

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

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«__» _____ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:**

**Антикризове управління підприємством цукрової галузі на основі
ризик-орієнтованого підходу в умовах воєнного часу (на прикладі ТОВ
Олександрійський цукровий завод, Кіровоградська обл., смт Приютівка)
«Anti-crisis management of a sugar industry enterprise based on a risk-
oriented approach in wartime conditions»**

Виконав здобувач вищої освіти
2 курсу, групи ЕА24м (2)
ОПП «Економіка агробізнесу та
ринок землі»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Мельниченко О.О
«__» _____ 2026 р.
Керівник роботи: к.е.н, доцент
_____ Гаврилова Н.В.
«__» _____ 2026 р.
Рецензент к.е.н., доцент
_____ Юрченко О.В.

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки підприємництва та ГРС

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка агробізнесу та ринок землі

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
економіки,
підприємництва та ГРС

(підпис)

д.е.н., проф Володимир
ЗАЙЧЕНКО

(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2026 р.

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

Мельниченко Олег Олегович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Антикризове управління підприємств цукрової галузі на основі ризик-орієнтованого підходу в умовах воєнного часу на прикладі ТОВ

«Олександрійський цукровий завод» смт Приютівка, Кіровоградська обл.

2. Керівник роботи Гаврилова Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи:

формування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо

антикризового управління підприємств цукрової галузі. Завдання: розкрити сутність, принципи

та види антикризового управління підприємства; визначити роль, систему та показники

ефективності антикризового управління підприємством; провести аналіз фінансово-економічно

стану ТОВ «Олександрійський цукровий завод»; сформувати антикризову стратегію розвитку

ТОВ «Олександрійський цукровий завод»; обґрунтувати заходи антикризового

управління ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Збір матеріалів по темі дослідження</i>		
2	<i>Написання вступу та розділу 1 роботи</i>		
3	<i>Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи</i>		
4	<i>Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи</i>		
5	<i>Написання висновків</i>		
6	<i>Оформлення списку використаних джерел</i>		
7	<i>Остаточне оформлення роботи та додатків</i>		
8	<i>Перевірка на унікальність</i>		
9	<i>Отримання відгуку наукового керівника та рецензії</i>		
10	<i>Підготовка до захисту</i>		

Дата видачі завдання

«_____» _____ 2026 р.

Керівник роботи _____ *Гаврилова Н.В.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«_____» _____ 2026 р.

Здобувач _____ *Мельниченко О.О.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мельниченко О.О. Антикризове управління підприємством цукрової галузі на основі ризик-орієнтованого підходу в умовах воєнного часу Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності спеціальності 051 «Економіка». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2026. 99 с.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади формування антикризової стратегії підприємства. Визначено сутність, принципи та види антикризового управління в сучасних умовах. Розглянуто напрямки антикризового управління підприємств на основі ризик-орієнтованого підходу. Окреслено роль, систему та показники ефективності антикризового управління підприємством.

У другому розділі проведено аналіз та оцінку діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод». Розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «Олександрійський цукровий завод». Проведено аналіз фінансово-економічного стану та виявлення кризових явищ та проведена оцінка ризиків ТОВ «Олександрійський цукровий завод».

Третій розділ присвячений розробці антикризової стратегії розвитку підприємства. Запропоновано формування антикризової стратегії розвитку, обґрунтовано заходи антикризового управління ТОВ «Олександрійський цукровий завод» та проведено оцінку економічної ефективності антикризової стратегії на основі ризик-орієнтованого підходу.

Ключові слова: криза, антикризове управління, ризик-орієнтований підхід, показники ефективності антикризового управління, антикризова стратегія розвитку

ANNOTATION

Melnychenko O.O. Anti-crisis management of a sugar industry enterprise based on a risk-oriented approach in wartime conditions.

Qualification work for the second (master's) level of higher education in the specialty 051 « Economics ». – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2026. 99 p.

The first section examines the theoretical and methodological principles of forming an anti-crisis strategy for the enterprise. The essence, principles and types of anti-crisis management in modern conditions are determined. The directions of anti-crisis management of enterprises based on a risk-oriented approach are considered. The role, system and indicators of the effectiveness of anti-crisis management of an enterprise are outlined.

The second section analyzes and evaluates the activities of the LLC "Olexandriysky Sugar Plant". The organizational and economic characteristics of LLC "Olexandriysky Sugar Plant" were considered. An analysis of the financial and economic condition and identification of crisis phenomena were conducted, and a risk assessment of LLC "Olexandriysky Sugar Plant" was conducted.

The third section highlights the development of an anti-crisis strategy for the enterprise's development. The formation of an anti-crisis development strategy is proposed, anti-crisis management measures of the "Olexandriysky Sugar Plant" LLC are justified, and the economic efficiency of the anti-crisis strategy is assessed based on a risk-oriented approach.

Key words: crisis, anti-crisis management, risk-oriented approach, anti-crisis management efficiency indicators, anti-crisis development strategy

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність, принципи та види антикризового управління підприємством в сучасних умовах.....	11
1.2. Напрямки антикризового управління підприємств на основі ризик-орієнтованого підходу	26
1.3. Роль, система та показники ефективності антикризового управління підприємством	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОЛЕКСАНДРІЙСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД» ЯК ОСНОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Олександрійський цукровий завод».....	43
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та виявлення кризових явищ ТОВ «Олександрійський цукровий завод».....	55
2.3. Оцінка ризиків діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод».....	70
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	74
3.1. Формування антикризової стратегії розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод».....	74
3.2. Обґрунтування заходів антикризового управління ТОВ «Олександрійський цукровий завод»	79
3.3. Оцінка економічної ефективності антикризової стратегії на основі ризик-орієнтованого підходу.....	83
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика дослідження можливостей виживання суб'єктів господарювання в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища набуває особливої наукової та практичної значущості в сучасних умовах господарювання. Її актуалізація обумовлена не лише загальносвітовими тенденціями економічної нестабільності, але й специфічними викликами, що постали перед вітчизняними підприємствами внаслідок тривалого функціонування в умовах воєнного стану. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, порушення традиційних логістичних ланцюгів, блокування морських шляхів експорту, тимчасова окупація окремих територій, а також суттєві зміни у структурі та якості трудових ресурсів формують принципово нову реальність функціонування бізнесу. За таких обставин антикризове управління трансформується з інструменту реагування на загрози у ключову складову стратегічного менеджменту підприємства.

Слід зазначити, що кризові явища є об'єктивно зумовленим елементом розвитку будь-якої економічної системи. У науковому дискурсі традиційно домінує підхід до трактування кризи як деструктивного явища, що спричиняє зниження ефективності діяльності, втрату фінансової стійкості та порушення рівноваги функціонування підприємства. Водночас сучасні концепції управління підкреслюють дуалістичну природу кризи, акцентуючи увагу на її потенціалі як каталізатора структурних змін. Криза може виступати імпульсом до оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, впровадження інноваційних рішень та формування нових конкурентних переваг. Таким чином, вона здатна активізувати внутрішні резерви підприємства та сприяти підвищенню його адаптивності й життєстійкості.

У цьому контексті доцільно розглядати кризу не лише як загрозу, але і як закономірний етап еволюції підприємства, що відкриває можливості для

якісних перетворень. Відповідно, антикризове управління має носити системний, комплексний і превентивний характер, інтегруючись у загальну систему управління підприємством. Його реалізація передбачає розробку та впровадження комплексу заходів, спрямованих як на попередження виникнення кризових ситуацій, так і на мінімізацію їх негативних наслідків у разі настання. Особливого значення набувають інструменти ранньої діагностики кризових явищ, стратегічного планування, ризик-менеджменту та фінансового оздоровлення.

Особливої актуальності дослідження набуває для підприємств цукрової галузі, до яких належить ТОВ «Олександрійський цукровий завод», що в умовах воєнного стану зумовлена суттєвими трансформаціями економічного середовища України, які супроводжуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю ринків, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом енергетичних ресурсів та зростанням виробничих ризиків. Для цукрових заводів, діяльність яких є енергоємною та залежить від стабільності постачання сировини, транспортної інфраструктури й сезонності виробництва, зазначені виклики створюють загрозу втрати фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Воєнний стан посилив проблему нестачі трудових ресурсів, зростання цін на енергоносії, зниження платоспроможності споживачів і нестабільності внутрішнього та зовнішнього ринків збуту, що потребує впровадження нових підходів до стратегічного управління та підвищення операційної гнучкості підприємств. Додаткової значущості дослідженню надає те, що цукрова галузь є важливою складовою агропромислового комплексу України та забезпечує продовольчу безпеку держави. Ефективне функціонування цукрових заводів впливає не лише на економічні результати окремих підприємств, а й на розвиток сільськогосподарських регіонів, зайнятість населення та наповнення місцевих бюджетів. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки дієвих антикризових стратегій, орієнтованих на забезпечення стійкості, адаптивності та

довгострокового розвитку підприємств цукрової галузі в умовах воєнної економіки

Питанням антикризового управління присвятили свої праці значна кількість науковців, серед яких Василенко В.О., Ватченко Б.С., Шаранов Р.С., Дейнека О.В., Діденко І.В., Кузнєцов Є., Коваленко В.П., Лігоненко Л., Ситник Л., Тарасенко В.М., Чернявський А., Ходікова І.В., Кривов'язюк І.В. та інші. Незважаючи на значний науковий добуток питання антикризового управління підприємств цукрової галузі потребує подальшого дослідження.

Мета та завдання дослідження полягає в теоретико-методичних засад і розроблені практичних рекомендацій щодо антикризового управління підприємств цукрової галузі на основі ризик-орієнтованого підходу в умовах війни на прикладі ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність, принципи та види антикризового управління підприємством в сучасних умовах;
- розглянути напрямки антикризового управління підприємств на основі ризик-орієнтованого підходу;
- визначити роль, систему та показники ефективності антикризового управління підприємством;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Олександрійський цукровий завод»;
- провести аналіз фінансово-економічного стану та виявлення кризових явищ ТОВ «Олександрійський цукровий завод»;
- провести оцінку ризиків діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод»;
- сформувані антикризову стратегію розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод»;
- обґрунтування заходів антикризового управління ТОВ «Олександрійський цукровий завод».

Об'єктом дослідження є процес антикризової системи управління підприємством цукрової галузі в умовах воєнного часу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти антикризового управління підприємством ТОВ «Олександрійський цукровий завод».

Методи дослідження. У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема системний підхід – для обґрунтування теоретичних засад антикризового управління підприємствами цукрової галузі в умовах воєнного часу. Використано методи економічного аналізу, порівняння та узагальнення для оцінки фінансового стану підприємства, виявлення кризових тенденцій і ключових ризиків його діяльності. Крім того, застосовано методи моделювання та сценарного аналізу для розробки ефективних антикризових заходів і стратегій адаптації підприємства до умов підвищеної невизначеності.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 рр., зокрема Баланс, Звіт про фінансовий стан, статут, аналітичні дані щодо діяльності підприємства; наукові праці українських і зарубіжних учених; нормативно-правові акти України; матеріали міжнародних організацій щодо впливу війни на економіку та цукрову галузь.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретико-методичного підходу до антикризового управління підприємством на основі ризик-орієнтованого підходу в умовах воєнного часу та розроблення прикладних рекомендацій щодо формування антикризової стратегії ТОВ «Олександрійський цукровий завод».

уточнено:

- зміст поняття антикризове управління, яке трансформується з інструменту ситуативного реагування у невід'ємну складову поточного управлінського процесу;

удосконалено:

- методичні підходи до антикризового управління в реаліях підвищеної невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, зокрема, кризові явища перестають мати виключно епізодичний характер і набувають системної природи, що зумовлює необхідність їх постійного моніторингу та оперативного управлінського впливу.

набули подальшого розвитку:

- методи ідентифікації, оцінювання та ранжування ризиків діяльності цукрових заводів із урахуванням впливу воєнних, логістичних та енергетичних чинників;

- науково-практичні положення щодо антикризового управління підприємств цукрової галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи формування антикризового управління цукрового заводу можуть бути використані у практичній роботі ТОВ «Олександрійський цукровий завод». Практичну цінність мають запропоновані ключові напрямки антикризової стратегії ТОВ «Олександрійський цукровий завод».

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти висвітлені в матеріалах XII Обласна науково-практична конференція учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» на тему: «Сучасні особливості антикризового управління підприємств цукрової галузі», яка відбулась 21 травня 2026 року.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, основну частину (три розділи, які поділяються на дев'ять параграфів), висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 95 сторінках друкованого тексту, містить 14 таблиць і 16 рисунків і додатки, 57 джерел списку використаної літератури.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та види антикризового управління підприємством в сучасних умовах

На сучасному етапі значна частина суб'єктів господарювання в Україні перебуває у стані глибокої або латентної кризи, що проявляється у зниженні платоспроможності, втраті ринків збуту, скороченні обсягів виробництва та погіршенні фінансових результатів. За таких умов формування ефективних механізмів нейтралізації кризових явищ і забезпечення стійкого функціонування підприємств є одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту. Саме антикризове управління покликане забезпечити своєчасне виявлення загроз, локалізацію їх впливу та відновлення стабільності діяльності підприємства.

