

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО
ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«____» _____ 2026 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
АГРОПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІКИ АГРОБІЗНЕСУ В
УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ (НА ПРИКЛАДІ ПП "ЕВІТА",
КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ., КІРОВОГРАДСЬКИЙ РАЙОН,
С. ПЕРВОЗВАНІВКА)»**

**«DEVELOPING AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISM FOR
AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE AGRIBUSINESS SYSTEM
UNDER WARTIME CONDITIONS»**

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу групи ЕА24м (2)
ОПП «Економіка аграрних
підприємств та ринок землі»
за спеціальністю 051 «Економіка»

_____ Олександр СУПРУН
«____» _____ 2026 року

Керівник роботи: к.е.н., професор

_____ Марія БУГАЄВА
«____» _____ 2026 року

Рецензент роботи: к.е.н., доцент

_____ Оксана ЮРЧЕНКО
«____» _____ 2026 р.

**м. Кропивницький
2026 р.**

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

ОПП «Економіка аграрних підприємств та ринок землі»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та
готельно-ресторанної справи

д.е.н. проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

« ____ » _____

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Супруна Олександра Сергійовича

1. Тема роботи «Формування механізму антикризового управління агропідприємством в системі економіки агробізнесу в умовах воєнного часу (на прикладі ПП "Евіта", Кіровоградська обл., Кіровоградський район, с. Первозванівка)»

2. Керівник роботи Бугаєва Марія Вікторівна, к.е.н., професор

3. Строк подання роботи до захисту _____ 2026 року

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування механізму антикризового управління агропідприємством у системі економіки агробізнесу в умовах воєнного часу на прикладі ПП «Евіта».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

– розкрити економічну сутність антикризового управління підприємством у системі агробізнесу;

– охарактеризувати особливості функціонування агропідприємств в умовах воєнного часу;

– систематизувати методичні підходи до оцінювання кризового стану та економічної стійкості агропідприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику ПП «Евіта»;

– провести аналіз фінансово-господарського стану підприємства за 2023–2025 роки;

– оцінити кризові фактори, ризики та проблеми антикризового управління ПП «Евіта»;

– сформулювати концептуальний механізм антикризового управління агропідприємством;

– обґрунтувати напрями підвищення економічної стійкості ПП «Евіта» в умовах воєнного часу;

– здійснити економічне обґрунтування запропонованих антикризових заходів.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Ознайомлення з літературними джерелами</i>		
2.	<i>Написання вступу та першого розділу</i>		
3.	<i>Написання другого розділу</i>		
4.	<i>Написання третього розділу</i>		
5.	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>		
6.	<i>Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату</i>		
7.	<i>Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту</i>		

Дата видачі завдання

« ____ » _____ 2026 року

Керівник роботи _____ Бугаєва М.В.
(підпис)

Завдання прийнято до виконання

« ____ » _____ 2026 року

Здобувач _____ Супрун О.С.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Супрун О.С. Формування механізму антикризового управління агропідприємством в системі економіки агробізнесу в умовах воєнного часу (на прикладі ПП "Евіта", Кіровоградська обл., Кіровоградський район, с. Первозванівка): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка аграрних підприємств та ринок землі» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2026. 99 с.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування механізму антикризового управління агропідприємством у системі економіки агробізнесу в умовах воєнного часу на прикладі ПП «Евіта».

У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи сталого розвитку аграрного підприємства та визначено його взаємозв'язок з економічною стійкістю. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності сталого розвитку, економічної стійкості та механізму її забезпечення в аграрному секторі. Охарактеризовано основні складові сталого розвитку підприємства, зокрема економічну, соціальну, екологічну, організаційно-управлінську та ризик-орієнтовану. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану сталий розвиток аграрного підприємства слід розглядати не лише як довгострокову орієнтацію на збалансоване зростання, а й як практичний інструмент збереження фінансової стабільності, виробничої безперервності, ресурсної адаптивності та здатності підприємства протидіяти зовнішнім загрозам.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику досліджуваного аграрного підприємства, проаналізовано динаміку основних показників його господарської діяльності, фінансового стану, ресурсного забезпечення та рівня економічної стійкості. Виявлено основні тенденції функціонування підприємства в умовах воєнного стану, зокрема зміну обсягів виробництва, коливання доходів і витрат, вплив зростання собівартості продукції, зміну структури активів і джерел формування майна. Установлено ключові проблеми, які обмежують сталий розвиток підприємства: посилення виробничих і фінансових ризиків, залежність від ринкової кон'юнктури, нестабільність логістики, потреба в оновленні матеріально-технічної бази, недостатній рівень диверсифікації діяльності та необхідність удосконалення системи управління ризиками.

У третьому розділі обґрунтовано практичні напрями підвищення економічної стійкості аграрного підприємства на основі формування механізму забезпечення його сталого розвитку. Запропоновано комплекс управлінських, фінансово-економічних, виробничо-технологічних та організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, диверсифікацію виробничої діяльності, удосконалення фінансового планування, впровадження ризик-менеджменту та посилення адаптивності управлінської системи. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів і доведено їхню доцільність для зміцнення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та здатності підприємства до сталого функціонування в умовах воєнної економіки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованого механізму та рекомендацій у діяльності аграрних підприємств для підвищення їхньої економічної стійкості, адаптивності, ресурсної ефективності та спроможності забезпечувати безперервність господарської діяльності в умовах підвищених ризиків і невизначеності.

Ключові слова: сталий розвиток, аграрне підприємство, економічна стійкість, воєнний стан, механізм забезпечення сталого розвитку, ризик-менеджмент, фінансова стабільність, ресурсна ефективність, адаптивне управління.

Ключові слова: інноваційний розвиток, стійкість підприємства, транспортні послуги, ПП «Урса-Транс», інноваційна спроможність, цифровізація, організаційно-економічний механізм, воєнний стан, моніторинг, управління ризиками

ABSTRACT

Suprun O. S. Developing an Anti-Crisis Management Mechanism for Agricultural Enterprises in the Agribusiness System under Wartime Conditions: Qualification work for the second (master's) level of higher education at the Educational and Professional Program «Economics of Agricultural Enterprises and the Land Market» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2026. 99 p.

The purpose of the qualification thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for forming a crisis management mechanism for an agricultural enterprise within the agribusiness economy under wartime conditions, based on the case of PE “Evita”.

The first chapter reveals the theoretical and methodological foundations of the sustainable development of an agricultural enterprise and determines its relationship with economic resilience. Scientific approaches to interpreting the essence of sustainable development, economic resilience and the mechanism for ensuring it in the agricultural sector are summarized. The main components of enterprise sustainable development are characterized, including economic, social, environmental, organizational-managerial and risk-oriented components. It is substantiated that under martial law, the sustainable development of an agricultural enterprise should be considered not only as a long-term orientation toward balanced growth, but also as a practical tool for maintaining financial stability, production continuity, resource adaptability and the enterprise’s ability to withstand external threats.

The second chapter provides an organizational and economic characterization of the studied agricultural enterprise and analyzes the dynamics of its main indicators of economic activity, financial condition, resource provision and level of economic resilience. The main trends in the enterprise’s functioning under martial law are identified, including changes in production volumes, fluctuations in income and expenses, the impact of rising production costs, and changes in the structure of assets and sources of property formation. The key problems limiting the enterprise’s sustainable development are identified: increasing production and financial risks, dependence on market conditions, logistics instability, the need to renew the material and technical base, insufficient diversification of activities and the need to improve the risk management system.

The third chapter substantiates practical directions for increasing the economic resilience of the agricultural enterprise through the formation of a mechanism to ensure its sustainable development. A set of managerial, financial-economic, production-technological and organizational measures is proposed, aimed at optimizing costs, improving resource efficiency, diversifying production activities, improving financial planning, implementing risk management and strengthening the adaptability of the management system. The economic justification of the proposed measures is carried out, and their feasibility for strengthening financial stability, competitiveness and the enterprise’s ability to operate sustainably under wartime economic conditions is proven.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed mechanism and recommendations in the activities of agricultural enterprises to increase their economic resilience, adaptability, resource efficiency and ability to ensure the continuity of economic activity under conditions of increased risks and uncertainty.

Keywords: sustainable development, agricultural enterprise, economic resilience, martial law, mechanism for ensuring sustainable development, risk management, financial stability, resource efficiency, adaptive management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	9
1.1. Економічна сутність антикризового управління підприємством у системі агробізнесу	9
1.2. Особливості функціонування агропідприємств в умовах воєнного часу...	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання кризового стану та економічної стійкості агропідприємства	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ЕВІТА»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Евіта»	39
2.2. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства в умовах воєнного часу	47
2.3. Оцінка кризових факторів, ризиків і проблем антикризового управління ПП «Евіта»	60
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ЕВІТА» В СИСТЕМІ ЕКОНОМІКИ АГРОБІЗНЕСУ	68
3.1. Концептуальні засади формування механізму антикризового управління агропідприємством	68
3.2. Напрями підвищення економічної стійкості ПП «Евіта» в умовах воєнного часу	74
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих антикризових заходів	82
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах безпрецедентної воєнної, фінансової, логістичної та ресурсної нестабільності. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування агропідприємств, посиливши ризики порушення виробничих циклів, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, дефіциту обігового капіталу, погіршення платоспроможності контрагентів, енергетичних обмежень, кадрових втрат і нестабільності збуту. За таких умов агропідприємства потребують не лише поточних управлінських рішень, а цілісного механізму антикризового управління, здатного забезпечити фінансову стабілізацію, збереження виробничого потенціалу та підвищення економічної стійкості.

Особливої актуальності проблема антикризового управління набуває для малих і середніх аграрних підприємств, які мають обмежені фінансові резерви, залежать від сезонності виробництва, локальних ринків збуту, доступності трудових ресурсів і стабільності грошових потоків. На відміну від великих агрохолдингів, такі підприємства мають менші можливості для диверсифікації ризиків, залучення кредитних ресурсів, формування страхових запасів та покриття збитків за рахунок масштабів діяльності. Тому для них своєчасне виявлення кризових факторів, контроль витрат, управління ліквідністю, збутова адаптація та зменшення боргового навантаження є не просто інструментами підвищення ефективності, а умовами збереження господарської життєздатності.

Актуальність обраної теми посилюється тим, що ПП «Евіта», яке є об'єктом прикладного дослідження, функціонує в аграрному секторі Кіровоградської області, тобто у відносно тиловому регіоні України. Це знижує ризики прямого фізичного руйнування активів порівняно з прифронтовими територіями, однак не усуває впливу непрямих воєнних ризиків: зростання витрат, логістичних ускладнень, нестачі ліквідності, нестабільності цін і проблем зі збутом. Фінансова звітність підприємства за

2023–2025 роки засвідчує нестійкість його фінансово-господарського стану: після збитку у 2023 році та незначного прибутку у 2024 році підприємство знову отримало збиток у 2025 році, що підтверджує необхідність розроблення практично орієнтованого механізму антикризового управління.

Теоретичні та методичні засади антикризового управління підприємствами досліджувалися у працях українських учених, зокрема Л.О. Лігоненко, І.В. Кривов'язюка, О.О. Терещенка, О.А. Ліснічук, Т.А. Нестерчук, О.Р. Василюк, О.Д. Радченко, Т.Г. Маренич та інших науковців. У їхніх працях розкрито сутність антикризового управління, методи діагностики фінансового стану, оцінювання ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, економічної безпеки та ризиків підприємства. Водночас в умовах воєнного часу потребують подальшого поглиблення прикладні підходи до формування механізму антикризового управління саме для агропідприємств малого масштабу, які функціонують у тилкових регіонах, але зазнають сильного впливу непрямих воєнних ризиків.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування механізму антикризового управління агропідприємством у системі економіки агробізнесу в умовах воєнного часу на прикладі ПП «Евіта».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити економічну сутність антикризового управління підприємством у системі агробізнесу;
- охарактеризувати особливості функціонування агропідприємств в умовах воєнного часу;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання кризового стану та економічної стійкості агропідприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ПП «Евіта»;
- провести аналіз фінансово-господарського стану підприємства за 2023–2025 роки;

- оцінити кризові фактори, ризики та проблеми антикризового управління ПП «Евіта»;
- сформувати концептуальний механізм антикризового управління агропідприємством;
- обґрунтувати напрями підвищення економічної стійкості ПП «Евіта» в умовах воєнного часу;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих антикризових заходів.

Об’єктом дослідження є процес антикризового управління агропідприємством в умовах воєнного часу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування механізму антикризового управління ПП «Евіта» в системі економіки агробізнесу.

Базою дослідження є приватне підприємство «Евіта», розташоване у с. Первозванівка Кропивницького району Кіровоградської області. Підприємство здійснює діяльність у сфері вирощування зерняткових і кісточкових фруктів, що визначає його галузеву специфіку, сезонність виробничих процесів, залежність від якості збуту, логістики, трудових ресурсів і фінансової стійкості.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи економічного дослідження: метод теоретичного узагальнення - для розкриття сутності антикризового управління; системний підхід - для формування логіки механізму антикризового управління; аналіз і синтез - для дослідження кризових факторів і ризиків; коефіцієнтний аналіз - для оцінювання ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності підприємства; горизонтальний і вертикальний аналіз - для вивчення динаміки активів, пасивів, доходів і витрат; експертно-аналітичний метод - для оцінювання ризиків діяльності підприємства; розрахунково-конструктивний метод - для обґрунтування економічного ефекту запропонованих заходів; графічний метод

- для візуалізації механізму антикризового управління та напрямів підвищення економічної стійкості.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських учених з питань антикризового управління, фінансової стійкості, економічної безпеки та управління агропідприємствами; нормативно-правові акти України; відкриті реєстрові дані щодо ПП «Евіта»; фінансова звітність підприємства за 2023–2025 роки; аналітичні матеріали щодо функціонування аграрного сектору України в умовах воєнного часу; власні розрахунки та узагальнення автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходу до формування механізму антикризового управління агропідприємством малого масштабу в умовах воєнного часу. На відміну від загальних підходів до антикризового управління, запропонований механізм має стабілізаційно-адаптаційний характер і поєднує діагностику кризових проявів, управління ліквідністю, контроль витрат, збутово-логістичну адаптацію, управління запасами, зниження боргового навантаження та ризик-менеджмент. Його практична спрямованість полягає у прив'язці до реального фінансово-господарського стану ПП «Евіта» та специфіки функціонування садівничого підприємства в тиловому регіоні України.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані керівництвом ПП «Евіта» для стабілізації фінансового стану, покращення ліквідності, зменшення витратомісткості, прискорення обороту запасів, підвищення збутової гнучкості та посилення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного часу.

Апробація результатів та публікації. У тезах, представлених на V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» (22 квітня 2026 р., м. Кропивницький), висвітлені окремі результати наукового дослідження на

тему: «Стратегічні напрями підвищення економічної ефективності підприємств плодово-ягідного виробництва в умовах невизначеності».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 99 сторінки друкованого тексту, містить 32 таблиці і 10 рисунків, список використаних джерел містить 31 джерело.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

1.1. Економічна сутність антикризового управління підприємством у системі агробізнесу

У сучасних умовах функціонування підприємств антикризове управління набуває значення не лише як інструмент подолання фінансових ускладнень, а як цілісна система управлінських дій, спрямованих на своєчасне виявлення загроз, запобігання поглибленню кризових процесів, збереження економічної стійкості та забезпечення подальшого розвитку суб'єкта господарювання. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств агробізнесу, діяльність яких залежить не лише від ринкової кон'юнктури, фінансового стану та управлінської ефективності, а й від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, доступу до земельних, матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів.

У науковій літературі антикризове управління розглядається як специфічний напрям менеджменту, що формується на перетині стратегічного, фінансового, операційного та ризик-орієнтованого управління. Його зміст не обмежується реагуванням на вже наявну кризу, оскільки ефективна система антикризового управління має охоплювати також превентивну діагностику, прогнозування загроз, розроблення альтернативних сценаріїв дій, мобілізацію ресурсів і контроль результативності управлінських рішень. У працях українських дослідників акцентується, що антикризове управління є складовою загальної системи менеджменту підприємства, яка має забезпечувати його життєздатність в умовах нестабільності, зниження платоспроможності, втрати ринкових позицій або руйнування звичних господарських зв'язків [7].

Економічна сутність антикризового управління підприємством полягає у цілеспрямованому впливі суб'єкта управління на фінансово-господарську, виробничу, ресурсну, організаційну та ринкову підсистеми підприємства з метою недопущення або подолання кризового стану, мінімізації втрат і відновлення здатності підприємства до стабільного функціонування. Відповідно, антикризове управління не можна ототожнювати лише з фінансовим оздоровленням або заходами скорочення витрат. Його зміст є ширшим, оскільки воно охоплює управління ліквідністю, платоспроможністю, виробничою стійкістю, кадровим потенціалом, постачанням, збутом, інвестиційною активністю, ризиками та стратегічною адаптацією підприємства до зовнішніх змін.

Криза підприємства є складним економічним явищем, що виникає внаслідок порушення рівноваги між його ресурсним потенціалом, управлінськими можливостями, фінансовими зобов'язаннями та вимогами зовнішнього середовища. Вона може проявлятися через зниження обсягів виробництва, погіршення фінансових результатів, дефіцит обігових коштів, зростання кредиторської заборгованості, втрату ринків збуту, зниження конкурентоспроможності, порушення логістичних зв'язків або неефективне використання виробничого потенціалу. Тому антикризове управління має бути спрямоване не лише на ліквідацію зовнішніх проявів кризи, а передусім на усунення її причин [3].

У системі агробізнесу антикризове управління має особливу економічну природу. Агробізнес охоплює не лише безпосереднє виробництво сільськогосподарської продукції, а й забезпечення ресурсами, зберігання, переробку, транспортування, логістику, реалізацію, фінансування, агросервіс, інфраструктурне та інституційне забезпечення аграрного виробництва. Тому криза агропідприємства часто формується не ізольовано всередині підприємства, а як результат порушення зв'язків у ширшій системі агробізнесу: зростання цін на пальне, насіння, добрива, засоби захисту рослин, ускладнення експорту, нестабільності закупівельних цін, дефіциту робочої

сили, обмеженого доступу до кредитів, руйнування логістичної або енергетичної інфраструктури.

Специфіка аграрного виробництва зумовлює те, що антикризове управління в агробізнесі повинно враховувати біологічний характер виробничого циклу, сезонність надходження доходів, тривалість обороту капіталу, залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов і високий рівень невизначеності. На відміну від багатьох інших сфер економіки, агропідприємство не завжди може швидко скоротити або змінити виробничий процес без істотних втрат, оскільки посівна кампанія, догляд за посівами, збирання врожаю, зберігання та реалізація продукції мають чітко визначену часову логіку. Це означає, що запізнення управлінських рішень в агробізнесі часто має значно тяжчі наслідки, ніж у галузях із коротшим виробничим циклом.

Узагальнення наукових підходів дає змогу виокремити декілька ключових підходів до розуміння антикризового управління підприємством (Таблиця 1.1).

З позиції системного підходу антикризове управління підприємством доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів: суб'єкта управління, об'єкта управління, мети, принципів, функцій, методів, інструментів, інформаційного забезпечення та механізмів контролю. Суб'єктами антикризового управління є власники, керівники, фінансові менеджери, аналітичні служби, керівники виробничих підрозділів, а в окремих випадках - кредитори, інвестори, державні інституції або зовнішні консультанти. Об'єктом є кризові процеси, що виникають у фінансовій, виробничій, збутовій, кадровій, інвестиційній, управлінській та ресурсній підсистемах підприємства.

Метою антикризового управління є збереження або відновлення економічної життєздатності підприємства шляхом своєчасного виявлення загроз, мобілізації ресурсів, стабілізації фінансово-господарської діяльності та формування умов для подальшого розвитку.

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до трактування сутності антикризового управління підприємством

Підхід	Зміст підходу	Значення для підприємства агробізнесу
Фінансовий	Антикризове управління розглядається як система заходів щодо відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості	Дає змогу контролювати дефіцит обігових коштів, боргове навантаження, собівартість і фінансові результати
Превентивний	Основний акцент робиться на ранньому виявленні загроз і недопущенні переходу підприємства у кризовий стан	Особливо важливий через сезонність агровиробництва та неможливість швидкого виправлення помилок у виробничому циклі
Адаптаційний	Антикризове управління трактується як здатність підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища	Дозволяє змінювати структуру виробництва, канали збуту, логістику, ресурсне забезпечення
Стратегічний	Криза розглядається не лише як загроза, а і як імпульс до оновлення моделі розвитку підприємства	Сприяє переходу до більш стійких бізнес-моделей, диверсифікації та інноваційного розвитку
Ризик-орієнтований	Управління кризою базується на ідентифікації, оцінюванні, ранжуванні та мінімізації ризиків	Забезпечує системне управління виробничими, фінансовими, логістичними, ринковими та безпековими ризиками
Інституційний	Увага зосереджується на впливі державної політики, правового середовища, підтримки, кредитних і страхових механізмів	Важливий для аграрних підприємств, які залежать від державної підтримки, земельних відносин, програм кредитування та регулювання ринку

Джерело: узагальнено автором на основі наукових підходів до антикризового управління підприємствами.

У цьому контексті важливо розмежовувати короткострокові й довгострокові цілі. Короткострокові цілі пов'язані з недопущенням неплатоспроможності, забезпеченням виробничого циклу, збереженням критично важливих ресурсів і виконанням першочергових зобов'язань. Довгострокові цілі передбачають підвищення адаптивності підприємства, оновлення його бізнес-моделі, зміцнення конкурентоспроможності та формування запасу економічної стійкості [5].

Основними завданнями антикризового управління підприємством у системі агробізнесу є: - по-перше, постійна діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення ранніх ознак кризи;

- по-друге, оцінювання рівня фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності; - по-третє, ідентифікація виробничих, ринкових, логістичних, кадрових, фінансових, інвестиційних і безпекових ризиків; - по-четверте, розроблення антикризових сценаріїв і вибір найбільш доцільної моделі управлінської поведінки; - по-п'яте, оптимізація витрат, ресурсів, виробничої структури та каналів реалізації продукції; - по-шосте, забезпечення контролю за результативністю антикризових заходів і коригування управлінських рішень відповідно до зміни ситуації (Рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні завданнями антикризового управління підприємством у системі агробізнесу

Сформовано автором на основі аналізу наукових публікацій [1, 2, 3, 7, 9].

Економічний зміст антикризового управління розкривається через його функції. До базових функцій належать аналітична, превентивна, планова, організаційна, мотиваційна, регулятивна, контрольна та адаптаційна. Аналітична функція забезпечує виявлення кризових симптомів на основі фінансових, виробничих і ринкових показників. Превентивна функція

спрямована на недопущення поглиблення кризових явищ. Планова функція передбачає розроблення сценаріїв дій. Організаційна функція забезпечує розподіл відповідальності, ресурсів і повноважень. Регулятивна функція полягає у коригуванні діяльності підприємства відповідно до зміни зовнішнього середовища. Контрольна функція дозволяє оцінити ефективність реалізованих заходів. Адаптаційна функція є особливо важливою для агробізнесу, оскільки саме вона забезпечує здатність підприємства перебудувувати свою діяльність під впливом ринкових, природних, фінансових або воєнних викликів.

Важливим аспектом антикризового управління є його принципи. До них належать принцип своєчасності, системності, безперервності, гнучкості, економічної обґрунтованості, пріоритетності, відповідальності, інформаційної достовірності та орієнтації на збереження потенціалу підприємства. Для агропідприємств особливого значення набувають принципи ресурсної збалансованості, сезонної узгодженості управлінських рішень, диверсифікації ризиків і збереження виробничого потенціалу. Це пояснюється тим, що надмірне скорочення витрат у кризовий період може дати короткостроковий фінансовий ефект, але водночас зруйнувати основу майбутнього виробничого циклу.

У системі агробізнесу криза може мати різні форми прояву. Фінансова криза проявляється у дефіциті ліквідності, зростанні боргового навантаження, збитковості або втраті платоспроможності. Виробнича криза пов'язана зі зниженням урожайності, скороченням обсягів виробництва, зношеністю техніки, нестачею матеріально-технічних ресурсів. Ринкова криза виникає через втрату покупців, зниження закупівельних цін, нестабільність попиту або обмеження доступу до експортних каналів. Логістична криза проявляється у зростанні витрат на транспортування, затримках постачання, ускладненні зберігання та реалізації продукції. Кадрова криза пов'язана з дефіцитом працівників, втратою кваліфікованих кадрів, зниженням продуктивності праці. Управлінська криза виникає внаслідок неефективної організації

управління, слабкої системи планування, відсутності антикризової діагностики та несвоєчасності управлінських рішень.

