); 2) виробництво харчових продуктів; 3) виробництво напоїв та тютюнових виробів; 4) лісове господарство

та лісозаготівлі; 5) рибне господарство; 6) оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами; 7) операції з нерухомим майном; 8) професійна наукова та технічна діяльність; 9) діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування; 10) транспорт, складське господарство; 11) оренда; 12) торгівля автотранспортними засобами; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; 13) тимчасове розміщування й організація харчування; 14) оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння; 15) зовнішньоекономічна діяльність; 16) інші види діяльності не заборонені чинним законодавством України.

Вищим органом управління Товариством є Загальні збори Учасників, кожен Учасник на Загальних зборах має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у Статутному капіталі (1 % - 1 голос); Загальні збори вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники, які володіють у сукупності більш як 70 % голосів.

Виконавчим органом, який займається вирішенням всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю Товариства, є Дирекція, до складу якої входять Голова Товариства (очолює Дирекцію) та Генеральний директор. Голова Товариства може бути обраний зі складу Учасників простою більшістю голосів або прийнятий на роботу за трудовим договором. Генеральний директор призначається наказом Голови Товариства та несе персональну відповідальність за виробничо-господарську та фінансову діяльність Товариства.

Кількість працівників в ТОВ «Земля Томилівська» у 2024 р. зменшилась порівняно з 2022 р. на 15 осіб (42,86 %) з 35 осіб у 2022 р. до 20 у 2024 р. [31].

Динаміку обсягів виробництва продукції ТОВ «Земля Томилівська» представлено в табл. 2.1. Аналіз таблиці свідчить, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. підприємство збільшило обсяги виробництва зернових та зернобобових культур на 76,74 %, насіння ріпаку й кользи – в 2,35 рази, насіння соняшника – в 2 рази, а також в 2024 р. вирощували гречку, почали виробляти молоко

коров'яче, у 2023-2024 рр. вирощували боби сої, проте перестали вирощувати культури ягідні.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва продукції ТОВ «Земля Томилівська», ц

Назва виду продукції	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
Культури зернові та зернобобові - усього	23812	40394	42086	18274	76,74
у т. ч. пшениця	8873	15216	19074	10201	114,97
кукурудза на зерно	11699	25178	20000	8301	70,95
ячмінь	3012	-	2088	-924	-30,68
гречка	-	-	33	-	-
культури зернобобові сушені	228	-	890	662	290,35
Боби сої	-	1630	1350	-	-
Насіння ріпаку й кользи	2794	6990	6552	3758	134,50
Насіння соняшника	3262	8004	6552	3290	100,86
Культури ягідні	5	-	-	-	-
Молоко сире	-	-	3476	-	-

Джерело: складено і розраховано за формою № 50-сг (річна)

Динаміку обсягів реалізації продукції представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «Земля Томилівська», ц

Назва виду продукції	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
Культури зернові та зернобобові - усього	23969	49499	52001	28032	116,95
у т. ч. пшениця	6377	16949	27499	21122	331,22
кукурудза на зерно	17592	31782	22440	4848	27,56
ячмінь	-	768	1834	-	-
культури зернобобові сушені	-	-	228	-	-
Боби сої	-	1634	-	-	-
Насіння ріпаку й кользи	2648	6990	6558	3910	147,66
Насіння соняшника	5378	3890	10474	5096	94,76
Культури ягідні	5	-	-	-	-
Молоко сире	-	-	3736	-	-

Джерело: складено і розраховано за формою № 50-сг (річна)

За даними таблиці ТОВ «Земля Томилівська» реалізувало в 2024 р. порівняно з 2022 р. в 2,16 рази більше зернових та зернобобових культур, зокрема, в 4,31 рази більше пшениці, в 2,5 рази більше насіння ріпаку й кользи,

на 94,76 % більше насіння соняшника та на 27,56 % - кукурудзи на зерно. Також підприємство реалізовувало ячмінь, культури зернобобові сушені та молоко коров'яче.

На ефективність роботи підприємства значно впливає собівартість виробництва та реалізації продукції, динаміку якої представлено в табл. 2.3, 2.4.

Таблиця 2.3

**Динаміка собівартості виробництва продукції ТОВ «Земля Томилівська»,
грн/ц**

Назва виду продукції	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Культури зернові та зернобобові - усього	813,67	346,08	546,79	-266,88	-32,80
у т. ч. пшениця	681,28	352,35	400,34	-280,94	-41,24
кукурудза на зерно	982,99	342,29	665,05	-317,94	-32,34
ячмінь	498,01	-	454,98	-43,03	-8,64
гречка	-	-	30,30	-	-
культури зернобобові сушені	1447,37	-	1262,92	-184,45	-12,74
Боби сої	-	1099,94	1387,41	-	-
Насіння ріпаку й кользи	2363,99	833,29	2546,25	182,25	7,71
Насіння соняшника	2123,54	939,71	1542,28	-581,27	-27,37
Культури ягідні	3000,00	-	-	-	-
Молоко сире	-	-	1001,73	-	-

Джерело: складено і розраховано за формою № 50-сг (річна)

Таблиця 2.4

**Динаміка собівартості реалізації продукції ТОВ «Земля Томилівська»,
грн/ц**

Назва виду продукції	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Культури зернові та зернобобові - усього	154,37	392,38	507,24	352,87	228,60
у т. ч. пшениця	188,18	392,65	373,87	185,69	98,68
кукурудза на зерно	142,11	393,32	679,14	537,03	377,90
ячмінь	-	-	404,58	-	
культури зернобобові сушені	-	-	500,00	-	
Боби сої	-	1099,08	-	-	
Насіння ріпаку й кользи	740,18	833,55	1805,89	1065,70	143,98
Насіння соняшника	442,73	994,22	1267,71	824,98	186,34
Культури ягідні	3000,00	-	-	-	
Молоко сире	-	-	1357,87	-	-

Джерело: складено і розраховано за формою № 50-сг (річна)

Аналіз собівартості свідчить, що собівартість 1 ц виробленої продукції у 2024 р. була нижчою порівняно з 2022 р. (окрім собівартості виробництва насіння ріпаку й кользи) за рахунок вищої врожайності. Проте собівартість реалізації - суттєво зросла (зернових та зернобобових культур – в 3,29 рази, кукурудзи на зерно – в 4,77 рази, насіння соняшника – в 2,86 рази, насіння ріпаку й кользи – в 2,44 рази, пшениці – на 98,68 %). Менша собівартість реалізації окремих видів продукції порівняно з собівартістю виробництва пояснюється реалізацією залишків попередніх періодів.

Дослідження основних показників господарської діяльності ТОВ «Земля Томилівська» за 2022-2024 рр. за допомогою трендового аналізу, який є варіантом горизонтального аналізу (табл. 2.5) свідчить, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Земля Томилівська» зріс протягом досліджуваного періоду в 2,53 рази або на 42814,20 тис. грн.

Таблиця 2.5

Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Земля Томилівська» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27254,00	41049,60	70068,20	42814,20	157,09
Інші операційні доходи	0,00	685,30	508,20	508,20	-
Інші доходи	0,00	13,50	0,00	0,00	-
Разом доходи	27254,00	41748,40	70576,40	43322,40	158,96
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8291,00	30973,20	57059,00	48768,00	588,20
Інші операційні витрати	3343,00	4852,30	0,00	-3343,00	-100,00
Інші витрати	0,00	0,00	3620,60	3620,60	-
Разом витрати	11634,00	35825,50	60679,60	49045,60	421,57
Фінансовий результат до оподаткування	15620,00	5922,90	9896,80	-5723,20	-36,64
Податок на прибуток	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	15620,00	5922,90	9896,80	-5723,20	-36,64

Джерело: складено і розраховано за даними [32].

Проте собівартість реалізованої продукції зросла в 6,88 разів (на 48768,00 тис. грн.). Оскільки собівартість продукції зростала набагато швидшими

темпами, ніж чистий дохід від її реалізації, фінансовий результат до оподаткування зменшився на 36,64 % або -5723,20 тис. грн. Чистий прибуток ТОВ «Земля Томилівська» становив у 2024 р. 9896,80 тис. грн.

За допомогою горизонтального та вертикального аналізу балансу підприємства проаналізуємо розміщення і використання активів ТОВ «Земля Томилівська», структурні зрушення у їх складі (табл. 2.6) та у складі джерел їх формування (пасивів).

Вартість майна ТОВ «Земля Томилівська» протягом досліджуваного періоду зменшилась на 33,83 % або на 27560,3 тис. грн за рахунок зменшення вартості необоротних активів на 28416,5 тис. грн або на 54,59 %. Значне зменшення необоротних активів відбулося внаслідок зменшення залишкової вартості основних засобів. Частка необоротних активів у структурі майна ТОВ «Земля Томилівська» зменшилась протягом досліджуваного періоду на 20,05 в. п. і становила на кінець 2024 р. 43,85%.

Частка оборотних активів у структурі майна ТОВ «Земля Томилівська» відповідно зросла і становила на кінець 2024 р. 56,15 %. У складі оборотних активів на 31,4 % (6278,8 тис. грн.) зросла вартість запасів, з'явилась дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (634,9 тис. грн) та витрати майбутніх періодів (3220,3 тис. грн). При цьому взагалі зникла дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги; на 98,03 % (6890,8 тис. грн) зменшилась вартість грошей та їх еквівалентів.

Як свідчать дані табл. 2.7, ТОВ «Земля Томилівська» не дотримується «золотого правила економіки підприємства», згідно з яким темпи зростання прибутку підприємства мають перевищувати темпи зростання обсягів продажу, які, в свою чергу, мають бути вищими за темпи зростання активів [12, с. 47]. Прибуток підприємства зменшився при зростанні чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про відносне зростання витрат виробництва і обігу. Зменшення активів означає зменшення потенціалу підприємства порівняно з попереднім періодом.

Таблиця 2.6

Динаміка наявності, складу і структури активів ТОВ «Земля Томилівська»

Актив	2022 р.		2024 р.		Зміна за звітний період		Зміни структури, % (гр.4-гр.2)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	в тис. грн. (гр.3-гр.1)	у % (гр.5×100/ гр.1)	
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Необоротні активи							
Основні засоби:	52056	63,90	23639,5	43,85	-28416,5	-54,59	-20,05
первісна вартість	52498	64,44	28796,5	53,42	-23701,5	-45,15	-11,02
знос	442	0,54	5157	9,57	4715	1066,74	9,02
Усього за розділом І "Необоротні активи"	52056	63,90	23639,5	43,85	-28416,5	-54,59	-20,05
2. Оборотні активи							
Запаси	19993	24,54	26271,8	48,74	6278,8	31,40	24,20
у т. ч. готова продукція	-	-	324,3	0,60	-	-	0,60
Дебіторська заборгован. за продукцію, товари, роботи, послуги	2387	2,93	-	-	-	0,00	-2,93
Дебіторська заборгован. за розрах. з бюджетом	-	-	634,9	1,18	-	-	1,18
Інша поточна дебіторська заборгован.	-	-	-	-	-	-	0,00
Гроші та їх еквіваленти	7029	8,63	138,2	0,26	-6890,8	-98,03	-8,37
Витрати майбутніх періодів	-	-	3220,3	5,97	-	-	5,97
Усього за розділом ІІ "Оборотні активи"	29409	36,10	30265,2	56,15	856,2	2,91	20,05
Баланс (Усього активів)	81465	100,00	53904,7	100,00	-27560,3	-33,83	0,00

Джерело: складено і розраховано за даними [32].