У своїх працях Ходікова І.В. значну увагу приділяє визначенню криз на підприємстві, тим самим стверджує, що: «У тлумаченнях кризового стану підприємства можна виділити такі дві складові:

- суб'єктивну, коли криза визначається на основі ставлення керівництва до явищ на підприємстві;
- об'єктивну, коли криза визначається на основі відповідності параметрів підприємства вимогам зовнішнього оточення.

Криза – походить від грецького – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність. Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю)» [52].

Таблиця 1.1 – Тлумачення кризи на підприємстві як явища економіки підприємства

Тлумачення кризи як суб'єктивного явища	Тлумачення кризи як об'єктивного явища
<ul style="list-style-type: none"> - розходження між бажаним і реальним станом об'єкта управління; - незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства; - фінансова криза – це фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу керівництва на фінансові відносини на підприємстві; - пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> -крайне загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі; - криза підприємства викликається невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища; - сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування; - процес зміни, руйнування структури зв'язків та відносин, що склалися, виходом з якого може бути заново сформована структура зв'язків, відносин або ліквідація підприємства; - економічна криза підприємства виникає тоді, коли воно з прибуткового стає збитковим; - фінансова криза підприємства являє собою втрату потенціалу виживання, що полягає у хронічній неможливості здійснення фінансового забезпечення господарської діяльності і зумовлено впливом як внутрішнього середовища, так і зовнішнього оточення.

Сформовано на основі джерел [17,50]

Також, науковець Ходікова І.В. зазначає, що: «криза на підприємстві – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін. Криза підприємства становить переломний момент у послідовності процесів і дій. Найтипівшими є два варіанти виходу з кризової ситуації:

- успішне її подолання;
- ліквідація підприємства як екстремальна форма.

Найбільш суттєві терміни, що пояснюють сутність кризи:

- а) загострення – більш напружений, нестерпний та непримиренний стан;
- б) загроза – можливість або неминучість виникнення чогось небезпечного, прикрого;

в) життєстійкий – здатний виживати у складних умовах, переносити несприятливі умови;

г) навколишнє середовище – сукупність економічних умов, в яких функціонує підприємство;

д) якісно нові зміни – перетворення в системі організації підприємства» [52].

Далі, Ходікова І.В. досліджує сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства, та стверджує, що «на рівні підприємства:

1. Криза віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи. Ступінь загострення наявних протиріч обумовлює стадію кризи, її тривалість, характер наслідків тощо.

2. Криза підприємства являє собою процес (а не явище), який характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі. У перебігу кризи можуть бути виокремлені певні стадії, які відрізняються часовою тривалістю, формами та інтенсивністю прояву, потребою в управлінні.

3. Криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем. Кризи розглядаються не тільки як об'єктивно невідворотні, але і як об'єктивно необхідні, оскільки носять не тільки руйнівний, але і оздоровчий (поновлювальний) характер, виступають імпульсом інтенсифікації розвитку підприємства.

4. Основною ознакою кризи є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства внаслідок порушення параметрів життєздатності. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов'язується з відновленням параметрів життєздатності за рахунок внутрішніх та зовнішніх управлінських дій.

5. Криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, виступати як гальмо подальшого розвитку підприємства та переходу на наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства. На кожній стадії життєвого циклу існують власні причини виникнення та особливості протікання і подолання кризи. 6. Криза носить циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю. Причому ця періодичність є індивідуальною характеристикою підприємства і не синхронізована в часі з циклами розвитку мезо- (галузь, вид економічної діяльності) та макрооточення підприємства, хоча певним чином і провокується ними.

7. Розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, співвідношення між якими та перелік яких також носять індивідуальний характер.

8. Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшої «долі» підприємства – позитивні, якщо має місце розв'язання накопичених протиріч та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнес, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як господарського суб'єкта.

Кризи відбивають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями й умовами її використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура й ін.)» [52].

Життєздатність підприємства як складної мікроекономічної системи та самостійного суб'єкта ринкових відносин визначається здатністю підтримувати критичні параметри функціонування, які відображають його внутрішній фінансово-економічний стан. Сукупність таких параметрів доцільно трактувати як «параметри життєздатності» - ключові індикатори,

відхилення від нормативних значень яких призводить до втрати стійкості, погіршення платоспроможності та, у крайньому випадку, до економічної деградації підприємства, що може завершитися як добровільною, так і примусовою ліквідацією.

До системи базових параметрів життєздатності підприємства належать такі взаємопов'язані характеристики:

1. Достатність чистих активів (L4) – перевищення вартості активів підприємства над його зобов'язаннями, що відповідає як нормативно-правовим вимогам, так і стратегічним орієнтирам розвитку. Даний показник відображає загальну фінансову основу функціонування підприємства та виступає індикатором його довгострокової стабільності.

2. Ліквідність і забезпеченість зобов'язань (L3) – наявність у підприємства достатнього обсягу ліквідних активів для своєчасного виконання зобов'язань за позиковим капіталом із урахуванням термінів їх погашення. Це забезпечує підтримання платоспроможності та мінімізацію ризиків дефолту.

3. Фінансова рівновага (L2) – здатність підприємства генерувати грошові потоки у таких обсягах і з такою періодичністю, які дозволяють покривати витрати, пов'язані з операційною та інвестиційною діяльністю. Даний параметр відображає динамічну збалансованість грошових надходжень і витрат.

4. Прибутковість діяльності (L1) – досягнення беззбитковості або встановлених цільових показників ефективності, зокрема рівня рентабельності власного капіталу та обсягів прибутку. Це є необхідною умовою реалізації стратегічних цілей підприємства та забезпечення його розвитку [50].

Таким чином, життєздатність підприємства як економічної системи забезпечується лише за умови одночасного дотримання всіх зазначених параметрів, що формує інтегральну модель його стійкого функціонування:

$$L = \{L4, L3, L2, L1\} \quad (1.1)$$

Порушення хоча б одного з наведених параметрів призводить до дисбалансу системи, що знижує її адаптивність до змін зовнішнього середовища та підвищує ймовірність виникнення кризових явищ.

Кризові явища в діяльності підприємства мають послідовний і кумулятивний характер розвитку, що проявляється у поетапному порушенні ключових параметрів його життєздатності. Первинним індикатором дестабілізації, як правило, виступає погіршення результативного параметра L1, який відображає рівень прибутковості та здатність досягати встановлених стратегічних орієнтирів. У разі відсутності своєчасних і адекватних управлінських рішень, спрямованих на коригування негативних тенденцій, відбувається поступове поширення кризових процесів на інші рівні системи.

Тривалість періоду, протягом якого підприємство здатне протистояти кризовим впливам без істотної втрати стійкості, визначається обсягом його компенсаторного потенціалу, зокрема резервами ліквідності, фінансової гнучкості та ефективністю внутрішніх механізмів управління. Вичерпання цього потенціалу зумовлює порушення параметра L2, що проявляється у втраті фінансової рівноваги та неспроможності генерувати достатні грошові потоки для покриття поточних і інвестиційних витрат.

Подальше загострення кризових явищ призводить до зниження рівня ліквідності та платоспроможності, що відповідає порушенню параметра L3, і супроводжується ускладненням виконання боргових зобов'язань. Завершальним етапом деградації системи є порушення параметра L4 – скорочення обсягу чистих активів до критичного рівня або їх від'ємного значення. Такий стан свідчить про втрату підприємством економічної основи функціонування та фактичну неспроможність до подальшого існування як самостійного господарюючого суб'єкта [26].

Що стосується генези кризових явищ, то причини їх виникнення мають багатофакторний і різнорівневий характер. У науковій літературі їх доцільно класифікувати за такими основними групами:

- Об'єктивні причини, які зумовлені закономірностями економічного розвитку, зокрема циклічністю відтворювальних процесів, необхідністю технологічної модернізації, структурної перебудови підприємства, а також впливом зовнішнього середовища (зміни ринкової кон'юнктури, макроекономічна нестабільність, регуляторні обмеження).
- Суб'єктивні причини, що пов'язані з недоліками управлінської діяльності, включаючи стратегічні помилки, неефективні управлінські рішення, низький рівень адаптивності менеджменту та прояви волюнтаризму у процесі прийняття рішень.
- Природні чинники, які виникають незалежно від діяльності підприємства і включають впливи стихійних лих та кліматичних змін (землетруси, повені, посухи тощо), що можуть суттєво порушувати виробничо-господарські процеси.
- Техногенні причини, зумовлені діяльністю людини, зокрема аваріями, виробничими катастрофами, порушенням технологічних процесів, що спричиняють значні матеріальні втрати та дестабілізацію функціонування підприємства [10, 15].

Схематично причини криз на підприємстві представлені на рисунку 1.1.

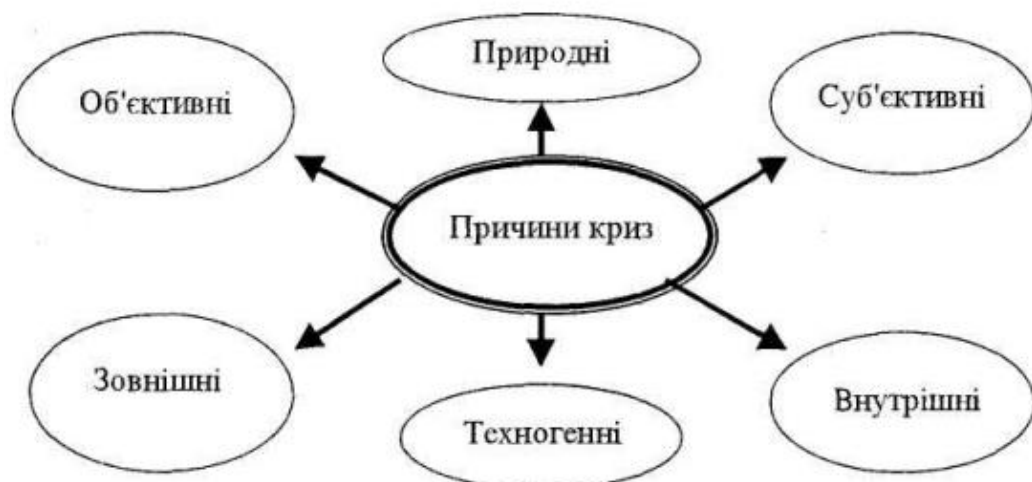


Рисунок 1.1 – Причини криз

Особливістю кризи є те, що вона, будучи навіть локальною чи мікрокризою, як ланцюгова реакція, може поширюватися на всю систему чи всю проблематику розвитку, тому що в системі існує органічна взаємодія всіх елементів, і проблеми не зважуються окремо. Але це виникає тоді, коли немає управління кризовими ситуаціями, немає заходів локалізації кризи і зниження її гостроти чи навпаки, коли здійснюється обмірювана мотивація розвитку кризи, можливо і таке.

Класифікація криз на підприємстві представлена у таблиці 1. 2.

Таблиця 1.2 - Класифікація криз на підприємстві

Класифікаційна ознака кризи	Види кризи	Характеристика видів кризи
Масштаб прояву	Загальна	Охоплює соціально-економічну систему
	Локальна	Охоплює частину соціально-економічної системи
Структура відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики	Економічна	Відображає гострі суперечності в економічному стані окремого підприємства
	Соціальна	Виникає при загостренні суперечностей чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень на підприємстві
	Організаційна	Проявляється як криза поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відокремлення адміністративних одиниць, філій чи дочірніх фірм
	Психологічна	Криза в психологічному стані окремих людей, колективу чи групи
	Технологічна	Загострення суперечностей між тенденціями підприємства, можливостями та наслідками в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях
Характер виникнення	Передбачува на (закономірна)	Викликаються об'єктивними причинами та нагромадженням факторів. Може бути циклічною та нециклічною
	Несподівана (випадкова)	Переважно буває результатом грубих помилок в управлінні чи впливу природних явищ
Фактор виникнення кризи	Ендогенна (внутрішня)	Фактори, що спричинили кризу, не залежать від підприємства
	Екзогенна (зовнішня)	Фактори, що спричинили кризу, не залежать від підприємства
Стадія життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза	Криза росту	Основна причина – брак ресурсів для забезпечення росту
	Стагнація	Переважною причиною є відсутність перспектив розвитку
	Занепад	Безперспективність роботи підприємства

Ступінь наслідків	Легка	Безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства. За умови переведення його на режим антикризового управління не впливає на інтенсивність та напрямок роботи підприємства
	Важка	Загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайної фінансової санації. Спричиняє зміну інтенсивності та напрямку роботи підприємства
	Катастрофічна	Кризовий стан, який несумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його руйнування як самостійної господарської одиниці
Фаза розвитку	Криза прибутковості	Перманентні збитки вихолощують власний капітал
	Стратегічна криза	На підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху
	Криза платоспроможності	Періодичний дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань та фінансування своєї поточної діяльності
	Банкрутство (неспроможність)	Неможливість підприємства задовольнити вимоги кредиторів протягом тривалого часу
Рівень управлінського впливу на кризу	Керована	Кризовий процес, що піддається управлінському впливу
	Некерована	Напрямок і характер кризового процесу неможливо змінити у результаті управлінського впливу
Локальна сфера прояву	Криза збуту (ринкова криза)	Викликана невідповідністю обсягу і структури попиту покупців (реалізованих товарів) до обсягу і структури продукції, що виробляється
	Виробнича криза	Невідповідність виробничих можливостей підприємства ринковому попиту
	Фінансова криза	Неможливість одержання необхідних фінансових ресурсів
	Криза менеджменту	Невідповідність стилю, форм і засобів керування підприємством його статусу, можливостям та стратегічним цілям господарювання

Сформовано на основі джерел [10, 12, 15]

У якості імпульсів-каталізаторів кризи можуть розглядатися будь-які процеси та події, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому оточенні підприємства і безпосередньо впливають на параметри життєздатності підприємства або опосередковано на показники, що підтримують життєздатність та обумовлюють їх погіршення [18].