В умовах воєнного часу значення антикризового управління в агробізнесі істотно посилюється. За даними FAO, у 2024 році значна частина сільськогосподарських підприємств України змінювала операційні рішення під впливом війни; загальнонаціональне опитування охопило 2612 аграрних підприємств у 23 областях України, що підтверджує масштабність впливу воєнних ризиків на виробничу поведінку агробізнесу. FAO також зазначає, що у 2024 році порівняно з 2023 роком скоротилася загальна оброблювана площа, а врожайність зернових та олійних культур була суттєво уражена, особливо у прифронтових регіонах [26].

Світовий банк у дослідженні впливу війни на прибутковість сільського господарства України акцентує увагу на зміні витрат, доходів і прибутковості виробництва зернових та олійних культур у 2021–2023 роках, що свідчить про системний тиск війни на економіку аграрного виробництва [31].

З огляду на це, антикризове управління агропідприємством у системі агробізнесу має розглядатися як багаторівнева управлінська система, що поєднує фінансову стабілізацію, виробничу адаптацію, ресурсну мобілізацію, логістичну гнучкість, ризик-менеджмент і стратегічне оновлення. Його ефективність залежить від здатності керівництва не лише реагувати на кризові прояви, а й формувати внутрішні механізми стійкості, які дозволяють підприємству зберігати функціональність навіть в умовах високої невизначеності.

Узагальнено економічну сутність антикризового управління підприємством у системі агробізнесу можна подати як систему взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на діагностику, попередження, локалізацію та подолання кризових явищ шляхом раціонального використання фінансових, виробничих, трудових, земельних, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів з метою забезпечення

економічної стійкості, безперервності виробничого циклу та збереження потенціалу розвитку агропідприємства.

Отже, антикризове управління в агробізнесі є не разовим набором заходів, а постійно діючою системою управління підприємством в умовах ризику та невизначеності. Його економічна сутність полягає у забезпеченні здатності підприємства своєчасно виявляти кризові загрози, адаптувати виробничо-фінансову діяльність до змін середовища, зберігати платоспроможність, підтримувати ресурсний потенціал і створювати передумови для подальшого розвитку. Для агропідприємств така система має особливе значення, оскільки їх діяльність характеризується високою залежністю від сезонності, природних умов, ринкової волатильності, логістичної інфраструктури та інституційного середовища.

1.2. Особливості функціонування агропідприємств в умовах воєнного часу

Функціонування агропідприємств в умовах воєнного часу характеризується якісною зміною зовнішнього середовища, у якому традиційні виробничі, фінансові, логістичні та управлінські ризики посилюються безпековими загрозами, руйнуванням інфраструктури, нестабільністю ринків збуту, зростанням вартості ресурсів і невизначеністю щодо майбутніх умов господарювання. Для аграрного сектору такі виклики є особливо критичними, оскільки агровиробництво має сезонний характер, залежить від своєчасного доступу до матеріально-технічних ресурсів, землі, трудового потенціалу, фінансування, логістики та стабільного функціонування агропродовольчих ланцюгів.

Воєнний час змінює саму логіку управління агропідприємством. Якщо у відносно стабільних умовах основна увага менеджменту зосереджується на підвищенні продуктивності, прибутковості, конкурентоспроможності та розширенні виробництва, то в умовах війни пріоритетами стають збереження

виробничого потенціалу, забезпечення безперервності господарських процесів, підтримання ліквідності, мінімізація втрат, адаптація до порушених логістичних каналів і швидке реагування на ризики. Отже, агропідприємство функціонує не лише як виробнича система, а як адаптивна економічна структура, здатна перебудовувати свою діяльність під впливом надзвичайно нестабільного середовища.

За даними FAO, війна суттєво вплинула на операційну поведінку аграрних підприємств України: у 2024 році 53 % підприємств у цілому по країні та 58 % підприємств у прифронтових регіонах змінили свої операційні рішення через наслідки війни. Крім того, загальна оброблювана площа у 2024 році скоротилася на 7 % порівняно з 2023 роком, а 81,4 % виробників у прифронтових областях повідомили про зниження врожайності зернових та олійних культур. Це підтверджує, що війна впливає не лише на фінансові результати, а й на виробничу структуру, землекористування, технологічні рішення та ресурсну поведінку агробізнесу [29].

Однією з ключових особливостей функціонування агропідприємств у воєнний період є порушення логістичних зв'язків. Аграрне виробництво залежить від своєчасного постачання насіння, добрив, пального, засобів захисту рослин, запасних частин, техніки, а також від можливості зберігання, транспортування та реалізації готової продукції. Воєнні дії, руйнування транспортної інфраструктури, блокування або ускладнення експортних маршрутів, зростання вартості перевезень і нестабільність роботи портової інфраструктури призводять до підвищення логістичних витрат і зменшення прибутковості аграрного виробництва. За оцінками KSE, однією з причин значних втрат аграрного сектору стали саме експортні порушення, які спричинили втрати через зниження внутрішніх цін на продукцію та збільшення логістичних витрат.

Другою суттєвою особливістю є зростання вартості виробничих ресурсів. Підприємства агробізнесу відчувають подорожчання пального, мінеральних добрив, насіннєвого матеріалу, засобів захисту рослин, електроенергії,

технічного обслуговування та логістичних послуг. Це безпосередньо впливає на собівартість продукції, зменшує маржинальність виробництва та посилює потребу в обіговому капіталі. В умовах, коли ціни на ресурси зростають швидше, ніж закупівельні ціни на аграрну продукцію, підприємства стикаються з погіршенням фінансових результатів навіть за збереження фізичних обсягів виробництва. Світовий банк у дослідженні впливу війни на прибутковість сільського господарства України наголошує, що зміни витрат, доходів і прибутковості виробництва зернових та олійних культур стали одним із ключових економічних наслідків війни для аграрного сектору [26].

Третьою проблемою є дефіцит обігового капіталу. Для агропідприємств обігові кошти мають критичне значення, оскільки витрати на посівну кампанію, догляд за посівами, збирання, зберігання та транспортування продукції виникають раніше, ніж доходи від її реалізації. У воєнних умовах цей розрив посилюється через зростання витрат, затримки розрахунків, зниження платоспроможності контрагентів, обмежений доступ до кредитування та високий рівень невизначеності. Унаслідок цього підприємства можуть бути змушені скорочувати виробничі площі, спрощувати технології вирощування, відкладати оновлення техніки або зменшувати витрати на добрива й засоби захисту рослин, що негативно позначається на врожайності та майбутній конкурентоспроможності.

Особливого значення набуває кадровий чинник. Воєнний стан зумовив мобілізацію частини працівників, міграцію населення, переміщення трудових ресурсів, психологічне навантаження на персонал і дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. Для агропідприємств це створює ризики несвоєчасного виконання технологічних операцій, зниження продуктивності праці, ускладнення експлуатації складної техніки та погіршення управлінської дисципліни. FAO серед поширених проблем аграрних підприємств унаслідок війни виокремлює, зокрема, нестачу робочої сили, зростання виробничих витрат, забруднення земель і перебої з електропостачанням [26].

Важливим обмеженням функціонування агропідприємств є енергетична нестабільність. Аграрне виробництво залежить від електроенергії не лише у процесі безпосереднього виробництва, а й під час зрошення, сушіння, очищення, зберігання зерна, роботи холодильного обладнання, переробки, функціонування адміністративної та логістичної інфраструктури. Пошкодження енергетичної інфраструктури та перебої з електропостачанням підвищують витрати підприємств, змушують використовувати генератори, формувати додаткові запаси пального, змінювати графіки виробничих операцій і збільшувати собівартість продукції. У ширшому макроекономічному контексті руйнування енергетичної інфраструктури залишається одним із чинників, що стримує відновлення економіки України.

Окремою специфічною загрозою для агробізнесу в умовах війни є мінна небезпека та забруднення земель вибухонебезпечними предметами. Для аграрного підприємства земля є базовим виробничим ресурсом, тому її фізична недоступність або небезпечність безпосередньо знижує виробничий потенціал. Заміновані, пошкоджені або забруднені ділянки не можуть повноцінно використовуватися у виробництві, що призводить до скорочення посівних площ, зміни структури сівозмін, зростання витрат на обстеження й розмінування, а також до ризиків для життя працівників. FAO у матеріалах щодо впливу війни на аграрні підприємства прямо вказує на забруднення земель як один із чинників, що підриває продуктивність і фінансову життєздатність виробників [26].

Наступною особливістю є скорочення інвестиційної активності. В умовах війни агропідприємства переорієнтовують ресурси з довгострокових інвестицій на покриття поточних витрат і підтримання операційної діяльності. Це означає відкладення оновлення техніки, модернізації виробничих потужностей, будівництва або ремонту складських приміщень, впровадження цифрових технологій, енергоефективних рішень та інноваційних агротехнологій. У короткостроковому періоді така поведінка дозволяє

зберегти ліквідність, але в довгостроковому - формує ризик технологічного відставання, зниження продуктивності й послаблення конкурентних позицій.

Нестабільність збуту та цінова волатильність є ще одним критичним чинником. Аграрні підприємства функціонують у середовищі, де ціни на продукцію залежать від світової кон'юнктури, експортних можливостей, валютного курсу, логістики, внутрішнього попиту та державного регулювання. У воєнних умовах ці чинники стають менш прогнозованими. З одного боку, виробник стикається зі зростанням витрат; з іншого — не завжди може реалізувати продукцію за економічно обґрунтованою ціною. За оцінками KSE, втрати через нижчі внутрішні ціни, спричинені експортними порушеннями, становили один із найбільших компонентів непрямих втрат аграрного сектору [29].

Зниження платоспроможності контрагентів також ускладнює функціонування агропідприємств. У системі агробізнесу підприємство взаємодіє з постачальниками ресурсів, переробниками, трейдерами, логістичними компаніями, банками, страховими організаціями, орендодавцями землі, державними інституціями та споживачами. Погіршення фінансового стану хоча б частини цих учасників призводить до затримок платежів, перегляду контрактних умов, зростання дебіторської заборгованості та підвищення ризику невиконання зобов'язань. Унаслідок цього криза одного елемента агропродовольчого ланцюга може передаватися іншим учасникам, формуючи ланцюговий ефект фінансової нестабільності.

Узагальнення основних особливостей функціонування агропідприємств в умовах воєнного часу наведено в табл. 1.2.

В умовах воєнного часу особливості функціонування агропідприємств доцільно розглядати не лише як перелік окремих проблем, а як систему взаємопов'язаних ризиків, що формують нову модель господарської поведінки аграрного бізнесу. Війна не просто ускладнює окремі виробничі процеси, а трансформує всю економічну логіку агропідприємства: змінюється структура витрат, посилюється потреба в обіговому капіталі, скорочується

інвестиційний горизонт, зростає значення резервів, диверсифікації та управлінської гнучкості.

Таблиця 1.2 - Ключові особливості функціонування агропідприємств в умовах воєнного часу

Особливість	Зміст прояву	Економічні наслідки для агропідприємств
Порушення логістики	Ускладнення постачання ресурсів, транспортування та експорту продукції	Зростання логістичних витрат, затримки реалізації, зниження маржі
Зростання вартості ресурсів	Подорожчання пального, добрив, насіння, ЗЗР, електроенергії, запчастин	Збільшення собівартості, зниження прибутковості, потреба в додатковому фінансуванні
Дефіцит обігового капіталу	Нестача коштів для посівної, догляду за культурами, збирання та зберігання врожаю	Скорочення виробничих програм, технологічне спрощення, ризик втрати врожайності
Кадрові втрати	Мобілізація, міграція, дефіцит кваліфікованих працівників	Зниження продуктивності праці, ризик несвочасного виконання агротехнологічних операцій
Енергетичні ризики	Перебої з електропостачанням, потреба в автономних джерелах енергії	Зростання витрат, порушення зберігання, сушіння, переробки та виробничих процесів
Мінна небезпека	Забруднення земель вибухонебезпечними предметами, пошкодження угідь	Скорочення доступних площ, витрати на обстеження й розмінування, загроза життю працівників
Скорочення інвестицій	Відкладення модернізації, оновлення техніки, цифровізації та інновацій	Технологічне відставання, зниження довгострокової конкурентоспроможності
Нестабільність збуту	Обмеження експорту, зміна попиту, складність контрагування	Накопичення залишків продукції, зниження реалізаційних цін, погіршення ліквідності
Цінові коливання	Нестабільність закупівельних цін і світової кон'юнктури	Непередбачуваність доходів, зростання ризику збитковості
Зниження платоспроможності контрагентів	Затримки платежів, невиконання договірних зобов'язань	Зростання дебіторської заборгованості, дефіцит грошових потоків

Джерело: узагальнено автором.

Однією з найважливіших характеристик функціонування агропідприємств у воєнний період є посилення розриву між виробничим і фінансовим циклами. У звичайних умовах аграрне підприємство також стикається із сезонністю витрат і надходжень, однак війна значно поглиблює цю проблему. Витрати на посівну кампанію, паливо, насіння, добрива, засоби

захисту рослин, оплату праці, ремонт техніки та логістику зростають уже на початку виробничого циклу, тоді як доходи від реалізації продукції можуть надходити із затримкою або за нижчими цінами. Це створює додатковий тиск на ліквідність, посилює залежність підприємств від короткострокового кредитування та збільшує ризик виникнення касових розривів.

У цьому контексті особливої ваги набуває проблема доступу до фінансових ресурсів. Воєнна невизначеність підвищує ризики для банківських установ, ускладнює оцінку заставного майна, обмежує можливості довгострокового кредитування та змушує фінансові установи більш обережно підходити до фінансування аграрного бізнесу. Для агропідприємств це означає необхідність жорсткішого контролю за грошовими потоками, оптимізації дебіторської заборгованості, перегляду строків розрахунків із контрагентами та пошуку альтернативних джерел фінансування, включаючи державні програми підтримки, грантові механізми, партнерські форми закупівель і відстрочення платежів.

Важливою особливістю є те, що в умовах війни агропідприємства часто змушені приймати управлінські рішення не за критерієм максимізації прибутку, а за критерієм збереження життєздатності. Це означає зміну пріоритетів: підприємство може свідомо відмовлятися від частини прибуткових, але ризикованих операцій; скорочувати обсяги виробництва; змінювати структуру посівів на користь менш ресурсомістких культур; переносити інвестиції; формувати додаткові запаси пального, насіння або запчастин; диверсифікувати канали збуту навіть за нижчої маржинальності. Така поведінка є не ознакою неефективності, а проявом адаптивної антикризової стратегії.

У воєнних умовах відбувається також зміна структури виробничих ризиків. Якщо у мирний час основними ризиками для аграрного виробництва були природно-кліматичні коливання, цінова нестабільність, технологічні порушення та доступ до фінансування, то під час війни до них додаються ризики фізичного пошкодження активів, мінного забруднення земель, втрати

техніки, руйнування складів, обмеження доступу до полів, порушення енергопостачання та небезпека для працівників. Згідно з оглядом KSE та Світового банку щодо збитків, втрат і потреб аграрного сектору, прямі пошкодження включають, зокрема, втрати сільськогосподарської техніки, пошкодження або викрадення ресурсів і продукції, руйнування складської інфраструктури, а непрямі втрати пов'язані зі зменшенням виробництва, нижчими внутрішніми цінами через експортні обмеження та зростанням виробничих витрат.

Окрему увагу слід приділити впливу війни на ресурсну модель агропідприємств. Зростання вартості ресурсів не є лише фінансовою проблемою, оскільки воно впливає на технологічну якість виробництва. За нестачі коштів підприємства можуть зменшувати норми внесення добрив, скорочувати витрати на захист рослин, відкладати ремонт техніки, використовувати дешевші технологічні рішення або переходити до менш інтенсивних культур. У короткостроковому періоді це дозволяє зменшити витрати, однак у довгостроковому — може спричинити зниження врожайності, погіршення якості продукції, виснаження ґрунтів і втрату конкурентних позицій. Отже, воєнний дефіцит ресурсів формує не лише поточні, а й відкладені ризики для економічної стійкості агропідприємств.

Важливим проявом воєнного впливу є порушення агропродовольчих ланцюгів створення вартості. Агропідприємство не функціонує ізольовано, а є частиною ширшої системи, яка включає постачальників ресурсів, елеваторні потужності, переробні підприємства, транспортні компанії, трейдерів, фінансові установи, страхові організації, державні інституції та кінцевих споживачів. Порушення хоча б одного з елементів цього ланцюга може призвести до накопичення продукції, зростання витрат на зберігання, затримки платежів, втрати якості продукції або неможливості її своєчасної реалізації. Саме тому кризові явища в агробізнесі мають ланцюговий характер і швидко поширюються між різними учасниками ринку.

За даними FAO, результати загальнонаціонального опитування 2612 аграрних підприємств у 23 областях України підтвердили поширені проблеми, пов'язані з дефіцитом робочої сили, зростанням вартості виробничих ресурсів, забрудненням земель і перебоями з електропостачанням. Ці чинники одночасно знижують продуктивність і погіршують фінансову життєздатність аграрних виробників [26].

Управлінська специфіка функціонування агропідприємств у воєнний час полягає в необхідності поєднання оперативного та стратегічного рівнів управління. Оперативний рівень передбачає щоденне реагування на перебої з постачанням, зміну цін, логістичні ускладнення, дефіцит кадрів, енергетичні обмеження та безпекові ризики. Стратегічний рівень передбачає переосмислення виробничої структури, фінансової політики, інвестиційних планів, системи управління ризиками та моделі взаємодії з контрагентами. Недостатність лише оперативних рішень полягає в тому, що вони можуть тимчасово стабілізувати діяльність, але не створюють довгострокової стійкості. Водночас стратегічні рішення без оперативної гнучкості також є малоефективними, оскільки воєнне середовище змінюється швидко й непередбачувано.

Унаслідок цього в агропідприємствах зростає значення антикризового планування. Його зміст має включати розроблення декількох сценаріїв функціонування: базового, песимістичного та критичного. Базовий сценарій може передбачати відносну стабілізацію логістики та збереження доступу до ключових ресурсів. Песимістичний сценарій має враховувати зростання витрат, погіршення збуту, обмеження фінансування та часткове скорочення виробничих програм. Критичний сценарій повинен передбачати дії підприємства у випадку різкого погіршення безпекової, енергетичної, фінансової або логістичної ситуації. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на кризу, а й заздалегідь визначати межі допустимого ризику, резерви ресурсів і пріоритетність управлінських дій.

Для систематизації впливу воєнних факторів на діяльність агропідприємств доцільно виокремити основні напрями їх прояву та відповідні управлінські реакції.

Таблиця 1.3 - Воєнні фактори впливу на агропідприємства та необхідні управлінські реакції

Воєнний фактор	Основний вплив на агропідприємство	Необхідна управлінська реакція
Порушення логістичних маршрутів	Затримки постачання ресурсів і реалізації продукції, зростання транспортних витрат	Диверсифікація логістичних каналів, укладання альтернативних договорів, формування резервів часу
Зростання цін на ресурси	Підвищення собівартості, зниження маржі, дефіцит коштів	Бюджетування витрат, перегляд технологічних карт, пошук групових закупівель і партнерських умов
Обмежений доступ до кредитів	Дефіцит обігового капіталу, ризик касових розривів	Контроль грошових потоків, оптимізація дебіторської заборгованості, участь у програмах підтримки
Кадрові втрати	Нестача працівників, зниження продуктивності, ризик зриву технологічних операцій	Перерозподіл функцій, навчання персоналу, механізація процесів, резервування ключових компетенцій
Енергетичні перебої	Порушення сушіння, зберігання, переробки, адміністративних процесів	Автономні джерела енергії, графіки критичних операцій, енергоефективні рішення
Мінна небезпека та забруднення земель	Скорочення доступних площ, загроза життю працівників	Обстеження земель, взаємодія з органами розмінування, коригування структури посівів
Нестабільність збуту	Накопичення продукції, зниження цін, затримка надходження коштів	Диверсифікація покупців, розвиток зберігання, контрагування, пошук локальних і переробних каналів
Зниження платоспроможності контрагентів	Зростання дебіторської заборгованості, ризик неплатежів	Перевірка контрагентів, авансові платежі, ліміти відстрочення, договірні гарантії
Скорочення інвестицій	Технологічне відставання, зношення основних засобів	Пріоритизація критичних інвестицій, лізинг, поетапна модернізація, грантове фінансування
Психологічна та соціальна напруга	Зниження мотивації, втома персоналу, управлінські конфлікти	Підтримка комунікацій, гнучка організація праці, соціальна відповідальність, внутрішня координація

Джерело: узагальнено автором.

Ще однією важливою особливістю є посилення ролі інформаційно-аналітичного забезпечення управління. У нестабільному середовищі управлінські рішення не можуть базуватися лише на інтуїції або попередньому досвіді, оскільки параметри ринку, логістики, цін, доступу до ресурсів і фінансування швидко змінюються. Агропідприємствам необхідно регулярно відстежувати собівартість продукції, рівень ліквідності, залишки ресурсів, дебіторську та кредиторську заборгованість, графіки постачання, ціни реалізації, валютні коливання, зміни у державній підтримці та ризики невиконання контрактів. Це означає, що навіть невеликі та середні агропідприємства потребують елементів управлінського обліку, бюджетування, фінансового моніторингу та ризик-аналізу.

У воєнних умовах змінюється також роль держави та інституційного середовища у функціонуванні агропідприємств. Державна підтримка, доступ до пільгового кредитування, компенсаційних програм, грантів, міжнародної допомоги, програм розмінування, підтримки експорту та відновлення інфраструктури стають важливими чинниками виживання та відновлення аграрного сектору. Однак ефективність використання цих можливостей залежить від управлінської спроможності самого підприємства: здатності готувати документи, обґрунтовувати потреби, підтверджувати збитки, планувати використання коштів і забезпечувати прозорість фінансово-господарської діяльності.

Особливої уваги потребує проблема збереження довгострокової конкурентоспроможності. В умовах війни підприємства часто зосереджуються на виживанні, що є об'єктивно необхідним. Проте тривале відкладення інвестицій, технологічного оновлення, підвищення енергоефективності, цифровізації та розвитку персоналу може призвести до накопичення структурних проблем. Тому навіть у кризових умовах агропідприємства мають визначати мінімально необхідний обсяг інвестицій, без якого неможливо підтримувати виробничий потенціал. Йдеться передусім про ремонт і оновлення критичної техніки, підтримання родючості ґрунтів,

забезпечення якості насіннєвого матеріалу, модернізацію зберігання продукції, енергетичну автономність і базову цифровізацію управлінського обліку.

Функціонування агропідприємств у воєнний час також пов'язане з необхідністю переосмислення виробничої спеціалізації. Високоризикові, ресурсомісткі або логістично залежні напрями можуть поступово поступатися місцем більш стійким виробничим моделям. Наприклад, підприємства можуть переходити до культур із нижчими витратами на гектар, розширювати частку продукції, яку простіше зберігати, збільшувати орієнтацію на внутрішній ринок або локальну переробку. Водночас така адаптація має бути економічно обґрунтованою, оскільки надмірне спрощення виробничої структури може знижувати прибутковість і погіршувати агротехнологічний стан земель.

Дослідження FAO показує, що війна вплинула не тільки на поточні виробничі рішення, а й на виробничу поведінку підприємств: понад половина аграрних підприємств змінили операційні рішення через воєнні наслідки, а скорочення оброблюваних площ і зниження врожайності були особливо відчутними у прифронтових регіонах. Це підтверджує необхідність розглядати воєнний вплив не як тимчасове відхилення, а як фактор структурної адаптації агробізнесу [26].

З урахуванням зазначеного, функціонування агропідприємств у воєнний час можна охарактеризувати через три взаємопов'язані виміри. Перший — операційний, що охоплює виробництво, ресурси, логістику, енергетику та персонал. Другий - фінансовий, пов'язаний із ліквідністю, собівартістю, платоспроможністю, доступом до кредитів, дебіторською заборгованістю та прибутковістю. Третій - стратегічний, який включає збереження земельного, технічного, кадрового й інвестиційного потенціалу, адаптацію бізнес-моделі та формування довгострокової економічної стійкості.