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз динаміки активів і фінансових результатів**ТОВ «Земля Томилівська», тис. грн.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27254,00	41049,60	70068,20	+157,09
Величина активів підприємства	81465	91355,5	53904,7	-33,83
Чистий прибуток (збиток)	15620,00	5922,90	9896,80	-36,64

Джерело: складено і розраховано за даними [32].

Аналіз пасивів ТОВ «Земля Томилівська» відображено в табл. 2.8, дані якої свідчать про зменшення пасивів підприємства у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 27560,3 тис. грн або на 33,83 %. Це зумовлено зменшенням на 20738,2 тис. грн або на 36,06 % власного капіталу підприємства та на 6822,1 тис. грн або на 28,47 % його поточних зобов'язань і забезпечень. Зменшення власного капіталу зумовлене зменшенням нерозподіленого прибутку на 20738,6 тис. грн або на 49,62 %. Частка власного капіталу у структурі пасивів підприємства зменшилась у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 2,38 в. п. і становила 68,21 %.

Таблиця 2.8

Аналіз наявності, складу і структури пасивів ТОВ «Земля Томилівська»

Джерела засобів	2022 р.		2024 р.		Зміна за звітний період		Зміни структури, % (гр.4-гр.2)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	в тис. грн. (гр.3-гр.1)	у % (гр.5×100/гр.1)	
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	15715	19,29	15715,4	29,15	0,4	0,00	9,86
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	41791	51,30	21052,4	39,05	-20738,6	-49,62	-12,24
Усього за розділом I "Власний капітал"	57506	70,59	36767,8	68,21	-20738,2	-36,06	-2,38
3. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	19369	23,78	13419,9	24,90	-5949,1	-30,71	1,12
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	2404	2,95	2698,7	5,01	294,7	12,26	2,06
розрахунками зі страхування	9	0,01	0,00	0,00	-9	-100,00	-0,01
розрахунками з оплати праці	183	0,22	271,7	0,50	88,7	48,47	0,28
Інші поточні зобов'язання	1994	2,45	746,6	1,39	-1247,4	-62,56	-1,06
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	23959	29,41	17136,9	31,79	-6822,1	-28,47	2,38
Баланс (Усього пасивів)	81465	100,00	53904,7	100,00	-27560,3	-33,83	0,00

Джерело: складено і розраховано за даними [32].

Зменшення на 6822,1 тис. грн або на 28,47 % поточних зобов'язань і забезпечень ТОВ «Земля Томилівська» у 2024 р. порівняно з 2022 р. пов'язане зі зменшенням у складі пасивів короткострокових кредитів банків на 5949,1 тис. грн або на 30,71 % та інших поточних зобов'язань на 1247,4 тис. грн або на 62,56 %. Частка поточних зобов'язань і забезпечень у структурі пасивів підприємства зросла у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 2,38 в. п. і становила на кінець 2024 р. 31,79 %.

Проаналізуємо фінансові показники досліджуваного підприємства (табл. 2.9). Майновий стан ТОВ «Земля Томилівська» характеризує коефіцієнт зносу основних засобів, який у 2024 р. зріс порівняно з 2022 р. на 17 в. п. та становив 18 %, що свідчить про незначну зношеність основних засобів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ліквідність – це здатність активів перетворюватися в гроші, щоб вчасно розрахуватися з боргами підприємства. Аналіз показників ліквідності ТОВ «Земля Томилівська» (табл. 2.9) свідчить, що коефіцієнт покриття, який демонструє здатність компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів, протягом досліджуваного періоду зріс на 54 в. п. та відповідав нормативному значенню.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є більш точним показником, ніж коефіцієнт покриття; при його розрахунку не враховують запаси, тому він відображає здатність компанії розрахуватись за поточними зобов'язаннями за допомогою більш ліквідних оборотних активів, до яких належать грошові кошти, дебіторська заборгованість тощо. Протягом 2022-2024 рр. значення коефіцієнта було нижчим за нормативне, тому підприємству бажано зменшити суму поточних зобов'язань, або ж збільшити суму високоліквідних поточних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє ту частку поточних зобов'язань, яку підприємство може погасити негайно. Протягом 2023-2024 рр. цей коефіцієнт також був нижчим за нормативне значення, зокрема, в 2024 р. на 1 грн поточних зобов'язань ТОВ «Земля Томилівська» припадала лише 1 коп.

грошових коштів, таким чином підприємство було здатне погасити лише 1 % своєї кредиторської заборгованості негайно. Для збільшення суми найбільш ліквідних активів агропідприємство може реалізувати частину зайвих активів.

Таблиця 2.9

Фінансові показники ТОВ «Земля Томилівська»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Нормативне значення	2024 р. +, - до 2022 р.
<i>Аналіз майнового стану підприємства</i>					
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,01	0,04	0,18	< 0,5 ↓	0,17
<i>Аналіз ліквідності підприємства</i>					
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	1,23	1,34	1,77	1 – 2 ↑	0,54
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,39	0,30	0,23	0,6 – 1 ↑ не більше 2	-0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,03	0,01	0,2 – 0,6 ↑	-0,28
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	5450	9902,6	13128,3	> 0 ↑	7678,3
<i>Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</i>					
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,71	0,68	0,68	> 0,5	-0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	2,40	2,15	2,15	≥ 1	-0,25
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,19	0,25	0,43	> 0,1	0,24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,09	0,16	0,36	> 0,1	0,27
<i>Аналіз ділової активності підприємства</i>					
Коефіцієнт оборотності активів	0,40	0,48	0,96	збільшення	0,56
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,50	6,40	12,95	зменшення	10,45
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	144	56	28	збільшення	-116
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,30	8,09	16,70	збільшення	11,4
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	68	45	22	зменшення	-46
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,41	1,23	2,02	збільшення	1,61
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,69	0,79	1,84	збільшення	1,15
Коеф. оборотності власн. капіталу	0,55	0,68	1,41	збільшення	0,86
<i>Аналіз рентабельності підприємства</i>					
Коефіцієнт рентабельності активів	0,23	0,07	0,14	збільшення	-0,09
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,31	0,10	0,20	збільшення	-0,11
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,57	0,14	0,14	збільшення	-0,43

Джерело: складено і розраховано за даними [32].

Чистий (власний) оборотний капітал ТОВ «Земля Томилівська» зріс у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 7678,3 тис. грн і становив на кінець 2024 р. 13128,3 тис. грн, що свідчить про можливість підприємства забезпечити щоденну безперебійну операційну діяльність.

Показники платоспроможності демонструють здатність ТОВ «Земля Томилівська» виконувати свої фінансові зобов'язання у довгостроковій перспективі, дотримуючись фінансової рівноваги між власними та позиковими коштами. Всі показники платоспроможності протягом досліджуваного періоду перебували в межах нормативних значення. Так, коефіцієнт автономії свідчить, що у 2023-2024 рр. підприємство було здатне профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів 68 % активів. Коефіцієнт фінансової стабільності показує, що на кожен грн зобов'язань ТОВ «Земля Томилівська» у 2023-2024 рр. припадало 2,15 грн власного капіталу, зобов'язання у 2024 р. становили 31,79 % фінансових ресурсів підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами свідчить, що ТОВ «Земля Томилівська» спроможне фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу підприємства показує, що частка власного капіталу ТОВ «Земля Томилівська», вкладена в оборотні засоби (спрямована на фінансування поточної діяльності) протягом досліджуваного періоду зростала з 9 % у 2022 р. до 36 % у 2024 р., тобто підприємство все менше залежить від зовнішніх джерел фінансування, що свідчить про зростання його фінансової стійкості.

Аналіз ділової активності ТОВ «Земля Томилівська» (табл. 2.9) загалом свідчить про ефективну господарську діяльність товариства.

Зокрема, зростання коефіцієнта оборотності активів ТОВ «Земля Томилівська» з 0,40 у 2022 р. до 0,96 у 2024 р. свідчить про зростання ефективності використання агропідприємством усіх своїх ресурсів: якщо у 2022 р. на кожен гривню використаних активів підприємство реалізовувало продукції на 40 коп., то у 2024 р. – на 96 коп.

Зростання протягом 2022-2024 рр. коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості та перевищення ним нормативного значення для сільськогосподарських підприємств (4,8 [33]) свідчить, що ТОВ «Земля Томилівська» ефективно управляє заборгованістю клієнтів. Середній строк погашення дебіторської заборгованості зменшився з 68 днів у 2022 р. до 22 днів у 2024 р.

Протягом 2022-2024 рр. також спостерігалася позитивна динаміка коефіцієнта фондівдачі ТОВ «Земля Томилівська», який зріс майже втричі: з 0,69 у 2022 р. до 1,84 у 2024 р., тобто на 1 грн, вкладену в основні засоби, ТОВ «Земля Томилівська» виробило та реалізувало в 2,7 рази більше продукції, що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів.

Позитивною є також динаміка коефіцієнта оборотності власного капіталу ТОВ «Земля Томилівська»: 0,55 – у 2022 р. та 1,41 – у 2024 р., тобто кількість продукції, що була вироблена та реалізована на кожну грн власного капіталу зросла, отже, власний капітал використовується більш ефективно.

Значення коефіцієнта оборотності матеріальних запасів хоча й демонструвало позитивну динаміку, все ж було нижчим за нормативне значення (3-6 [34]): 2,02 у 2024 р., що означає, що частина фінансових ресурсів відволікається на фінансування запасів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «Земля Томилівська» також мав позитивну динаміку: 2,5 обороти у 2022 р. та 12,95 оборотів у 2024 р. Зростання коефіцієнта зумовило зменшення періоду погашення кредиторської заборгованості майже на 116 днів (з 144 у 2022 р. до 28 у 2024 р.), тобто відбувається швидший відтік грошових засобів з підприємства. У 2023-2024 рр. коефіцієнт суттєво перевищував нормативне значення для сільськогосподарських підприємств – 4,8 [35]. У 2024 р. середньорічний обсяг кредиторської заборгованості ТОВ «Земля Томилівська» становив 4405,25 тис. грн, тоді як середньорічний обсяг дебіторської заборгованості – 4196,55 тис. грн, тобто агропідприємство безплатно використовувало кошти кредиторів для фінансування своїх дебіторів. Якщо

постачальники та підрядники не стягують пеню чи штраф за затримку оплати, агропідприємству вигідно мати низьку оборотність кредиторської заборгованості.