Поглиблення кризи є свідченням поступової втрати визначених параметрів життєздатності підприємства, які являють собою ієрархічно побудовану систему.

За значущістю вони не рівнозначні. Їх втрата під дією фактора-ініціатора кризи та процесів, ініційованих ним, відбувається не одночасно, а поступово. Спочатку відбувається втрата параметрів життєздатності першого рівня – параметрів L1, надалі – параметрів L2 і т.д.

Завершальним явищем – апогеєм розгортання кризи – є виникнення загрози банкрутства (неспроможність) підприємства. Економічною характеристикою неспроможності є неможливість проведення повного розрахунку по зовнішнім зобов'язанням (параметр L3). Свідченням цього є нерівність:

$$A_{\text{ринк}} < 33 \quad (1.2)$$

Та зниження обсягу чистих активів, після проведення розрахунків з кредиторами, до критичного рівня (параметр L4):

$$A_{\text{ринк}} - 33 < BK_{\text{необх}} \quad (1.3)$$

де $A_{\text{ринк}}$ – ринкова вартість активів, що контролюється підприємством;

33 – загальний обсяг зобов'язань підприємства;

$BK_{\text{необх}}$ – необхідний обсяг власного капіталу підприємства для продовження функціонування (виходячи з законодавчо встановленого мінімуму або цільових параметрів розвитку).

Отже, з огляду на їхню функціональну роль у забезпеченні стійкості функціонування підприємства, визначені параметри життєздатності доцільно інтерпретувати як граничні межі або «кордони життєздатності» господарської системи. Саме ці межі відображають допустимі діапазони зміни ключових фінансово-економічних характеристик, вихід за які сигналізує про втрату

рівноваги та наростання кризових явищ. У цьому контексті параметри L1–L4 виконують не лише оціночну, а й діагностичну функцію, виступаючи індикаторами стадійної динаміки кризи – від початкових латентних проявів до критичних, незворотних станів.

Системне узагальнення можливих комбінацій дотримання або порушення зазначених параметрів дозволяє сформувавши типологію станів життєздатності підприємства. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння внутрішньої логіки розвитку кризових процесів і створює підґрунтя для своєчасного застосування адекватних управлінських інструментів. У науково-аналітичному аспекті доцільно виокремити п'ять базових станів життєздатності підприємства:

1. Абсолютно стійкий (нормативний) стан – характеризується одночасним дотриманням усіх параметрів життєздатності (L1–L4). Підприємство забезпечує прибутковність, фінансову рівновагу, ліквідність і достатність чистих активів, що свідчить про його здатність до стабільного функціонування та стратегічного розвитку.

2. Потенційно нестійкий (передкризовий) стан – виникає за умов порушення параметра L1 при збереженні інших характеристик на допустимому рівні. Такий стан відображає зниження ефективності діяльності, проте підприємство ще зберігає фінансову стійкість і має можливості для відновлення рівноваги.

3. Кризовий стан (фаза розвитку кризи) – супроводжується порушенням параметрів L1 і L2, що свідчить про втрату прибутковості та фінансової збалансованості. У цей період підприємство стикається з дефіцитом грошових потоків і потребує активного антикризового управління.

4. Глибокий кризовий (передбанкрутний) стан – характеризується одночасним порушенням параметрів L1, L2 і L3. Виникають суттєві проблеми з ліквідністю та платоспроможністю, що унеможлиблює своєчасне виконання зобов'язань і підвищує ризик втрати фінансової незалежності.

5. Критичний (ліквідаційний) стан – відповідає порушенню всіх параметрів життєздатності, включаючи L_4 . Зменшення чистих активів до рівня, нижчого за критичний, означає втрату економічної основи функціонування підприємства та фактичну його неспроможність до подальшої діяльності.

Систематизація можливих варіантів дотримання параметрів життєздатності дає змогу ідентифікувати п'ять станів життєздатності підприємства, які можуть бути описані так:

$$SL = \{S(L_1), S(L_2), S(L_3), S(L_4)\} \quad (1.3)$$

де дотримання відповідного параметра життєздатності визначається таким чином:

$$S(L) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } L \geq 0, \\ 0, & \text{якщо } L < 0 \end{cases} \quad (1.4)$$

1. Повна життєздатність підприємства як господарської системи визначається за формулою:

$$\left. \begin{cases} L_1 \geq 0 \\ L_2 \geq 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0 \end{cases} \right\} SL\{1,1,1,1\} \quad (1.5)$$

2. Криза ефективності (прихована криза) визначається за формулою:

$$\left. \begin{cases} L_1 < 0 \\ L_2 \geq 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0 \end{cases} \right\} SL\{0,1,1,1\} \quad (1.6)$$

3. Криза платоспроможності визначається за формулою:

$$\left\{ \begin{array}{l} L1 < 0 \\ L2 < 0 \\ L3 \geq 0 \\ L4 \geq 0 \end{array} \right. \quad SL\{0,0,1,1\} \quad (1.7)$$

4. Криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність):

$$\left\{ \begin{array}{l} L1 < 0 \\ L2 < 0 \\ L3 < 0 \\ L4 \geq 0 \end{array} \right. \quad SL\{0,0,0,1\} \quad (1.8)$$

Завершальним явищем – апогеєм розгортання кризи – є виникнення загрози банкрутства (неспроможність) підприємства. Економічною характеристикою неспроможності є неможливість проведення повного розрахунку по зовнішнім зобов'язанням (параметр L3). Таким чином, криза підприємства є результатом комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, а її розвиток має чітко виражену логіку ескалації, що вимагає своєчасного виявлення та реалізації ефективних антикризових заходів.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про відсутність уніфікованого підходу до визначення сутності антикризового управління. Різноманітність трактувань зумовлена складністю та багатогранністю цього явища. Проте більшість дослідників сходяться на думці, що антикризове управління є специфічним напрямом менеджменту, який передбачає використання особливих методів, інструментів і технологій, орієнтованих на забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності та ризику. Воно

поєднує в собі елементи стратегічного, фінансового, операційного та інноваційного управління, формуючи інтегровану систему реагування на кризові виклики сучасного економічного середовища [55].

Наукові підходи до трактування категорії «антикризове управління» наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Наукові підходи до трактування категорії «антикризове управління»

Автор	Підхід до трактування категорії «антикризове управління»
Василенко В.	антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Кузнецов Є.	сутність антикризового управління полягає у об'єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї та недопущення наступних кризових явищ
Лігоненко Л.	антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Ситник Л.	антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протигагу екстенсивному розвитку
Чернявський А.	антикризове управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами
Ходікова І.В.	антикризове це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку

Сформовано на основі джерел [10, 12, 15,52]

Наведені трактування можна систематизувати за наступними напрямками, які представлені на рисунку 1.2.

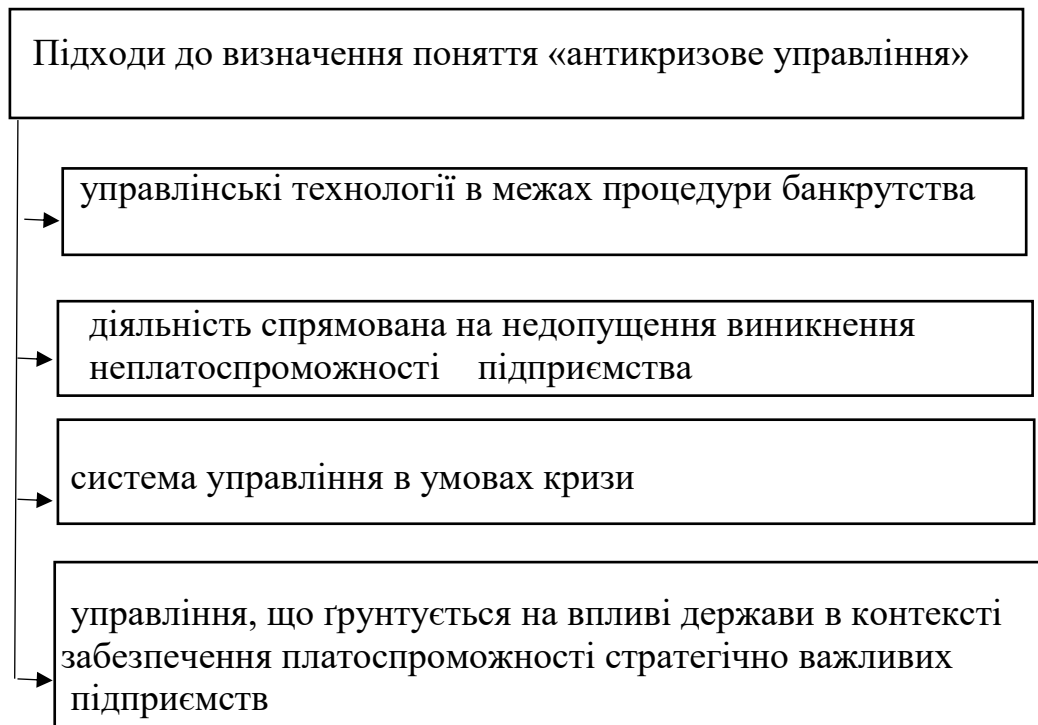


Рисунок 1.2 – Підходи до визначення поняття «антикризове управління»
Сформовано на основі джерел [15, 19, 21]

З огляду на викладені теоретичні положення та сучасні умови функціонування підприємств, доцільно підкреслити, що антикризове управління трансформується з інструменту ситуативного реагування у невід’ємну складову поточного управлінського процесу. У реаліях підвищеної невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища кризові явища перестають мати виключно епізодичний характер і набувають системної природи, що зумовлює необхідність їх постійного моніторингу та оперативного управлінського впливу. Для вітчизняних підприємств, які функціонують в умовах тривалих структурних, економічних та геополітичних трансформацій, криза в різних її проявах фактично стає перманентним фактором господарювання.

Як зазначає Ходінович І.: «Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання

криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій. Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями» [52].

За таких обставин ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається його здатністю до адаптації, гнучкості управлінської системи та швидкості прийняття управлінських рішень. Антикризове управління у цьому контексті слід розглядати як інтегровану систему, що поєднує інструменти стратегічного прогнозування, оперативного реагування та превентивного регулювання. Його ключовим завданням є не лише подолання вже існуючих кризових явищ, але й формування механізмів їх раннього виявлення та недопущення ескалації негативних тенденцій.

Особливого значення набуває формування адаптивної моделі управління, яка передбачає гнучке поєднання централізованих і децентралізованих підходів, використання сучасних аналітичних інструментів, сценарного планування та ризик-орієнтованого мислення. Раціоналізація управлінських рішень у таких умовах базується на комплексній оцінці внутрішнього потенціалу підприємства, зовнішніх загроз і можливостей, а також на здатності менеджменту оперативно трансформувати бізнес-процеси відповідно до змін середовища.

1.2. Напрямки антикризового управління підприємств на основі ризик-орієнтованого підходу

Результативність антикризового управління на підприємствах цукрової промисловості значною мірою визначається дотриманням системи базових принципів антикризового фінансового управління, які формують методологічну основу для прийняття ефективних управлінських рішень. З

огляду на специфіку діяльності цукрових заводів — сезонність виробничого циклу, високу матеріало- та енергоємність, залежність від аграрної сировини та коливань ринкової кон'юнктури – реалізація цих принципів набуває особливої актуальності.

Принцип постійної превентивності дії та готовності до реагування передбачає формування на підприємстві системи раннього виявлення кризових явищ. Для цукрового заводу це означає безперервний моніторинг ключових показників діяльності: обсягів заготівлі буряка, рівня собівартості, енерговитрат, ліквідності та рентабельності. Важливим є також прогнозування ризиків, пов'язаних із несприятливими погодними умовами, змінами державного регулювання чи коливанням світових цін на цукор.