Саме поєднання цих вимірів визначає специфіку антикризового управління агропідприємством у воєнний період. Якщо підприємство зосереджується лише на поточному виживанні, воно може втратити основу

майбутнього розвитку. Якщо ж воно ігнорує поточні ризики заради стратегічних цілей, виникає загроза втрати платоспроможності та виробничої безперервності. Тому ефективна модель функціонування агропідприємства в умовах війни має поєднувати короткострокову стабілізацію з довгостроковим зміцненням економічної стійкості.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що воєнний час формує для агропідприємств не окрему кризову ситуацію, а новий тип господарського середовища, у якому ризик, невизначеність і ресурсні обмеження стають постійними умовами діяльності. Це потребує від аграрного менеджменту переходу від реактивної моделі управління до превентивної, адаптивної та ризик-орієнтованої. У такій моделі ключового значення набувають управління ліквідністю, контроль собівартості, диверсифікація логістики та збуту, збереження кадрового потенціалу, енергетична автономність, робота з ризиками контрагентів і здатність швидко коригувати виробничу програму відповідно до змін зовнішнього середовища.

Функціонування агропідприємств у воєнний період також має виражений регіональний характер. Найбільш уразливими є підприємства, розташовані у прифронтових і деокупованих територіях, де безпекові ризики, пошкодження інфраструктури, мінне забруднення, кадрові втрати та обмеження доступу до земельних ресурсів є значно гострішими. Водночас навіть підприємства у відносно безпечніших регіонах не ізольовані від наслідків війни, оскільки вони залежать від загальнонаціональних логістичних маршрутів, енергетичної системи, фінансового ринку, експортної інфраструктури та купівельної спроможності контрагентів.

Важливо підкреслити, що в умовах війни агропідприємства виконують не лише економічну, а й соціально-продовольчу функцію. Вони забезпечують виробництво продовольства, підтримують зайнятість у сільських громадах, формують податкові надходження, зберігають орендні відносини із власниками земельних паїв, підтримують локальну інфраструктуру та продовольчу безпеку держави. Саме тому криза агропідприємств має ширші

наслідки, ніж погіршення фінансових результатів окремих суб'єктів господарювання. Вона впливає на стійкість сільських територій, функціонування агропродовольчих ринків і соціально-економічну стабільність країни.

З позиції антикризового управління особливості функціонування агропідприємств у воєнний час вимагають переходу від традиційної моделі управління до ризик-орієнтованої та адаптивної моделі. Така модель має передбачати постійний моніторинг зовнішніх загроз, сценарне планування, формування резервів ресурсів, диверсифікацію каналів збуту, посилення контролю за грошовими потоками, оптимізацію виробничої структури, страхування можливих ризиків, розвиток партнерських зв'язків і використання державних та міжнародних програм підтримки.

Отже, функціонування агропідприємств в умовах воєнного часу відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних ризиків, які охоплюють виробничу, фінансову, логістичну, кадрову, енергетичну, інвестиційну та ринкову сфери. На відміну від звичайних кризових умов, війна створює системну невизначеність, за якої підприємство має одночасно забезпечувати поточну операційну діяльність, зберігати ресурсний потенціал і формувати здатність до відновлення. Саме тому антикризове управління агропідприємством у воєнний період повинно мати комплексний, превентивний і адаптивний характер, орієнтований не лише на подолання поточних труднощів, а й на забезпечення довгострокової економічної стійкості.

1.3. Методичні підходи до оцінювання кризового стану та економічної стійкості агропідприємства

Оцінювання кризового стану та економічної стійкості агропідприємства є важливою складовою антикризового управління, оскільки саме результати діагностики дають змогу визначити глибину проблем, джерела нестабільності,

рівень фінансово-економічної безпеки та здатність підприємства продовжувати діяльність в умовах ризику. Для аграрного бізнесу така оцінка має особливе значення, оскільки кризові явища можуть проявлятися не лише через погіршення фінансових показників, а й через порушення виробничого циклу, втрату ресурсного потенціалу, зниження врожайності, дефіцит обігового капіталу, логістичні обмеження, кадрові втрати та нестабільність збуту.

У наукових працях українських учених проблема оцінювання кризового стану підприємства розглядається переважно через призму фінансової діагностики, аналізу платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, ділової активності, загрози банкрутства та економічної безпеки. Зокрема, у навчальному посібнику І. В. Кривов'язюка антикризове управління подається як система, що охоплює діагностику кризових явищ, визначення факторів їх розвитку, механізми подолання криз і стратегічні підходи до відновлення підприємства. Це підтверджує, що оцінювання кризового стану не може бути одноразовою процедурою, а має здійснюватися як постійний управлінський процес [9].

У працях Л.О. Лігоненко антикризове управління підприємством трактується як самостійний напрям управлінської науки, зорієнтований на виявлення, попередження та подолання кризових явищ. Її підручник «Антикризове управління підприємством» є одним із базових українських джерел із цієї проблематики, оскільки систематизує теоретичні, методичні та прикладні засади діагностики кризи, вибору антикризової стратегії та управління відновленням підприємства [10].

Методично оцінювання кризового стану агропідприємства доцільно розглядати як багаторівневу систему, що включає: експрес-діагностику фінансового стану; поглиблений коефіцієнтний аналіз; оцінювання загрози неплатоспроможності; аналіз виробничо-ресурсного потенціалу; оцінку економічної безпеки; визначення рівня ризиків; інтегральне узагальнення результатів. Такий підхід є більш придатним для аграрних підприємств, ніж

використання лише окремих фінансових коефіцієнтів, оскільки агробізнес має специфічний виробничий цикл, сезонність доходів, високу залежність від природних умов, ресурсів і зовнішньої інфраструктури.

Найпоширенішим у практиці економічного аналізу є коефіцієнтний підхід, який передбачає розрахунок системи фінансових показників. До них належать коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової автономії, маневреності власного капіталу, забезпеченості власними обіговими коштами, оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, рентабельності активів, власного капіталу, продажів і виробничих витрат. Перевагою цього підходу є його універсальність, доступність інформаційної бази та можливість порівняння показників у динаміці. Водночас його обмеженням є те, що він переважно фіксує наслідки кризи, але не завжди дозволяє своєчасно визначити її причини.

У статті О.А. Ліснічук і Т.А. Нестерчук розкрито комплексну методикау визначення фінансової стійкості підприємства та проаналізовано систему показників її оцінювання. Автори наголошують на важливості виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на фінансову стійкість, а також на необхідності регулярного моніторингу фінансового стану підприємства. Для агропідприємства ця позиція є особливо важливою, оскільки фінансова стійкість залежить не лише від структури капіталу, а й від сезонності виробництва, потреби у значних авансових витратах і нерівномірності надходження виручки [11].

Близьким до коефіцієнтного є підхід оцінювання фінансової стійкості за абсолютними показниками. Він передбачає визначення наявності власних обігових коштів, власних і довгострокових джерел формування запасів, загальної величини джерел фінансування запасів, а також типу фінансової стійкості підприємства. За цим підходом підприємство може перебувати у стані абсолютної фінансової стійкості, нормальної фінансової стійкості, нестійкого фінансового стану або кризового фінансового стану. Саме цей підхід є корисним для агропідприємств, оскільки запаси, незавершене

виробництво, насіння, добрива, паливо, готова продукція та біологічні активи мають суттєву питому вагу в структурі активів.

О.П. Павленко у статті, присвяченій теоретичним аспектам оцінки фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств, зазначає, що методичні основи такої оцінки найчастіше включають аналіз абсолютних і відносних показників, а також урахування чинників, які залежать і не залежать від діяльності підприємства. Для аграрного сектору це має принципове значення, оскільки частина кризових чинників формується всередині підприємства, а частина - у зовнішньому середовищі: ринковому, природно-кліматичному, інституційному, логістичному та безпековому [13].

Окрему групу становлять методи діагностики ймовірності банкрутства. У вітчизняній і зарубіжній практиці використовуються дискримінантні моделі, інтегральні показники, рейтингові методики, моделі Альтмана, Спрінггейта, Таффлера, Ліса, Терещенка та інші підходи. Для українських підприємств особливе значення мають праці О.О. Терещенка, у яких досліджено фінансову санацію, банкрутство та інструменти фінансового оздоровлення підприємств. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий стан, а й визначити ризик переходу підприємства до стану неплатоспроможності [16].

Водночас для агропідприємств механічне застосування класичних моделей банкрутства має певні обмеження. По-перше, багато моделей створені для промислових або універсальних підприємств і не враховують сезонності аграрного виробництва. По-друге, структура активів агропідприємств істотно відрізняється через наявність біологічних активів, запасів сільськогосподарської продукції, земельних прав, специфічної техніки та довготривалого виробничого циклу. По-третє, в умовах воєнного часу кризовий стан може бути зумовлений не стільки неефективністю підприємства, скільки зовнішніми шоками: логістичними обмеженнями, руйнуванням інфраструктури, дефіцитом ресурсів або зниженням платоспроможності контрагентів. Тому моделі банкрутства доцільно

використовувати не як самодостатній інструмент, а як один із блоків комплексної антикризової діагностики.

Важливим методичним напрямом є оцінювання економічної безпеки агропідприємства. У статті О.Р. Василюк проаналізовано методологію визначення економічної безпеки аграрних підприємств, її місце в загальній стратегії функціонування підприємства, функціональні складники економічної безпеки та основні загрози для аграрного сектору. Автор підкреслює, що аграрний сектор характеризується високою ризиковістю, а формування системи економічної безпеки є передумовою стійкого розвитку сільськогосподарського підприємства [1].

У контексті антикризового управління економічна безпека агропідприємства може розглядатися як здатність підприємства захищати свій фінансовий, виробничий, кадровий, ресурсний, інвестиційний, інформаційний і ринковий потенціал від внутрішніх і зовнішніх загроз. Тому оцінювання кризового стану має обов'язково включати не лише фінансові коефіцієнти, а й показники, які характеризують стійкість виробничої системи, доступ до ресурсів, стан основних засобів, кадрову забезпеченість, залежність від окремих постачальників і покупців, рівень диверсифікації збуту, енергетичну автономність і ризику втрати земельного потенціалу.

Сучасні умови воєнного стану посилюють значення ресурсно-потенціального підходу. У статті Т.Г. Маренич, О.В. Смігунової, С.В. Халіна та М.М. Кальченка обґрунтовано методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу аграрних підприємств у період воєнного стану та повоєнного відновлення. Автори зазначають, що воєнні дії спричинили руйнування матеріально-технічної бази, подорожчання виробничих ресурсів, порушення логістики, втрату ринків збуту, згорання інвестицій і зовнішнього фінансування, тому для прийняття управлінських рішень потрібно оцінювати не лише величину потенціалу, а й ефективність його реалізації [12].

Саме ресурсно-потенціальний підхід є найбільш релевантним для агробізнесу, оскільки економічна стійкість агропідприємства визначається не

тільки наявністю прибутку в поточному періоді, а й здатністю зберігати та відтворювати ключові елементи потенціалу: землю, техніку, трудові ресурси, обіговий капітал, виробничу інфраструктуру, технології, канали збуту та управлінські компетенції. Підприємство може тимчасово мати прийнятні фінансові показники, але перебувати у прихованому кризовому стані, якщо воно втрачає ресурсну основу майбутнього виробництва.

У воєнний період особливої актуальності набуває оцінювання фінансових ресурсів аграрних підприємств. О.Д. Радченко підкреслює, що фінансові ресурси аграрних підприємств є основою здійснення виробництва, збуту та забезпечення продовольчої безпеки, а вплив воєнного стану проявляється через руйнування об'єктів виробництва, втрату територій, релокацію бізнесу, погіршення кадрового забезпечення та інші обмеження. Це дає підстави стверджувати, що фінансова діагностика в умовах війни має враховувати не лише баланс і звіт про фінансові результати, а й реальну доступність фінансування для забезпечення виробничого циклу [14].

З методичної позиції оцінювання кризового стану агропідприємства доцільно проводити за такими блоками (Таблиця 1.4).

Науково обґрунтована методика оцінювання кризового стану агропідприємства має поєднувати кількісні та якісні показники. Кількісні показники дають можливість виміряти фінансовий результат, рівень ліквідності, рентабельності, боргового навантаження, оборотності та ефективності використання ресурсів. Якісні показники дозволяють оцінити ті аспекти, які не завжди прямо відображаються у фінансовій звітності: управлінську гнучкість, залежність від окремих постачальників, наявність альтернативних каналів збуту, енергетичну автономність, кадрову стабільність, здатність до адаптації та якість антикризового планування.

Для магістерського дослідження доцільно запропонувати авторський інтегрований підхід до оцінювання кризового стану та економічної стійкості агропідприємства, який включає три рівні діагностики.

Таблиця 1.4 - Методичні блоки оцінювання кризового стану та економічної стійкості агропідприємства

Методичний блок	Основні показники / критерії	Діагностичне значення
Фінансова стійкість	коефіцієнт автономії, фінансової залежності, маневреності власного капіталу, забезпеченості власними обіговими коштами	Визначає здатність підприємства фінансувати діяльність без критичної залежності від позикових джерел
Ліквідність і платоспроможність	коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності; покриття короткострокових зобов'язань	Показує здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання
Ділова активність	оборотність активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості	Характеризує швидкість перетворення ресурсів у грошові потоки
Рентабельність	рентабельність продажів, активів, власного капіталу, виробничих витрат	Визначає економічну ефективність діяльності та здатність генерувати прибуток
Виробничо-ресурсна стійкість	стан основних засобів, технічна забезпеченість, доступ до ресурсів, урожайність, собівартість	Дає змогу оцінити здатність підтримувати виробничий цикл
Кадрова стійкість	забезпеченість персоналом, продуктивність праці, плинність кадрів, дефіцит ключових компетенцій	Визначає організаційну спроможність підприємства реалізовувати виробничі плани
Ринково-логістична стійкість	диверсифікація покупців, канали збуту, логістичні витрати, залежність від окремих контрагентів	Показує здатність реалізовувати продукцію та уникати критичної ринкової залежності
Інвестиційна стійкість	обсяг капітальних інвестицій, оновлення техніки, модернізація, доступ до фінансування	Характеризує здатність підприємства підтримувати розвиток у довгостроковому періоді
Ризикова стійкість	рівень виробничих, фінансових, логістичних, кадрових, енергетичних і безпекових ризиків	Дозволяє визначити ймовірність переходу підприємства до глибшого кризового стану

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення методичних підходів українських учених.

Перший рівень - експрес-діагностика кризових симптомів. На цьому етапі визначаються найбільш очевидні ознаки погіршення стану підприємства: збитковість, падіння виручки, дефіцит обігових коштів, зростання кредиторської заборгованості, затримка розрахунків, скорочення виробничих площ, зниження врожайності, зростання собівартості, накопичення

нереалізованої продукції. Метою цього рівня є швидке виявлення проблемних зон.

Другий рівень - поглиблена фінансово-економічна діагностика. Вона передбачає розрахунок системи коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, структури капіталу, ефективності використання активів і оборотного капіталу. На цьому рівні визначається, чи є криза короткостроковою, пов'язаною з тимчасовим розривом ліквідності, чи вона має системний характер і зачіпає фінансову модель підприємства.

Третій рівень - інтегрально-ризикова оцінка економічної стійкості. Її зміст полягає в узагальненні фінансових, виробничих, ресурсних, кадрових, ринкових і ризикових показників в єдину систему оцінювання. Саме цей рівень є найбільш придатним для умов воєнного часу, оскільки дозволяє оцінити не лише поточний фінансовий результат, а й здатність підприємства продовжувати діяльність за умов зовнішніх шоків.

Узагальнено інтегральний показник економічної стійкості агропідприємства можна подати у вигляді:

$$IEC = w_1F + w_2V + w_3R + w_4K + w_5L + w_6I + w_7S$$

де IEC — інтегральний показник економічної стійкості агропідприємства;

F - фінансова стійкість;

V - виробничо-ресурсна стійкість;

R - рентабельність та ефективність діяльності;

K - кадрова стійкість;

L - логістично-ринкова стійкість;

I - інвестиційно-інноваційна спроможність;

S - рівень захищеності від ризиків;

$w_1 \dots w_7$ - вагові коефіцієнти значущості відповідних блоків.

Авторська позиція полягає в тому, що для агропідприємств в умовах воєнного часу вагові коефіцієнти не повинні бути однаковими. Найбільшу питому вагу доцільно надавати фінансовій стійкості, виробничо-ресурсній стійкості, ліквідності та ризиковій захищеності. Рентабельність залишається

важливим показником, однак у воєнних умовах вона не може бути єдиним критерієм ефективності, оскільки підприємство може тимчасово знижувати прибутковість заради збереження виробничого потенціалу. Для практичного застосування у магістерському дослідженні доцільно використовувати шкалу оцінювання рівня кризового стану агропідприємства (Таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Шкала інтерпретації рівня кризового стану агропідприємства

Рівень стану	Характеристика	Управлінський висновок
Стійкий стан	Підприємство має достатню ліквідність, прийнятну рентабельність, контрольоване боргове навантаження, стабільний виробничий цикл	Доцільно підтримувати превентивний моніторинг і формувати резерви стійкості
Передкризовий стан	Спостерігаються окремі негативні тенденції: зниження прибутковості, погіршення оборотності, зростання витрат або дебіторської заборгованості	Потрібні коригувальні управлінські рішення та посилення контролю за грошовими потоками
Нестійкий кризовий стан	Підприємство має дефіцит обігових коштів, погіршення платоспроможності, зростання залежності від кредиторів	Необхідна програма фінансової стабілізації, реструктуризація витрат і перегляд виробничої програми
Глибокий кризовий стан	Наявна збитковість, критичне боргове навантаження, втрата частини виробничого потенціалу, ризик неплатоспроможності	Потрібна комплексна антикризова програма, реструктуризація зобов'язань і санаційні заходи
Критичний стан	Підприємство не здатне самостійно виконувати зобов'язання та підтримувати виробничий цикл	Необхідні зовнішня підтримка, санація, зміна бізнес-моделі або радикальна реструктуризація

Джерело: запропоновано автором.

Важливим методичним положенням є те, що оцінювання кризового стану агропідприємства має проводитися не лише за фактом завершення звітного року, а в режимі періодичного моніторингу. Для аграрного виробництва доцільно здійснювати діагностику щонайменше на чотирьох етапах: перед початком посівної кампанії, у період активного виробничого циклу, після збирання врожаю та після реалізації основної частини продукції. Такий підхід дозволяє виявляти ризики не постфактум, а до того, як вони трансформуються у фінансову кризу. Авторська пропозиція для магістерського дослідження полягає в тому, що методика оцінювання кризового стану агропідприємства повинна мати не лише аналітичний, а й управлінський характер. Тобто

результатом оцінювання має бути не простий розрахунок коефіцієнтів, а визначення конкретних управлінських рішень: скорочення витрат, зміна структури посівів, перегляд політики кредитування, оптимізація запасів, диверсифікація збуту, робота з дебіторською заборгованістю, формування резервів ресурсів, залучення державної підтримки або перегляд інвестиційних пріоритетів.

З огляду на це, у роботі доцільно застосовувати таку логіку оцінювання: визначення кризових симптомів у діяльності агропідприємства; розрахунок ключових фінансово-економічних показників; оцінювання виробничо-ресурсної стійкості; аналіз ризиків зовнішнього середовища; визначення рівня економічної стійкості; класифікація стану підприємства за рівнем кризовості; формування антикризових управлінських висновків. Науковий висновок полягає в тому, що кризовий стан агропідприємства не можна оцінювати лише через показники прибутку або збитку. Прибутковість є важливим, але не вичерпним індикатором. Підприємство може бути прибутковим, але мати критичну залежність від одного каналу збуту, високий рівень дебіторської заборгованості, зношену техніку, нестачу обігового капіталу або загрозу втрати виробничих ресурсів. Водночас тимчасова збитковість не завжди означає повну втрату життєздатності, якщо підприємство зберігає виробничий потенціал, контроль над витратами, доступ до фінансування та можливість відновлення. Отже, методичні підходи до оцінювання кризового стану та економічної стійкості агропідприємства мають бути комплексними, системними й адаптованими до специфіки аграрного виробництва. Найбільш обґрунтованим для магістерського дослідження є поєднання коефіцієнтного аналізу, оцінювання фінансової стійкості, діагностики загрози неплатоспроможності, аналізу економічної безпеки, ресурсно-потенціального підходу та ризик-орієнтованої оцінки. Такий підхід дозволяє не лише встановити наявність або відсутність кризи, а й визначити її глибину, джерела, наслідки та напрями антикризового управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ЕВІТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Евіта»

Приватне підприємство «Евіта» є суб'єктом аграрного підприємництва, зареєстрованим у Кіровоградській області, Кропивницькому районі, с. Первозванівка. За даними відкритих реєстрів, повна назва підприємства - Приватне підприємство «Евіта», код ЄДРПОУ - 31046548, організаційно-правова форма - приватне підприємство, дата державної реєстрації - 16 червня 2000 року. Юридична адреса підприємства: 27652, Україна, Кіровоградська обл., Кропивницький р-н, с. Первозванівка, вул. Садова, буд. 1. Керівником підприємства є Супрун Сергій Іванович, статутний капітал становить 700 000 грн. Основний вид економічної діяльності за КВЕД - 01.24 "Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів".

Організаційно-правова форма приватного підприємства свідчить про те, що ПП «Евіта» належить до суб'єктів приватного аграрного бізнесу, діяльність якого ґрунтується на самостійному прийнятті управлінських рішень, відповідальності власника та керівника за результати господарювання, гнучкості організації виробничих процесів і безпосередній залежності фінансових результатів від ефективності використання ресурсів. Така форма є типовою для малого та середнього аграрного підприємництва, де управлінська система зазвичай має компактний характер, а ключові рішення концентруються на рівні власника або керівника.

Згідно з відкритими даними аграрного каталогу Tripoli.land, додатковим видом діяльності ПП «Евіта» зазначено 01.25 "Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників", що дозволяє характеризувати підприємство як спеціалізованого виробника у сфері садівництва та плодово-ягідного виробництва. Відповідно, основна виробнича орієнтація підприємства пов'язана не з класичним зерновим рослинництвом, а з

вирощуванням багаторічних плодових культур, що має власну технологічну, фінансову й організаційну специфіку

Таблиця 2.1 -Реєстраційно-організаційна характеристика ПП «Евіта»

Показник	Характеристика
Повна назва	Приватне підприємство «Евіта»
Скорочена назва	ПП «Евіта»
Код ЄДРПОУ	31046548
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Дата державної реєстрації	16.06.2000
Місцезнаходження	27652, Кіровоградська обл., Кропивницький р-н, с. Первозванівка, вул. Садова, буд. 1
Керівник	Супрун Сергій Іванович
Статутний капітал	700 000 грн
Основний КВЕД	01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів
Додатковий напрям діяльності	01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників
Статус юридичної особи	Зареєстровано

Джерело: сформовано за даними відкритих реєстрів Opendatabot, Clarity Project, Tripoli.land.

Місцезнаходження ПП «Евіта» у с. Первозванівка Кропивницького району має важливе значення для оцінки його організаційно-економічного потенціалу. Первозванівська громада розташована у центральній частині Кіровоградської області, що створює для підприємства відносно сприятливі передумови доступу до регіонального центру, транспортної інфраструктури, ринків праці, сервісного обслуговування техніки, постачальників матеріально-технічних ресурсів і потенційних каналів реалізації продукції. За даними порталу «Децентралізація», Первозванівська сільська громада належить до Кропивницького району, її адміністративним центром є с. Первозванівка, а до складу громади входить низка сільських населених пунктів

Водночас розміщення підприємства у сільській місцевості зумовлює залежність від якості місцевої інфраструктури, доступності трудових ресурсів, стану доріг, енергопостачання, локального попиту та платоспроможності контрагентів. Для підприємства садівничого профілю це має принципове значення, оскільки плодово-ягідна продукція є більш чутливою до умов зберігання, транспортування та своєчасної реалізації, ніж більшість зернових

культур. Така продукція потребує якісної логістики, належного післязбирального доопрацювання, сортування, пакування, охолодження або швидкого збуту.

Кіровоградська область загалом має виражену аграрну спеціалізацію. За даними Головного управління статистики у Кіровоградській області, під урожай 2024 року посівна площа сільськогосподарських культур у господарствах усіх категорій становила 1 734 716 га, зокрема зернових і зернобобових - 758 273 га, технічних культур - 875 278 га, соняшнику 645 088 га. Це підтверджує домінування рослинницького напрямку в аграрній економіці регіону.