Діяльність ТОВ «Земля Томилівська» протягом досліджуваного періоду була рентабельною, проте ефективність використання активів, власного капіталу та діяльності у 2023-2024 рр. були нижчими, ніж у 2022 р. У 2024 р. на кожен грн використаних активів ТОВ «Земля Томилівська» отримало 14 коп. прибутку, підвищити показник можна знизивши витрати й підвищивши доходи. У 2024 р. на 1 грн власного капіталу ТОВ «Земля Томилівська» було згенеровано лише 20 коп. прибутку замість 31 у 2022 р., отже зростання добробуту власників сповільнилося. Динаміка коефіцієнта рентабельності діяльності ТОВ «Земля Томилівська» свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності підприємства: у 2022 р. на кожен грн реалізованої продукції підприємство отримало 57 коп. прибутку, а у 2024 р. – 14 коп.

На рис. 2.1 представлена динаміка скорингового індексу фінансової стійкості ТОВ «Земля Томилівська», розрахований аналітичним відділом компанії YouControl.

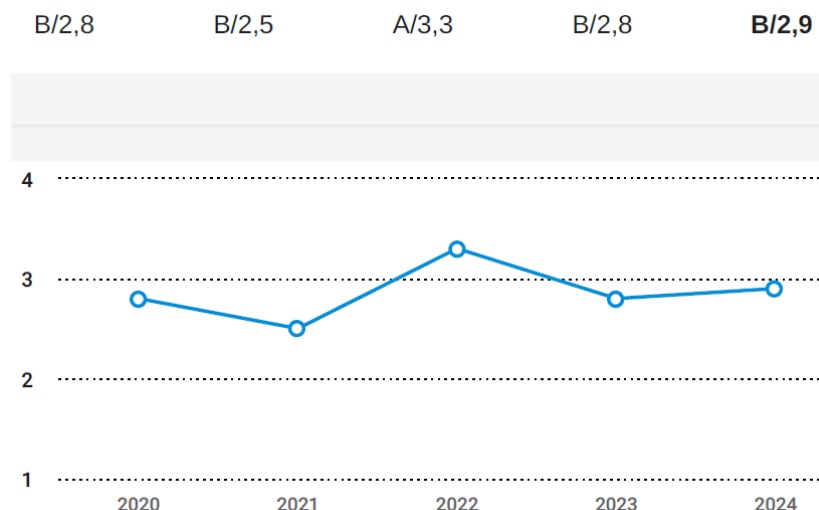


Рис. 2.1. Динаміка скорингового індексу фінансової стійкості ТОВ «Земля Томилівська»

Джерело: [32].

Скоринговий індекс фінансової стійкості FinScore TOB «Земля Томилівська», розрахований компанією YouControl, базується на 20 фінансових індикаторах, що комплексно відображають стан платоспроможності, ліквідності, ділової активності та рентабельності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку. Діапазон значень індексу FinScore TOB «Земля Томилівська» варіює від 2,5 до 3,3 при мінімальному значенні 1 та максимальному – 4. Компоненти індексу мають максимальну прогностичну здатність щодо передбачення ймовірності банкрутства підприємства. Таким чином, можемо зробити висновок про вищу середньої фінансову стійкість TOB «Земля Томилівська».

Отже, за результатами аналізу фінансового стану TOB «Земля Томилівська» можемо зробити висновок, що агропідприємство є платоспроможним, фінансово стійким, рентабельним, більшість показників ділової активності демонструють позитивну динаміку.

2.2. Особливості антикризового управління підприємством

Проходження переддипломної практики в TOB «Земля Томилівська» засвідчило, що керівництво підприємства з метою запобігання кризі здійснює ряд антикризових заходів: 1) оперативних, які спрямовані на швидке реагування на дію негативних чинників зовнішнього середовища та мінімізацію збитків; 2) тактичних, які реалізуються в середньостроковій перспективі та мають на меті стабілізувати ситуацію й адаптуватися до змін; 3) стратегічних, які спрямовані на довгострокову адаптацію та розвиток бізнесу в умовах підвищеної невизначеності та ризиків (табл. 2.10).

У межах стратегічного управління доцільно одним з пріоритетних напрямів дій є впровадження посилених заходів безпеки для персоналу та підвищення ефективності управління кадровим складом як ключового чинника стійкості організації [4, с. 341-342]. Слід зазначити, що кількість працівників підприємства протягом досліджуваного періоду скоротилась, в тому числі

внаслідок мобілізаційних процесів. Керівництво підприємства приділяє увагу заходам безпеки персоналу, зокрема, організованому оповіщенню про повітряні тривоги, наявності укриття, навчанню щодо правил поведінки під час небезпеки.

Таблиця 2.10

Антикризові заходи, що реалізуються в ТОВ «Земля Томилівська» за рівнями управління

Заходи за рівнями управління	Приклади заходів
1. Оперативні	1. Диверсифікація постачальників добрив, насіння, засобів захисту рослин. 2. Перегляд контрактів та умов постачання з урахуванням форс-мажорних обставин. 3. Завчасне формування стратегічних запасів ресурсів. 4. Економія ресурсів, пошук шляхів зниження собівартості продукції, контроль витрат. 5. Удосконалення внутрішнього контролю за фінансовими результатами та робота з пришвидшення оборотності оборотних активів (зокрема, управління дебіторською заборгованістю). 6. Впровадження енергозберігаючих технологій. Мінімізація втрат енергії, продукції. 7. Фізичний захист персоналу, навчання з БЖД в умовах воєнного стану. Організація дистанційної роботи для адміністративного персоналу. 8. Перерозподіл виробничого персоналу.
2. Тактичні	1. Перегляд постачальників сировини для зниження витрат та забезпечення стабільної якості насіннєвого матеріалу, добрив, засобів захисту рослин. 2. Проведення технологій з імпортозаміщення. 3. Аналіз та оптимізація виробничої програми.
3. Стратегічні	1. Прогнозування ризиків. 2. Посилення заходів корпоративної соціальної відповідальності (робота з територіальною громадою, участь у гуманітарних програмах, донати на підтримку ЗСУ).

Джерело: складено автором.

Важливим вектором розвитку є оптимізація використання ресурсів з акцентом на збереження фінансової стабільності [4, с. 342]. В ТОВ «Земля Томилівська» періодично аналізується фінансова стійкість підприємства, мінімальною умовою якої є позитивне значення власного оборотного капіталу (ВОК = власний капітал – необоротні активи). Результати аналізу фінансової стійкості ТОВ «Земля Томилівська» у 2022 та 2024 рр. відображено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Земля Томилівська»

№ з/п	Показник	Значення, тис. грн.	
		2022 р.	2024 р.
1	Джерела власних коштів	57506	36767,8
2	Основні засоби та інші необоротні активи	52056	23639,5
3	Наявність власних оборотних коштів (р. 1 – р. 2)	5450	13128,3
4	Довгострокові кредити та позикові кошти	-	-
5	Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат (р. 3 + р. 4)	5450	13128,3
6	Короткострокові кредити та позикові кошти	19369	13419,9
7	Загальна сума основних джерел формування запасів і витрат (р. 5 + р. 6)	24819	26548,2
8	Сума запасів і витрат	19993	29492,1
9	Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів (р. 3 – р. 8)	-14543	-16363,8
10	Надлишок (+), нестача (-) власних і довгострокових позичкових коштів формування запасів і витрат (р. 5 – р. 8)	-14543	-16363,8
11	Надлишок (+), нестача (-) загальної суми основних джерел формування запасів і витрат (р. 7 – р. 8)	4826	-2943,9
12	Фінансова ситуація	Нестійкий фін. стан	Кризовий фін. стан

Джерело: розраховано за даними [32].

Розрізняють чотири типи фінансової стійкості: абсолютну ($З$ (запаси і затрати) $< ВОК$); нормальну ($З < ВОК + ДК$ (довгострокові кредити і позики)); нестійкий фінансовий стан ($З < ВОК + ДК + КК$ (короткострокові кредити і позики)); кризовий фінансовий стан ($З > ВОК + ДК + КК$) [36, с. 122]. Як свідчать дані табл. 1.6, фінансова стійкість підприємства значно зменшилась у 2024 р. порівняно з 2022 р.

Це пов'язано в тому числі з воєнними діями. Зокрема, через обстріли росіянами портів та ускладнення судноплавства у аграріїв виникають труднощі з реалізацією зерна. Внаслідок цього їм бракує обігових коштів для закупівлі добрив, насіння, засобів захисту рослин, які також суттєво подорожчали внаслідок інфляційних процесів [29, с. 118]. Роботи в полі не можна відкласти на невизначений термін або перенести, тож ТОВ «Земля Томилівська» змушене брати кредити для завчасного формування стратегічних запасів ресурсів.

Проте під час проходження переддипломної практики було з'ясовано, що на підприємстві не здійснюється прогнозування ймовірності банкрутства. Тому

було вирішено спрогнозувати імовірність банкрутства ТОВ «Земля Томилівська» на основі фінансової звітності за 2024 р. з використанням кількісних моделей, розглянутих в [12, с. 214-217].

Спрогнозуємо імовірність банкрутства ТОВ «Земля Томилівська» скориставшись п'ятифакторною моделлю Альтмана:

Робочий капітал = *оборотні активи* – *поточні зобов'язання* = 30265,2 – 17136,9 = 13128,3 тис. грн.

$$A = \frac{\text{робочий_кап}}{\text{активи}} = \frac{13128,3}{53904,7} = 0,244$$

$$B = \frac{\text{чистий_прибуток}}{\text{активи}} = \frac{9896,8}{53904,7} = 0,184$$

$$C = \frac{\text{валовий_прибуток}}{\text{активи}} = \frac{70068,2 - 57059,0}{53904,7} = 0,241$$

$$D = \frac{\text{статутний_кап}}{\text{довгострок. + поточ. зобов.}} = \frac{15715,4}{0 + 17136,9} = 0,917$$

$$E = \frac{\text{чистий_дохід_від_реал.}}{\text{активи}} = \frac{70068,2}{53904,7} = 1,300$$

$$Z = 1,2 \times 0,244 + 1,4 \times 0,184 + 3,3 \times 0,241 + 0,6 \times 0,917 + 1,0 \times 1,3 = 3,196$$

Оскільки Z-рахунок Альтмана = 3,196 (> 3), імовірність банкрутства ТОВ «Земля Томилівська» дуже мала.