Принцип терміновості та адекватності реагування полягає у своєчасному прийнятті управлінських рішень, що відповідають масштабам і характеру кризових проявів. У практиці цукрових заводів це може проявлятися у швидкому коригуванні виробничих планів, перегляді контрактів із постачальниками сировини, оптимізації енергоспоживання або зміні цінової політики залежно від ситуації на ринку.

Комплексність рішень передбачає інтегрований підхід до подолання кризи, коли антикризові заходи охоплюють усі сфери діяльності підприємства – виробничу, фінансову, інвестиційну, збутову та кадрову. Для цукрових заводів це означає одночасну модернізацію технологічного обладнання, оптимізацію витрат, удосконалення логістики постачання сировини та активізацію маркетингової діяльності [9].

Принцип альтернативності дій та адаптивності управління вимагає розробки декількох варіантів управлінських рішень і вибору найбільш ефективного з урахуванням змін зовнішнього середовища. У цукровій галузі це може включати альтернативні сценарії використання виробничих потужностей, зокрема переорієнтацію на виробництво супутньої продукції (біоетанолу, кормів, мелясних продуктів) або тимчасову консервацію частини виробництва.

Важливим є принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, який передбачає мобілізацію власного потенціалу підприємства перед залученням зовнішніх джерел фінансування. Для цукрового заводу це означає підвищення ефективності використання наявних основних фондів, зниження втрат сировини, оптимізацію запасів та підвищення продуктивності праці.

Принцип оптимізації зовнішньої санації полягає у раціональному залученні зовнішніх фінансових ресурсів, інвестицій чи державної підтримки лише в обсягах, необхідних для стабілізації діяльності. У випадку цукрових підприємств це може бути участь у програмах модернізації, залучення кредитних ресурсів для оновлення обладнання або співпраця з інвесторами з метою підвищення енергоефективності виробництва.

Завершальним є принцип ефективності, який передбачає досягнення максимального результату від реалізації антикризових заходів за мінімальних витрат ресурсів. Для цукрового заводу це означає забезпечення фінансової стабілізації, відновлення платоспроможності та формування передумов для сталого розвитку в майбутньому [9].

Дотримання зазначених принципів створює цілісну систему антикризового фінансового управління на підприємствах цукрової галузі. Їх практична реалізація забезпечує не лише подолання кризових явищ, але й формує стратегічні передумови підвищення конкурентоспроможності та довгострокової економічної ефективності діяльності цукрового заводу.

У сучасних умовах функціонування підприємств цукрової промисловості антикризове управління спрямоване на досягнення системи взаємопов'язаних цілей, реалізація яких забезпечує відновлення фінансово-економічної стійкості та формування передумов для подальшого розвитку. З огляду на галузеву специфіку, зокрема сезонність виробництва, залежність від сировинної бази та високий рівень конкуренції, цілі антикризового управління на цукровому заводі набувають комплексного характеру та охоплюють усі ключові напрями діяльності.

Організаційні цілі передбачають удосконалення системи управління підприємством шляхом оптимізації організаційної структури, підвищення гнучкості управлінських процесів та, за необхідності, зміни управлінської команди або організаційно-правової форми господарювання. Для цукрових заводів це може включати створення інтегрованих структур із сільськогосподарськими виробниками сировини, що сприяє стабілізації постачання та зниженню виробничих ризиків [11].

Виробничі цілі орієнтовані на підвищення ефективності технологічних процесів і конкурентоспроможності продукції. Це досягається через модернізацію обладнання, впровадження ресурсозберігаючих технологій, зниження собівартості виробництва та скорочення втрат сировини. Важливим напрямом є також диверсифікація асортименту продукції, зокрема розширення виробництва побічних продуктів (меяси, жому, біоетанолу), що дозволяє підвищити рівень завантаження виробничих потужностей.

Фінансові цілі антикризового управління спрямовані на забезпечення стабільної прибутковості, відновлення платоспроможності та підтримання належного рівня ліквідності підприємства. Для цукрового заводу це передбачає ефективне управління грошовими потоками, оптимізацію структури витрат, реструктуризацію заборгованості та залучення інвестиційних ресурсів для модернізації виробництва [10].

Кадрові цілі мають на меті формування стабільного та мотивованого трудового колективу, здатного ефективно діяти в умовах кризової ситуації. Це включає підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи стимулювання праці, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Для підприємств цукрової галузі, де значна частина працівників залучається сезонно, особливого значення набуває забезпечення кадрової стабільності.

Збутові цілі передбачають підвищення ефективності системи реалізації продукції, що включає оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат на транспортування та зберігання, а також удосконалення договірних відносин із

контрагентами. Для цукрових заводів це означає формування стабільних каналів збуту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Маркетингові цілі спрямовані на вдосконалення комплексу маркетингу підприємства. Це передбачає підвищення якості продукції, формування конкурентоспроможної цінової політики, розвиток ефективних каналів розподілу та активізацію просування продукції. У контексті цукрової галузі важливим є також формування позитивного іміджу підприємства як виробника якісної та безпечної продукції.

Інноваційні цілі передбачають впровадження новітніх технологій та управлінських рішень у всі сфери діяльності підприємства. Для цукрових заводів це може включати автоматизацію виробничих процесів, використання енергоефективних технологій, розвиток біоенергетичних напрямів та цифровізацію управління. Інноваційний розвиток є ключовим фактором підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [11].

Система цілей антикризового управління на підприємствах цукрової промисловості має багатовимірний характер і передбачає узгоджену реалізацію організаційних, виробничих, фінансових, кадрових, збутових, маркетингових та інноваційних завдань. Їх досягнення забезпечує не лише подолання кризових явищ, але й формування стійкої основи для ефективного функціонування підприємства в майбутньому. Основні вимоги до антикризового управління підприємствами представлені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Основні вимоги до антикризового управління підприємствами

Сформовано на основі джерел [21, 24, 26]

Антикризове управління на підприємствах цукрової промисловості характеризується багаторівневістю та адаптивністю, що обумовлено специфікою галузі – високою залежністю від сезонності переробки сировини, коливань аграрного виробництва, енергоємності технологічних процесів та нестабільності ринкової кон'юнктури. Залежно від стадії розвитку кризових явищ і поточного фінансово-економічного стану підприємства, антикризове управління доцільно розглядати як сукупність попереджувального, кризового та післякризового управління, кожне з яких виконує окрему функціональну роль у забезпеченні стійкості цукрового заводу.

Стратегії управління підприємствами під час кризових умов представлені на рисунку 1.5.

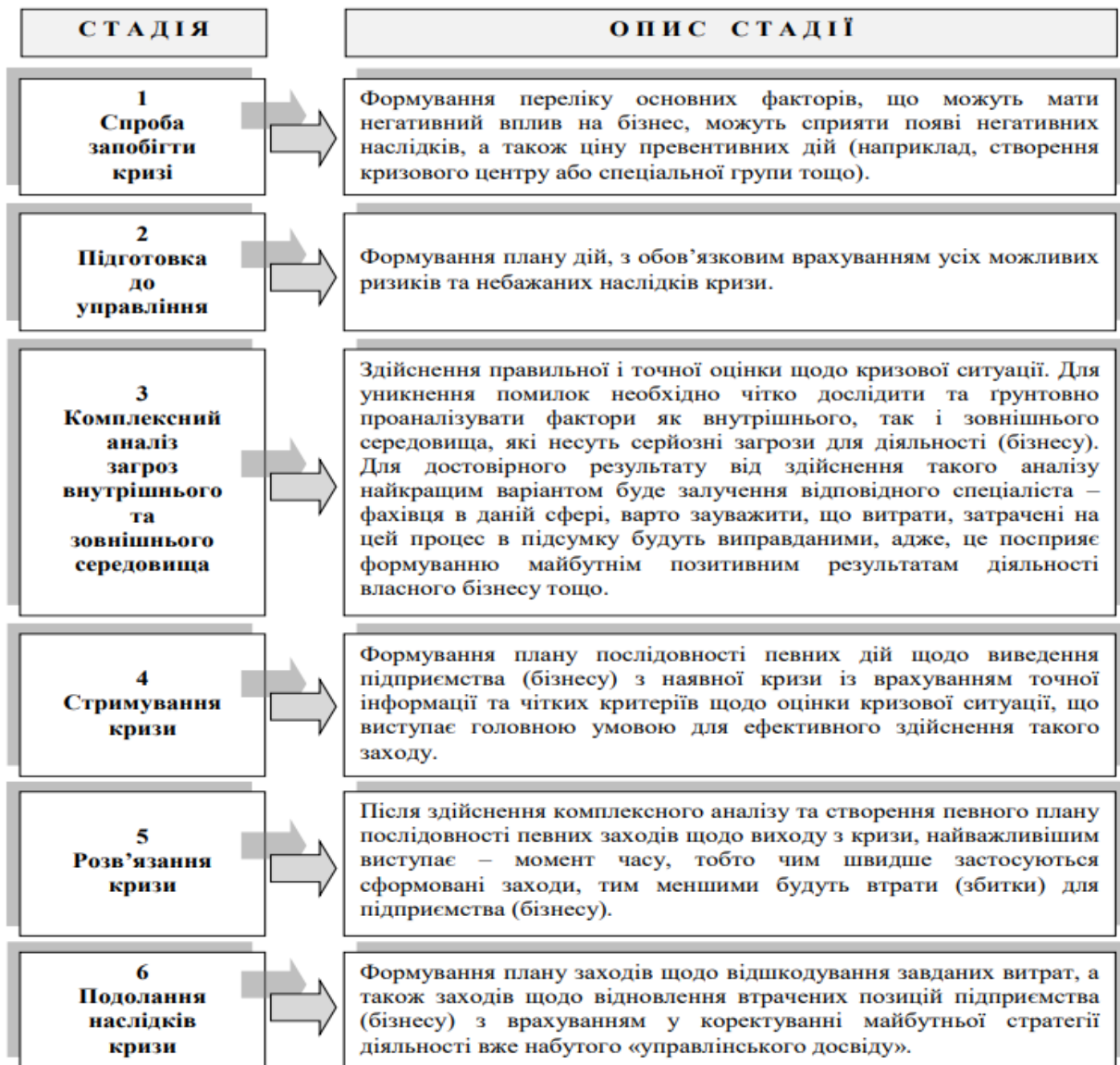


Рисунок 1.5 – Стадії управління підприємствами під час кризових умов
 Сформовано на основі джерел [24, 26, 39]

Попереджувальне антикризове управління спрямоване на ідентифікацію потенційних загроз та запобігання їх трансформації у кризові явища. Для цукрового заводу це передбачає систематичний моніторинг ринку сировини (цукрового буряка), аналіз тенденцій споживання цукру, оцінку рівня енерговитрат та прогнозування змін у державному регулюванні галузі. Важливим елементом є формування системи раннього попередження, яка дозволяє виявляти відхилення у фінансових показниках, зокрема ліквідності, рентабельності та оборотності ресурсів, і своєчасно вживати превентивних

заходів. Змістовна характеристика антикризового управління представлена на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 – Змістовна характеристика антикризового управління

Сформовано на основі джерел [21, 39]

Кризове управління реалізується у випадку настання або загострення кризових процесів і передбачає комплексне реагування на дестабілізуючі фактори. На підприємствах цукрової галузі це включає діагностику фінансового стану, кількісну оцінку впливу кризоутворюючих чинників (зростання собівартості, скорочення обсягів переробки, зниження попиту), а також розробку і впровадження антикризової програми. Така програма може передбачати реструктуризацію заборгованості, оптимізацію виробничих витрат, модернізацію обладнання, диверсифікацію продукції та пошук нових каналів збуту [24].

Післякризове управління орієнтоване на відновлення стабільного функціонування підприємства та формування умов для його довгострокового розвитку. У контексті діяльності цукрового заводу це означає оцінку

результатів подолання кризи, визначення нових стратегічних цілей, розробку інвестиційних проєктів та впровадження інноваційних технологій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції. Особливого значення набуває переосмислення бізнес-моделі підприємства з урахуванням сучасних викликів галузі.

За характером реагування на кризові явища антикризове управління поділяється на активне та пасивне. Активне антикризове управління передбачає цілеспрямований вплив на внутрішні та зовнішні фактори з метою стабілізації діяльності підприємства. Для цукрового заводу це може проявлятися у впровадженні нових технологій переробки, підвищенні енергоефективності, активному пошуку інвесторів, а також розширенні асортименту продукції за рахунок виробництва побічних продуктів.

Натомість пасивне антикризове управління орієнтоване на врахування потенційних ризиків і підтримання стабільності функціонування без радикальних змін у діяльності підприємства. Воно передбачає формування резервів, страхування ризиків, підтримання оптимального рівня ліквідності та поступове вдосконалення окремих елементів управлінської системи [10].