На цьому тлі спеціалізація ПП «Евіта» на вирощуванні зерняткових і кісточкових фруктів є більш вузькою та нішевою порівняно з переважною зерново-технічною орієнтацією аграрного виробництва Кіровоградщини. Така спеціалізація може розглядатися як конкурентна перевага підприємства, оскільки плодово-ягідний напрям дозволяє формувати продукцію з вищою доданою вартістю, диверсифікувати аграрне виробництво території та частково зменшувати залежність від традиційної кон'юнктури зернового ринку. Водночас вона формує підвищені вимоги до технологічної дисципліни, догляду за багаторічними насадженнями, захисту рослин, сезонної організації праці та післязбиральної інфраструктури.

За інформацією Opendatabot, виторг ПП «Евіта» за 2025 рік становив 2 012 300 грн, чистий фінансовий результат - -315 900 грн, а вартість активів на кінець 2025 року - 2 802 400 грн. Ці дані свідчать, що підприємство належить до категорії невеликих аграрних суб'єктів господарювання, а його фінансовий результат у 2025 році був від'ємним. Для дипломного дослідження це є важливим аналітичним фактом, оскільки збитковість у поєднанні з невеликим масштабом виторгу вказує на наявність кризових проявів або, щонайменше, на нестійкість фінансово-господарської моделі підприємства.

Таблиця 2.2 - Окремі економічні показники ПП «Евіта» за відкритими даними

Показник	Значення	Аналітична інтерпретація
Виторг за 2025 рік	2 012,3 тис. грн	Невеликий масштаб господарської діяльності
Чистий фінансовий результат за 2025 рік	-315,9 тис. грн	Наявність збитковості та ознак фінансової нестійкості
Активи на кінець 2025 року	2 802,4 тис. грн	Наявність майнової бази для ведення діяльності
Статутний капітал	700,0 тис. грн	Сформована власницька основа підприємства
Основна спеціалізація	Садівництво	Виробництво продукції з потенційно вищою доданою вартістю, але з підвищеними ризиками

Джерело: сформовано за відкритими даними Opendatabot

Для більш глибокої оцінки можна розрахувати базові аналітичні співвідношення. Співвідношення виторгу до активів становить приблизно 0,72 грн виторгу на 1 грн активів. Це свідчить про помірну оборотність майнової бази та може вказувати на недостатню інтенсивність використання активів або специфіку садівничого виробництва, де частина активів має довгостроковий характер і не завжди швидко трансформується у виручку. Рівень чистого збитку до виторгу становить близько -15,7 %, що є негативним сигналом для оцінки економічної стійкості підприємства. Це означає, що на кожну гривню реалізованої продукції підприємство у 2025 році отримало орієнтовно 15,7 коп. чистого збитку.

З організаційно-економічної позиції ПП «Евіта» можна охарактеризувати як невелике спеціалізоване агропідприємство садівничого профілю, діяльність якого базується на використанні земельно-ресурсного, трудового, виробничого та управлінського потенціалу сільської території. Його господарська модель, імовірно, включає такі основні процеси: утримання багаторічних насаджень, сезонний догляд за садами, захист рослин, збирання врожаю, первинне сортування, зберігання або реалізацію плодово-ягідної продукції. Оскільки у відкритих джерелах відсутня деталізована інформація про земельний банк, кількість працівників, структуру насаджень, обсяги виробництва та канали збуту, ці аспекти доцільно розглядати як предмет

подальшого уточнення на основі внутрішніх матеріалів підприємства або аналітичних припущень у межах дипломної роботи.

Спеціалізація на вирощуванні зерняткових і кісточкових фруктів означає, що виробнича діяльність підприємства має суттєві відмінності від класичного польового рослинництва. По-перше, садівництво потребує довгострокових інвестицій у закладання та підтримання багаторічних насаджень. По-друге, значна частина витрат має авансовий характер і здійснюється до моменту отримання врожаю. По-третє, кінцевий фінансовий результат суттєво залежить від погодних умов, весняних заморозків, посухи, граду, хвороб рослин, шкідників, якості зберігання та швидкості реалізації продукції. По-четверте, плодово-ягідна продукція часто має обмежений строк зберігання, що підвищує залежність підприємства від логістики, ринку збуту та наявності складської інфраструктури.

Організаційна структура ПП «Евіта», зважаючи на його організаційно-правову форму, масштаб виторгу та характер діяльності, може бути охарактеризована як лінійно-функціональна з високою концентрацією управлінських повноважень на рівні керівника. Для такого типу підприємств типовим є поєднання функцій стратегічного управління, фінансового контролю, виробничого планування, взаємодії з постачальниками та покупцями в межах обмеженого управлінського апарату. Така модель має переваги у вигляді швидкості прийняття рішень, низьких адміністративних витрат і гнучкості, але водночас створює ризики надмірної персоналізації управління, обмеженості аналітичної підтримки та недостатньої формалізації антикризових процедур.

Важливою рисою діяльності ПП «Евіта» є локальна прив'язаність до сільської території. Підприємство функціонує у межах Первозванівської громади, що означає його участь у місцевому економічному середовищі через створення робочих місць, використання місцевих ресурсів, сплату податків, взаємодію з постачальниками, орендодавцями, покупцями та органами місцевого самоврядування. Офіційний сайт Первозванівської сільської ради

підтверджує адміністративне розміщення громади у Кропивницькому районі Кіровоградської області та наявність місцевої інституційної інфраструктури, що є важливим середовищем для функціонування сільського бізнесу.

Таблиця 2.3 - Аналітична характеристика організаційної моделі ПП «Евіта»

Елемент організації діяльності	Ймовірна характеристика для підприємства малого аграрного типу	Значення для антикризового управління
Управлінський центр	Керівник / власник підприємства	Швидкість ухвалення рішень, але висока залежність від управлінської компетентності однієї особи
Виробнича основа	Багаторічні плодові насадження, догляд за садами, сезонні операції	Потреба у довгостроковому плануванні та захисті виробничого потенціалу
Трудові ресурси	Постійний персонал і сезонна праця	Ризик дефіциту працівників у період збирання врожаю
Матеріально-технічне забезпечення	Техніка для догляду, обробітку, транспортування, можливо — обладнання для первинного сортування	Залежність від справності техніки, доступу до пального, запчастин і сервісу
Збутова діяльність	Реалізація плодово-ягідної продукції через локальні, оптові або посередницькі канали	Підвищений ризик цінових коливань і залежності від покупців
Фінансове управління	Обмежена ресурсна база, залежність від виручки та обігових коштів	Потреба в контролі ліквідності, витрат і дебіторської заборгованості
Антикризова спроможність	Залежить від резервів, гнучкості управління та диверсифікації збуту	Необхідність формування системної моделі антикризового управління

Джерело: сформовано автором на основі відкритих даних про ПП «Евіта» та типових характеристик малих аграрних підприємств садівничого профілю.

З економічної точки зору, діяльність підприємства садівничого профілю має потенціал формування вищої доданої вартості порівняно з реалізацією сировинної зернової продукції. Однак цей потенціал реалізується лише за наявності належної виробничої технології, якісного посадкового матеріалу, ефективного захисту рослин, системи зберігання, каналів збуту та фінансової спроможності витримувати сезонні касові розриви. Відсутність хоча б одного з цих елементів може призвести до втрати частини врожаю, зниження якості продукції, вимушеного продажу за нижчими цінами або виникнення збитковості.

Збитковий фінансовий результат ПП «Евіта» у 2025 році потребує особливої уваги в межах теми дипломного дослідження. Оскільки робота присвячена формуванню механізму антикризового управління агропідприємством, наявність від'ємного чистого фінансового результату дозволяє обґрунтовано перейти від загальної організаційно-економічної характеристики до поглибленого аналізу кризових проявів у наступних підпунктах другого розділу. Водночас сам факт збитковості не дає підстав автоматично стверджувати про глибоку кризу підприємства без аналізу динаміки доходів, витрат, активів, зобов'язань, ліквідності, собівартості, оборотності та структури капіталу.

Для об'єктивності слід зазначити, що відкриті джерела містять обмежений обсяг інформації про ПП «Евіта». У публічному доступі наявні переважно реєстраційні дані, види діяльності, окремі фінансові показники за 2025 рік, інформація про керівника, адресу, статутний капітал і статус юридичної особи. Водночас відсутні деталізовані дані щодо земельного банку, структури насаджень, чисельності персоналу, виробничих потужностей, основних засобів, урожайності, каналів збуту, структури витрат, кредитного навантаження та дебіторської заборгованості. Тому у подальшому аналізі доцільно поєднувати підтвержені відкриті дані з розрахунково-аналітичними припущеннями, які мають бути чітко позначені як умовні або авторські.

З урахуванням наявної інформації сильними сторонами ПП «Евіта» можна вважати тривалий період функціонування на ринку, наявність зареєстрованого статусу, сформований статутний капітал, локалізацію в аграрному регіоні, спеціалізацію на плодово-ягідному виробництві та потенціал створення продукції з вищою доданою вартістю. До слабких сторін і потенційних ризиків належать невеликий масштаб виторгу, збитковий фінансовий результат у 2025 році, імовірна залежність від сезонної праці, висока чутливість до погодних умов, ринкова нестабільність, потреба в обіговому капіталі та підвищена залежність від логістики і швидкості реалізації продукції.

Таблиця 2.4 - Узагальнена організаційно-економічна оцінка ПП «Евіта»

Складова оцінки	Характеристика	Вплив на економічну стійкість
Правовий статус	Зареєстроване приватне підприємство з тривалим періодом діяльності	Позитивно характеризує формальну стабільність суб'єкта
Галузева належність	Садівництво, вирощування зерняткових і кісточкових фруктів	Формує потенціал доданої вартості, але підвищує технологічні та збутові ризики
Регіональне розташування	С. Первозванівка, Кропивницький район, Кіровоградська область	Забезпечує включеність у аграрне середовище регіону
Масштаб діяльності	Невеликий виторг за відкритими даними	Обмежує фінансову гнучкість і можливості самофінансування
Фінансовий результат	Збиток за 2025 рік	Вказує на потребу в антикризовій діагностиці
Активи	Наявна майнова база	Може бути основою для відновлення та стабілізації
Управлінська модель	Ймовірно компактна, централізована	Забезпечує оперативність, але потребує формалізації контролю та планування
Основні ризики	Сезонність, логістика, ресурсні витрати, збут, кадрова забезпеченість	Потребують системного антикризового управління

Джерело: сформовано автором на основі відкритих реєстрових і аналітичних даних.

Отже, ПП «Евіта» є невеликим приватним агропідприємством садівничого профілю, яке функціонує у сільській територіальній громаді Кропивницького району Кіровоградської області та спеціалізується на вирощуванні зерняткових і кісточкових фруктів. Підприємство має тривалий період діяльності, сформований статутний капітал і визначену галузеву спеціалізацію, однак відкриті фінансові дані свідчать про наявність збитковості у 2025 році. Це створює об'єктивні підстави для подальшого дослідження фінансово-господарського стану, оцінювання кризових факторів і розроблення механізму антикризового управління.

У межах дипломного дослідження ПП «Евіта» доцільно розглядати як приклад малого спеціалізованого агропідприємства, для якого ключовими умовами економічної стійкості є контроль витрат, підтримання ліквідності, ефективне використання активів, збереження виробничого потенціалу садівництва, розвиток каналів збуту, управління сезонними ризиками та формування внутрішнього механізму антикризового реагування.

2.2. Аналіз фінансово-господарського стану ПП «Евіта» в умовах воєнного часу

Аналіз фінансово-господарського стану ПП «Евіта» доцільно здійснювати з урахуванням специфіки його діяльності як малого агропідприємства садівничого профілю, що функціонує в умовах воєнного часу, ринкової нестабільності, зростання вартості виробничих ресурсів, порушення логістичних зв'язків і обмеженого доступу до обігового капіталу. Інформаційною базою аналізу є фінансова звітність малого підприємства за 2023–2025 роки: баланс та звіт про фінансові результати.

Згідно зі звітністю, ПП «Евіта» здійснює діяльність за КВЕД 01.24 - вирощування зерняткових і кісточкових фруктів. Середня кількість працівників становила 3 особи у 2023–2024 роках і скоротилася до 2 осіб у 2025 році. Це підтверджує малий масштаб підприємства та високу залежність результатів діяльності від обмеженого кадрового, фінансового й виробничого потенціалу. У балансі за 2023 рік валюта балансу на кінець року становила 2464,2 тис. грн, власний капітал - 813,3 тис. грн, поточні зобов'язання - 1310,1 тис. грн; за результатами року підприємство отримало збиток 724,3 тис. грн. У 2024 році баланс зріс до 3032,8 тис. грн, чистий дохід - до 1638,7 тис. грн, а фінансовий результат став позитивним і становив 66,0 тис. грн. У 2025 році чистий дохід зріс до 2012,3 тис. грн, однак підприємство знову отримало збиток у розмірі 315,9 тис. грн, що свідчить про нестійкість його фінансово-господарської моделі.

Загальна динаміка майнового стану підприємства. Першим етапом аналізу є оцінювання динаміки активів підприємства, оскільки саме майнова база визначає виробничий потенціал, можливості формування доходу та рівень економічної стійкості. У 2023–2025 роках активи ПП «Евіта» мали нестабільну динаміку: у 2024 році відбулося їх зростання, а у 2025 році - скорочення.

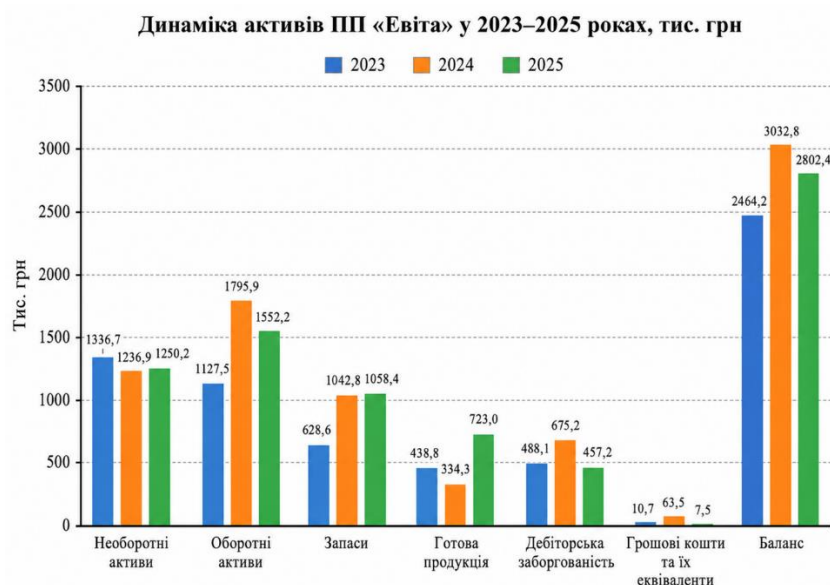
Динаміка активів ПП «Евіта» у 2023–2025 роках представлена у таблиці 2.5 та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.5 - Динаміка активів ПП «Евіта» у 2023–2025 роках, тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-	Темп зміни 2025 р. до 2023 р., %
Необоротні активи	1336,7	1236,9	1250,2	-86,5	93,5
Оборотні активи	1127,5	1795,9	1552,2	+424,7	137,7
Запаси	628,6	1042,8	1058,4	+429,8	168,4
у тому числі готова продукція	438,8	334,3	723,0	+284,2	164,8
Дебіторська заборгованість	488,1	675,2	457,2	-30,9	93,7
Грошові кошти та їх еквіваленти	10,7	63,5	7,5	-3,2	70,1
Баланс	2464,2	3032,8	2802,4	+338,2	113,7

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 роки.

Дані табл. 2.5 свідчать, що загальна вартість активів підприємства за 2023–2025 роки збільшилася на 338,2 тис. грн, або на 13,7 %. Проте така динаміка не є однозначно позитивною, оскільки зростання активів відбулося переважно за рахунок оборотних активів, передусім запасів. Вартість запасів збільшилася з 628,6 тис. грн у 2023 році до 1058,4 тис. грн у 2025 році, тобто на 68,4 %. Особливо показовим є зростання готової продукції: з 438,8 тис. грн у 2023 році до 723,0 тис. грн у 2025 році.



Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 рр.

Рисунок 2.1 - Динаміка активів ПП «Евіта» у 2023–2025 роках, тис. грн

Для агропідприємства садівничого профілю накопичення готової продукції може мати подвійне значення. З одного боку, воно може свідчити про наявність товарної продукції та виробничу активність. З іншого боку, надмірне накопичення готової продукції в умовах обмеженого грошового залишку може вказувати на проблеми зі збутом, затримку реалізації, недостатню диверсифікацію покупців або несприятливу цінову кон'юнктуру. В умовах воєнного часу така ситуація є ризиковою, оскільки плодово-ягідна продукція є чутливою до строків зберігання, логістики та якості післязбиральної інфраструктури.

Грошові кошти підприємства залишаються критично низькими. У 2023 році їх обсяг становив 10,7 тис. грн, у 2024 році збільшився до 63,5 тис. грн, але у 2025 році скоротився до 7,5 тис. грн. Це означає, що підприємство має обмежений запас ліквідності для оперативного покриття поточних платежів, закупівлі ресурсів, оплати праці, пального, електроенергії, логістики та інших критичних витрат.

Структура активів підприємства наведена у табл. 2.6. та на рис. 2.2.

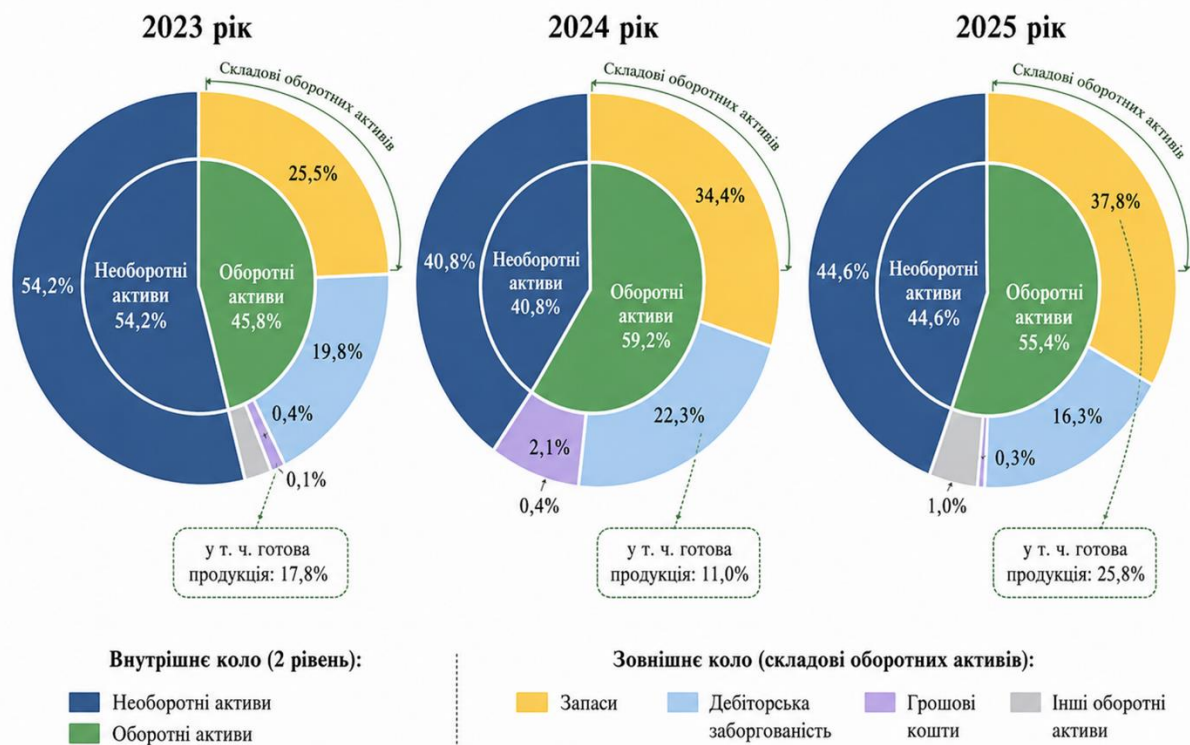
Таблиця 2.6 - Структура активів ПП «Евіта» у 2023–2025 роках, %

Показник	2023	2024	2025
Необоротні активи у валюті балансу	54,2	40,8	44,6
Оборотні активи у валюті балансу	45,8	59,2	55,4
Запаси у валюті балансу	25,5	34,4	37,8
Готова продукція у валюті балансу	17,8	11,0	25,8
Дебіторська заборгованість у валюті балансу	19,8	22,3	16,3
Грошові кошти у валюті балансу	0,4	2,1	0,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 роки.

Структурний аналіз активів показує, що у 2025 році частка оборотних активів становила 55,4 %, однак значна їх частина була зосереджена у запасах. Частка запасів у валюті балансу зросла з 25,5 % у 2023 році до 37,8 % у 2025 році. Це створює ризик зниження ліквідності активів, оскільки запаси не можуть бути негайно використані для погашення поточних зобов'язань без реалізації продукції. Частка грошових коштів у 2025 році становила лише 0,3 % активів, що є ознакою слабкої платіжної гнучкості.

Структура активів ПП «Евіта» у 2023–2025 роках, %



Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 рр.

Рисунок 2.2 - Структура активів ПП «Евіта» у 2023–2025 роках, %

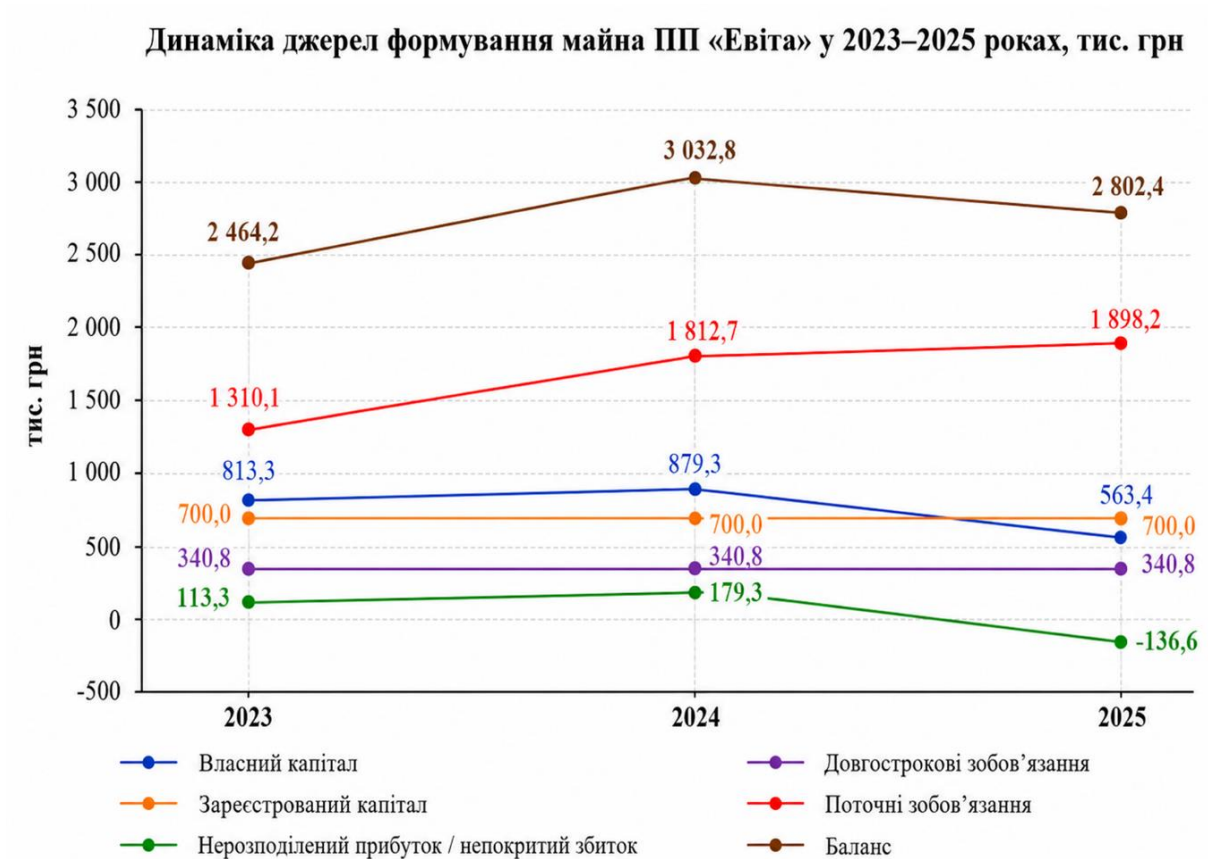
Аналіз джерел формування майна та фінансової стійкості. Наступним

етапом є аналіз пасивів підприємства, який дає змогу оцінити співвідношення власного й залученого капіталу, рівень фінансової незалежності та боргове навантаження (Таблиця 2.7 та рис. 2.3).