Відповідно до скоригованої моделі Альтмана, Z-рахунок буде дорівнювати:

$$X_1 = \frac{\text{оборотний_кап}}{\text{активи}} = \frac{30265,2}{53904,7} = 0,561$$

$$X_2 = \frac{\text{нерозподілений_прибуток}}{\text{активи}} = \frac{21052,4}{53904,7} = 0,391$$

$$X_3 = \frac{\text{операційний_прибуток}}{\text{активи}} = \frac{13517,4}{53904,7} = 0,251$$

$$X_4 = \frac{\text{власний_капітал}}{\text{позиковий_капітал}} = \frac{36767,8}{17136,9} = 2,146$$

$$X_5 = \frac{\text{виручка_від_реал.}}{\text{активи}} = \frac{70068,2}{53904,7} = 1,300$$

$$Z = 0,717 \times 0,561 + 0,847 \times 0,391 + 3,107 \times 0,251 + 0,42 \times 2,146 + 0,995 \times 1,3 = 3,708$$

Оскільки Z-рахунок Альтмана (1983 р.) = 3,708 (більше 1,23), це свідчить про невелику можливість банкрутства ТОВ «Земля Томилівська».

Згідно з моделлю Спрінгейта:

$$A = \frac{\text{робочий_кап}}{\text{активи}} = \frac{13128,3}{53904,7} = 0,244$$

$$B = \frac{\text{прибуток_до_оподаткув}}{\text{активи}} = \frac{9896,8}{53904,7} = 0,184$$

$$C = \frac{\text{прибуток_до_оподаткув}}{\text{короткострок._зобов.}} = \frac{9896,8}{17136,9} = 0,578$$

$$D = \frac{\text{чистий_дохід_від_реал.}}{\text{активи}} = \frac{70068,2}{53904,7} = 1,300$$

$$Z = 1,03 \times 0,244 + 3,07 \times 0,184 + 0,66 \times 0,578 + 0,4 \times 1,3 = 1,718$$

Підприємство може вважатися потенційним банкрутом, якщо Z-рахунок Спрінгейта $< 0,862$, тому ТОВ «Земля Томилівська» не є потенційним банкрутом.

Відповідно до моделі Ліса:

$$A = \frac{\text{оборотні_кошти}}{\text{активи}} = \frac{30265,2}{53904,7} = 0,561$$

$$B = \frac{\text{прибуток_від_реалізац.}}{\text{активи}} = \frac{70068,2 - 57059,0}{53904,7} = 0,241$$

$$C = \frac{\text{нерозподілений_прибуток}}{\text{активи}} = \frac{21052,4}{53904,7} = 0,391$$

$$D = \frac{\text{чистий_дохід_від_реал.}}{\text{активи}} = \frac{70068,2}{53904,7} = 1,300$$

$$Z = 0,063 \times 0,561 + 0,092 \times 0,241 + 0,057 \times 0,391 + 0,001 \times 1,3 = 0,081$$

Якщо Z-рахунок Ліса $> 0,037$ – імовірність банкрутства низька. Оскільки Z-рахунок Ліса ТОВ «Земля Томилівська» $= 0,081$, то імовірність банкрутства низька.

Згідно з моделлю Таффлера:

$$A = \frac{\text{прибуток_від_реалізац.}}{\text{оборотні_активи}} = \frac{70068,2 - 57059,0}{30265,2} = 0,241$$

$$B = \frac{\text{оборотні_активи}}{\text{сумарні_зобов'язання}} = \frac{30265,2}{0 + 17136,9} = 1,766$$

$$C = \frac{\text{короткострокові_зобов'язання}}{\text{активи}} = \frac{17136,9}{53904,7} = 0,318$$

$$D = \frac{\text{чистий_дохід_від_реал.}}{\text{активи}} = \frac{70068,2}{53904,7} = 1,300$$

$$Z = 0,53 \times 0,241 + 0,13 \times 1,766 + 0,18 \times 0,318 + 0,16 \times 1,3 = 0,623$$

Якщо $Z > 0,3$ – у підприємства чудові довгострокові перспективи.

Відповідно до моделі Сайфуліна та Кадикова:

$$K_1 = \frac{\text{власні_оборотні_кошти}}{\text{матеріало – виробничі_запаси}} = \frac{36767,8 - 23639,5}{26271,8} = 0,500$$

$$K_2 = \frac{\text{оборотні_активи}}{\text{поточні_зобов'язання}} = \frac{30265,2}{17136,9} = 1,766$$

$$K_3 = \frac{\text{чистий_дохід_від_реал.}}{\text{активи}} = \frac{70068,2}{53904,7} = 1,300$$

$$K_4 = \frac{\text{чистий_прибуток}}{\text{виручка}} = \frac{9896,8}{70068,2} = 0,141$$

$$K_5 = \frac{\text{чистий_прибуток}}{\text{власний_капітал}} = \frac{9896,8}{36767,8} = 0,269$$

$$R = 2 \times 0,5 + 0,1 \times 1,765 + 0,08 \times 1,3 + 0,45 \times 0,141 + 0,269 = 1,613$$

Якщо $R \geq 1$ – фінансовий стан підприємства задовільний.

Згідно з моделлю Зайцевої:

$$X_1 = \frac{\text{чистий_збиток}}{\text{власний_капітал}} = \frac{0}{36767,8} = 0$$

$$X_2 = \frac{\text{кредиторська_заборгованість}}{\text{дебіторська_заборгованість}} = \frac{2698,7 + 271,7}{634,9} = 4,679$$

$$X_3 = \frac{\text{короткострокові_зобов'язання}}{\text{найбільш_ліквідні_активи}} = \frac{17136,9}{138,2} = 124,001$$

$$X_4 = \frac{\text{чистий_збиток}}{\text{обсяг_реалізації}} = \frac{0}{70068,2} = 0$$

$$X_5 = \frac{\text{позичковий_капітал}}{\text{власний_капітал}} = \frac{17136,9}{36767,8} = 0,466$$

$$X_6 = \frac{\text{активи}}{\text{виручка_від_реалізації}} = \frac{53904,7}{70068,2} = 0,769$$

$$K_{\phi} = 0,25 \times 0 + 0,1 \times 4,679 + 0,2 \times 124 + 0,25 \times 0 + 0,1 \times 0,466 + 0,1 \times 0,769 = 25,392$$

$$K_{\text{н}} = 0,25 \times 0 + 0,1 \times 1 + 0,2 \times 7 + 0,25 \times 0 + 0,1 \times 0,7 + 0,1 \times 0,8812 = 1,658$$

Якщо K фактичне $>$ K нормативного, то ймовірність банкрутства є високою. Як бачимо, K фактичне перевищує K нормативне в 15 разів, тобто, за Зайцевою, імовірність банкрутства ТОВ «Земля Томилівська» надзвичайно висока.

Згідно з універсальною дискримінантною функцією О. Терещенка:

$$X_1 = \frac{cash_flow}{зобов'язання} = \frac{20840,3}{0 + 17136,9} = 1,168$$

Cash flow визначено за допомогою непрямого методу (чистий прибуток + амортизація + зменшення дебіторської заборгованості + збільшення кредиторської заборгованості)

$$X_2 = \frac{валюта_балансу}{зобов'язання} = \frac{53904,7}{17136,9} = 3,146$$

$$X_3 = \frac{прибуток}{валюта_балансу} = \frac{9896,8}{53904,7} = 0,184$$

$$X_4 = \frac{прибуток}{виручка_від_реалізації} = \frac{9896,8}{70068,2} = 0,141$$

$$X_5 = \frac{виробничі_запаси}{виручка_від_реалізації} = \frac{26271,8}{70068,2} = 0,375$$

$$X_6 = \frac{виручка_від_реалізації}{валюта_балансу} = \frac{70068,2}{53904,7} = 1,300$$

$$Z = 1,5 \times 1,168 + 0,08 \times 3,146 + 10 \times 0,184 + 5 \times 0,141 + 0,3 \times 0,375 + 0,1 \times 1,3 = 4,791$$

Якщо $Z > 2$, підприємство фінансово стійке, йому не загрожує банкрутство.

Згідно з чотирьохфакторною моделлю Давидової-Бєлікова:

$$K_1 = \frac{оборотний_кап}{активи} = \frac{30265,2}{53904,7} = 0,561$$

$$K_2 = \frac{чистий_прибуток}{власний_капітал} = \frac{9896,8}{36767,8} = 0,269$$

$$K_3 = \frac{виручка_від_реалізації}{активи} = \frac{70068,2}{53904,7} = 1,300$$

$$K_4 = \frac{чистий_прибуток}{інтегральні_витрати} = \frac{9896,8}{60679,6} = 0,163$$

$$R = 8,38 \times 0,561 + 0,269 + 0,054 \times 1,3 + 0,63 \times 0,163 = 5,143$$

Якщо $R > 0,42$ – імовірність банкрутства мінімальна (до 10%).

Результати прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Земля Томилівська» узагальнено в табл. 2.12. Аналіз таблиці свідчить про наявність суперечливих результатів. Прогноз імовірності банкрутства підприємства за допомогою більшості моделей дозволяє стверджувати, що ТОВ «Земля Томилівська» платоспроможне та фінансово стійке, що також підтверджується проведеною вище оцінкою фінансового стану агропідприємства. Проте,

відповідно до прогнозу, здійсненою за методикою Зайцевої, ймовірність банкрутства висока, проте недоліком методики, на думку науковців, є недостатньо обґрунтовані вагові коефіцієнти.

Таблиця 2.12

**Порівняння результатів прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ
«Земля Томилівська» за різними моделями (2024 р.)**

Модель	Значення інтегрального показника	У порівнянні з нормативним показником	Ймовірність банкрутства
П'ятифакторна модель Альтмана	3,196	3,196>3	Ймовірність банкрутства дуже низька.
Скоригована модель Альтмана	3,708	3,708>1,23	Невелика ймовірність банкрутства.
Спрінгейта	1,718	1,718>0,862	Підприємство не є потенційним банкрутом.
Ліса	0,081	0,081>0,037	Ймовірність банкрутства низька.
Таффлера	0,623	0,623>0,3	У підприємства чудові довгострокові перспективи.
Сайфуліна – Кадикова	1,613	1,613≥1	Задовільний фінансовий стан
Зайцевої	25,392	25,392>1,658	Ймовірність банкрутства надзвичайно висока.
Терещенка	4,791	4,791>2	Підприємство фінансова стійке, йому не загрожує банкрутство.
Давидової-Белікова	5,143	5,143>0,42	Ймовірність банкрутства мінімальна (до 10%).

Джерело: власні дослідження

В практичній діяльності з метою виявлення несприятливих тенденцій формування незадовільної структури балансу та реалізації превентивних заходів щодо запобігання банкрутству, методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [37] рекомендовано здійснювати систематичний експрес-аналіз фінансового стану підприємств з використанням коефіцієнта Бівера (Кб):

$$Kб = (ЧП + Ам) / (ДЗ + КЗ) \quad (2.1)$$

де Кб – коефіцієнт Бівера; ЧП – чистий прибуток; Ам – амортизація; ДЗ і КЗ – довгострокові й поточні зобов'язання.