Таким чином, антикризове управління на підприємствах цукрової промисловості є комплексним процесом, спрямованим на запобігання, локалізацію та подолання кризових явищ, а також на адаптацію управлінської системи до змін зовнішнього середовища. Ефективне поєднання попереджувальних, кризових та післякризових заходів, а також використання активних і пасивних підходів забезпечує підвищення стійкості підприємства та створює передумови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

1.3. Роль, система та показники ефективності антикризового управління підприємством

З огляду на різноманітність форм, масштабів і глибини кризових явищ, що можуть виникати у діяльності підприємства, процес антикризового управління не має універсального характеру та набуває варіативних рис залежно від специфіки ситуації. Така багатовимірність проявляється як у побудові системи управління, так і в організації відповідних процесів, зокрема алгоритмів розробки та прийняття управлінських рішень, а також у формуванні дієвого механізму антикризового впливу, що враховує стадію розвитку кризи, ресурсні можливості підприємства та особливості зовнішнього середовища.

У науковому розумінні система антикризового управління підприємством являє собою цілісну, структурно впорядковану сукупність взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів, функціонування яких забезпечує своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ. Узгоджена взаємодія цих елементів спрямована на збереження цілісності соціально-економічної системи підприємства, мінімізацію негативних наслідків дестабілізуючих факторів та відновлення стійкої траєкторії розвитку.

До ключових структурних компонентів системи антикризового управління доцільно віднести: суб'єкт управління (керівництво, антикризові менеджери), об'єкт управління (фінансово-економічний стан підприємства, бізнес-процеси), цілі та завдання, принципи (системності, адаптивності, превентивності, ефективності), функції (планування, організація, мотивація, контроль), процеси управління, методологічне забезпечення, а також систему критеріїв і показників оцінювання результативності антикризових заходів. Саме комплексність і взаємозв'язок зазначених елементів формують основу ефективного реагування на кризові виклики [25].

Роль антикризового управління для сталого розвитку підприємства представлено на рисунку 1.7.

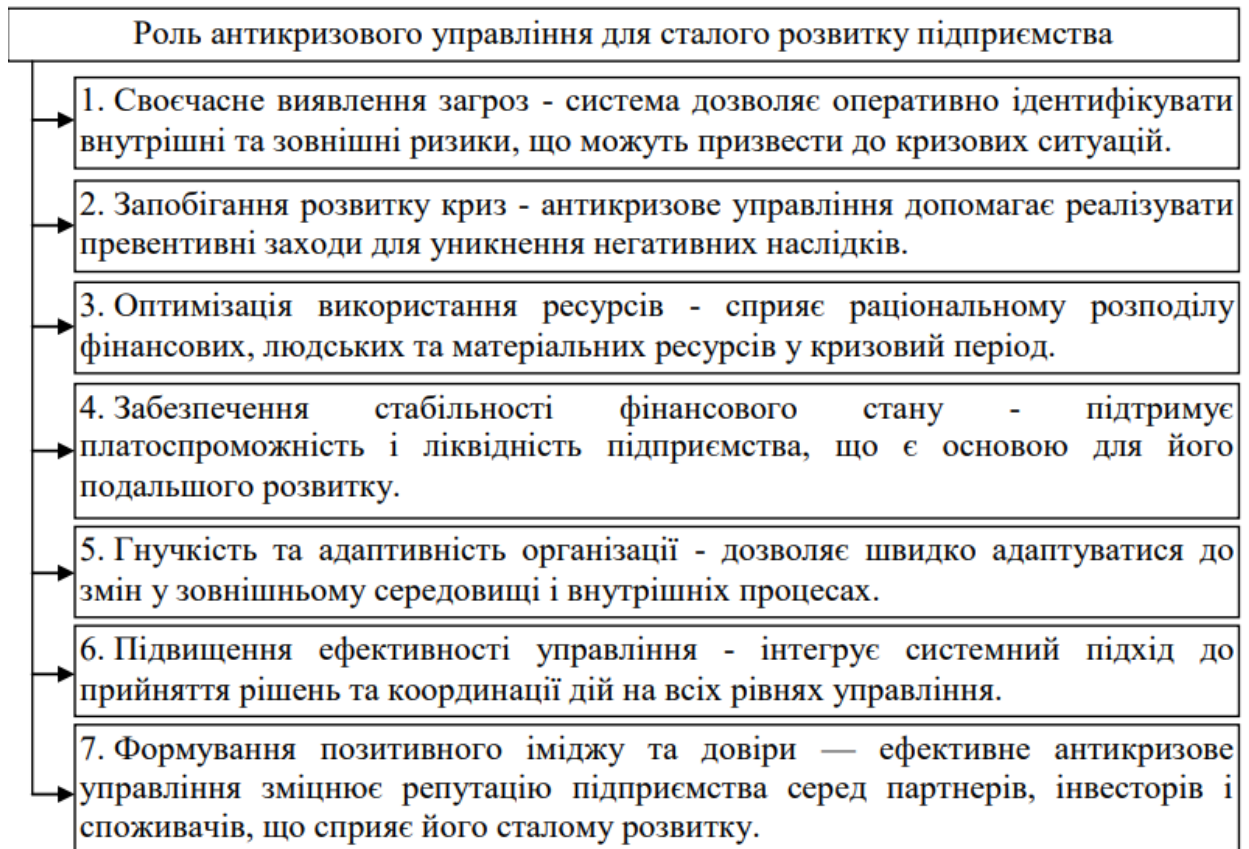


Рисунок 1.7 – Роль антикризового управління для сталого розвитку підприємства

Сформовано на основі джерел [26, 39]

Функціонування системи антикризового управління передбачає безперервний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою своєчасного виявлення ознак кризових тенденцій. На цій основі здійснюється стратегічне і тактичне планування антикризових заходів, організація їх реалізації та контроль досягнення поставлених цілей. Важливим завданням такої системи є не лише подолання наслідків кризи, але й збереження ключових конкурентних переваг підприємства, підтримка його економічного потенціалу та забезпечення умов для подальшого розвитку [24].

Предметною сферою антикризового управління виступають як потенційні, так і реальні причини виникнення криз, сукупність факторів, що їх обумовлюють, а також симптоми і наслідки порушення рівноваги

функціонування підприємства. Йдеться про фінансові дисбаланси, зниження ліквідності, втрату ринкових позицій, неефективність управлінських рішень та інші прояви дестабілізації, які створюють загрозу сталому розвитку.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкості функціонування підприємства як соціально-економічної системи, підтримання його платоспроможності, конкурентоспроможності та здатності до відновлення і прогресивного розвитку навіть за умов впливу несприятливих чинників. У цьому контексті антикризове управління слід розглядати не лише як реактивний механізм подолання кризи, але і як проактивну систему, орієнтовану на запобігання її виникненню та формування довгострокової економічної стабільності підприємства.

Роль інвестиційних та енергетичних факторів у формуванні антикризової стратегії підприємства є визначальною в умовах нестабільності зовнішнього середовища, ресурсних обмежень та посилення глобальних викликів. Сучасна антикризова стратегія вже не обмежується лише фінансовою стабілізацією, а передбачає системну трансформацію підприємства на основі інвестиційного оновлення та енергетичної адаптації.

Інвестиційні фактори виступають ключовим інструментом подолання кризових явищ і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У кризових умовах інвестиційна політика підприємства трансформується від екстенсивного розвитку до селективного та пріоритетного фінансування стратегічно важливих напрямів. Особливого значення набувають інвестиції у модернізацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів, інноваційні технології та підвищення якості продукції. Раціональне управління інвестиційними потоками дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й формувати нові джерела доходів, що є критично важливим у фазі виходу з кризи.

Водночас, інвестиції у період кризи повинні супроводжуватися підвищеними вимогами до їх ефективності, окупності та адаптивності. Зростає роль антикризового інвестиційного аналізу, що включає оцінку ризиків,

сценарне планування та визначення критичних точок беззбитковості. Таким чином, інвестиційна складова антикризової стратегії виконує не лише відновлювальну, але й трансформаційну функцію [39].

Енергетичні фактори, у свою чергу, набувають особливої ваги в умовах енергетичної нестабільності, зростання цін на енергоносії та необхідності забезпечення енергетичної безпеки підприємств. Енергозалежність виробництва безпосередньо впливає на собівартість продукції, рівень витрат та загальну фінансову стійкість. У цьому контексті антикризова стратегія повинна передбачати заходи з підвищення енергоефективності, оптимізації споживання ресурсів та диверсифікації джерел енергопостачання.

Особливо актуальними є інвестиції в альтернативні та відновлювані джерела енергії, впровадження енергозберігаючих технологій, модернізація енергетичної інфраструктури підприємства. Це дозволяє знизити залежність від зовнішніх постачальників, мінімізувати ризики перебоїв у постачанні енергії та підвищити стійкість виробничих процесів. Крім того, енергетична трансформація сприяє покращенню екологічних показників діяльності підприємства, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Синергія інвестиційних та енергетичних факторів формує основу ефективної антикризової стратегії. Інвестиції забезпечують ресурсну базу для реалізації енергетичних рішень, тоді як енергетична ефективність підвищує загальну результативність інвестиційних проєктів. Взаємодія цих факторів сприяє не лише подоланню кризових явищ, але й формуванню нової моделі розвитку підприємства, орієнтованої на інноваційність, ресурсозбереження та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Отже, інтеграція інвестиційної та енергетичної складових у систему антикризового управління є необхідною умовою забезпечення економічної стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та створення передумов для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

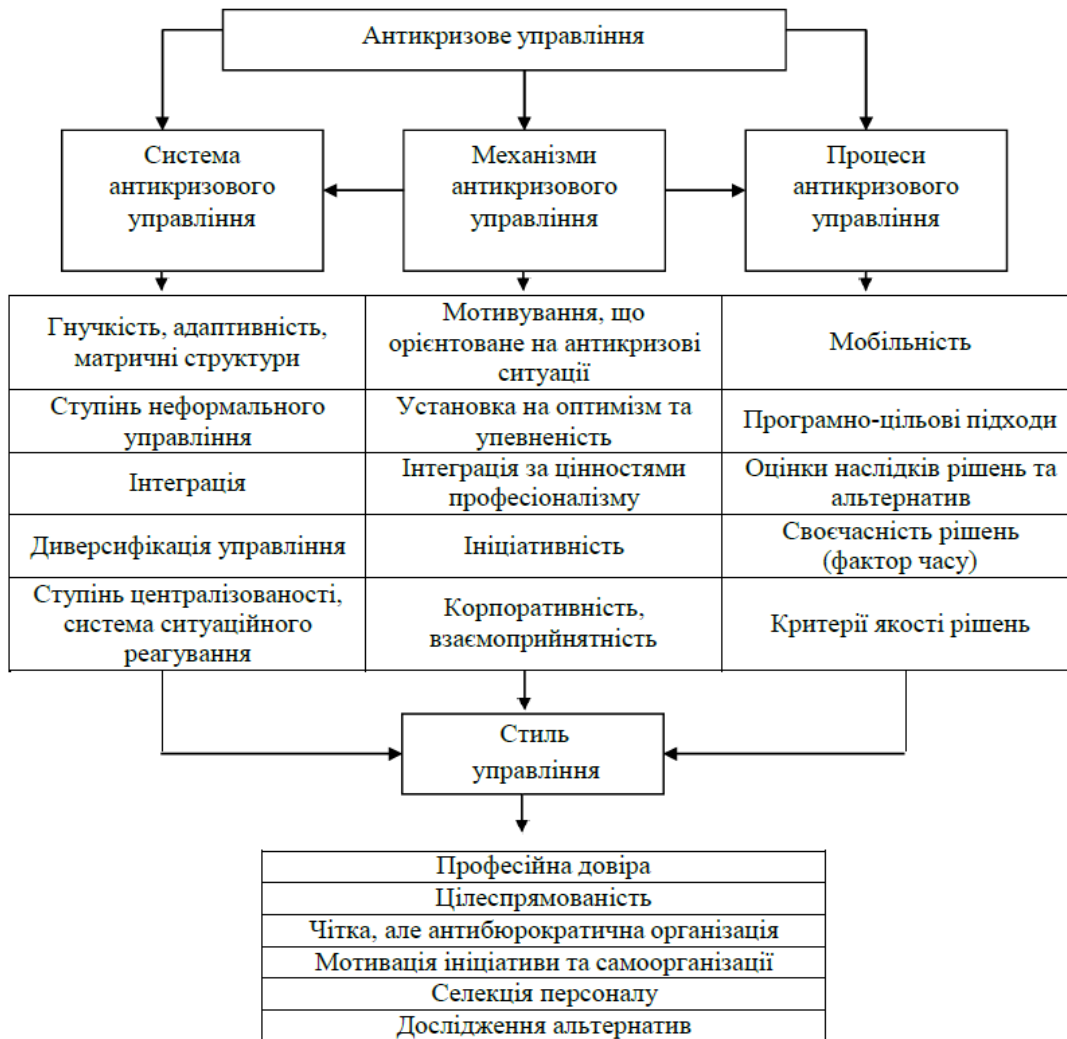


Рисунок 1.8 – Система антикризового управління

Сформовано на основі джерел [26, 39]

В умовах зростаючої волатильності економічного середовища, посилення глобальних і локальних ризиків, а також структурних трансформацій у господарських системах, особливого значення набуває формування дієвої системи антикризового управління підприємством. Її ефективність значною мірою визначається наявністю науково обґрунтованого інструментарію оцінювання результативності, центральне місце в якому займає система показників.