Таблиця 2.7 - Динаміка джерел формування майна ПП «Евіта» у 2023–2025 роках, тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-
Власний капітал	813,3	879,3	563,4	-249,9
Зареєстрований капітал	700,0	700,0	700,0	0,0
Нерозподілений прибуток / непокритий збиток	113,3	179,3	-136,6	-249,9
Довгострокові зобов'язання	340,8	340,8	340,8	0,0
Поточні зобов'язання	1310,1	1812,7	1898,2	+588,1
Баланс	2464,2	3032,8	2802,4	+338,2

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 роки.



Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 рр.

Рисунок 2.3 - Динаміка джерел формування майна ПП «Евіта» у 2023–2025 рр., тис. грн

Наведені дані свідчать про погіршення структури джерел фінансування підприємства. Власний капітал у 2025 році порівняно з 2023 роком скоротився на 249,9 тис. грн, тоді як поточні зобов'язання збільшилися на 588,1 тис. грн. Особливо негативним є перехід нерозподіленого прибутку у непокритий збиток: якщо у 2023 році підприємство мало 113,3 тис. грн нерозподіленого прибутку, то у 2025 році вже зафіксовано непокритий збиток у розмірі 136,6 тис. грн. Це означає, що накопичені фінансові результати підприємства погіршилися, а власна фінансова база була частково втрачена.

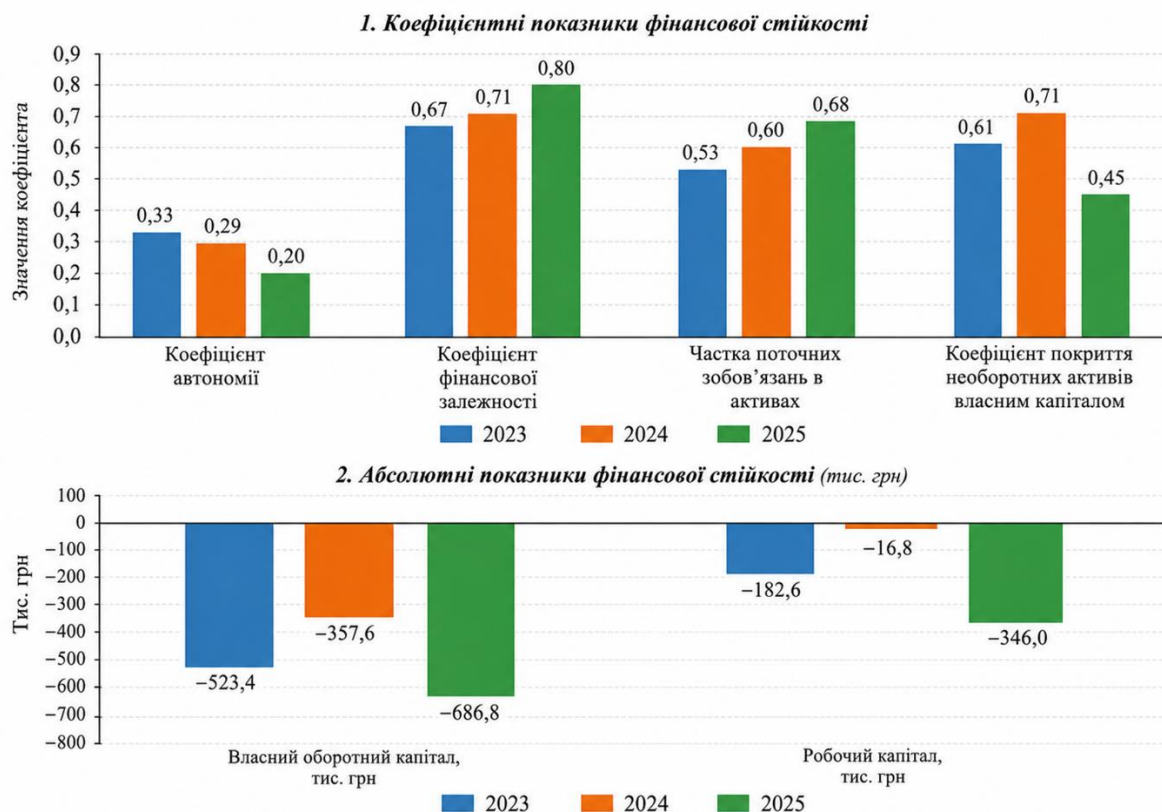
У таблиці 2.8 та на рисунку 2.4 представлені показники фінансової стійкості ПП «Евіта» у 2023–2025 роках.

Таблиця 2.8 - Показники фінансової стійкості ПП «Евіта» у 2023–2025 роках

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025	Рекомендоване значення
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,33	0,29	0,20	$\geq 0,50$
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Активи	0,67	0,71	0,80	$\leq 0,50$
Частка поточних зобов'язань в активах	Поточні зобов'язання / Активи	0,53	0,60	0,68	бажано $< 0,50$
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	Власний капітал / Необоротні активи	0,61	0,71	0,45	$\geq 1,00$
Власний оборотний капітал, тис. грн	Власний капітал – Необоротні активи	-523,4	-357,6	-686,8	> 0
Робочий капітал, тис. грн	Оборотні активи – Поточні зобов'язання	-182,6	-16,8	-346,0	> 0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 роки.

Динаміка показників фінансової стійкості ПП «Евіта» у 2023–2025 роках



Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 рр.

Рисунок 2.4 - Показники фінансової стійкості ПП «Евіта» у 2023–2025 рр.

Показники фінансової стійкості демонструють критичну залежність підприємства від залучених джерел фінансування. Коефіцієнт автономії

знизився з 0,33 у 2023 році до 0,20 у 2025 році, тобто лише 20 % активів підприємства фінансувалися за рахунок власного капіталу. Це значно нижче рекомендованого рівня і свідчить про високий рівень фінансової залежності.

Коефіцієнт фінансової залежності, навпаки, зріс із 0,67 до 0,80. Отже, у 2025 році близько 80 % активів підприємства були сформовані за рахунок зобов'язань. Для малого агропідприємства в умовах воєнного часу така структура капіталу є ризиковою, оскільки зменшує фінансову маневреність, підвищує вразливість до затримок виручки та ускладнює фінансування сезонних виробничих витрат.

Особливо проблемним є від'ємне значення власного оборотного капіталу впродовж усього аналізованого періоду. У 2025 році його дефіцит становив 686,8 тис. грн. Це означає, що власний капітал не покриває навіть необоротні активи, а частина довгострокової майнової бази фактично фінансується за рахунок зобов'язань. Робочий капітал також був від'ємним у всі роки, а у 2025 році його дефіцит поглибився до 346,0 тис. грн. Така ситуація є однією з головних ознак нестійкого фінансового стану.

Аналіз ліквідності та платоспроможності. Ліквідність є ключовим індикатором здатності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Для агропідприємства в умовах війни цей показник має особливе значення, оскільки порушення платіжної дисципліни може призвести до зриву виробничого циклу, неможливості закупівлі ресурсів, втрати постачальників або погіршення умов співпраці з контрагентами.

У таблиця 2.9 та на рисунку 2.5 представлені показники ліквідності ПП «Евіта» у 2023–2025 роках.

Розраховані коефіцієнти підтверджують недостатній рівень ліквідності підприємства. Поточна ліквідність у жодному з років не досягала навіть мінімального нормативного рівня. У 2024 році показник наблизився до 1,0, однак уже у 2025 році знизився до 0,82. Це означає, що на 1 грн поточних зобов'язань підприємство мало лише 82 коп. оборотних активів.

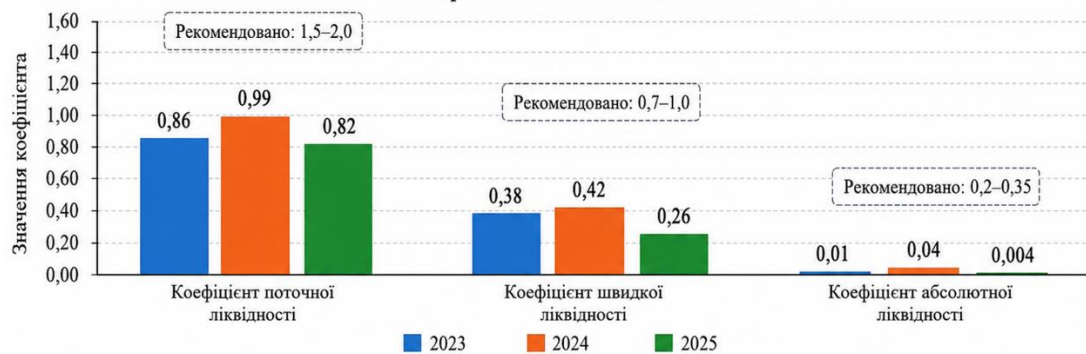
Таблиця 2.9 - Показники ліквідності ПП «Евіта» у 2023–2025 роках

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025	Рекомендоване значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,86	0,99	0,82	1,5–2,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотні активи без запасів / Поточні зобов'язання	0,38	0,42	0,26	0,7–1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,01	0,04	0,004	0,2–0,35
Частка запасів в оборотних активах	Запаси / Оборотні активи	0,56	0,58	0,68	залежить від галузі
Частка грошових коштів в оборотних активах	Грошові кошти / Оборотні активи	0,01	0,04	0,005	чим вище, тим краще

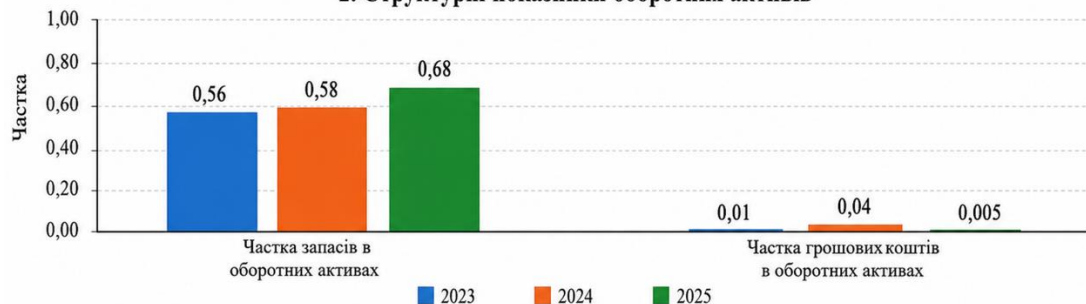
Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 роки.

Динаміка показників ліквідності ПП «Евіта» у 2023–2025 роках

1. Коефіцієнтні показники ліквідності



2. Структурні показники оборотних активів



Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 рр.

Рисунок 2.5 - Показники ліквідності ПП «Евіта» у 2023–2025 рр.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2025 році становив лише 0,26, що свідчить про недостатність найбільш мобільної частини оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Такий результат пояснюється високою концентрацією оборотних активів у запасах, які не є абсолютно ліквідними та потребують часу для реалізації.

Найбільш критичним є коефіцієнт абсолютної ліквідності. У 2025 році він становив лише 0,004. Це означає, що за рахунок наявних грошових коштів підприємство могло негайно покрити менше 1 % поточних зобов'язань. Отже, платіжна спроможність ПП «Евіта» є слабкою, а підприємство перебуває в зоні високого ризику касових розривів.

Аналіз фінансових результатів і прибутковості. Фінансові результати підприємства характеризують його здатність генерувати дохід, покривати витрати й формувати прибуток. У 2023–2025 роках ПП «Евіта» демонструвало зростання чистого доходу, однак це не супроводжувалося стабільним підвищенням прибутковості.

Динаміка фінансових результатів ПП «Евіта» у 2023–2025 роках представлена у таблиці 2.10 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.10 - Динаміка фінансових результатів ПП «Евіта» у 2023–2025 роках, тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-	Темп зміни 2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	1314,9	1638,7	2012,3	+697,4	153,0
Собівартість реалізованої продукції	727,5	923,7	1081,8	+354,3	148,7
Валовий прибуток	587,4	715,0	930,5	+343,1	158,4
Інші операційні витрати	1311,9	649,0	1246,4	-65,5	95,0
Разом витрати	2039,4	1572,7	2328,2	+288,8	114,2
Чистий прибуток / збиток	-724,3	66,0	-315,9	+408,4	—

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 роки.

Чистий дохід підприємства зріс із 1314,9 тис. грн у 2023 році до 2012,3 тис. грн у 2025 році, тобто на 53,0 %. Це позитивна тенденція, яка свідчить про збільшення обсягу реалізації або підвищення цін реалізації продукції. Однак фінансовий результат залишається нестабільним: після значного збитку у 2023 році підприємство отримало невеликий прибуток у 2024 році, але у 2025 році знову стало збитковим.

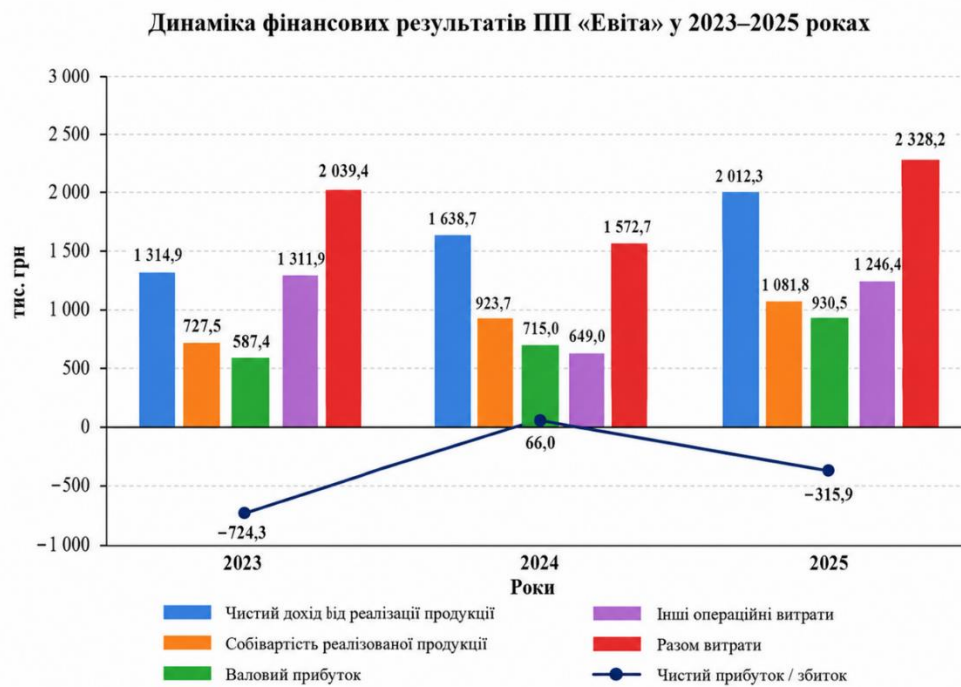


Рисунок 2.6 - Динаміка фінансових результатів ПП «Евіта» у 2023–2025 рр.

Причиною погіршення результату у 2025 році стало різке зростання інших операційних витрат - до 1 246,4 тис. грн. Їх обсяг перевищив собівартість реалізованої продукції і становив 61,9 % чистого доходу. Це свідчить про високе адміністративно-операційне навантаження, можливі витрати на утримання виробничої інфраструктури, ремонт, енергоносії, логістику, обслуговування активів або інші поточні витрати, які не були компенсовані зростанням доходу.

Таблиця 2.11 - Показники рентабельності ПП «Евіта» у 2023–2025 роках, %

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025
Валова рентабельність продажів	Валовий прибуток / Чистий дохід × 100	44,7	43,6	46,2
Частка інших операційних витрат у чистому доході	Інші операційні витрати / Чистий дохід × 100	99,8	39,6	61,9
Витратомісткість реалізації	Сукупні витрати / Чистий дохід × 100	155,1	96,0	115,7
Чиста рентабельність продажів	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	-55,1	4,0	-15,7
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Активи × 100	-29,4	2,2	-11,3
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал × 100	-89,1	7,5	-56,1

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 роки.

Аналіз рентабельності свідчить, що базова виробнича маржа підприємства залишається відносно прийнятною: валова рентабельність продажів коливалася в межах 43,6–46,2 %. Це означає, що безпосереднє виробництво та реалізація продукції формують валовий прибуток. Проблема полягає не стільки в собівартості реалізованої продукції, скільки у високому рівні інших операційних витрат.

У 2023 році сукупні витрати перевищували чистий дохід на 55,1 %, що зумовило глибоку збитковість. У 2024 році підприємству вдалося знизити витратомісткість до 96,0 % і отримати прибуток. Проте у 2025 році витратомісткість знову зросла до 115,7 %, що призвело до чистого збитку. Отже, головною проблемою прибутковості ПП «Евіта» є не відсутність доходу, а недостатній контроль операційних витрат і слабка здатність трансформувати зростання виручки у чистий фінансовий результат.

Аналіз ділової активності. Ділова активність характеризує ефективність використання активів, оборотних коштів, запасів і дебіторської заборгованості для формування доходу.

Таблиця 2.12 - Показники ділової активності ПП «Евіта» у 2023–2025 роках

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025
Оборотність активів, оборотів	Чистий дохід / Активи	0,53	0,54	0,72
Оборотність оборотних активів, оборотів	Чистий дохід / Оборотні активи	1,17	0,91	1,30
Оборотність запасів, оборотів	Собівартість / Запаси	1,16	0,89	1,02
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Чистий дохід / Дебіторська заборгованість	2,69	2,43	4,40
Продуктивність праці, тис. грн / особу	Чистий дохід / Середня кількість працівників	438,3	546,2	1006,2

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 роки.

Показники ділової активності мають неоднорідну динаміку. Оборотно́ість активів зросла з 0,53 обороту у 2023 році до 0,72 обороту у 2025 році, що свідчить про певне поліпшення використання майнової бази для формування доходу. Оборотно́ість оборотних активів також покращилася у 2025 році й становила 1,30 обороту.

Позитивною є динаміка оборотності дебіторської заборгованості, яка зросла до 4,40 обороту у 2025 році. Це може свідчити про швидше перетворення дебіторської заборгованості у виручку або про скорочення обсягу заборгованості покупців. Водночас оборотність запасів залишається низькою - близько 1 обороту на рік, що є ризиковим для підприємства садівничого профілю, оскільки значна частина оборотних активів концентрується у запасах і готовій продукції. Продуктивність праці у 2025 році суттєво зросла - до 1006,2 тис. грн на одного працівника. Однак це зростання пов'язане не лише зі збільшенням доходу, а й зі скороченням середньої кількості працівників із 3 до 2 осіб. Тому такий показник не можна трактувати однозначно позитивно: в умовах агровиробництва скорочення персоналу може створювати ризики для своєчасного виконання сезонних робіт.

Узагальнена оцінка фінансово-господарського стану. Для систематизації результатів аналізу доцільно подати узагальнену оцінку фінансово-господарського стану ПП «Евіта» за основними блоками.

Таблиця 2.13 - Узагальнена оцінка фінансово-господарського стану ПП «Евіта» у 2023–2025 роках

Блок аналізу	Виявлена тенденція	Антикризова інтерпретація
Майновий стан	Активи зросли у 2024 році, але скоротилися у 2025 році; зростає частка запасів	Майнова база зберігається, але оборотні активи мають низьку ліквідність
Ліквідність	Поточна, швидка й абсолютна ліквідність нижчі за нормативні значення	Підприємство має високий ризик касових розривів і нестачі платіжних коштів
Фінансова стійкість	Зменшення власного капіталу та зростання частки зобов'язань	Поглиблюється фінансова залежність від залучених джерел
Прибутковість	Прибуток лише у 2024 році; збитки у 2023 і 2025 роках	Фінансовий результат є нестабільним, модель витрат потребує перегляду
Ділова активність	Оборотність активів покращилася, але оборотність запасів залишається низькою	Основна проблема — уповільнене перетворення запасів і готової продукції у грошові кошти
Кадровий потенціал	Середня кількість працівників скоротилася до 2 осіб	Підвищується ризик кадрової вразливості у сезонні періоди
Антикризова спроможність	Наявні ознаки часткового відновлення у 2024 році, але у 2025 році стан знову погіршився	Потрібна системна програма стабілізації ліквідності, витрат і збуту

Джерело: сформовано автором за результатами розрахунків.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що фінансово-господарський стан ПП «Евіта» у 2023–2025 роках є нестійким. Підприємство демонструє здатність нарощувати чистий дохід, однак не забезпечує стабільного прибуткового результату. У 2024 році було досягнуто короткострокового фінансового поліпшення, але у 2025 році негативні тенденції знову посилюються. Основними проявами кризового стану є збитковість, низька ліквідність, дефіцит робочого капіталу, висока частка поточних зобов'язань, недостатній рівень власного капіталу та накопичення запасів.

Науково важливим є висновок, що криза підприємства не пов'язана з повною втратою здатності формувати дохід. Навпаки, чистий дохід у 2023–2025 роках зростає. Проблема має інший характер: підприємство не здатне стабільно перетворювати дохід у чистий прибуток через високу витратомісткість, недостатній контроль операційних витрат, низьку платіжну гнучкість і слабку ліквідність активів. Це означає, що антикризове управління має бути спрямоване не на механічне скорочення діяльності, а на підвищення ефективності витрат, прискорення обороту запасів, стабілізацію грошових потоків і зменшення залежності від короткострокових зобов'язань.

З урахуванням умов воєнного часу фінансово-господарський стан ПП «Евіта» можна визначити як нестійкий із наявними кризовими ознаками. Підприємство зберігає виробничу й майнову базу, має позитивну динаміку чистого доходу та потенціал для відновлення, однак його фінансова структура є вразливою. Особливо небезпечними є низький рівень грошових коштів, від'ємний робочий капітал, високий рівень поточних зобов'язань і збитковість у 2025 році.

Отже, результати аналізу підтверджують необхідність формування механізму антикризового управління ПП «Евіта», який має бути спрямований на: стабілізацію ліквідності; зменшення операційної витратомісткості; оптимізацію запасів і готової продукції; посилення контролю за поточними зобов'язаннями; підвищення оборотності активів; збереження кадрового

потенціалу; диверсифікацію каналів збуту; формування резерву грошових коштів для забезпечення безперервності виробничого циклу в умовах воєнного часу.

2.3. Оцінка кризових факторів, ризиків і проблем антикризового управління ПП «Евіта»

Оцінка кризових факторів ПП «Евіта» має здійснюватися з урахуванням двох груп обставин. Перша група пов'язана з внутрішнім фінансово-господарським станом підприємства, який у 2023–2025 рр. характеризувався нестійкою прибутковістю, дефіцитом ліквідності, зростанням поточних зобов'язань і накопиченням запасів. Друга група зумовлена зовнішнім середовищем воєнного часу: нестабільністю аграрних ринків, зростанням вартості ресурсів, логістичними ускладненнями, кадровими обмеженнями, енергетичними ризиками та загальним зниженням передбачуваності господарської діяльності.

ПП «Евіта» розташоване у с. Первозванівка Кропивницького району Кіровоградської області. З одного боку, Кіровоградська область не належить до безпосередньо прифронтових регіонів, що знижує ризики прямого фізичного руйнування активів, мінування виробничих площ і повної зупинки діяльності через бойові дії. З іншого боку, тилове розташування не усуває економічного впливу війни. Підприємство все одно залежить від загальнонаціональної логістики, цін на пальне, електроенергію, засоби захисту рослин, добрива, платоспроможності покупців, доступу до обігових коштів і стану ринку праці.

З урахуванням результатів фінансового аналізу, проведеного у пункті 2.2, кризовий стан ПП «Евіта» має не катастрофічний, а нестійкий фінансово-операційний характер. Підприємство зберігає виробничу базу, основні засоби та дохід від реалізації, однак його фінансова модель є вразливою. У 2023 р. підприємство отримало чистий збиток у розмірі 724,3 тис. грн, у 2024 р. -

прибуток 66,0 тис. грн, а у 2025 р. знову сформувався збиток 315,9 тис. грн. Така динаміка свідчить про відсутність стабільної прибутковості та недостатню стійкість до коливань витрат і ринкових умов. Фінансова звітність також показує зростання поточних зобов'язань із 1310,1 тис. грн у 2023 р. до 1898,2 тис. грн у 2025 р., що посилює боргове навантаження на підприємство.