Для українських підприємств коефіцієнт Бівера має бути більшим за 0,2.

Більш точним методом є використання системи показників У. Бівера (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Система показників У. Бівера для прогнозування імовірності банкрутства

ТОВ «Земля Томилівська»

Показники	Значення показників			ТОВ «Земля Томилівська»
	Сприятливо	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства	
Коефіцієнт Бівера	0,4-0,45	0,17	-0,15	0,76
Рентабельність активів, %	6-8	4	-22	14
Фінансовий леверидж (питома вага позикових коштів у пасивах), %	<37	<50	<80	32
Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами	0,4	<0,3	<0,06	0,4
Коефіцієнт поточної ліквідності	<3,2	<2	<1	1,77

Джерело: [38, с. 61] та власні розрахунки

Вагові коефіцієнти для індикаторів в моделі У. Бівера не передбачені, підсумковий коефіцієнт не розраховується. Головною відмінністю цієї системи від інших моделей прогнозування банкрутства є те, що в ній фактичні значення коефіцієнтів порівнюються з нормативними, на основі цих порівнянь робиться висновок про стан підприємства: 1) стійкий фінансовий стан; 2) ймовірне банкрутство протягом п'яти років; 3) ймовірне банкрутство протягом року.

Результати розрахунків системи показників У. Бівера для прогнозування імовірності банкрутства ТОВ «Земля Томилівська» наведено в таблиці 2.13. За результатами аналізу бачимо, що загалом підприємство фінансово стійке, підвищеної уваги потребують коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності.

Таким чином, підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що в ТОВ «Земля Томилівська» з метою запобігання кризі здійснює ряд антикризових заходів: 1) оперативних, які спрямовані на швидке реагування на дію негативних чинників зовнішнього середовища та мінімізацію збитків; 2) тактичних, які реалізуються в середньостроковій перспективі та мають на меті стабілізувати ситуацію й адаптуватися до змін; 3) стратегічних,

які спрямовані на довгострокову адаптацію та розвиток бізнесу в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Також на підприємстві періодично аналізується його фінансова стійкість, мінімальною умовою якої є позитивне значення власного оборотного капіталу. Проте, навіть при отриманні невтішних результатів такого аналізу, не здійснюється прогнозування ймовірності банкрутства. Основною причиною, що знижує платоспроможність ТОВ «Земля Томилівська» є переважання короткострокових зобов'язань в структурі залученого капіталу (100 % від обсягу залучених ресурсів та 32 % в структурі пасивів) при тривалому операційному циклі сільськогосподарських підприємств.

Висновки до Розділу 2

Отже, у Розділі 2 кваліфікаційної роботи надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Земля Томилівська», основним видом діяльності якого за КВЕД є 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Досліджено основні показники господарської діяльності та фінансового стану підприємства за 2022-2024 рр. за допомогою горизонтального, вертикального, коефіцієнтного та трендового аналізу, що дає можливість зробити такі висновки: загалом агропідприємство є платоспроможним, фінансово стійким, рентабельним, більшість показників ділової активності демонструють позитивну динаміку. Проте ТОВ «Земля Томилівська» не дотримується «золотого правила економіки підприємства», коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду були нижчими за нормативне значення.

Проаналізовано скоринговий індекс фінансової стійкості FinScore ТОВ «Земля Томилівська», який розраховується компанією YouControl та комплексно відображає стан платоспроможності, ліквідності, ділової активності та рентабельності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку.

На основі аналізу зроблено висновок про вищу за середню по галузі фінансову стійкість ТОВ «Земля Томилівська».

Узагальнено заходи антикризового управління, які здійснює керівництво підприємства з метою запобігання кризі: 1) оперативні, які спрямовані на швидке реагування на дію негативних чинників зовнішнього середовища та мінімізацію збитків; 2) тактичні, які реалізуються в середньостроковій перспективі та мають на меті стабілізувати ситуацію й адаптуватися до змін; 3) стратегічні, які спрямовані на довгострокову адаптацію та розвиток бізнесу в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

Здійснено прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Земля Томилівська» за допомогою кількісних моделей (П'ятифакторної моделі Альтмана, скоригованої моделі Альтмана, моделей Спрінгейта, Ліса, Таффлера, Сайфуліна – Кадикова, Зайцевої, Терещенка, Давидової-Белікова), а також системи показників У. Бівера.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що загалом підприємство платоспроможне та фінансово стійке, підвищеної уваги потребують коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності. Основною причиною, що знижує платоспроможність ТОВ «Земля Томилівська» є переважання короткострокових зобов'язань в структурі залученого капіталу (100 % від обсягу залучених ресурсів та 32 % в структурі пасивів) при тривалому операційному циклі сільськогосподарських підприємств.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЗЕМЛЯ ТОМИЛІВСЬКА»

3.1. Впровадження алгоритму антикризового управління та розроблення антикризової стратегії підприємства

Особливістю антикризового управління ТОВ «Земля Томилівська» є фактично відсутність превентивного антикризового управління внаслідок того, що суб'єктом такого управління виступає керівник підприємства, оскільки кількість персоналу обмежена, а залучення консультантів пов'язане зі значними витратами. Відсутність найманого антикризового менеджера не дозволяє завчасно виявляти внутрішні та зовнішні ознаки кризи для недопущення її подальшого розвитку. Тому розгортання кризи на підприємстві може бути досить швидким, що потребує швидкого адекватного реагування.

Тому рекомендуємо керівництву ТОВ «Земля Томилівська» керуватися алгоритмом антикризового управління, запропонованим Шарановим Р. С. (рис. 3.1), який передбачає реалізацію кількох послідовних етапів: діагностика підприємства; визначення наявності кризи та її причин; розроблення антикризової стратегії; розроблення антикризових заходів, їх реалізація; оцінювання ефективності антикризового управління. Проте вважаємо, що, оскільки сільськогосподарські підприємства мають тривалий операційний цикл, варто не лише аналізувати виручку, рентабельність та наявність власних оборотних коштів, як рекомендує автор [39], а застосовувати комплексний аналіз діяльності підприємства, який було здійснено в Розділі 2 кваліфікаційної роботи.

Аналіз в Розділі 2 кваліфікаційної роботи заходів антикризового управління, що здійснюються керівництвом ТОВ «Земля Томилівська», дає можливість зробити висновок, що хоча агропідприємство непогано

справляється з викликами, пов'язаними з кризою воєнного стану, воно досі не має чіткої антикризової стратегії.

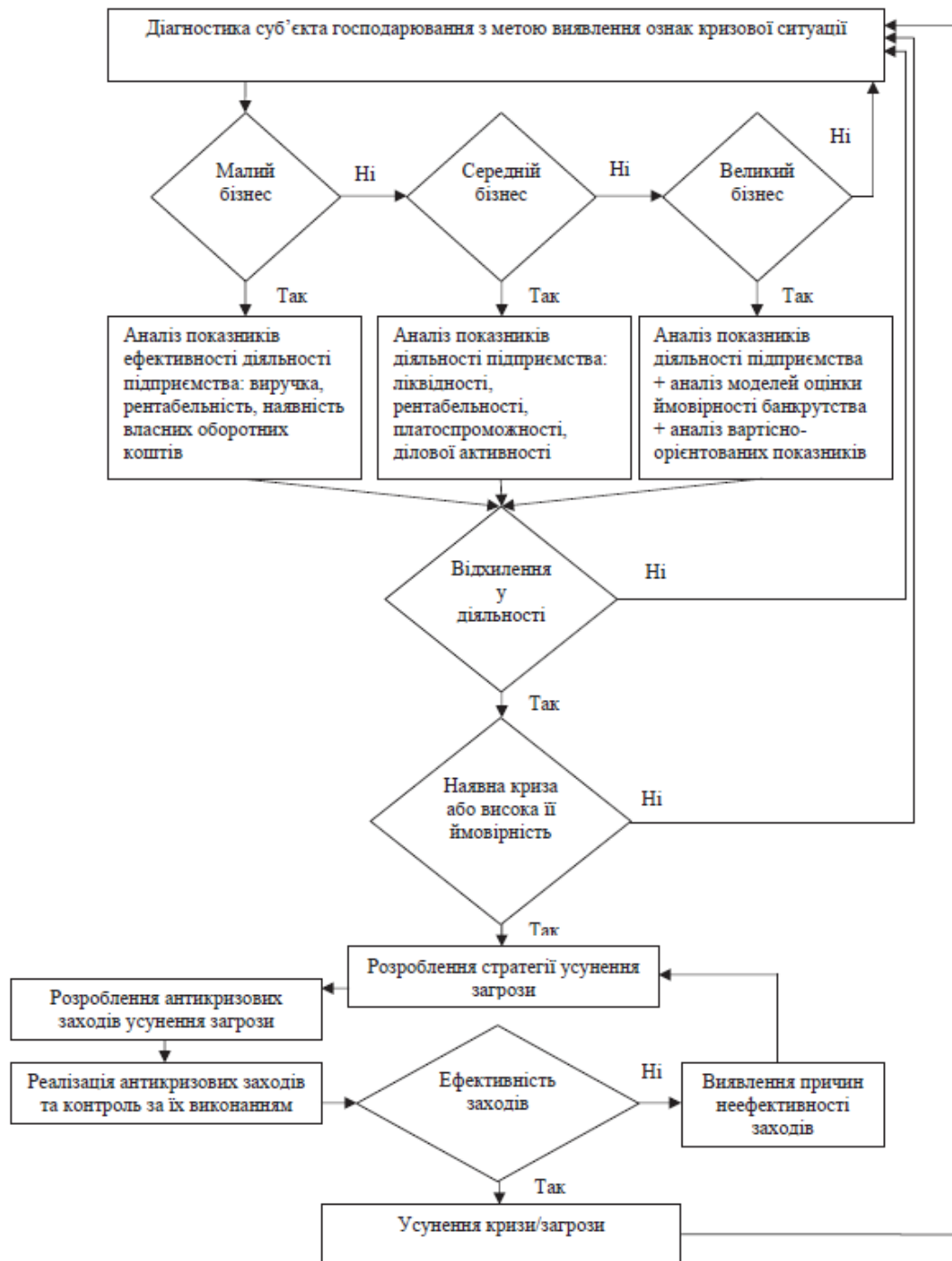


Рис. 3.1. Алгоритм антикризового управління підприємства

Джерело: [40, с. 290].

Антикризова стратегія – це сукупність дій на тривалий проміжок часу, що дозволяє підприємству подолати кризові явища та покращити свою конкурентоспроможність на ринку. Тобто метою антикризової стратегії є

зменшення впливу кризоутворюючих чинників з урахуванням наявних обмежень [40, с. 292].