Система показників антикризового управління є комплексом взаємопов'язаних кількісних і якісних індикаторів, що відображають різні аспекти функціонування підприємства в умовах кризових явищ. Вона дозволяє не лише фіксувати поточний стан соціально-економічної системи, але й

здійснювати діагностику глибини кризових процесів, визначати динаміку змін та прогнозувати подальший розвиток ситуації. Завдяки цьому забезпечується можливість своєчасного виявлення відхилень від запланованих параметрів та оперативного коригування управлінських рішень.

Особливістю такої системи є її орієнтація на досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей підприємства в умовах невизначеності. Показники виступають критеріальною базою для оцінювання ефективності антикризових заходів, рівня фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, а також здатності підприємства до адаптації та відновлення. Водночас вони повинні враховувати галузеву специфіку, стадію життєвого циклу підприємства та характер впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Науково обґрунтована система показників виконує низку важливих функцій: аналітичну (оцінка стану та тенденцій розвитку), контрольну (моніторинг виконання антикризових заходів), регулюючу (коригування управлінських рішень) та прогностичну (передбачення можливих сценаріїв розвитку). Крім того, вона сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, забезпечує інформаційну підтримку для прийняття рішень та формує ефективний механізм зворотного зв'язку між результатами діяльності та управлінськими впливами.

Важливо підкреслити, що розробка системи показників повинна базуватися на принципах релевантності, достовірності, своєчасності, комплексності та адаптивності. Це означає, що індикатори мають адекватно відображати реальний стан підприємства, бути чутливими до змін середовища та забезпечувати можливість швидкого реагування на кризові виклики.

Формування ефективної системи показників оцінки результативності антикризового управління є необхідною передумовою забезпечення стабільності функціонування підприємства. Вона не лише підвищує якість управлінських рішень, але й створює основу для стратегічного розвитку, зміцнення конкурентних позицій та досягнення довгострокової економічної стійкості в умовах кризових трансформацій. Система показників для оцінки

ефективності антикризового управління підприємством сформована та представлена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Система показників для оцінки ефективності антикризового управління підприємством

Група показників	Показники	Значення для антикризового управління
Фінансово-економічні	Рентабельність, ліквідність, платоспроможність, коефіцієнт фінансової стабільності	Дають змогу оцінити фінансову стійкість підприємства та рівень загроз банкрутства
Операційні (виробничі)	Рівень використання виробничих потужностей, продуктивність праці, обсяг випуску продукції	Визначають ефективність основної діяльності та виявляють вузькі місця у процесах
Організаційно - управлінськ	Швидкість прийняття рішень, якість управлінських рішень, структура управління	Дають уявлення про гнучкість і адаптивність системи управління в умовах кризи
Інвестиційні	Рівень інвестиційної активності, строк окупності інвестицій, дохідність проектів	Показують спроможність підприємства до відновлення та розвитку
Соціальні	Рівень зайнятості, середня заробітна плата, плинність кадрів	Відображають соціальну стабільність і вплив антикризових заходів на персонал
Маркетингові	Частка ринку, рівень задоволеності споживачів, обсяг реалізації	Характеризують конкурентоспроможність і здатність підприємства утримувати клієнтів
Інноваційні та адаптаційні	Кількість впроваджених інновацій, здатність до змін, швидкість адаптації до ринку	Визначають потенціал підприємства до трансформації та виживання в нових умовах

**Розроблено автором*

Запропонована система показників формує цілісне, багатовимірне уявлення про результативність антикризових заходів підприємства та виступає методологічною основою для проведення глибокого стратегічного аналізу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Її комплексний характер дозволяє інтегрувати різномірні аспекти діяльності підприємства – фінансові, виробничі, організаційні та ринкові – у єдину аналітичну модель, що підвищує достовірність оцінювання та сприяє формуванню адекватної реакції на кризові виклики.

У цьому контексті оцінювання ефективності антикризового управління набуває статусу ключового елементу забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін

зовнішнього середовища. Такий процес передбачає застосування системного підходу до формування сукупності релевантних показників, вибору адекватних методів аналізу та використання сучасного інструментарію діагностики. Це дає змогу здійснювати всебічну оцінку результативності управлінських впливів, враховуючи як короткострокові ефекти, так і довгострокові наслідки реалізації антикризових стратегій.

Важливою умовою підвищення об'єктивності оцінювання є поєднання різних методологічних підходів, зокрема фінансового, процесного, функціонального та стратегічного. Фінансовий підхід забезпечує аналіз ліквідності, платоспроможності та рентабельності, процесний — ефективність бізнес-процесів і використання ресурсів, функціональний — якість реалізації управлінських функцій, а стратегічний — відповідність дій підприємства довгостроковим цілям розвитку та його позиціонування на ринку. Така інтеграція підходів дозволяє отримати об'єктивну та багатогранну картину стану підприємства як внутрішньої системи, так і суб'єкта конкурентного середовища.

Обґрунтована оцінка ефективності антикризового управління створює передумови для виявлення ключових переваг і проблемних зон у діяльності менеджменту, сприяє підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує своєчасне реагування на негативні тенденції. Це, у свою чергу, дозволяє не лише мінімізувати наслідки кризових явищ, але й трансформувати їх у можливості для структурних змін, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Отже, належне методичне забезпечення процесу оцінювання ефективності антикризового управління є фундаментальною передумовою його результативності. Воно забезпечує узгодженість аналітичних процедур, підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень і сприяє формуванню стійкої моделі функціонування підприємства, орієнтованої на довгостроковий сталий розвиток навіть в умовах кризової нестабільності.

2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОЛЕКСАНДРІЙСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД» ЯК ОСНОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Олександрійський цукровий завод» та аналіз бізнес-середовища

Цукрова промисловість України посідає стратегічно важливе місце у структурі агропромислового комплексу, виконуючи функції не лише забезпечення внутрішнього продовольчого попиту, але й формування вагомій частки експортного потенціалу держави. Вона виступає інтегруючою ланкою між сільськогосподарським виробництвом і харчовою промисловістю, забезпечуючи створення доданої вартості в межах національної економіки. Водночас сучасний етап розвитку галузі характеризується високим рівнем залежності від зовнішньоекономічної кон'юнктури, що обумовлює необхідність поглибленого дослідження її експортної складової.

В умовах глобалізації світового господарства та посилення економічної турбулентності експортний ринок українського цукру зазнає суттєвих трансформацій. На нього впливають як загальносвітові тенденції (волатильність цін на продовольство, зміни кліматичних умов, енергетичні кризи), так і специфічні регуляторні фактори, зокрема тарифні та нетарифні обмеження доступу до ключових ринків збуту. Значну роль відіграє і конкурентне середовище, сформоване провідними країнами-виробниками цукру, такими як Бразилія, Індія та країни Європейського Союзу, що обмежує можливості для розширення присутності української продукції на міжнародних ринках.

Окремого значення набуває вплив геополітичних факторів, зокрема воєнних дій та трансформації логістичних маршрутів, що призводить до переорієнтації експортних потоків і зміни географічної структури збуту. У цих умовах аналіз основних країн-імпортерів українського цукру стає необхідним інструментом для комплексної оцінки поточного стану галузі. Такий аналіз

дозволяє ідентифікувати ключові ринки, визначити рівень їхньої стабільності, оцінити бар'єри входу та виявити потенційні ніші для розширення експорту.

Важливим аспектом є також виявлення структурних тенденцій розвитку ринку, серед яких можна виділити зростання ролі регіональних торговельних угод, підвищення вимог до якості та безпечності продукції, а також посилення екологічних стандартів виробництва. У цьому контексті українські виробники змушені адаптувати свої виробничі та збутові стратегії, орієнтуючись на інноваційні технології, підвищення ефективності використання ресурсів та відповідність міжнародним стандартам.

Таким чином, системний аналіз географічної структури експорту українського цукру, ключових тенденцій, ризиків і можливостей розвитку галузі створює підґрунтя для формування ефективних експортних стратегій. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національних виробників, диверсифікації ринків збуту та забезпеченню сталого розвитку цукрової промисловості України в довгостроковій перспективі.

Переробка цукрових буряків у сучасній цукровій промисловості України характеризується комплексним підходом до використання сировини, що передбачає отримання не лише основного продукту – цукру, але й низки високовартісних побічних продуктів. До таких належать жом і меляса, які мають значний економічний та екологічний потенціал. Зокрема, жом широко застосовується як високопоживний компонент кормів у тваринництві, тоді як меляса використовується у виробництві біоетанолу, дріжджів, органічних кислот та інших продуктів біотехнологічної переробки. Така диверсифікація виробництва сприяє підвищенню рівня ресурсоефективності підприємств, зниженню відходності виробництва та формуванню засад циркулярної економіки в агропромисловому секторі [8].

З позицій економічної доцільності, залучення побічних продуктів до подальшої переробки дозволяє підприємствам підвищувати рівень рентабельності діяльності за рахунок створення додаткових джерел доходів.

Водночас екологічний ефект проявляється у зменшенні навантаження на довкілля, оптимізації використання природних ресурсів та зниженні викидів парникових газів, що відповідає сучасним принципам сталого розвитку.

Аналіз динаміки виробництва та експорту цукру в Україні у 2018–2024 роках свідчить про наявність значних коливань, обумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Зокрема, у період 2020–2022 років спостерігалось скорочення обсягів виробництва, що було зумовлено зниженням рентабельності буряківництва, несприятливими кліматичними умовами та загальною економічною нестабільністю. Однак починаючи з 2023 року галузь демонструє відновлювальну динаміку, що проявилось у зростанні виробництва до максимального рівня у 2024 році – близько 1,893 млн тонн.

Подібні тенденції характерні й для експортної діяльності. Після досягнення мінімальних показників у 2021 році (приблизно 55 тис. тонн), обсяги експорту почали поступово зростати, що було зумовлено відновленням зовнішнього попиту, адаптацією логістичних ланцюгів та розширенням доступу до міжнародних ринків. У результаті вже у 2024 році експорт досяг рівня 746 тис. тонн, що свідчить про суттєве посилення експортного потенціалу галузі [8].

Отже, сучасний розвиток цукрової промисловості України характеризується не лише відновленням обсягів основного виробництва, але й поглибленням переробки сировини, підвищенням ефективності використання ресурсів та активізацією зовнішньоекономічної діяльності. Це формує передумови для зміцнення конкурентоспроможності галузі, її екологічної стійкості та інтеграції у глобальні ринки біоекономіки.

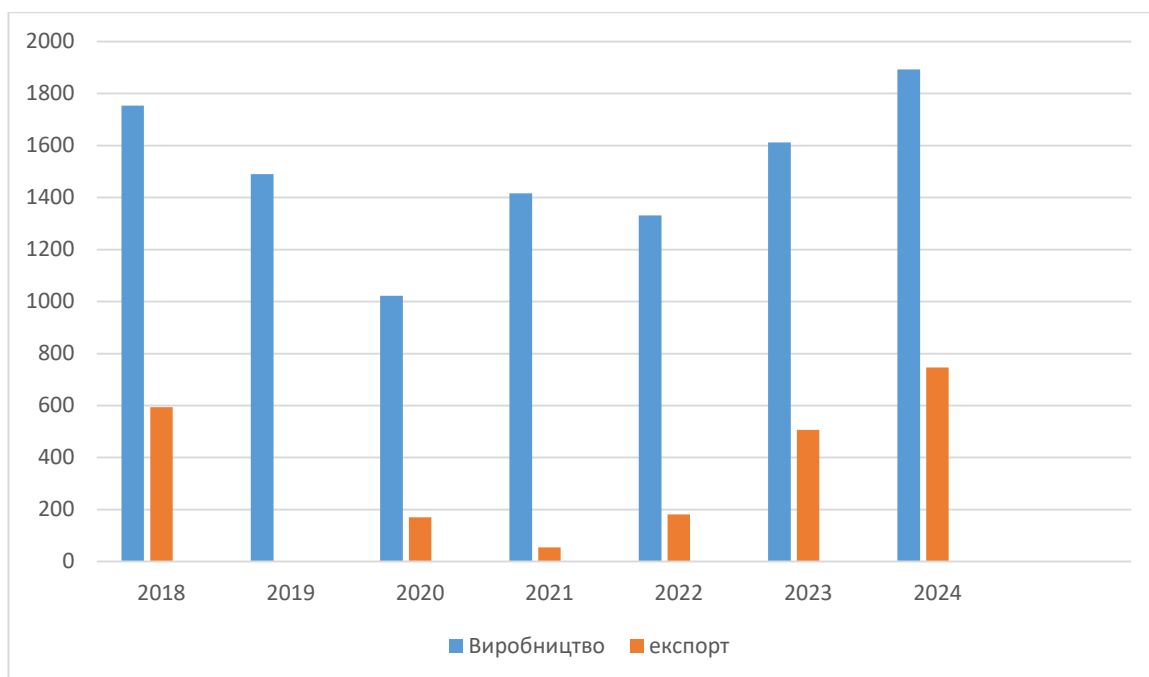


Рисунок 2.1 - Виробництво та експорт цукру в Україні за 2018-2024 роки
(тис.т.)