Основні кризові фактори діяльності ПП «Евіта» узагальнено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Кризові фактори фінансово-господарської діяльності ПП «Евіта» в умовах воєнного часу

Група факторів	Конкретний прояв для ПП «Евіта»	Економічний наслідок
Фінансові	Збитковість у 2023 і 2025 рр.; низький рівень грошових коштів; від'ємний робочий капітал	Погіршення платоспроможності, ризик касових розривів, обмеження самофінансування
Боргові	Зростання поточних зобов'язань до 1898,2 тис. грн у 2025 р.	Посилення залежності від кредиторів і поточних джерел фінансування
Ліквіднісні	Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 р. - 0,82; абсолютної ліквідності - 0,004	Недостатність оборотних активів і грошових коштів для покриття поточних зобов'язань
Операційні	Висока частка інших операційних витрат у доході; нестабільна витратомісткість	Зниження здатності перетворювати виручку на прибуток
Виробничі	Накопичення запасів і готової продукції; специфіка садівничого виробництва	Ризик втрати якості продукції, заморожування обігових коштів
Кадрові	Скорочення середньої кількості працівників із 3 до 2 осіб у 2025 р.	Підвищення ризику невчасного виконання сезонних робіт
Ринкові	Залежність від цінової кон'юнктури, попиту й платоспроможності покупців	Нестабільність виручки та грошових надходжень
Логістичні	Вплив воєнних обмежень на перевезення, вартість пального й доступність транспорту	Зростання витрат на доставку та ризик затримки реалізації
Енергетичні	Залежність від стабільного електропостачання для зберігання, сортування, охолодження або первинної доробки продукції	Зростання витрат і ризик втрати якості продукції
Управлінські	Відсутність формалізованого механізму антикризового моніторингу	Запізнення управлінських рішень і реагування лише після появи фінансових втрат

Джерело: сформовано автором за результатами аналізу фінансової звітності та специфіки функціонування підприємства.

Для кількісного узагальнення кризових факторів у межах дослідження доцільно використати експертно-аналітичну оцінку ризиків. Оскільки

дипломна робота має прикладний характер, експертне оцінювання можна оформити як методичний інструмент, побудований на основі фінансових показників підприємства, відкритих даних і галузевої специфіки агробізнесу в умовах війни.

Методика оцінювання передбачає використання двох параметрів: ймовірності виникнення ризику та сили його впливу на підприємство. Кожен параметр оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів:

1 бал - дуже низький рівень;

2 бали - низький рівень;

3 бали - середній рівень;

4 бали - високий рівень;

5 балів - критичний рівень.

Інтегральний рівень ризику визначається за формулою:

$$R = P \times I,$$

де R - інтегральна оцінка ризику;

P - ймовірність виникнення ризику;

I - сила впливу ризику на фінансово-господарський стан підприємства.

Шкала інтерпретації результатів є такою:

1–6 балів - низький ризик;

7–14 балів - середній ризик;

15–25 балів - високий / критичний ризик.

Результати оцінювання показують, що найвищий рівень загрози для ПП «Евіта» має ризик дефіциту ліквідності - 25 балів. Це повністю узгоджується з результатами фінансового аналізу: підприємство має низький рівень грошових коштів, недостатню поточну та швидку ліквідність, а також від'ємний робочий капітал. Отже, головна проблема підприємства полягає не лише у збитковості, а в обмеженій здатності своєчасно виконувати поточні платежі та фінансувати виробничий цикл.

Таблиця 2.15 - Експертно-аналітична оцінка ризиків ПП «Евіта» в умовах
воєнного часу

Ризик	Ймовірність, Р	Вплив, І	Рівень ризику, R = Р × І	Інтерпретація
Дефіцит ліквідності	5	5	25	Критичний
Зростання операційних витрат	5	4	20	Високий
Збільшення поточних зобов'язань	4	5	20	Високий
Накопичення запасів і готової продукції	4	4	16	Високий
Зниження прибутковості / збитковість	4	5	20	Високий
Кадровий дефіцит	3	4	12	Середній
Логістичні ускладнення	3	4	12	Середній
Енергетичні перебої	3	4	12	Середній
Цінова нестабільність на продукцію	4	4	16	Високий
Зниження платоспроможності покупців	4	4	16	Високий
Прямі безпекові ризики бойових дій	2	4	8	Середній
Ризик втрати виробничого потенціалу	3	5	15	Високий

Джерело: авторське експертно-аналітичне оцінювання на основі фінансової звітності ПП «Евіта», галузевої специфіки садівництва та умов воєнного часу.

Другу групу високих ризиків формують зростання операційних витрат, збільшення поточних зобов'язань і нестабільність прибутковості. У 2025 р. підприємство збільшило чистий дохід до 2012,3 тис. грн, однак через високу витратомісткість отримало збиток 315,9 тис. грн. Це означає, що приріст доходу сам по собі не забезпечує фінансового оздоровлення, якщо не супроводжується контролем витрат, оптимізацією ресурсів і підвищенням ефективності операційної діяльності.

Окремої уваги потребує ризик накопичення запасів і готової продукції. У 2025 р. запаси становили 1058,4 тис. грн, з них готова продукція - 723,0 тис. грн. Для підприємства садівничого профілю така структура є небезпечною, оскільки значна частина оборотних активів перебуває у формі продукції, яка потребує швидкої реалізації, належного зберігання або доробки. Якщо підприємство не має стабільних каналів збуту, холодильного зберігання чи контрактних покупців, накопичення готової продукції може

трансформуватися у втрату якості, зниження ціни реалізації та дефіцит грошових коштів.

Важливо підкреслити, що прямі безпекові ризики для ПП «Евіта» оцінені не як критичні, а як середні. Це пояснюється тилловим розташуванням Кіровоградської області. Проте непрямі воєнні ризики - ресурсні, фінансові, логістичні, кадрові й енергетичні - мають значно більший вплив на підприємство. Авторський висновок полягає в тому, що для тиллових агропідприємств основною формою воєнної кризи є не пряме руйнування активів, а економічне виснаження через зростання витрат, дефіцит ліквідності, порушення ринкових зв'язків і скорочення фінансової маневреності.

Для більш чіткого визначення пріоритетів антикризового управління ризики ПП «Евіта» доцільно згрупувати за рівнем управлінської терміновості.

Таблиця 2.16 - Ранжування ризиків ПП «Евіта» за пріоритетністю антикризового реагування

Рівень пріоритетності	Ризики	Управлінське значення
I рівень - критичні ризики негайного реагування	Дефіцит ліквідності; зростання поточних зобов'язань; збитковість; висока витратомісткість	Потребують першочергових заходів фінансової стабілізації
II рівень - високі ризики операційної стійкості	Накопичення запасів; цінова нестабільність; зниження платоспроможності покупців; ризик втрати виробничого потенціалу	Потребують посилення збутової політики, контролю запасів і управління витратами
III рівень - середні ризики адаптації	Кадровий дефіцит; логістичні ускладнення; енергетичні перебої; прямі безпекові ризики	Потребують превентивного моніторингу, резервування ресурсів і організаційної гнучкості

Джерело: сформовано автором.

Результати ранжування свідчать, що антикризове управління ПП «Евіта» має починатися не з масштабного розширення діяльності чи інвестиційних проєктів, а зі стабілізації базових фінансових параметрів. Передусім необхідно забезпечити контроль грошових потоків, обмеження некритичних витрат, прискорення реалізації готової продукції, перегляд умов розрахунків із покупцями та постачальниками, а також зменшення залежності від короткострокових зобов'язань.

Проблеми чинної системи антикризового управління ПП «Евіта» можна узагальнити за кількома напрямками.

Таблиця 2.17 - Проблеми антикризового управління ПП «Евіта» та їх наслідки

Проблема	Прояв у діяльності підприємства	Потенційний наслідок
Недостатній контроль ліквідності	Низький рівень грошових коштів, від'ємний робочий капітал	Касові розриви, затримки платежів, ризик втрати постачальників
Відсутність системного бюджетування	Висока частка операційних витрат у доході	Неможливість своєчасно виявити перевитрати
Недостатня збутова гнучкість	Зростання залишків готової продукції	Заморожування коштів у запасах, ризик втрати якості продукції
Висока залежність від поточних зобов'язань	Зростання кредиторського навантаження	Посилення фінансової залежності та зниження автономії
Обмежений кадровий резерв	Скорочення кількості працівників до 2 осіб	Ризик зриву сезонних виробничих операцій
Недостатня формалізація ризик-менеджменту	Відсутність чіткої карти ризиків і сценаріїв реагування	Реактивне, а не превентивне управління кризовими ситуаціями
Слабка система антикризового моніторингу	Оцінювання стану переважно за фактом завершення року	Запізнення управлінських рішень

Джерело: сформовано автором за результатами аналізу.

Науковий висновок полягає в тому, що ПП «Евіта» має не одну ізольовану проблему, а комплекс взаємопов'язаних кризових проявів. Збитковість є лише зовнішнім результатом глибших управлінсько-фінансових дисбалансів: низької ліквідності, високої частки поточних зобов'язань, накопичення запасів, високих операційних витрат і недостатньої формалізації антикризового контролю. Саме тому подолання кризового стану не може бути забезпечене лише збільшенням виручки. У 2025 р. виручка зросла, але підприємство все одно отримало збиток. Це доводить, що ключовою проблемою є якість управління витратами, оборотними активами та грошовими потоками.

З позиції територіального чинника ПП «Евіта» має відносну перевагу порівняно з агропідприємствами прифронтових територій, оскільки тилове

розташування зменшує ризик прямої втрати активів. Проте ця перевага не перетворюється автоматично на фінансову стійкість. Навпаки, результати аналізу свідчать, що навіть у тиловому регіоні агропідприємство залишається вразливим до непрямих наслідків війни. Для малого підприємства садівничого профілю ці наслідки проявляються через подорожчання ресурсів, нестачу ліквідності, складність реалізації продукції, кадрову обмеженість і зростання операційного навантаження.

Узагальнена карта кризового стану ПП «Евіта» подана в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 - Карта кризового стану ПП «Евіта»

Сфера	Рівень проблемності	Обґрунтування
Фінансова стійкість	Високий	Низька автономія, зростання зобов'язань, скорочення власного капіталу
Ліквідність	Критичний	Низькі грошові кошти, недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань
Прибутковість	Високий	Збитки у 2023 і 2025 рр., нестабільний фінансовий результат
Ділова активність	Середній	Оборотність активів покращується, але запаси обертаються повільно
Збут і запаси	Високий	Значне накопичення готової продукції у 2025 р.
Кадрова стійкість	Середній	Скорочення персоналу підвищує залежність від сезонної праці
Виробничий потенціал	Середній	Основні засоби зберігаються, але фінансова база їх підтримки обмежена
Зовнішнє середовище	Високий	Війна посилює витратні, логістичні, ринкові та енергетичні ризики
Антикризове управління	Високий	Потрібна формалізація системи моніторингу, планування та реагування

Джерело: авторське узагальнення.

Таким чином, кризовий стан ПП «Евіта» доцільно визначити як нестійкий фінансово-господарський стан із високим рівнем ліквіднісних, витратних і збутових ризиків. Підприємство не втратило здатності до функціонування, однак має обмежений запас економічної стійкості. Найбільш небезпечними є не прямі воєнні загрози, а внутрішні фінансові дисбаланси, які в умовах війни швидко поглиблюються.

Авторський висновок за результатами даного пункту полягає в тому, що антикризове управління ПП «Евіта» має бути спрямоване на розв'язання трьох першочергових завдань:

Фінансова стабілізація - підвищення ліквідності, скорочення дефіциту робочого капіталу, контроль поточних зобов'язань, формування мінімального резерву грошових коштів.

Операційне оздоровлення - зменшення витратомісткості, перегляд структури операційних витрат, прискорення обороту запасів і готової продукції, посилення контролю собівартості.

Адаптація до умов воєнного часу - диверсифікація каналів збуту, формування резервів ресурсів, підготовка сценаріїв дій на випадок енергетичних, логістичних і кадрових ускладнень.

Отже, оцінка кризових факторів, ризиків і проблем антикризового управління засвідчила, що ПП «Евіта» потребує не окремих ситуативних рішень, а цілісного механізму антикризового управління. Такий механізм має поєднувати фінансову діагностику, управління ліквідністю, контроль витрат, збутову адаптацію, ризик-менеджмент і постійний моніторинг ключових показників діяльності. Саме це повинно стати основою практичних пропозицій у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ЕВІТА» В СИСТЕМІ ЕКОНОМІКИ АГРОБІЗНЕСУ

3.1. Концептуальні засади формування механізму антикризового управління агропідприємством

Результати аналізу фінансово-господарського стану ПП «Евіта» засвідчили, що підприємство функціонує в умовах поєднання внутрішніх фінансових дисбалансів і зовнішніх ризиків воєнного часу. Підприємство зберігає виробничу діяльність, має сформовану майнову базу та демонструє зростання чистого доходу, однак його фінансова стійкість залишається недостатньою. У 2025 р. чистий дохід ПП «Евіта» становив 2012,3 тис. грн, проте фінансовий результат був від'ємним - -315,9 тис. грн; одночасно поточні зобов'язання досягли 1898,2 тис. грн, а власний капітал скоротився до 563,4 тис. грн. Це свідчить про наявність кризових ознак, пов'язаних не з відсутністю реалізації продукції, а з низькою ліквідністю, високою витратомісткістю, слабкою фінансовою автономією та недостатнім контролем оборотних активів.

З огляду на це, механізм антикризового управління ПП «Евіта» має формуватися не як разовий набір заходів, а як цілісна управлінська система, спрямована на стабілізацію фінансового стану, збереження виробничого потенціалу садівничого підприємства, підвищення платоспроможності та адаптацію до умов воєнного часу. Його концептуальна логіка повинна враховувати, що Кіровоградська область є тилowym регіоном, тому для підприємства менш імовірними є прямі ризики бойових дій, але високими залишаються непрямі воєнні ризики: подорожчання ресурсів, нестабільність збуту, логістичні витрати, кадрові обмеження, енергетичні перебої та зниження платоспроможності контрагентів.

Метою формування механізму антикризового управління ПП «Евіта» є забезпечення фінансової стабілізації та економічної стійкості підприємства шляхом своєчасної діагностики кризових проявів, оптимізації витрат, управління ліквідністю, прискорення обороту запасів, зниження боргового навантаження та адаптації виробничо-збутової діяльності до умов воєнного часу.

Об'єктом механізму є фінансово-господарська діяльність ПП «Евіта», зокрема ліквідність, поточні зобов'язання, витрати, запаси, готова продукція, грошові потоки, виробничий потенціал і канали збуту. Суб'єктом механізму виступає керівництво підприємства, яке має забезпечувати прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень, контроль виконання антикризових заходів та коригування дій залежно від зміни зовнішнього середовища.

Концептуально механізм антикризового управління ПП «Евіта» має базуватися на таких принципах: превентивність, фінансова обґрунтованість, оперативність реагування, ресурсна збалансованість, пріоритетність ліквідності, контроль витрат, адаптивність до воєнних ризиків, відповідальність за результат і безперервність моніторингу. Для малого агропідприємства ці принципи мають практичне значення, оскільки обмежений масштаб діяльності не дозволяє компенсувати управлінські помилки за рахунок значних фінансових резервів.

Запропонований механізм доцільно будувати за п'ятьма взаємопов'язаними блоками.

Перший блок - діагностичний. Його завданням є постійний моніторинг фінансово-господарського стану підприємства. Для ПП «Евіта» першочергово потрібно контролювати коефіцієнти ліквідності, обсяг грошових коштів, поточні зобов'язання, запаси, готову продукцію, дебіторську заборгованість, витратомісткість і чистий фінансовий результат. Саме ці показники у 2023–2025 рр. виявили найбільш проблемні зони діяльності підприємства.

Діагностика має проводитися не лише раз на рік за фінансовою звітністю, а щомісячно - у формі управлінського моніторингу.

Таблиця 3.1 - Концептуальна модель механізму антикризового управління

ПП «Евіта»

Елемент механізму	Зміст для ПП «Евіта»	Очікуваний результат
Мета	Фінансова стабілізація, відновлення прибутковості, підвищення економічної стійкості	Зменшення кризових проявів і забезпечення безперервності діяльності
Об'єкт управління	Ліквідність, витрати, запаси, зобов'язання, грошові потоки, збут, виробничий потенціал	Виявлення ключових зон фінансово-господарської нестійкості
Суб'єкт управління	Керівник підприємства, бухгалтерська служба, відповідальні за виробництво та збут	Персоніфікація відповідальності за антикризові рішення
Інформаційна база	Фінансова звітність, управлінський облік, дані про запаси, витрати, покупців, постачальників	Своєчасна діагностика відхилень
Методи	Фінансовий аналіз, бюджетування, контроль витрат, ризик-оцінка, сценарне планування	Обґрунтованість управлінських рішень
Інструменти	Платіжний календар, бюджет доходів і витрат, карта ризиків, графік погашення зобов'язань, план реалізації запасів	Підвищення керованості фінансовими потоками
Критерії ефективності	Зростання ліквідності, зниження збитковості, скорочення запасів, стабілізація власного капіталу	Перехід від нестійкого до контрольованого фінансового стану

Джерело: сформовано автором за результатами аналізу діяльності ПП «Евіта».

Другий блок - фінансово-стабілізаційний. Він має бути спрямований на подолання дефіциту ліквідності та зменшення залежності від поточних зобов'язань. У 2025 р. поточні зобов'язання ПП «Евіта» значно перевищували обсяг грошових коштів, що створює ризик касових розривів. Тому підприємству необхідно впровадити платіжний календар, визначити пріоритетність платежів, обмежити некритичні витрати, контролювати строки розрахунків із покупцями та постачальниками, а також формувати мінімальний резерв грошових коштів для забезпечення виробничого циклу.

Третій блок - операційно-витратний. Аналіз показав, що головною причиною збитковості є не відсутність доходу, а висока витратомісткість. У 2025 р. підприємство збільшило чистий дохід, однак через зростання витрат

отримало збиток. Тому антикризове управління має передбачати перегляд структури операційних витрат, виокремлення критичних і некритичних витрат, контроль витрат на паливо, електроенергію, ремонт, логістику, оплату сторонніх послуг та утримання виробничої інфраструктури. Для садівничого підприємства важливо не допустити механічного скорочення технологічно необхідних витрат, оскільки це може призвести до втрати врожайності та якості продукції.

Четвертий блок - збутово-логістичний. Для ПП «Евіта» значним ризиком є накопичення запасів і готової продукції. У 2025 р. готова продукція становила 723,0 тис. грн, що вказує на заморожування частини оборотних коштів у товарній формі. Тому підприємству потрібно активізувати роботу з каналами реалізації, скоротити період перебування продукції на складі, розширити коло покупців, використовувати попередні домовленості щодо збуту, розглядати можливості локальної переробки або продажу через декілька каналів. У тилловому регіоні це є реалістичним напрямом, оскільки фізична доступність ринків є кращою, ніж у прифронтових областях, але воєнна логістика все одно залишається дорожчою та менш передбачуваною.

П'ятий блок - ризик-адаптаційний. Він має забезпечувати готовність підприємства до змін зовнішнього середовища. До ключових ризиків для ПП «Евіта» належать: дефіцит ліквідності, зростання цін на ресурси, нестабільність збуту, енергетичні перебої, кадровий дефіцит, зниження платоспроможності покупців і погіршення умов логістики. Для управління цими ризиками доцільно сформувати карту ризиків, визначити відповідальних осіб, встановити порогові значення показників і розробити короткі сценарії реагування: базовий, напружений і критичний.

Логіка функціонування механізму має бути такою: спочатку проводиться діагностика фінансово-господарського стану; далі визначаються критичні відхилення; після цього обираються антикризові інструменти; потім реалізуються управлінські дії; на завершальному етапі оцінюється результат і коригується план дій. Такий цикл має бути безперервним, оскільки в умовах

воєнного часу ризику швидко змінюються, а запізнення з управлінською реакцією може призвести до поглиблення кризи.

Таблиця 3.2 - Структура механізму антикризового управління ПП «Евіта»

Блок механізму	Основна проблема, виявлена у розділі 2	Антикризові дії	Показники контролю
Діагностичний	Відсутність системного поточного моніторингу кризових ознак	Щомісячний аналіз ліквідності, витрат, запасів, зобов'язань, фінансового результату	Поточна ліквідність, грошові кошти, робочий капітал, чистий прибуток
Фінансово-стабілізаційний	Низька ліквідність, високі поточні зобов'язання	Платіжний календар, пріоритет платежів, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості	Коефіцієнт поточної ліквідності, сума поточних зобов'язань, залишок коштів
Операційно-витратний	Висока витратомісткість і збитковість	Бюджетування витрат, скорочення некритичних витрат, контроль собівартості	Частка витрат у доході, собівартість, операційні витрати
Збутово-логістичний	Накопичення запасів і готової продукції	Прискорення реалізації, диверсифікація покупців, пошук локальних каналів збуту	Оборотність запасів, залишки готової продукції, обсяг реалізації
Ризик-адаптаційний	Вплив непрямих воєнних ризиків	Карта ризиків, сценарне планування, резервування ресурсів, енергетична й логістична підготовка	Рівень ризику, наявність резервів, виконання сценарних планів

Джерело: запропоновано автором.

Авторська пропозиція полягає в тому, що для ПП «Евіта» доцільно застосовувати механізм антикризового управління стабілізаційно-адаптаційного типу. Його сутність полягає у поєднанні короткострокової фінансової стабілізації з поступовою адаптацією виробничо-збутової моделі до воєнних умов. На відміну від радикальної санаційної моделі, такий підхід не передбачає різкого скорочення діяльності, оскільки підприємство зберігає дохід, активи та виробничий потенціал. Водночас він не може обмежуватися пасивним очікуванням поліпшення зовнішніх умов, оскільки фінансові показники свідчать про наявність реальних кризових ризиків.

Концептуальний механізм антикризового управління агропідприємством

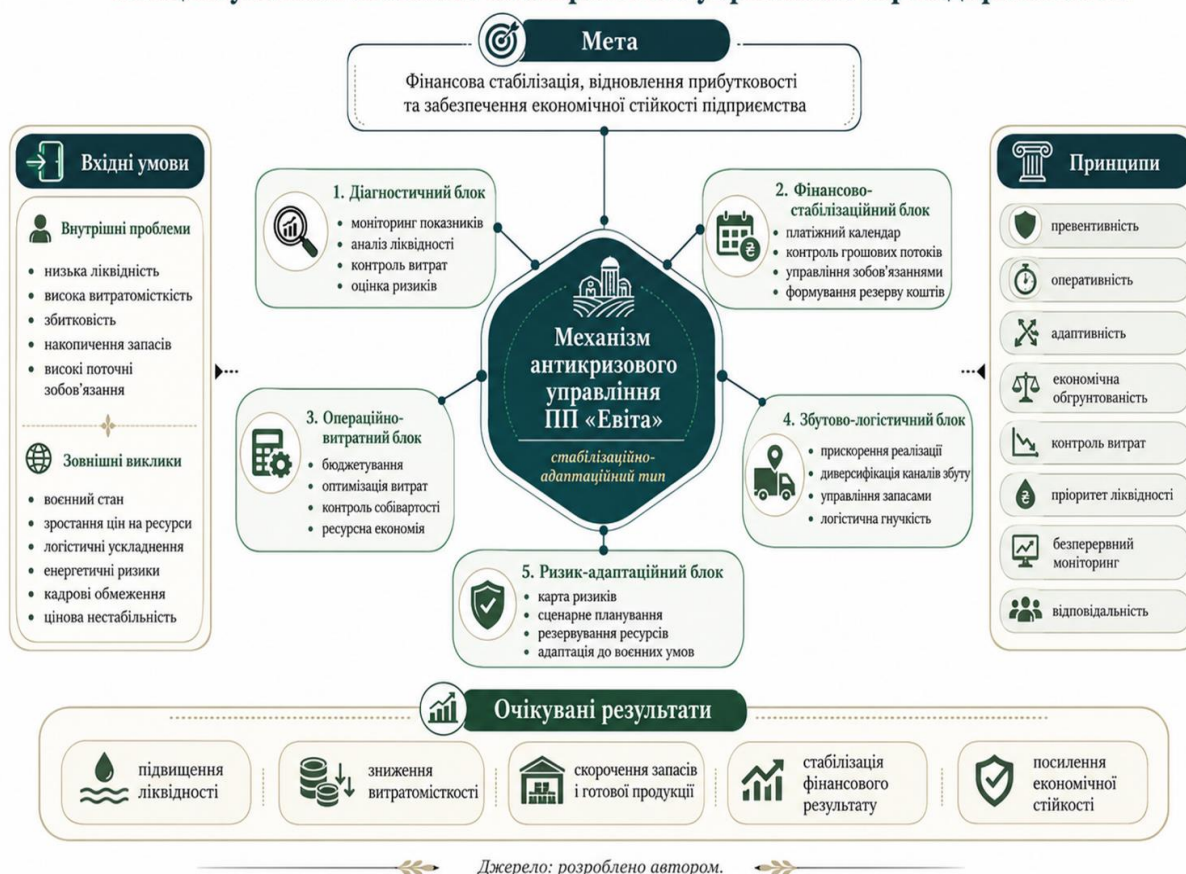


Рисунок 3.1. – Концептуальний механізм антикризового управління агропідприємством

Рисунок відображає авторську модель антикризового управління ПП «Евіта», побудовану за стабілізаційно-адаптаційним підходом. У механізмі поєднано діагностику кризових проявів, фінансову стабілізацію, контроль витрат, управління збутом і логістикою, а також адаптацію до ризиків воєнного часу. Очікуваним результатом його впровадження є підвищення ліквідності, зниження витратомісткості, стабілізація фінансових результатів і посилення економічної стійкості підприємства.