Науковці вважають, що в антикризовому управлінні варто застосовувати три основні (базові) стратегії: виживання (захисну), стабілізації та зростання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані антикризові стратегії управління бізнесом
під час різних фаз війни**

Фаза війни, її характеристика	Рекомендована стратегія, її сутність	Антикризові заходи
1. Початкова, «шокова» фаза (початок воєнних дій, масова паніка, перебої у постачанні, втрата клієнтської бази)	Захисна стратегія (стратегія виживання): забезпечення мінімально необхідного рівня діяльності підприємства, уникнення закриття бізнесу та збереження його ключових активів	– захист персоналу, виробничих потужностей, інтелектуальної власності та інших важливих ресурсів (організація евакуації персоналу до безпечних регіонів; перехід на дистанційний або гнучкий формат роботи; страхування, релокація, фізичний захист активів); – зменшення операційних витрат до мінімально необхідного рівня; – комунікація з клієнтами, підтримка співробітників
2. Фаза адаптації (адаптація бізнесу до умов війни, визначення короткострокових цілей, встановлення відносної стабільності в економіці, повернення населення до роботи)	Стратегія стабілізації (стратегія діяльності бізнесу в умовах нестабільності продажу та доходів): спрямованість на відновлення та підтримку нормального рівня діяльності	– скорочення витрат (тимчасове призупинення деяких видів діяльності, перегляд асортименту продукції, реструктуризація боргів, аутсорсинг, оптимізація бізнес-процесів); – пошук альтернативних каналів постачання та продажу; – коригування бізнес-процесів для збереження гнучкості; – оцінка нових ризиків та розробка планів реагування на них; – залучення зовнішніх фінансових ресурсів (кредити, гранти, міжнародна фінансова допомога); – вирівнювання обсягу продажів; – забезпечення юридичної та фінансової адаптації до змін у законодавстві.
Фаза довготривалого функціонування в умовах війни (часткова стабілізація воєнних дій та ринку, адаптація економіки до умов війни, поступове налагодження ланцюгів)	Стратегія зростання – спрямована на збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або	– аналіз ринку для визначення нових потреб клієнтів; – розширення клієнтської бази шляхом виходу на нові сегменти ринку; – розширення асортименту продукції та послуг; – активізація маркетингових та рекламних кампаній;

постачання; актуальні ризики – зниження попиту, перебої у постачанні, зростання витрат, невизначеність)	розвиток нових напрямків бізнесу; використання можливостей для росту, які виникають через зміни в економічному середовищі, в тому числі через війну	– створення резервів для кризових ситуацій; – інвестиції в інновації; – впровадження автоматизації та цифрових технологій; – відновлення пошкоджених виробничих потужностей.
Поствоєнна фаза (завершення воєнних дій, поступове відновлення економіки та нормалізація умов для ведення бізнесу, поява нових можливостей для розвитку)		– масштабування бізнесу; – відновлення інфраструктури бізнесу, запуск нових проєктів; – участь у державних і міжнародних програмах відновлення; – розвиток експорту; – розробка нових продуктів і послуг, які відповідають зміненим потребам клієнтів; – пошук нових джерел інвестицій.

Джерело: складено на основі [41, с. 227-228], з доповненнями [18, с. 100].

Також наголошується на головних рисах, які мають бути притаманні антикризовій стратегії підприємства в умовах воєнного стану (рис. 3.2).

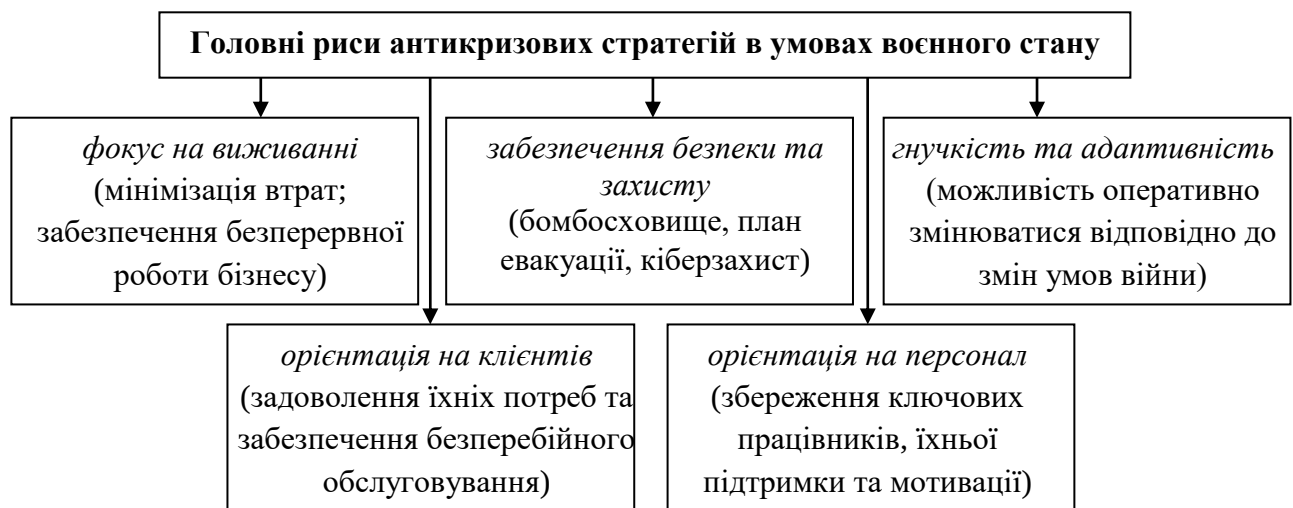


Рис. 3.2. Головні риси антикризових стратегій в умовах воєнного стану

Джерело: [41, с. 228].

Аналіз табл. 3.1 дає можливість зробити висновок, що економіка України вже тривалий час функціонує в умовах війни та частково адаптувалася до цих умов, що є справедливим й для ТОВ «Земля Томилівська». Тому підприємству слід розробляти стратегію зростання.

Обов'язковими етапами розроблення антикризової стратегії є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінювання нових можливостей та ризиків, на основі чого формується стратегія виходу з кризової ситуації, яка передбачає визначення основних напрямів діяльності підприємства, які дозволять забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність в умовах невизначеності [6, с. 117].

Науковці наголошують, що під час війни стратегічний розвиток має охоплювати кілька ключових напрямів:

- ревізію бізнес-моделі (аналіз бізнес-процесів з метою виявлення найбільш стійких та ефективних в умовах кризи; можливе виробництво нових видів продукції, які користуються підвищеним попитом – товарів для військових чи гуманітарних потреб);
- диверсифікація ринків (пошук нових ринків збуту, в тому числі зарубіжних, з метою зменшення залежності від нестійкого внутрішнього ринку);
- інвестиції в інновації (цифровізація обслуговування клієнтів, автоматизація виробництва та логістики – для підвищення продуктивності);
- формування кадрових стратегій (удосконалення кадрової політики з урахуванням дефіциту кадрів, який виникає внаслідок можливих втрат персоналу, міграційних та мобілізаційних процесів; підтримка морально-психологічного клімату в колективі) [21].

З метою розробки антикризової стратегії підприємства здійснимо SWOT-аналіз ТОВ «Земля Томилівська», матрицю якого відображено на рис. 3.3. В ній визначено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища, надані відповідні рекомендації.

Після проведення SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Земля Томилівська» можна зробити висновок, що підприємство має певні конкурентні переваги та непогані перспективи для подальшого розвитку. Підприємству варто обрати стратегію інноваційного розвитку з елементами диверсифікації та підвищення доданої вартості. Головні напрями такої стратегії відображено на рис. 3.4.

	Можливості: - технологізація (GPS-моніторинг, дрони, точне землеробство); - розвиток органічного виробництва; - використання нових стійких та високоврожайних сортів і культур; - розвиток кооперації, кластерних ініціатив; - можливість переробки та вир-ва продукції з більшою дод. вартістю; - державна та міжнародна підтримка (гранти, програми розвитку)	Загрози: - несприятливі погодні умови та кліматичні зміни; - воєнні ризики (затримки платежів, порушення логістики, перебої в електропостачанні, дефіцит робочої сили) та соціально-політична нестабільність; - недосконалість та часта зміна законодавства; - диспаритет цін на продукцію промислового та сільськогосподарського виробництва; - інфляція та зростання вартості ресурсів (паливо, добрива, техніка; відсоткові ставки за кредит); - коливання цін на світових ринках та нестабільність валютних курсів.
Сильні сторони: - підприємство розташоване в центрі України, далеко від лінії фронту; - родючі ґрунти та сприятливий клімат; - наявні необхідних ресурсів (земельні, матеріальні, досвідчені кадри); - диверсифіковане виробництво (з 2024 р. почали виробляти молоко); - відносно низька собівартість вир-ва; - імідж надійного партнера; - стабільний попит на с.-г. продукцію	Поле СіМ: Розвивати органічне виробництво, використовуючи родючі ґрунти та сприятливий клімат. Інвестувати у точне землеробство, використовуючи досвідчені кадри. Розширювати переробку (олія, борошно, сушіння, молокопродукти) для збільшення доданої вартості продукції. Залучати гранти, інвестувати в модернізацію техніки та інфраструктури.	Поле СіЗ Спираючись на кваліфіковані кадри, стежити за змінами на ринку, новими регуляторними актами та своєчасно реагувати на них. Оптимізувати логістику (шукати разом з партнерами спільні рішення щодо зберігання продукції (елеватори), її транспортування). Створювати резерви ресурсів (паливо, добрива, запчастини) для мінімізації впливу нестабільних цін. Перейти на альтернативні джерела енергії. Використовувати нові сорти для зменшення кліматичних ризиків.
Слабкі сторони: - довготривалий операційний цикл; - залежність від погодних умов; - відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрями розвитку; - кадровий дефіцит; - недостатня цифровізація управління, обліку, логістики; - обмежений доступ до дешевих фін. ресур.	Поле СліМ Модернізувати техніку через участь у державних програмах та грантах. Цифровізувати управління (ERP-системи). Залучати молодих фахівців через співпрацю з ЗВО. Організовувати співпрацю в кластерах чи кооперативах для доступу до спільної інфрастр-ри. Розвивати переробку та власний збут.	Поле СліЗ Організувати жорсткий контроль за використанням матер. та фін. ресурсів, щоб зменшити небажані витрати. Створити систему управління ризиками (страхування врожаю, створення системи моніторингу шкідників та хвороб для зменшення втрат урожаю). Підвищувати енергоефективність для скорочення залежності від вартості палива. Розвиток складської інфраструктури для уникнення логістичних ризиків

Рис. 3.3. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Земля Томилівська»