Сформовано на основі джерел [8]

Виявлені тенденції розвитку цукрової галузі України є результатом комплексного впливу сукупності екзогенних та ендегенних чинників, які формують сучасну траєкторію її функціонування. До ключових зовнішніх факторів належать трансформації глобальної аграрної політики, зміни кон'юнктури світових продовольчих ринків, коливання попиту на цукор, а також вплив кліматичних змін, що безпосередньо визначають рівень урожайності сировини. Водночас внутрішні чинники, зокрема державна аграрна політика, рівень інвестиційного забезпечення, технологічний стан виробничих потужностей та макроекономічна стабільність, суттєво впливають на ефективність функціонування галузі.

Зокрема, зміни у державному регулюванні аграрного сектору, включаючи механізми підтримки виробників, податкову політику та умови доступу до фінансових ресурсів, визначають інвестиційну привабливість буряківництва та рівень залучення сільськогосподарських виробників до цієї сфери. Паралельно кліматичні фактори, такі як посухи або надмірна вологість,

безпосередньо впливають на обсяги та якість врожаю цукрових буряків, що, у свою чергу, відображається на кінцевих показниках виробництва цукру.

Важливим елементом є також вплив зовнішньоекономічної кон'юнктури. Коливання світових цін на цукор, зміна торговельних режимів, а також посилення конкуренції з боку провідних країн-виробників формують умови, у яких українські підприємства змушені адаптувати свої стратегії збуту та виробництва. Крім того, економічна ситуація в країні, включаючи валютні коливання, інфляційні процеси та рівень платоспроможного попиту, визначає внутрішню динаміку ринку.

На цьому тлі відновлення обсягів виробництва та експорту цукру протягом останніх двох років можна розглядати як індикатор поступової стабілізації галузі та її адаптації до нових умов господарювання. Зростання виробничих показників свідчить про підвищення ефективності аграрного виробництва, впровадження сучасних технологій та оптимізацію виробничих процесів на підприємствах. Водночас розширення експортних поставок вказує на відновлення зовнішнього попиту та покращення позицій українського цукру на міжнародних ринках.

Таким чином, сучасні позитивні зрушення у цукровій галузі України є результатом синергії внутрішніх реформ і сприятливих зовнішніх умов, що забезпечують підвищення її конкурентоспроможності. У довгостроковій перспективі це створює передумови для подальшої інтеграції галузі у глобальні ринки, диверсифікації напрямів експорту та зміцнення економічної стійкості національного агропромислового комплексу.

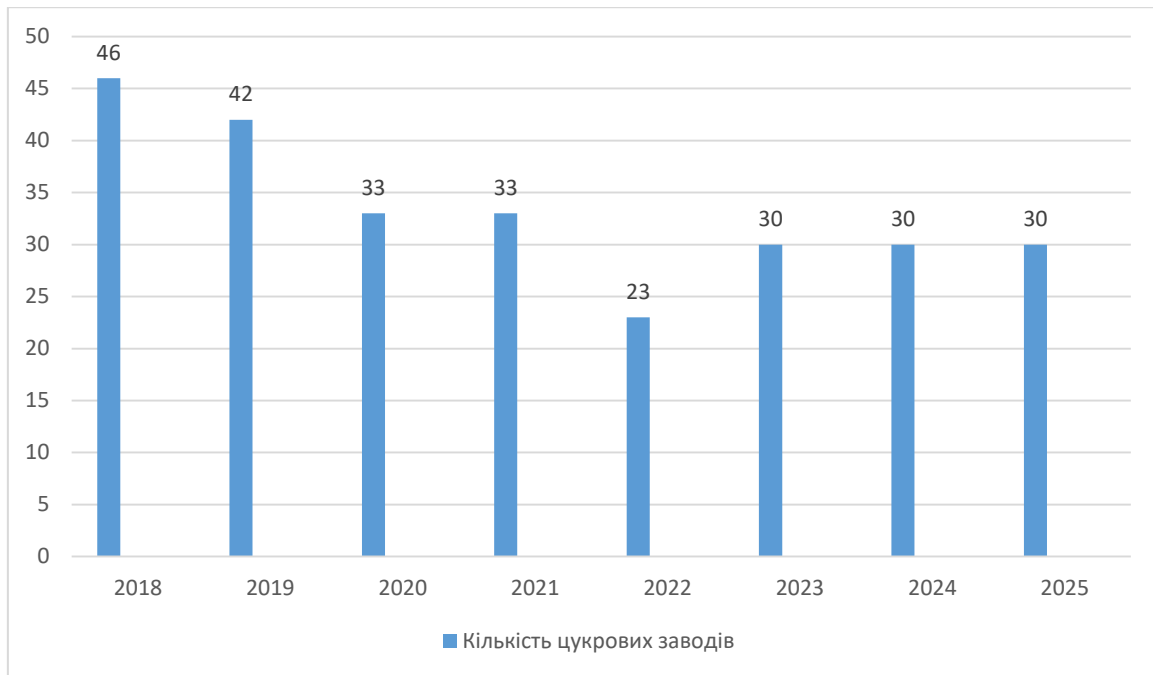


Рисунок 2.2 - Динаміка кількості цукрових заводів за період 2018-2024 роки
Сформовано на основі джерел [8]

Упродовж 2018–2024 років розвиток цукрової промисловості України характеризувався виразною тенденцією до скорочення кількості діючих переробних підприємств, що відображає глибокі структурні трансформації в галузі. Якщо у 2018 році функціонувало 46 цукрових заводів, то вже до 2022 року їхня кількість зменшилася до 23, що стало мінімальним значенням за досліджуваній період. Така динаміка є наслідком поєднання низки факторів, серед яких ключову роль відіграли зниження економічної ефективності виробництва, висока енергоємність галузі, коливання цін на сировину та кінцеву продукцію, а також посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [8].

Критичним переломним моментом у функціонуванні галузі став 2022 рік, коли в Україні розпочалася повномасштабна війна, що спричинила системні порушення виробничо-логістичних ланцюгів. Воєнні дії призвели до часткового або повного руйнування виробничої інфраструктури, втрати окремих підприємств, обмеження доступу до сировинної бази, а також до загального погіршення інвестиційного клімату. Додатковими стримуючими

чинниками стали зростання вартості енергоресурсів, перебої з постачанням природного газу та ускладнення транспортної логістики, що особливо негативно позначилося на енергоємних галузях, до яких належить цукрова промисловість.

Водночас починаючи з 2023 року спостерігаються ознаки поступової стабілізації ситуації та часткового відновлення виробничого потенціалу. Кількість діючих цукрових заводів зросла до 30 одиниць і збереглася на цьому рівні у 2024 році. Така позитивна динаміка свідчить про адаптацію підприємств до нових умов господарювання, відновлення окремих виробничих потужностей, а також про підвищення ефективності управління ресурсами. Важливу роль у цьому процесі відіграли диверсифікація джерел сировини, оптимізація виробничих витрат, впровадження енергоощадних технологій та розширення експортних можливостей.

Отже, скорочення кількості цукрових заводів у 2018–2022 роках відображає процеси структурної оптимізації та кризових явищ у галузі, тоді як відновлення їхньої кількості у 2023–2024 роках є свідченням поступової адаптації до умов воєнної економіки та формування нової моделі функціонування, орієнтованої на підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

У 2023–2024 роках функціонування цукрової промисловості України характеризувалося високим рівнем концентрації виробництва в межах обмеженого кола великих інтегрованих компаній, що визначає сучасну структуру ринку та особливості конкурентної взаємодії. Лідируючі позиції посіло підприємство Радехівський цукор, частка якого становила близько 25,5% загального обсягу виробництва (приблизно 340 тис. тонн). Друге місце належало Астарта-Київ із часткою 21,1% (близько 282 тис. тонн), тоді як третю позицію зайняла компанія УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО, яка забезпечила виробництво на рівні 250 тис. тонн (18,8%).

Сукупна частка трьох провідних виробників досягла 65,4%, що свідчить про значну концентрацію виробничих потужностей та формування

олігополістичної моделі ринку. У таких умовах саме великі компанії визначають цінову політику, інвестиційні пріоритети та напрями технологічного розвитку галузі. Водночас помітну роль у структурі пропозиції відіграють і підприємства середнього рівня, зокрема АгроЕкспресСервіс, частка якого становить близько 9,8%, а також інші виробники, на які сукупно припадає майже чверть ринку (24,8%). Наявність такого сегмента свідчить про певний рівень диверсифікації виробництва, що сприяє підвищенню стійкості галузі до зовнішніх шоків та зменшує ризики надмірної монополізації.

Зовнішньоекономічна орієнтація галузі зумовлює значну роль експортних ринків у формуванні попиту на український цукор. Одним із ключових напрямів збуту є країни Європейський Союз, де українська продукція користується стабільним попитом завдяки відповідності високим стандартам якості та безпечності харчових продуктів. Серед основних імпортерів у європейському регіоні виділяються Польща, Литва та Румунія. Зокрема, Польща виступає ключовим торговельним партнером завдяки географічній близькості та розвиненій транспортно-логістичній інфраструктурі, що забезпечує ефективне перевезення продукції автомобільним і залізничним транспортом.

В азійському напрямі вагоме значення мають такі країни, як Туреччина, Азербайджан та Грузія. Високий рівень попиту в Туреччині обумовлений масштабами розвитку харчової та переробної промисловості, зокрема виробництва кондитерських виробів і напоїв. Азербайджан і Грузія, у свою чергу, демонструють стабільний імпорт українського цукру завдяки історично сформованим торговельно-економічним зв'язкам та зручним логістичним маршрутам.

Важливою тенденцією останніх років є активна диверсифікація експортних потоків у напрямі африканського континенту. Зокрема, серед ключових імпортерів виділяються Лівія, Судан та Кот-д'Івуар. Попит на український цукор у цих країнах зумовлений як потребами внутрішнього споживання, так і розвитком місцевої харчової промисловості.

Конкурентними перевагами української продукції виступають відносно доступна ціна, стабільна якість та можливість оперативного постачання.

Отже, сучасна модель функціонування цукрового ринку України поєднує риси олігополістичної структури внутрішнього виробництва з активною експансією на зовнішні ринки. Високий рівень концентрації сприяє підвищенню ефективності виробництва та інвестиційної активності, тоді як географічна диверсифікація експорту формує передумови для зниження ризиків і забезпечення довгострокової стабільності галузі в умовах глобальної конкуренції.

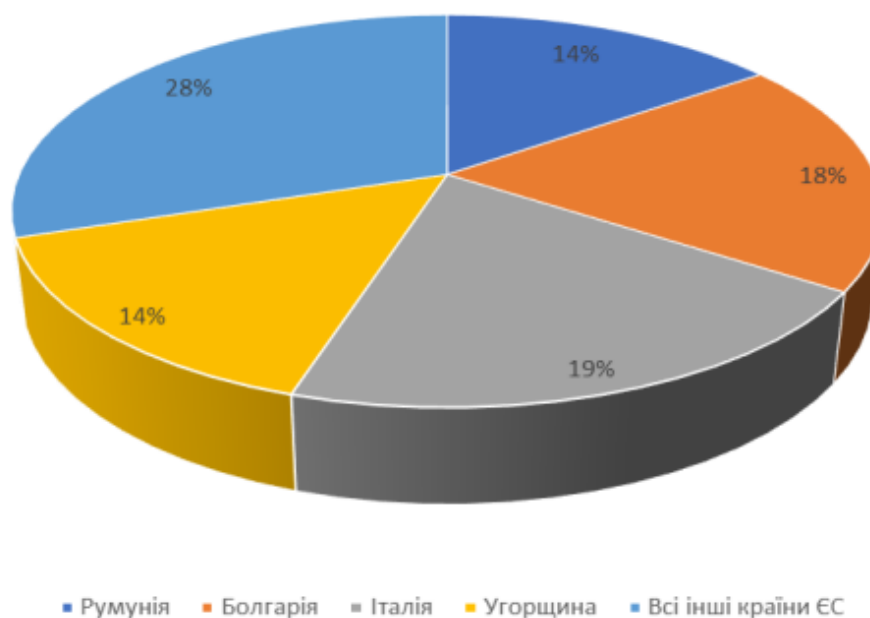


Рисунок 2.3 – Експорт цукру в країни ЄС у 2023-2024 роках

Сформовано на основі джерел [8]

Відповідно до статистичних даних, у 2023–2024 маркетинговому році (вересень–серпень) експорт українського цукру до країн Європейський Союз характеризувався відносно рівномірним розподілом між окремими національними ринками та високим рівнем географічної диверсифікації. Найбільшими імпортерами української продукції виступили Італія (19%), Болгарія (18%), Румунія (14%) та Угорщина (14%). Водночас суттєва частка поставок (близько 28%) припадає на інші країни ЄС, що свідчить про

відсутність критичної залежності від окремих ринків збуту та формування багатовекторної експортної стратегії [].