Ключовим елементом цього механізму має стати управління ліквідністю. Підприємство повинно щомісячно визначати очікувані надходження, обов'язкові платежі, потребу в ресурсах для виробничого циклу та можливий дефіцит коштів. Другим ключовим елементом має бути управління витратами, оскільки саме витратна частина стала головною причиною збитковості. Третім елементом є управління запасами та збутом, адже накопичення готової

продукції без швидкого перетворення її у грошові кошти погіршує платоспроможність. Четвертим елементом є ризик-менеджмент, який має враховувати не лише фінансові, а й воєнні, енергетичні, кадрові та логістичні загрози.

Науковий висновок полягає в тому, що механізм антикризового управління ПП «Евіта» повинен бути побудований не навколо абстрактного подолання кризи, а навколо конкретних вузлів фінансово-господарської нестійкості, виявлених у другому розділі. Такими вузлами є: дефіцит ліквідності, зростання поточних зобов'язань, збитковість, висока операційна витратомісткість, накопичення готової продукції, слабка фінансова автономія та вплив непрямих воєнних ризиків. Саме їх усунення або мінімізація має стати практичним змістом антикризового управління.

Отже, концептуальні засади формування механізму антикризового управління ПП «Евіта» передбачають перехід від реактивного реагування на збитки до системного управління ліквідністю, витратами, запасами, зобов'язаннями, збутом і ризиками. Такий механізм має забезпечити не лише тимчасове покращення фінансового результату, а й формування стійкішої моделі функціонування підприємства в системі агробізнесу в умовах воєнного часу.

3.2. Напрями підвищення економічної стійкості ПП «Евіта» в умовах воєнного часу

Підвищення економічної стійкості ПП «Евіта» має здійснюватися не через загальне розширення діяльності, а через цільову стабілізацію найбільш проблемних зон: ліквідності, витрат, запасів, збуту, поточних зобов'язань і виробничо-ресурсного забезпечення. Для малого агропідприємства садівничого профілю в умовах воєнного часу першочерговим завданням є не максимізація обсягів виробництва, а забезпечення керованості грошових

потоків, збереження виробничого потенціалу та зменшення фінансової вразливості.

1. Стабілізація ліквідності та управління грошовими потоками.

Найгострішою проблемою ПП «Евіта» є дефіцит ліквідності. Підприємство має значний обсяг поточних зобов'язань і мінімальний залишок грошових коштів, тому навіть короткострокова затримка реалізації продукції або надходження коштів може спричинити касовий розрив. У зв'язку з цим першочерговим напрямом підвищення економічної стійкості має стати впровадження платіжного календаря.

Платіжний календар доцільно вести щомісячно з розподілом платежів за трьома групами: критичні, обов'язкові та відкладені. До критичних платежів слід віднести витрати на паливо, електроенергію, оплату праці, податки, засоби захисту рослин, мінімальні витрати на догляд за насадженнями та зобов'язання перед ключовими постачальниками. До відкладених платежів можуть бути віднесені витрати, які не впливають безпосередньо на збереження виробничого циклу.

Конкретна пропозиція для ПП «Евіта»: сформувати мінімальний резерв грошових коштів у розмірі не менше 5–7 % від річного чистого доходу. За рівня доходу 2025 р. це становить орієнтовно 100–140 тис. грн. Такий резерв не вирішує всі фінансові проблеми, але створює мінімальну подушку платоспроможності для покриття невідкладних витрат.

2. Скорочення витратомісткості та контроль операційних витрат.

Другою ключовою проблемою є висока витратомісткість діяльності. У 2025 р. підприємство отримало більший чистий дохід, ніж у 2024 р., однак через зростання витрат знову стало збитковим. Це означає, що збільшення виручки саме по собі не забезпечує економічної стійкості, якщо не супроводжується контролем витрат.

Для ПП «Евіта» доцільно запровадити бюджетування витрат за виробничими циклами: весняні роботи, догляд за насадженнями, збирання врожаю, зберігання, транспортування та реалізація продукції. За кожним

циклом потрібно визначити планові витрати, фактичні витрати та допустиме відхилення. Якщо відхилення перевищує 10–15 %, керівництво має ухвалювати рішення щодо коригування витрат.

Особливу увагу слід приділити іншим операційним витратам, оскільки саме вони істотно вплинули на збитковість підприємства. Необхідно провести їх внутрішню деталізацію за такими групами: енергетичні витрати, ремонт і обслуговування техніки, транспортні витрати, послуги сторонніх організацій, адміністративні витрати, витрати на зберігання і реалізацію. Це дозволить визначити не загальний факт перевитрат, а конкретні джерела фінансового тиску.

3. Прискорення обороту запасів і готової продукції. У 2025 р. запаси ПП «Евіта» становили 1058,4 тис. грн, зокрема готова продукція - 723,0 тис. грн. Для садівничого підприємства це є суттєвим ризиком, оскільки значна частина оборотних коштів фактично заморожена у запасах.

Напрямок підвищення економічної стійкості має полягати у скороченні періоду перебування продукції у запасах і швидшому перетворенні готової продукції у грошові кошти. Для цього ПП «Евіта» доцільно використовувати три канали збуту одночасно: локальний ринок, оптові покупці та переробні підприємства. Орієнтація лише на один канал реалізації підвищує ризик залежності від покупця та знижує переговорну позицію підприємства.

Конкретна пропозиція: до початку сезону реалізації укладати попередні домовленості або рамкові договори з покупцями не менше ніж на 60–70 % очікуваного обсягу товарної продукції. Решту продукції доцільно залишати для гнучкого продажу залежно від ринкової ціни. Це дозволить одночасно знизити ризик нереалізованих залишків і зберегти можливість отримати додатковий дохід у разі сприятливої цінової кон'юнктури.

4. Зменшення залежності від поточних зобов'язань. Фінансова стійкість ПП «Евіта» обмежується високим рівнем поточних зобов'язань. У 2025 р. вони становили 1898,2 тис. грн, що значно перевищує власний капітал

підприємства. Така структура фінансування є ризиковою, оскільки підприємство залежить від короткострокових джерел покриття потреб.

Підприємству доцільно провести ревізію поточних зобов'язань за строками погашення та пріоритетністю. Зобов'язання перед ключовими постачальниками ресурсів мають бути віднесені до першочергових, оскільки їх невиконання може порушити виробничий цикл. Зобов'язання, які не впливають безпосередньо на поточне виробництво, доцільно реструктуризувати або погоджувати щодо відстрочення.

Конкретна пропозиція: сформувати графік зниження поточних зобов'язань із цільовим скороченням їх обсягу щонайменше на 10–15 % протягом року за рахунок прискорення реалізації готової продукції, контролю нових зобов'язань і спрямування частини виручки не на розширення витрат, а на погашення найбільш ризикової кредиторської заборгованості.

5. Посилення виробничо-ресурсної стійкості. ПП «Евіта» працює у сфері садівництва, тому його виробнича стійкість залежить від стану багаторічних насаджень, своєчасного догляду, захисту рослин, наявності робочої сили, пального, техніки та можливості збереження якості продукції. В умовах війни небезпечно скорочувати витрати на критичні технологічні операції, оскільки це може погіршити не лише поточний фінансовий результат, а й майбутню врожайність.

Тому витрати підприємства потрібно поділити на дві групи: критичні виробничі витрати і некритичні адміністративно-операційні витрати. До першої групи належать витрати на догляд за насадженнями, засоби захисту рослин, паливо, мінімальний ремонт техніки, оплату праці в сезонні періоди. Саме ці витрати не можна скорочувати механічно. Економія має здійснюватися насамперед за рахунок адміністративних, непродуктивних, дублюючих і низькоефективних витрат.

6. Збутова адаптація в умовах тилового регіону. Кіровоградська область є тиловою, що створює для ПП «Евіта» певні переваги порівняно з підприємствами прифронтових територій. Основні активи підприємства

меншою мірою піддаються прямому ризику бойових дій, однак воєнна економіка впливає на логістику, ціну ресурсів, платоспроможність покупців і доступність транспорту.

Тому підприємству доцільно використати тилове розташування як фактор збутової стабільності. Практичним напрямом є розвиток локальних каналів реалізації в межах Кіровоградської області та сусідніх регіонів, співпраця з малими переробниками, закладами харчування, торговельними точками, оптовими закупівельниками та місцевими ринками. Для невеликого підприємства це може бути ефективніше, ніж орієнтація виключно на великих посередників, які диктують ціну та умови розрахунків.

7. Кадрова стабілізація та організація сезонної праці. У 2025 р. середня кількість працівників ПП «Евіта» скоротилася до 2 осіб. Для садівничого підприємства це є суттєвим ризиком, оскільки окремі технологічні операції мають сезонний характер і потребують швидкого залучення робочої сили.

Підприємству доцільно сформувавши резерв сезонних працівників до початку періоду збирання врожаю. Для цього можна використовувати короткострокові трудові договори, попередні домовленості з місцевими працівниками, співпрацю з громадою та гнучку оплату праці залежно від обсягу виконаних робіт. В умовах кадрових обмежень важливо не лише залучити працівників, а й уникнути зриву строків збирання, оскільки для плодово-ягідної продукції затримка прямо впливає на якість і ціну реалізації.

8. Управління ризиками воєнного часу. Для підвищення економічної стійкості ПП «Евіта» має впровадити просту, але постійно діючу карту ризиків. У ній потрібно фіксувати основні загрози: дефіцит коштів, зростання витрат, затримку реалізації продукції, енергетичні перебої, кадрову нестачу, логістичні ускладнення, погіршення платоспроможності покупців. Для кожного ризику слід визначити відповідального, можливі наслідки та конкретну реакцію.

Наприклад, для ризику енергетичних перебоїв реакцією має бути наявність альтернативного джерела живлення або графіка критичних

операцій. Для ризику затримки реалізації - перелік резервних покупців. Для ризику дефіциту коштів - платіжний календар і скорочення некритичних витрат. Такий підхід дозволить перейти від реактивного управління до превентивного.

Таблиця 3.3 - Конкретні напрями підвищення економічної стійкості ПП «Евіта»

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Стабілізація ліквідності	Впровадження платіжного календаря; формування резерву коштів 100–140 тис. грн; щомісячний контроль надходжень і платежів	Зменшення ризику касових розривів
Контроль витрат	Бюджетування за виробничими циклами; поділ витрат на критичні й некритичні; скорочення непродуктивних витрат	Зниження витратомісткості та підвищення прибутковості
Управління запасами	Прискорення реалізації готової продукції; контроль залишків; попередні договори на 60–70 % очікуваного обсягу продукції	Перетворення запасів у грошові кошти
Зниження боргового навантаження	Графік погашення поточних зобов'язань; пріоритетність платежів; недопущення нових необґрунтованих боргів	Підвищення фінансової стійкості
Збутова адаптація	Диверсифікація каналів реалізації; співпраця з локальними покупцями та переробниками; резервний перелік покупців	Зменшення залежності від одного каналу збуту
Кадрова стійкість	Формування резерву сезонних працівників; короткострокові договори; гнучка оплата праці	Своєчасне виконання сезонних робіт
Ризик-менеджмент	Карта ризиків; сценарні плани; відповідальні особи; контроль критичних показників	Підвищення готовності до воєнних і ринкових загроз

Джерело: розроблено автором.

З урахуванням результатів фінансово-господарського аналізу ПП «Евіта» та виявлених кризових ризиків доцільно систематизувати запропоновані заходи підвищення економічної стійкості у вигляді узагальненої схеми. Такий підхід дає змогу показати не окремі ізольовані управлінські рішення, а цілісну систему дій, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства в умовах воєнного часу.

Основа цієї системи становлять напрями, безпосередньо пов'язані з проблемними зонами діяльності підприємства: дефіцитом ліквідності,

високою витратомісткістю, накопиченням запасів і готової продукції, зростанням поточних зобов'язань, кадровими обмеженнями та впливом непрямих воєнних ризиків. Водночас запропоновані заходи враховують тилове розташування підприємства у Кіровоградській області, що знижує ризик прямих бойових втрат, але не усуває фінансових, логістичних, енергетичних і ринкових загроз.

Узагальнені напрями підвищення економічної стійкості ПП «Евіта» в умовах воєнного часу подано на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Напрями підвищення економічної стійкості ПП «Евіта» в умовах воєнного часу

Джерело: розроблено автором.

Рисунок узагальнює практичні напрями зміцнення економічної стійкості ПП «Евіта» з урахуванням виявлених кризових проблем: низької ліквідності,

високої витратомісткості, накопичення запасів, боргового навантаження та впливу непрямих воєнних ризиків. Запропоновані заходи спрямовані на стабілізацію грошових потоків, контроль витрат, прискорення обороту коштів, адаптацію збуту та підвищення стійкості підприємства в умовах воєнного часу.

З метою практичного впровадження запропоновані заходи доцільно розподілити за строками реалізації.

Таблиця 3.4 - Етапи реалізації заходів щодо підвищення економічної стійкості ПП «Евіта»

Етап	Період реалізації	Пріоритетні дії	Ключовий результат
I етап - термінова стабілізація	1–3 місяці	Платіжний календар; ревізія витрат; графік погашення зобов'язань; контроль залишків готової продукції	Відновлення керованості грошових потоків
II етап - операційне оздоровлення	3–6 місяців	Бюджетування витрат; диверсифікація збуту; попередні договори з покупцями; кадровий резерв	Зниження витрат і прискорення обороту коштів
III етап - адаптаційне зміцнення	6–12 місяців	Формування резерву коштів; карта ризиків; енергетична й логістична підготовка; поступове зменшення поточних зобов'язань	Підвищення економічної стійкості підприємства
IV етап - розвиток після стабілізації	Після 12 місяців	Модернізація зберігання, розвиток переробки або довгострокових збутових контрактів	Перехід від антикризової стабілізації до стійкого розвитку

Джерело: запропоновано автором.

Отже, напрями підвищення економічної стійкості ПП «Евіта» мають бути спрямовані на усунення конкретних кризових проявів, виявлених у другому розділі. Підприємство потребує не формального розширення діяльності, а посилення фінансової дисципліни, контролю витрат, управління запасами, стабілізації збуту та впровадження елементів ризик-менеджменту.

Авторський висновок полягає в тому, що для ПП «Евіта» найбільш доцільною є стратегія фінансово-операційної стабілізації. Її сутність полягає у збереженні виробничого потенціалу садівничого підприємства за одночасного скорочення фінансової вразливості. У короткостроковому періоді пріоритетом має бути ліквідність, у середньостроковому - прибутковість, у

довгостроковому - формування стійкої моделі функціонування в умовах воєнної економіки агробізнесу.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих антикризових заходів

Економічне обґрунтування антикризових заходів для ПП «Евіта» доцільно здійснювати на основі показників 2025 року, оскільки саме цей період відображає актуальний кризовий стан підприємства. За даними фінансової звітності, у 2025 році чистий дохід ПП «Евіта» становив 2012,3 тис. грн, собівартість реалізованої продукції - 1081,8 тис. грн, інші операційні витрати - 1246,4 тис. грн, а чистий фінансовий результат був від'ємним і становив -315,9 тис. грн. Крім того, на кінець року підприємство мало 1058,4 тис. грн запасів, зокрема 723,0 тис. грн готової продукції, лише 7,5 тис. грн грошових коштів і 1898,2 тис. грн поточних зобов'язань. Це підтверджує, що головна проблема підприємства полягає у низькій ліквідності, високій витратомісткості та недостатньо швидкому перетворенні запасів у грошові кошти.

Економічне обґрунтування пропонується здійснити за помірним реалістичним сценарієм, який не передбачає радикального розширення діяльності, а базується на внутрішніх резервах підприємства: посиленні збуту, скороченні витрат, прискоренні обороту запасів, реструктуризації поточних зобов'язань і формуванні мінімального резерву ліквідності.

Для розрахунків прийнято такі обґрунтовані припущення:

- збільшення чистого доходу на 12 % за рахунок диверсифікації каналів збуту, попередніх домовленостей із покупцями та реалізації частини залишків готової продукції;

- скорочення виробничої собівартості на 8 % за рахунок кращого планування закупівель, контролю ресурсів, зменшення витрат і оптимізації технологічних витрат;

- зменшення інших операційних витрат на 18 % за рахунок бюджетування, скорочення непродуктивних витрат, контролю логістичних і адміністративних витрат;

орієнтовні витрати на впровадження антикризових заходів — 75,0 тис. грн;

- реструктуризація частини поточних зобов'язань у сумі 350,0 тис. грн шляхом погодження відстрочення платежів або переведення частини зобов'язань у довший строк погашення;

- спрямування частини вивільнених коштів на формування резерву ліквідності та часткове погашення найбільш термінових зобов'язань.

Розрахунок очікуваного впливу заходів на фінансовий результат

Базовим показником для розрахунку є фінансовий результат 2025 року - - 315,9 тис. грн. Основними джерелами економічного ефекту мають стати: приріст валового прибутку від збільшення реалізації, економія собівартості, скорочення операційних витрат і врахування витрат на реалізацію заходів.

Таблиця 3.5 - Розрахунок економічного ефекту від запропонованих антикризових заходів для ПП «Евіта»

Напрямок заходу	База розрахунку	Розрахунок	Очікуваний ефект, тис. грн
Зростання чистого доходу від реалізації	2012,3 тис. грн	$2012,3 \times 12\%$	+241,5
Додатковий валовий прибуток від приросту реалізації	Валова маржа 2025 р. — 46,2 %	$241,5 \times 46,2\%$	+111,6
Економія собівартості	1081,8 тис. грн	$1081,8 \times 8\%$	+86,5
Скорочення інших операційних витрат	1246,4 тис. грн	$1246,4 \times 18\%$	+224,4
Витрати на впровадження заходів	організаційні, збутові, облікові, резервні витрати	умовно	-75,0
Сукупний чистий економічний ефект	—	$111,6 + 86,5 + 224,4 - 75,0$	+347,5

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» та запропонованими антикризовими заходами.

Отриманий розрахунок показує, що сукупний чистий економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити 347,5 тис. грн. Оскільки у 2025 році підприємство мало збиток 315,9 тис. грн, запропонований ефект

потенційно дозволяє не лише покрити збитковість, а й сформувавши мінімальний позитивний фінансовий результат.

Прогнозний фінансовий результат визначається так:

Прогнозний результат = фінансовий результат 2025 р. + чистий економічний ефект

$$-315,9 + 347,5 = +31,6 \text{ тис. грн}$$

Отже, за умови реалізації запропонованих заходів ПП «Евіта» може перейти від збитку -315,9 тис. грн до прогнозного прибутку близько 31,6 тис. грн. Такий результат не є високим, але для малого агропідприємства в умовах воєнного часу він є принципово важливим, оскільки означає перехід від кризової збитковості до мінімальної прибутковості та відновлення фінансової керованості.

Прогноз фінансових результатів після впровадження заходів. Для більш чіткого обґрунтування доцільно порівняти фактичні показники 2025 року з прогнозними показниками після впровадження запропонованих антикризових заходів.

Таблиця 3.6 - Прогноз фінансових результатів ПП «Евіта» після впровадження антикризових заходів

Показник	Факт 2025 р., тис. грн	Прогноз після заходів, тис. грн	Відхилення, +/-
Чистий дохід від реалізації продукції	2012,3	2253,8	+241,5
Собівартість реалізованої продукції	1081,8	1125,1	+43,3
Валовий прибуток	930,5	1128,7	+198,2
Інші операційні витрати з урахуванням витрат на впровадження заходів	1246,4	1097,0	-149,4
Сукупні витрати	2328,2	2222,1	-106,1
Фінансовий результат	-315,9	+31,6	+347,5
Чиста рентабельність продажів, %	-15,7	+1,4	+17,1 в.п.

Джерело: розраховано автором.

Прогноз показує, що найбільший вплив на покращення фінансового результату матиме не лише збільшення доходу, а насамперед скорочення витрат. При зростанні чистого доходу на 12 % сукупні витрати можуть зменшитися на 106,1 тис. грн за рахунок оптимізації собівартості та інших операційних витрат. Це підтверджує попередній висновок: для ПП «Евіта»

ключовим напрямом антикризового управління є не механічне нарощування обсягів реалізації, а підвищення ефективності витратної моделі.

Прогнозна чиста рентабельність продажів становитиме 1,4 %. Це невисокий, але позитивний показник. У короткостроковій перспективі для підприємства важливо спочатку вийти із зони збитковості, стабілізувати ліквідність і лише після цього переходити до активнішого розвитку.

Обґрунтування впливу заходів на ліквідність і фінансову стійкість. Оскільки головною проблемою ПП «Евіта» є дефіцит ліквідності, економічне обґрунтування має включати не лише оцінку прибутку, а й прогноз змін у структурі оборотних активів і поточних зобов'язань.

Для покращення ліквідності пропонується:

- реалізувати не менше 25 % залишків готової продукції, що становить:
 $723,0 \times 25 \% = 180,8$ тис. грн;
- прискорити інкасацію не менше 20 % поточної дебіторської заборгованості, що становить:
 $457,2 \times 20 \% = 91,4$ тис. грн;
- реструктуризувати частину поточних зобов'язань у сумі 350,0 тис. грн; спрямувати 100,0 тис. грн на погашення найбільш термінових зобов'язань;
- сформувати мінімальний резерв грошових коштів у розмірі не менше 120,0 тис. грн.

Таблиця 3.7 - Прогноз зміни показників ліквідності ПП «Евіта» після реалізації антикризових заходів

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз після заходів	Очікувана зміна
Оборотні активи, тис. грн	1552,2	1483,8	-68,4
Запаси, тис. грн	1058,4	877,6	-180,8
Грошові кошти, тис. грн	7,5	211,4	+203,9
Поточні зобов'язання, тис. грн	1898,2	1448,2	-450,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,82	1,02	+0,20
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,26	0,42	+0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,15	+0,146
Робочий капітал, тис. грн	-346,0	+35,6	+381,6

Джерело: розраховано автором.

Прогнозна оцінка свідчить, що найбільш відчутний ефект очікується у сфері ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності може зрости з 0,82 до 1,02, тобто підприємство зможе мінімально покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростає з критичного рівня 0,004 до 0,15. Хоча цей показник ще не досягає нормативного рівня, його динаміка є принципово позитивною, оскільки підприємство отримає реальний грошовий резерв.

Особливо важливим є покращення робочого капіталу. У 2025 році він був від'ємним і становив -346,0 тис. грн, що означало дефіцит оборотних коштів. Після реалізації заходів прогнозується позитивне значення робочого капіталу на рівні 35,6 тис. грн. Це мінімальний, але важливий результат, який свідчить про перехід від дефіцитної до контрольованої моделі фінансування поточної діяльності.

Розрахунок окупності запропонованих заходів. Орієнтовні витрати на впровадження заходів становлять 75,0 тис. грн. До них можна віднести витрати на організацію управлінського обліку, збутову роботу, комунікацію з покупцями, юридичне оформлення договорів, елементи логістичної підготовки, мінімальні витрати на енергетичне та операційне резервування.