Джерело: власні дослідження

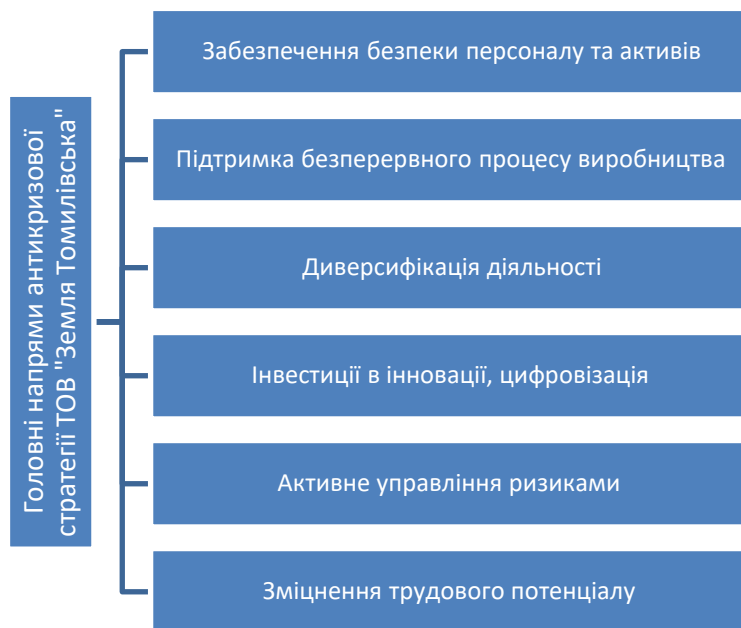


Рис. 3.4. Головні напрями антикризової стратегії ТОВ «Земля Томилівська»

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, в підрозділі 3.1 було обґрунтовано необхідність використання ТОВ «Земля Томилівська» алгоритму антикризового управління підприємства, та розроблено антикризову стратегію підприємства.

3.2. Побудова системи антикризового менеджменту підприємства та розроблення антикризової управлінської матриці

Система антикризового менеджменту ТОВ «Земля Томилівська» має включати п'ять ключових підсистем (рис. 3.5). Додатково слід підкреслити роль діагностичної підсистеми, яка має виконувати функцію раннього попередження та оперативного реагування на кризові ситуації, тобто своєчасно ідентифікувати слабкі сигнали, які свідчать про негативні зміни в діяльності підприємства в умовах воєнного стану, та чинники, які можуть становити пряму чи опосередковану загрозу існуванню агропідприємства.

Побудова системи антикризового управління в ТОВ «Земля Томилівська» має починатись зі створення команди антикризового управління з чітким

визначенням ролей та обов'язків кожного члена команди. До складу цієї команди, крім керівника підприємства, мають входити керівники структурних підрозділів (головний агроном, завідувач молочно-товарної ферми, бухгалтер підприємства). Також для ефективної роботи такої команди варто користуватися консультативними послугами юриста, фінансиста, фахівця з інформаційно-комунікаційних зв'язків, психолога.

Діагностична підсистема	•Завдання: своєчасне виявлення потенційних ризиків. Методи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, фінансовий аналіз, моніторинг ринкових та геополітичних змін. Результат роботи: ідентифікація ризиків.
Підсистема планування реагування	•Сценарне планування (сценарії: оптимістичний, песимістичний, нейтральний) з урахуванням імовірності їх реалізації та рівня впливу. Розрахунок обсягу необхідних ресурсів у кожному сценарії. Визначення критичних точок прийняття рішень (тригерів).
Операційна підсистема реалізації	•Втілення антикризових заходів відповідно до обраного сценарію
Комунікаційно-інформаційна підсистема	•Завдання: обмін інформацією між усіма учасниками процесу. Функції: внутрішня координація дій; зовнішнє інформування (постачальників, покупців, держави), PR та репутаційна підтримка підприємства.
Контрольно-аналітична підсистема	•Оцінка ефективності антикризових заходів (регулярна звітність за KPI, аналіз відхилень від запланованих показників та причин відхилень), корегування стратегії внутрішній аудит і постінцидентний аналіз

Рис. 3.5. Рекомендовані підсистеми системи антикризового менеджменту ТОВ «Земля Томилівська»

Джерело: складено за [23, с. 111].

Наступним кроком є розробка тактичного плану дій на випадок різних кризових сценаріїв. Такий план має містити конкретні кроки, які необхідно здійснити у короткостроковій перспективі для реалізації антикризової стратегії.

Центральною ланкою антикризового управління є антикризова програма, яка містить комплекс заходів, спрямованих на управління в умовах кризи, та передбачає виявлення та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз

стабільності роботи підприємства, а у випадку їх настання – на мінімізацію негативних чинників [2]. Усередині однієї антикризової стратегії може бути кілька антикризових програм, які містять заходи, спрямовані на досягнення цілей обраної стратегії. Головними вимогами до антикризової програми є:

- підпорядкування стратегічним цілям підприємства;
- своєчасність та гнучкість реакції на нові зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на результати діяльності компанії;
- кількісна та якісна вимірність результатів і параметрів антикризових заходів;
- специфічний контент для виконавців [24, с. 101].

Слід також наголосити, що підприємству, окрім антикризової програми, необхідно розробити чіткі процедури реагування на кожен кризовий сценарій з детальними покроковими інструкціями, які мають охоплювати заходи з невідкладної допомоги, процеси прийняття рішень, інструменти комунікації [18, с. 99].

Відповідно до визначених головних напрямів антикризової стратегії ТОВ «Земля Томилівська» розроблено антикризову управлінську матрицю (табл. 3.2), в якій узагальнено короткострокові та довгострокові заходи, спрямовані на реалізацію напрямів антикризової стратегії підприємства: забезпечення безпеки персоналу та активів; підтримка безперервного процесу виробництва; диверсифікація діяльності; інвестиції в інновації, цифровізація; активне управління ризиками; зміцнення трудового потенціалу.

Таблиця 3.2

Антикризова управлінська матриця

Напрями антикризової стратегії	Короткострокові дії	Довгострокові дії
Забезпечення безпеки персоналу та активів	Укріплення критичних об'єктів, що зменшує ймовірність фізичних втрат від обстрілів чи руйнувань. Підготовка укриття, місць для тимчасової діяльності.	Забезпечення належного рівня кібербезпеки. Періодичні тренування (навчальна тривога раз на місяць: blackout-drill, «зірвано постачання пального...», «нестача персоналу».

<i>Продовження табл. 3.2</i>		
Підтримка безперервного процесу виробництва	Залучення нових постачальників, зміна каналів постачання, розширення логістичних ланцюжків. Планування та оптимізація закупівель. Створення достатніх запасів насіння, добрив, засобів боротьби зі шкідниками, запчастин, палива для продовження виробництва попри перешкоди у постачанні. Переговори з постачальниками про тимчасові умови постачання.	Пошук додаткових джерел фінансування. Організовувати співпрацю в кластерах чи кооперативах для доступу до спільної інфраструктури. Побудова партнерських відносин з органами місцевого самоврядування, державними структурами, міжнародними організаціями для спільного управління кризовими ситуаціями (пільги, фінансова та консультаційна допомога)
Диверсифікація діяльності	Розвиток галузей рослинництва й тваринництва (з 2024 р. підприємство почало виробляти молоко).	Розвиток органічного виробництва. Розширення переробки (олія, борошно, сушіння, молокопродукти) для збільшення доданої вартості продукції.
Інвестиції в інновації, цифровізація	Використання нових сортів для зменшення кліматичних ризиків та підвищення врожайності.	Інвестування у точне землеробство. Цифровізація управління (ERP-системи).
Активне управління ризиками	Оперативне вивчення мінливих умов діяльності, оцінка ризиків, розробка оперативних планів дій, які враховують можливі сценарії розвитку подій. Проведення детального аналізу фінансового стану підприємства для ідентифікації неефективних витрат; ефективне управління витратами та оптимізація бізнес-процесів. Бюджетування за сценаріями (оптимістичний, песимістичний, реалістичний). Активне управління дебіторською заборгованістю, розробка плану забезпечення ліквідності та фінансової стійкості. Здійснення аудиту екологічної безпеки, визначення основних джерел забруднення, розроблення плану зменшення викидів та управління відходами.	Організація моніторингу та аналізу змін нормативно-правових актів, ринкових і соціальних трендів для оцінки впливу можливої кризової ситуації та адаптації бізнесу до нових умов. Пошук додаткових альтернативних джерел фінансування (гранти, кредити під гарантії). Формування резервного фонду підприємства (не менше 10% оборотного капіталу). Пошук нових ринків і клієнтів на зовнішніх ринках для компенсації втрат на національному ринку та для забезпечення безперебійності бізнесу. Створення системи управління ризиками (страхування майна, врожаю, створення системи моніторингу шкідників та хвороб для зменшення втрат урожаю).
Зміцнення трудового потенціалу	Підвищення мотивації, розробка програм підтримки працівників з метою збереження спеціалістів у складний період. Залучення молодих фахівців через співпрацю з ЗВО. Планування резерву кадрів. Тимчасовий перерозподіл обов'язків серед наявного персоналу, часткове	Відновлення штату. Адаптація нових співробітників. Підвищення кваліфікації. Оптимізація кадрової політики, зокрема, поліпшення системи мотивації та розвитку персоналу, орієнтація на економічну доцільність, взаємозамінність, перепідготовку персоналу, стимулювання зростання

	працевлаштування. Аутсорсинг. Розв'язання конфліктів та підтримка сприятливого робочого середовища. Забезпечення психологічної підтримки співробітників.	продуктивності, підтримку ментального здоров'я.
--	--	---

Джерело: складено автором.

Після реалізації антикризових заходів необхідно обов'язково оцінити їх ефективність. Для цього слід проаналізувати:

- зміну показників господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Земля Томилівська» протягом періоду антикризового управління та порівняти їх з показниками до початку реалізації антикризових заходів;
- швидкість настання позитивних змін за одиницю часу;
- економічність одержання позитивного ефекту (відношення досягнутого приросту результатів господарсько-фінансової діяльності до обсягу витрат на досягнення цього результату);
- достатності змін для подальшого ефективного функціонування підприємства (порівняння досягнутих показників з запланованими) [40, с. 294].

Таким чином, в підрозділі 3.2 досліджуваному підприємству було рекомендовано створити команду антикризового управління з чітким визначенням ролей та обов'язків кожного її члена, а також систему антикризового менеджменту, яка має складатися з п'яти підсистем. Розроблено антикризову управлінську матрицю, в якій узагальнено короткострокові та довгострокові заходи, спрямовані на реалізацію напрямів антикризової стратегії підприємства.

Висновки до Розділу 3

В Розділі 3 обґрунтовано необхідність використання ТОВ «Земля Томилівська» алгоритму антикризового управління підприємства, запропонованого Шарановим Р. С. Названий алгоритм передбачає реалізацію кількох послідовних етапів: діагностика підприємства; визначення наявності

кризи та її причин; розроблення антикризової стратегії; розроблення антикризових заходів, їх реалізація; оцінювання ефективності антикризового управління.

На основі SWOT-аналізу розроблено антикризову стратегію інноваційного розвитку підприємства з елементами диверсифікації та підвищення доданої вартості, яка передбачає шість напрямів: забезпечення безпеки персоналу та активів; підтримку безперервного процесу виробництва; диверсифікацію діяльності; інвестиції в інновації, цифровізацію; активне управління ризиками; зміцнення трудового потенціалу.

Досліджуваному підприємству рекомендовано створити команду антикризового управління з чітким визначенням ролей та обов'язків кожного її члена, а також систему антикризового менеджменту, яка має складатися з п'яти підсистем: діагностичної, планування реагування, операційної підсистеми реалізації, комунікаційно-інформаційної та контрольної-аналітичної.

Відповідно до визначених головних напрямів антикризової стратегії ТОВ «Земля Томилівська» розроблено антикризову управлінську матрицю, в якій узагальнено короткострокові та довгострокові заходи, спрямовані на реалізацію напрямів антикризової стратегії підприємства.

Після реалізації антикризових заходів рекомендовано обов'язково оцінювати їх ефективність за допомогою аналізу динаміки показників господарсько-фінансової діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Під кризою зазвичай розуміють період чи етап у функціонуванні підприємства, або ж складну проблему чи ситуацію з високою ймовірністю негативних наслідків.

2. Криза воєнного стану є набагато складнішою за масштабами впливу, рівнем невизначеності та наслідками, порівняно з традиційною кризою.

3. Антикризове управління підприємством – це система управлінських рішень та заходів щодо ідентифікації кризоутворюючих чинників, їх нейтралізації, запобігання розвитку кризи на підприємстві, мінімізації її негативного впливу з метою сталого розвитку підприємства.

4. Результативності антикризового управління можна досягти лише за умови дотримання його основних принципів: стратегічності, ранньої діагностики, терміновості та адекватності реагування, системності, об'єктивності, контролю, концентрації зусиль на подоланні першопричини кризи, гнучкості та адаптивності управління, використання внутрішніх ресурсів, ефективності. Ключовими принципами антикризового управління в умовах воєнного стану є: безпека персоналу та ресурсів, мобільність, проактивність і превентивність, виваженість та мінімізація ризиків, креативність та інноваційність рішень, прозорість та комунікація.

5. Методи антикризового управління класифікують за такими ознаками: стратегічні, тактичні, оперативні, фінансові, інноваційно-технологічні, соціально-психологічні. У контексті кризи воєнного часу особливо актуальними є такі методи: даунсайзинг; аутсорсинг; регуляризація; бенчмаркінг; модернізація; диверсифікація; реорганізація; реінжиніринг.

6. До критеріїв, за допомогою яких оцінюється ефективність антикризового управління відносять: збереження життєздатності підприємства; позитивну зміну показників виробничої діяльності та фінансового стану;

зростання темпу позитивних змін вказаних показників; збереження або покращення позицій на ринку; збереження та підтримку лояльності клієнтів; оперативність процесу ухвалення управлінських рішень; економічну доцільність досягнутих результатів у контексті витрат на антикризові заходи.

7. Специфічними рисами антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану є: зосередження на питаннях безпеки; мінімізація втрат; забезпечення безперервності ключових бізнес-процесів; взаємодія з державними інституціями, міжнародними партнерами та гуманітарними організаціями; запровадження стратегічного управління ризиками та соціальна відповідальність бізнесу.

8. ТОВ «Земля Томилівська» - сільськогосподарське підприємство, основним видом діяльності якого за КВЕД є 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Дослідження основних показників господарської діяльності та фінансового стану підприємства за 2022-2024 рр. за допомогою горизонтального, вертикального, та коефіцієнтного аналізу свідчить, що агропідприємство є платоспроможним, фінансово стійким, рентабельним, більшість показників ділової активності демонструють позитивну динаміку. Проте ТОВ «Земля Томилівська» не дотримується «золотого правила економіки підприємства», коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду були нижчими за нормативне значення. Аналіз скорингового індексу фінансової стійкості FinScore ТОВ «Земля Томилівська», який розраховується компанією YouControl, свідчить про вищу за середню по галузі фінансову стійкість ТОВ «Земля Томилівська».

9. Керівництво підприємства з метою запобігання кризі здійснює оперативні (диверсифікація постачальників добрив, насіння, засобів захисту рослин; перегляд контрактів з урахуванням форс-мажорних обставин; завчасне формування стратегічних запасів ресурсів; економія ресурсів, контроль витрат тощо), тактичні (оптимізація виробничої програми) та стратегічні (прогнозування ризиків) заходи антикризового управління.

10. Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Земля Томилівська» за допомогою кількісних моделей та системи показників У. Бівера свідчить, що загалом підприємство платоспроможне та фінансово стійке, підвищеної уваги потребують коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності. Основною причиною, що знижує платоспроможність ТОВ «Земля Томилівська» є переважання короткострокових зобов'язань в структурі залученого капіталу (100 % від обсягу залучених ресурсів та 32 % в структурі пасивів) при тривалому операційному циклі сільськогосподарських підприємств.

11. ТОВ «Земля Томилівська» рекомендовано використовувати алгоритм антикризового управління підприємства, який передбачає реалізацію кількох послідовних етапів: діагностика підприємства; визначення наявності кризи та її причин; розроблення антикризової стратегії; розроблення антикризових заходів, їх реалізація; оцінювання ефективності антикризового управління.

12. На основі SWOT-аналізу розроблено антикризову стратегію інноваційного розвитку підприємства з елементами диверсифікації та підвищення доданої вартості, яка передбачає шість напрямів: забезпечення безпеки персоналу та активів; підтримку безперервного процесу виробництва; диверсифікацію діяльності; інвестиції в інновації, цифровізацію; активне управління ризиками; зміцнення трудового потенціалу.

13. Досліджуваному підприємству рекомендовано створити команду антикризового управління з чітким визначенням ролей та обов'язків кожного її члена, а також систему антикризового менеджменту, яка має складатися з п'яти підсистем: діагностичної, планування реагування, операційної підсистеми реалізації, комунікаційно-інформаційної та контрольної-аналітичної.

14. Розроблено антикризову управлінську матрицю, в якій узагальнено короткострокові та довгострокові заходи, спрямовані на реалізацію напрямів антикризової стратегії підприємства.

15. Після реалізації антикризових заходів рекомендовано обов'язково оцінювати їх ефективність за допомогою аналізу динаміки показників господарсько-фінансової діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Скопенко Н. С., Северина І. В., Голобородько В. П., Загорулько А. О. Антикризове управління в умовах воєнного стану: теоретичні засади та сучасні підходи. *Розвиток міста*. 2025. Вип. 2 (06). С. 136–144.
2. Коваль Н. О. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43>
3. Yağmur Ö., Myrvang N. The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: health sector example. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2023. Vol. 96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.103955>
4. Король В. С., Стефанишин Л. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 44. С. 338–346.
5. Середа А. В. Особливості діагностики кризових станів підприємства в мирний час та в умовах війни. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 3. С. 60–66.
6. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114–123.
7. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
8. Conges A. und andere. Situational awareness and decision-making in a crisis situation: a crisis management cell in virtual reality. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2023. Vol. 97. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104002>
9. Копитко М. І., Вінчук М. В. Антикризове управління енергетичними підприємствами в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту.

Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2023. № 2. С. 26–35.

10. Поворознюк І. М., Будзінський В. І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>

11. Іванченко К., Біловодська О. Концептуальні підходи до визначення та класифікації криз у діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2024. № 1(224). С. 28 – 36.

12. Коваль Н. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник. Біла Церква: БНАУ, 2018. 375 с.

13. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies.* 2023. Випуск 14 (91). С. 196–207.

14. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *БІЗНЕСІНФОРМ.* 2024. № 1. С. 22–28.

15. Овчарук О. М., Переверзєв С. С. Антикризове управління підприємством: актуальні аспекти. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 2(30). С. 887–899.

16. Левковець Н. П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси).* 2024. Вип. 2. С. 31–35.

17. Насад Н. В., Терещук С. А. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис.* 2025. Вип. 8. С. 68–70.

18. Коренева Н. О. Особливості антикризового управління під час воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 5. С. 96–101.

19. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір.* 2022. № 182. С. 38–43.

20. Копитко М. І., Грицан В. М. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2024. № 1. С. 36–42.

21. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810>

22. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). С. 19–27.

23. Ракицька С. О., Степанковська В. І. Система антикризового управління будівельними підприємствами в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 108–114.

24. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4 (83). С. 97–106.

25. Larchenko O. Conceptual framework for forming an enterprise anti-crisis management system. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 20. С. 241–248.

26. Пузирьов С. Інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2 (78). С. 153–161.

27. Хмиз М. В., Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О., Терлецька В. О. Роль та особливості моніторингу в антикризовому управлінні бізнес-структурою. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2023. № 7. С. 74–81.

28. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Крепкий П. В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179–183.

29. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 115–121.

30. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Земля Томилівська» (нова редакція), затверджений Загальними зборами учасників 28 грудня 2021 р. С. Томилівка, Білоцерківський район, Київська область, 2021 р. 19 с.

31. Опендатабот. ТОВ «Земля Томилівська». URL: <https://opendatabot.ua/c/13739899>

32. YouControl. ТОВ «Земля Томилівська». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13739899/

33. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/299-pokaznik-oborotnosti-debitorskoji-zaborgovanosti> (дата перегляду: 30.09.2025).

34. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності запасів. // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/293-oborotnist-zapasiv> (дата перегляду: 30.09.2025).

35. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/294-oborotnist-kreditorskoji-zaborgovanosti> (дата перегляду: 30.09.2025).

36. Сарай Н. І. Економічна діагностика: навч. посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.

37. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>

38. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58–62.

39. Sharanov R., Vatchenko B. Features of crisis management of business entities during martial law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 4. P. 181–187. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/181>
40. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6(39). С. 288–296.
41. Шаранов Р. С. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 34. С. 226–230.
42. Палей Д. А. Антикризове управління як ключовий елемент забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 88–92.
43. Свиноус І. В., Гринчук Ю. С., Биба В. А., Туржанський В. А., Хайнас А. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення як ключовий елемент системи антикризового стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 77–84.
44. Бурдонос Л. І., Виноградня В. М., Стеценко В. І. Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 12 (26). С. 321–331.
45. Чорна Л. О., Жукова О. А., Василишин О. О. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3 (27). С. 52–57.

ДОДАТКИ

Додаток А

Пелих І. С. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Наукові пошуки молоді у ХХІ столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 54–57.

Додаток Б

Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (форма № 50-сг річна) за 2022-2024 рр.