Термін окупності заходів визначається за формулою:

Термін окупності = витрати на впровадження / річний економічний ефект
 $75,0 / 347,5 = 0,22$ року

У місяцях:

$0,22 \times 12 = 2,6$ місяця

Отже, прогнозний термін окупності запропонованих заходів становить приблизно 2,6 місяця. Це свідчить про високу доцільність їх реалізації, оскільки заходи не потребують значних капітальних інвестицій, а базуються переважно на організаційно-економічному вдосконаленні управління.

Узагальнення очікуваного ефекту. Узагальнений ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у такому:

- фінансовий результат може покращитися з -315,9 тис. грн до +31,6 тис. грн;

- чиста рентабельність продажів може зрости з -15,7 % до +1,4 %;

- коефіцієнт поточної ліквідності може підвищитися з 0,82 до 1,02;

- грошові кошти можуть зрости з 7,5 тис. грн до 211,4 тис. грн;

- запаси можуть скоротитися з 1058,4 тис. грн до 877,6 тис. грн;

- поточні зобов'язання можуть зменшитися з 1898,2 тис. грн до 1448,2 тис.

грн;

- робочий капітал може перейти з від'ємного значення -346,0 тис. грн до позитивного рівня 35,6 тис. грн.

Науково-практичний висновок полягає в тому, що запропоновані антикризові заходи є економічно обґрунтованими, оскільки вони спрямовані не на формальне розширення діяльності, а на усунення конкретних проблем, виявлених у другому розділі: збитковості, низької ліквідності, високої витратомісткості, накопичення готової продукції та надмірного поточного боргового навантаження.

Для ПП «Евіта» найбільш доцільною є модель внутрішньої фінансово-операційної стабілізації, яка не потребує значних зовнішніх інвестицій, але передбачає жорсткий управлінський контроль над доходами, витратами, запасами, грошовими потоками та зобов'язаннями. В умовах воєнного часу такий підхід є найбільш реалістичним, оскільки дозволяє підприємству підвищити економічну стійкість за рахунок власних резервів, не створюючи додаткового боргового навантаження.

Отже, економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження запропонованих антикризових заходів. Їх реалізація дозволить ПП «Евіта» перейти від збиткової та ліквіднісно вразливої моделі функціонування до більш керованої фінансово-господарської системи, здатної забезпечити мінімальну прибутковість, стабілізацію грошових потоків і посилення економічної стійкості в умовах воєнного часу.

Узагальнення запропонованих антикризових заходів для ПП «Евіта» та їх очікуваного економічного ефекту запропоноване у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Узагальнення запропонованих антикризових заходів для ПП «Евіта» та їх очікуваного економічного ефекту

Напрямок антикризових заходів	Проблема, яку вирішує захід	Конкретні управлінські дії	Розрахунок очікуваного ефекту	Очікуваний результат
1. Стабілізація ліквідності	Низький рівень грошових коштів - 7,5 тис. грн; ризик касових розривів	Впровадження платіжного календаря; контроль надходжень і платежів; формування резерву коштів	Формування резерву ліквідності: 120,0 тис. грн	Підвищення платоспроможності та створення мінімальної фінансової «подушки»
2. Прискорення реалізації готової продукції	Накопичення готової продукції - 723,0 тис. грн	Реалізація частини залишків; попередні домовленості з покупцями; диверсифікація каналів збуту	$723,0 \times 25 \% = 180,8$ тис. грн	Вивільнення коштів із запасів і скорочення ризику втрати якості продукції
3. Інкасація дебіторської заборгованості	Заморожування коштів у розрахунках із контрагентами	Активізація роботи з боржниками; скорочення строків відстрочки платежів; контроль розрахунків	$457,2 \times 20 \% = 91,4$ тис. грн	Додаткове надходження коштів і посилення ліквідності
4. Зростання чистого доходу	Недостатній обсяг реалізації для покриття витрат	Розширення каналів збуту; орієнтація на локальні ринки; співпраця з переробниками	$2012,3 \times 12 \% = +241,5$ тис. грн приросту доходу	Збільшення обсягу реалізації без радикального розширення виробництва
5. Отримання додаткового валового прибутку	Потреба у покритті збитку 2025 року	Використання валової маржі підприємства при зростанні доходу	$241,5 \times 46,2 \% = +111,6$ тис. грн	Часткове покриття збитку за рахунок додаткової реалізації
6. Скорочення собівартості	Зростання витрат на виробництво продукції	Планування закупівель; контроль використання ресурсів; зменшення витрат	$1081,8 \times 8 \% = +86,5$ тис. грн економії	Зниження витратомісткості виробництва
7. Скорочення інших операційних витрат	Високий рівень інших операційних	Бюджетування; скорочення непродуктивних витрат; контроль	$1246,4 \times 18 \% = +224,4$ тис. грн економії	Найбільший резерв покращення фінансового результату

Напрямок антикризових заходів	Проблема, яку вирішує захід	Конкретні управлінські дії	Розрахунок очікуваного ефекту	Очікуваний результат
	витрат - 1246,4 тис. грн	логістичних, адміністративних і енергетичних витрат		
8. Витрати на впровадження заходів	Необхідність організації антикризових змін	Управлінський облік; збутова робота; договірна робота; мінімальні організаційні витрати	-75,0 тис. грн	Забезпечення практичної реалізації заходів
9. Реструктуризація поточних зобов'язань	Поточні зобов'язання - 1898,2 тис. грн	Узгодження відстрочки платежів; перегляд графіка розрахунків; пріоритетність погашення боргів	Переведення / відстрочка частини зобов'язань: 350,0 тис. грн	Зниження тиску на поточну ліквідність
10. Часткове погашення термінових зобов'язань	Високе боргове навантаження	Спрямування частини вивільнених коштів на погашення найбільш ризикових зобов'язань	100,0 тис. грн	Зменшення поточних зобов'язань і покращення фінансової стійкості

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Евіта» за 2025 рік та запропонованими антикризовими заходами.

У таблиці 3.9 узагальнено прогнозний фінансовий результат ПП «Евіта» після реалізації антикризових заходів.

Таблиця 3.9 - Прогнозний фінансовий результат ПП «Евіта» після реалізації антикризових заходів

Показник	Факт 2025 р., тис. грн	Прогноз після заходів, тис. грн	Економічний ефект
Чистий дохід від реалізації	2012,3	2253,8	+241,5
Собівартість реалізованої продукції	1081,8	1125,1	+43,3
Валовий прибуток	930,5	1128,7	+198,2
Інші операційні витрати з урахуванням витрат на впровадження	1246,4	1097,0	-149,4
Сукупні витрати	2328,2	2222,1	-106,1
Фінансовий результат	-315,9	+31,6	+347,5
Чиста рентабельність продажів, %	-15,7	+1,4	+17,1 в.п.

Джерело: розраховано автором.

Для наочного представлення економічної логіки запропонованих антикризових заходів доцільно узагальнити їх у вигляді блок-схеми. Вона відображає послідовність управлінських дій, спрямованих на подолання ключових проблем ПП «Евіта»: низької ліквідності, збитковості, накопичення готової продукції, високого боргового навантаження та недостатнього контролю витрат. Запропонована схема також демонструє очікуваний економічний результат від реалізації заходів.



Рисунок 3.3 – Блок-схема антикризових заходів для ПП «Евіта»

Отже, запропонована блок-схема підтверджує, що антикризове управління ПП «Евіта» має здійснюватися через комплекс взаємопов'язаних заходів: фінансову стабілізацію, збутову активізацію, роботу з дебіторською заборгованістю, контроль витрат, реструктуризацію зобов'язань та організаційний супровід. Їх реалізація дасть змогу покращити фінансовий результат підприємства з -315,9 тис. грн до +31,6 тис. грн, забезпечити чистий економічний ефект на рівні 347,5 тис. грн, підвищити поточну ліквідність із 0,82 до 1,02 та створити передумови для посилення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного часу.

ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі було досліджено теоретико-методичні та прикладні засади формування механізму антикризового управління агропідприємством у системі економіки агробізнесу в умовах воєнного часу на прикладі ПП «Евіта». Проведене дослідження дало змогу встановити, що в сучасних умовах антикризове управління агропідприємством має розглядатися не як разове реагування на фінансові труднощі, а як цілісна система діагностики, попередження, локалізації та подолання кризових проявів, спрямована на збереження економічної стійкості, виробничого потенціалу та здатності підприємства до подальшого функціонування.

У першому розділі було розкрито теоретико-методичні засади антикризового управління агропідприємством в умовах воєнного часу. Встановлено, що економічна сутність антикризового управління полягає у цілеспрямованому впливі на фінансову, виробничу, ресурсну, кадрову, збутову й управлінську підсистеми підприємства з метою недопущення поглиблення кризи та забезпечення його життєздатності. Доведено, що для агропідприємств антикризове управління має специфічний характер, оскільки аграрне виробництво залежить від сезонності, природно-кліматичних умов, доступу до ресурсів, логістики, ринкової кон'юнктури та інституційного середовища.

У межах першого розділу також було проаналізовано особливості функціонування агропідприємств в умовах воєнного часу. Обґрунтовано, що війна формує для аграрного бізнесу комплекс взаємопов'язаних загроз: порушення логістики, зростання вартості виробничих ресурсів, дефіцит обігового капіталу, кадрові втрати, енергетичні ризики, скорочення інвестицій, нестабільність збуту, цінові коливання та зниження платоспроможності контрагентів. Зроблено висновок, що навіть підприємства, розташовані у тилкових регіонах, не є ізольованими від воєнного впливу, оскільки непрямі економічні наслідки війни позначаються на витратах, ліквідності, ринках збуту та фінансовій стійкості.

У третьому підпункті першого розділу було систематизовано методичні підходи до оцінювання кризового стану та економічної стійкості агропідприємства. Обґрунтовано доцільність поєднання коефіцієнтного аналізу, оцінки ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, ресурсно-потенціального підходу та ризик-орієнтованої діагностики. Авторська позиція полягає в тому, що кризовий стан агропідприємства не можна оцінювати лише через прибуток або збиток. Необхідно одночасно враховувати стан грошових потоків, структуру капіталу, запаси, дебіторську заборгованість, виробничі ресурси, кадровий потенціал, збутові можливості та зовнішні ризики.

У другому розділі було проведено організаційно-економічну характеристику ПП «Евіта» та здійснено аналіз його фінансово-господарського стану. Встановлено, що підприємство є малим приватним агропідприємством садівничого профілю, яке функціонує у с. Первозванівка Кропивницького району Кіровоградської області та спеціалізується на вирощуванні зерняткових і кісточкових фруктів. Тилове розташування підприємства знижує ризики прямого фізичного руйнування активів, проте не усуває впливу непрямих воєнних ризиків: подорожчання ресурсів, логістичних ускладнень, нестабільності збуту, дефіциту ліквідності та кадрових обмежень.

Аналіз фінансової звітності ПП «Евіта» за 2023–2025 роки засвідчив нестійкий фінансово-господарський стан підприємства. У 2023 році підприємство отримало збиток 724,3 тис. грн, у 2024 році - прибуток 66,0 тис. грн, а у 2025 році знову сформувався збиток 315,9 тис. грн. Це свідчить про нестабільність фінансового результату та недостатню стійкість підприємства до коливань витрат і зовнішнього середовища.

Встановлено, що головна проблема ПП «Евіта» полягає не у відсутності доходу, а у неспроможності стабільно трансформувати виручку в прибуток. Чистий дохід підприємства зріс із 1314,9 тис. грн у 2023 році до 2012,3 тис. грн у 2025 році, однак через високу витратомісткість і значні операційні

витрати підприємство залишилося збитковим. У 2025 році запаси становили 1058,4 тис. грн, з них готова продукція - 723,0 тис. грн, тоді як грошові кошти становили лише 7,5 тис. грн. Це вказує на заморожування значної частини оборотних активів у запасах і критичну нестачу ліквідних коштів.

У другому розділі також було оцінено кризові фактори, ризики та проблеми антикризового управління ПП «Евіта». Виявлено, що основними кризовими проявами є низька ліквідність, від'ємний робочий капітал, зростання поточних зобов'язань, висока витратомісткість, накопичення готової продукції, слабка фінансова автономія та кадрова вразливість. Поточні зобов'язання підприємства у 2025 році становили 1898,2 тис. грн, що значно перевищувало власний капітал у розмірі 563,4 тис. грн. Це підтверджує високий рівень фінансової залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування.

За результатами експертно-аналітичної оцінки було визначено, що найвищий рівень загрози для ПП «Евіта» становлять ризик дефіциту ліквідності, зростання операційних витрат, збільшення поточних зобов'язань, накопичення запасів і нестабільність прибутковості. Авторський висновок полягає в тому, що кризовий стан підприємства має не катастрофічний, а нестійкий фінансово-операційний характер. Підприємство зберігає виробничу базу та можливість отримання доходу, однак має обмежений запас економічної стійкості й потребує системного антикризового управління.

У третьому розділі було сформовано механізм антикризового управління ПП «Евіта» в системі економіки агробізнесу. Обґрунтовано, що для підприємства найбільш доцільним є механізм стабілізаційно-адаптаційного типу, який поєднує короткострокову фінансову стабілізацію з поступовою адаптацією виробничо-збутової моделі до умов воєнного часу. Запропонований механізм включає п'ять ключових блоків: діагностичний, фінансово-стабілізаційний, операційно-витратний, збутово-логістичний та ризик-адаптаційний. У третьому розділі визначено конкретні напрями підвищення економічної стійкості ПП «Евіта»: стабілізація ліквідності,

контроль витрат, управління запасами та готовою продукцією, збутова адаптація, зниження боргового навантаження, посилення кадрово-виробничої стійкості та управління ризиками воєнного часу. Запропоновано впровадити платіжний календар, сформувати резерв грошових коштів, скоротити непродуктивні витрати, прискорити реалізацію готової продукції, активізувати роботу з дебіторською заборгованістю, реструктуризувати частину поточних зобов'язань і запровадити карту ризиків. Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що їх реалізація може забезпечити чистий економічний ефект у розмірі 347,5 тис. грн. За прогнозними розрахунками, фінансовий результат підприємства може покращитися з -315,9 тис. грн до +31,6 тис. грн, чиста рентабельність продажів - з -15,7 % до +1,4 %, а коефіцієнт поточної ліквідності - з 0,82 до 1,02. Це свідчить про реалістичність і практичну доцільність запропонованих заходів.

Зроблено висновок, що ключовим резервом підвищення економічної стійкості ПП «Евіта» є не масштабне розширення діяльності, а внутрішня фінансово-операційна стабілізація. Її зміст полягає у посиленні контролю над грошовими потоками, зниженні витратомісткості, прискоренні обороту запасів, оптимізації зобов'язань і підвищенні якості управлінського моніторингу. Саме така модель є найбільш доцільною для малого агропідприємства садівничого профілю в умовах воєнного часу. Отже, мету магістерської дипломної роботи досягнуто. У роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади антикризового управління агропідприємством, проведено прикладний аналіз фінансово-господарського стану ПП «Евіта», виявлено основні кризові фактори та ризики, сформовано механізм антикризового управління і запропоновано економічно обґрунтовані заходи щодо підвищення економічної стійкості підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом ПП «Евіта» для стабілізації фінансового стану, зменшення кризових проявів і підвищення стійкості підприємства в умовах воєнної економіки агробізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васирина О.Р. Оцінка гарантування економічної безпеки аграрних підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2. С. 184–188. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/34.pdf (дата звернення: 12.05.2026).
2. Грицан В.М. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Соціально-правові студії*. 2024. № 1. С. 36–42. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7881/1/7.pdf>
3. Гуцалюк О.М. Загрози економічній безпеці підприємств-учасників при використанні конгломератної форми організації корпоративної інтеграції. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2020. С. 201–203.
4. Гуцалюк О.М. Обґрунтування організаційно-економічного механізму регулювання витрат виробництва продукції підприємств агропромислового комплексу України. *Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів : колективна монографія*. Трускавець: Посвіт, 2020. С. 102–111. URL: <https://suem.edu.ua/gucalyuk-oleksiy-mikolayovich>
5. Гуцалюк О.М. Теоретико-методологічне забезпечення імплементації інтеграційної стратегії корпоративного розвитку акціонерного товариства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 32. С. 292–299. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9670753:%D0%95%D0%BA.%D0%BD./2017/32

6. Гуцалюк О.М., Пташко П.М. Характеристика корпоративних механізмів забезпечення економічної безпеки інтеграційних утворень. Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Кропивницький, 21–22 берез. 2018 р. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2018. С. 51–53.
7. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 113–116. URL: https://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf (дата звернення: 12.05.2026).
8. Драган О.О., Варченко О.М., Зубченко В.В. Ліквідність аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2(49). С. 152–163. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3983>.
9. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Кондор, 2020. 396 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052180.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
10. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
11. Ліснічук О.А., Нестерчук Т. А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 454–462. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-63>.
12. Маренич Т.Г., Смігунова О.В., Халін С. В., Кальченко М. М. Оцінювання економічного потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Регіональна економіка*. 2025. № 1. С. 119–131. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-11>.
13. Павленко О. П., Кожушко Д. В. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 76–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-11>.

14. Радченко О. Д. Вплив воєнного стану на фінансові ресурси аграрних підприємств. Матеріали Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки». 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/60e42b8d-ca8b-43db-9d22-fd963405c58e/download> (дата звернення: 12.05.2026).
15. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 235–239. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-52/31.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
16. Терещенко ОО. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.
24. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review / R. Neyter et al. Kyiv : KSE Institute; World Bank, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf (date of access: 12.05.2026).
25. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review / Kyiv School of Economics. Kyiv: KSE Institute, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf (date of access: 12.05.2026).
26. FAO. Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises. Findings of a Nationwide Survey, October–November 2024. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2025. URL: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd6216en> (date of access: 12.05.2026).
27. Gagalyuk T. Financing of Resilience and Reconstruction of the Agricultural Sector in Ukraine. Kyiv : German-Ukrainian Agricultural Policy Dialogue, 2024. URL: <https://www.apd-ukraine.de/en/publications> (date of access: 12.05.2026).
28. Kotykova O. Economic impacts of war on Ukraine’s agricultural sector. *Agricultural and Resource Economics*. 2025. Vol. 11, No. 1. P. 5–28. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/784> (date of access: 12.05.2026).

29. Ukraine: Agricultural Outlook 2023–2030 / Kyiv School of Economics. Kyiv: KSE Institute, 2024. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/ukraine-agricultural-outlook/> (date of access: 12.05.2026).
30. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – December 2024 / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (date of access: 12.05.2026).
31. World Bank. Ukraine: Impact of the War on Agriculture Profitability. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099062524074539069> (date of access: 12.05.2026).

ДОДАТКИ

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ			
		Дата (рік, місяць, число)	2024	1	1
Підприємство	Приватне Підприємство "Евіта"	за ЄДРПОУ			
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА	за КАТОТТГ ¹	UA35040270010043668		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності	Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів	за КВЕД	01.24		
Середня кількість працівників, осіб	3				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця САДОВА, буд. 1, с. ПЕРВОЗВАНІВКА, КІРОВОГРАДСЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27652, Україна	0509600157			

1. Баланс на 31.12.2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0		
накопичена амортизація	1002	(0)	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0		
Основні засоби:	1010	1294.6	1336.7	
первісна вартість	1011	1841.8	2299.6	
знос	1012	(547.2)	(962.9)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	1294.6	1336.7	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	323.5	628.6	
у тому числі готова продукція	1103	242	438.8	
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	88.9		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.2	188.8	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40.8	299.3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	470.6	10.7	
Витрати майбутніх періодів	1170	0		
Інші оборотні активи	1190	0	.1	
Усього за розділом II	1195	926	1127.5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	2220.6	2464.2	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	700	700
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	837.6	113.3
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	1537.6	813.3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	340.8	340.8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	1.3	15.6
розрахунками з бюджетом	1620	0	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	124.4	124.4
Інші поточні зобов'язання	1690	216.5	1170.1
Усього за розділом III	1695	342.2	1310.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	2220.6	2464.2

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1314.9	2367.7
Інші операційні доходи	2120		0
Інші доходи	2240	.2	.1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1315.1	2367.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(727.5)	(754.7)
Інші операційні витрати	2180	(1311.9)	(603.3)
Інші витрати	2270	()	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2039.4)	(1358)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-724.3	1009.8
Податок на прибуток	2300	()	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-724.3	1009.8

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Супрун Сергій Іванович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2025	1	1
Підприємство	Приватне Підприємство "Евіта"	за ЄДРПОУ 31046548		
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА	за КАТОТТГ ¹ UA35040270010043668		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ 120		
Вид економічної діяльності	Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів	за КВЕД 01.24		
Середня кількість працівників, осіб	3			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця САДОВА, буд. 1, с. ПЕРВОЗВАНІВКА, КІРОВОГРАДСЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27652, Україна	0509600157		

1. Баланс на 31.12.2024 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0		
накопичена амортизація	1002	(0)	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0		
Основні засоби:	1010	1336.7	1236.9	
первісна вартість	1011	2299.6	2692	
знос	1012	(962.9)	(1455.1)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	1336.7	1236.9	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	628.6	1042.8	
у тому числі готова продукція	1103	438.8	334.3	
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	188.8	234.9	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	299.3	440.3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	10.7	63.5	
Витрати майбутніх періодів	1170	0		
Інші оборотні активи	1190	.1	14.4	
Усього за розділом II	1195	1127.5	1795.9	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	2464.2	3032.8	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	700	700
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	113.3	179.3
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	813.3	879.3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	340.8	340.8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	15.6	36.2
розрахунками з бюджетом	1620	0	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0	.3
розрахунками з оплати праці	1630	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	124.4	124.4
Інші поточні зобов'язання	1690	1170.1	1651.8
Усього за розділом III	1695	1310.1	1812.7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	2464.2	3032.8

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1638.7	1314.9
Інші операційні доходи	2120		0
Інші доходи	2240		.2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1638.7	1315.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(923.7)	(727.5)
Інші операційні витрати	2180	(649)	(1311.9)
Інші витрати	2270	()	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1572.7)	(2039.4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	66	-724.3
Податок на прибуток	2300	()	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	66	-724.3

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Супрун Сергій Іванович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2026	1	1
Підприємство	Приватне Підприємство "Евіта"	за ЄДРПОУ 31046548		
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА	за КАТОТТГ ¹ UA35040270010043668		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ 120		
Вид економічної діяльності	Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів	за КВЕД 01.24		
Середня кількість працівників, осіб	2			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця САДОВА, буд. 1, с. ПЕРВОЗВАНІВКА, КІРОВОГРАДСЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27652, Україна	0509600157		

1. Баланс на 31.12.2025 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0		
накопичена амортизація	1002	(0)	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0		
Основні засоби:	1010	1236.9	1250.2	
первісна вартість	1011	2692	3263.8	
знос	1012	(1455.1)	(2013.6)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	1236.9	1250.2	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	1042.8	1058.4	
у тому числі готова продукція	1103	334.3	723	
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	234.9	203.3	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	440.3	253.9	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	63.5	7.5	
Витрати майбутніх періодів	1170	0		
Інші оборотні активи	1190	14.4	29.1	
Усього за розділом II	1195	1795.9	1552.2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	3032.8	2802.4	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	700	700
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	179.3	-136.6
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	879.3	563.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	340.8	340.8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	36.2	41.9
розрахунками з бюджетом	1620	0	2.4
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	.3	.3
розрахунками з оплати праці	1630	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	124.4	
Інші поточні зобов'язання	1690	1651.8	1853.6
Усього за розділом III	1695	1812.7	1898.2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	3032.8	2802.4

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2025 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2012.3	1638.7
Інші операційні доходи	2120		0
Інші доходи	2240		0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2012.3	1638.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1081.8)	(923.7)
Інші операційні витрати	2180	(1246.4)	(649)
Інші витрати	2270	()	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2328.2)	(1572.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-315.9	66
Податок на прибуток	2300	()	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-315.9	66

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)


Супрун Сергій Іванович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

ДИПЛОМ СУПРУН на перевірку (1).docx

 Central Ukrainian National Technical University

Document Details

Submission ID

trn:oid::2945:385436630

Submission Date

May 13, 2026, 10:46 PM GMT+3

Download Date

May 13, 2026, 11:06 PM GMT+3

File Name

ДИПЛОМ СУПРУН на перевірку (1).docx

File Size

14.0 MB

98 Pages

19,818 Words

145,670 Characters




8% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 8 words)

Top Sources

- 4%  Internet sources
- 0%  Publications
- 7%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.