Такий розподіл експортних потоків відображає високий рівень попиту на український цукор у межах європейського економічного простору, що зумовлено поєднанням кількох ключових конкурентних переваг. По-перше, українська продукція характеризується відносно привабливим ціновим рівнем у порівнянні з внутрішньоєвропейськими виробниками, що особливо актуально в умовах зростання витрат на енергоресурси в країнах ЄС. По-друге, дотримання стандартів якості та безпечності харчових продуктів забезпечує відповідність вимогам європейського ринку, що є необхідною умовою для стабільного експорту. По-третє, налагоджені логістичні маршрути, зокрема через прикордонні країни Центральної та Східної Європи, сприяють безперебійному постачанню продукції.

Особливої уваги заслуговує значна частка Італія у структурі експорту, що свідчить про її роль як одного з ключових споживачів українського цукру. Це може бути пов'язано з високим рівнем розвитку харчової та переробної промисловості країни, зокрема кондитерського виробництва. Водночас вагома частка Болгарія пояснюється як географічною близькістю, так і інтеграцією у регіональні логістичні ланцюги постачання, що підвищує ефективність торговельних операцій.

Загалом наведені дані свідчать про активну інтеграцію України до європейського агропродовольчого ринку та формування стійких торговельно-економічних зв'язків із країнами ЄС. Диверсифікована структура експорту знижує ризики залежності від окремих ринків, підвищує гнучкість зовнішньоекономічної діяльності та створює передумови для подальшого розширення присутності українського цукру на міжнародній арені. Відповідна динаміка експортних поставок у 2023–2024 роках, відображена на рисунку 2.4, підтверджує позитивні тенденції розвитку галузі та ефективність реалізації експортної стратегії в умовах сучасних економічних викликів.

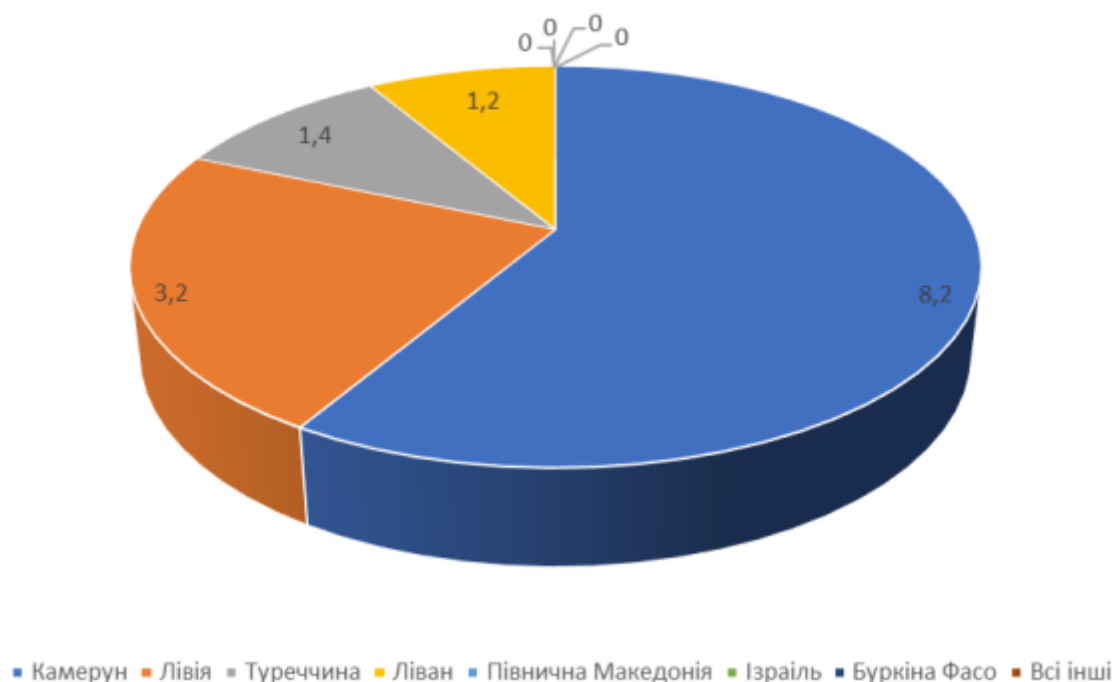


Рисунок 2.4 – Експорт цукру на світовий ринок у 2023-2024 роках

Географічна структура експорту цукру є одним із ключових індикаторів розвитку міжнародної торгівлі та відображає характер і глибину економічних взаємовідносин між країнами-експортерами та імпортерами. Її аналіз дозволяє не лише ідентифікувати основні ринки збуту, але й оцінити рівень диверсифікації експортних потоків, ступінь залежності від окремих партнерів, а також вплив глобальних і регіональних чинників на формування попиту.

Згідно з наявними даними, найбільшу частку в структурі експорту українського цукру займає Камерун, на який припадає близько 8,2% загального обсягу поставок. Така концентрація свідчить про стабільний і значний попит на імпортний цукор у цій країні, що може бути зумовлено обмеженими можливостями власного виробництва або високою динамікою споживання. Крім того, важливу роль можуть відігравати сприятливі умови торговельно-економічного співробітництва, зокрема рівень митного регулювання, логістичні переваги та налагоджені канали постачання.

Другу позицію серед імпортерів займає Лівія із часткою близько 3,2%. Залежність цієї країни від імпортних поставок пояснюється обмеженим

розвитком власної агропромислової бази, а також специфікою природно-кліматичних умов, які не сприяють масштабному вирощуванню цукрових культур. Водночас політична нестабільність і трансформації економічної системи можуть впливати на обсяги імпорту та структуру торговельних потоків.

Інші країни-імпортери, зокрема Туреччина (1,4%), Ліван (1,2%), а також Північна Македонія, Ізраїль і Буркіна-Фасо, характеризуються відносно незначною часткою в загальному обсязі експорту. Така структура пояснюється сукупністю кількох факторів [8].

По-перше, у ряді цих країн існує власне виробництво цукру, яке частково або повністю задовольняє внутрішній попит, зменшуючи потребу в імпорті. По-друге, значний вплив має тарифна та нетарифна політика, включаючи митні обмеження, квотування та технічні стандарти, що можуть стримувати імпортні операції або робити їх економічно менш вигідними. По-третє, важливим чинником виступає конкуренція на світовому ринку цукру, де українські експортери змушені конкурувати з такими великими виробниками, як Бразилія, Індія чи країни Європейського Союзу, що впливає на перерозподіл ринкових часток.

Загалом аналіз географічного розподілу експорту свідчить про наявність диверсифікованої структури зовнішніх поставок українського цукру, де поряд із ключовими ринками існує значна кількість менш масштабних, але стабільних напрямів експорту. Така модель сприяє зниженню ризиків залежності від окремих країн-імпортерів, підвищує гнучкість зовнішньоекономічної діяльності та створює передумови для подальшого розширення присутності на нових ринках. У стратегічній перспективі це забезпечує підвищення стійкості галузі до глобальних економічних коливань і посилює її конкурентні позиції у світовій торговельній системі.

Український цукор зберігає конкурентні позиції на міжнародному ринку, що зумовлено поєднанням високих якісних характеристик продукції, відповідності міжнародним стандартам та ефективно вибудованих

логістичних маршрутів постачання. Географія експорту охоплює як європейський, так і азійський та африканський напрями, серед яких ключовими імпортерами виступають Польща, Литва, Туреччина, Азербайджан, а також низка країн африканського континенту. Така диверсифікована структура зовнішніх поставок сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із залежністю від окремих ринків, та забезпечує стабільність експортних потоків.

Перспективи подальшого розвитку експорту українського цукру значною мірою визначаються динамікою світової кон'юнктури, умовами міжнародної торгівлі та ефективністю реалізації міждержавних торговельних угод. Важливу роль відіграє також внутрішній виробничий потенціал галузі, який залежить від урожайності сировини, технологічного рівня переробки та ресурсного забезпечення підприємств.

Водночас розширення присутності на нових ринках збуту, удосконалення логістичної інфраструктури, а також підвищення рівня технологічної модернізації виробництва створюють додаткові можливості для зміцнення конкурентоспроможності українського цукру. У довгостроковій перспективі це сприятиме поглибленню інтеграції України у світову торговельну систему та забезпеченню стабільного розвитку цукрової галузі.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та виявлення кризових явищ ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Одним із провідних підприємств цукрової промисловості України є ТОВ «Олександрійський цукровий завод», що функціонує на території Кіровоградської області та входить до структури агропромислової групи «АгроВіста». Підприємство спеціалізується на виробництві цукру-піску з цукрових буряків та належить до найбільших переробних заводів центрального регіону України. Основним видом економічної діяльності

підприємства є виробництво цукру, однак структура його діяльності є більш диверсифікованою і включає торговельні, енергетичні та допоміжні виробничі напрями.

Підприємство було введено в експлуатацію у 1961 році з початковою потужністю переробки 2,5 тис. тонн цукрових буряків на добу. У результаті системної модернізації виробничих потужностей рівень переробки сировини було збільшено до близько 4 тис. тонн на добу. Важливою конкурентною перевагою заводу є наявність власної сировинної бази, яка забезпечує близько 80 % потреб у цукрових буряках. Це суттєво знижує залежність підприємства від зовнішніх постачальників, мінімізує логістичні ризики та позитивно впливає на собівартість продукції.

З економічної точки зору діяльність підприємства характеризується значними обсягами доходу, проте фінансові результати залишаються нестабільними. За даними відкритої фінансової звітності, у 2023 році дохід підприємства становив понад 662 млн грн, що свідчить про високі масштаби виробництва та активну господарську діяльність. Водночас уже у 2024–2025 роках спостерігалось зниження доходів та погіршення фінансових результатів: чистий прибуток змінився на збиток, а рівень рентабельності став від'ємним. Це може бути наслідком зростання собівартості енергоносіїв, логістичних витрат, нестабільності аграрного ринку та впливу воєнних ризиків на виробничу діяльність.

Аналіз структури активів і зобов'язань підприємства свідчить про значну капіталомісткість виробництва. У 2025 році активи підприємства перевищували 786 млн грн, що характеризує наявність потужної виробничої бази, технологічного обладнання та інфраструктури. Разом із тим обсяг зобов'язань перевищив 1 млрд грн, що вказує на високу залежність підприємства від залучених фінансових ресурсів. Така ситуація може створювати ризики для фінансової стійкості, особливо в умовах нестабільного ринку та високої вартості кредитних ресурсів.

Виробничо-технологічний аналіз діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» дозволяє зробити висновок про активне впровадження інноваційних та енергозберігаючих технологій. Підприємство систематично здійснює модернізацію основних виробничих дільниць, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню енергоємності виробництва та покращенню якості готової продукції. Значні інвестиції спрямовуються на оновлення виробничого обладнання та автоматизацію технологічних процесів.

Соціальний аспект діяльності підприємства також має важливе значення для розвитку регіону. Завод забезпечує робочими місцями декілька сотень працівників, а рівень середньої заробітної плати поступово зростає. Підприємство активно взаємодіє із службами зайнятості, організовує професійне стажування та підвищення кваліфікації персоналу. Це сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу та підтриманню соціально-економічної стабільності в регіоні.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є його вигідне географічне розташування. Завод знаходиться поблизу транспортної інфраструктури, що забезпечує ефективне постачання сировини та реалізацію готової продукції як автомобільним, так і залізничним транспортом. Це дозволяє підприємству оптимізувати логістичні витрати та підтримувати стабільні канали збуту продукції.

Попри значні переваги, діяльність підприємства супроводжується низкою ризиків і проблем. До основних із них належать висока енергоємність виробництва, залежність від врожайності цукрових буряків, коливання цін на природний газ, нестабільність внутрішнього ринку та вплив воєнних дій на економіку країни. Крім того, зростання кредитного навантаження та від'ємні показники рентабельності можуть негативно впливати на фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Отже, ТОВ «Олександрійський цукровий завод» є стратегічно важливим підприємством цукрової галузі України, яке поєднує потужний виробничий потенціал, сучасну технологічну базу та розвинену сировинну

інфраструктуру. Незважаючи на складні економічні та воєнні умови, підприємство зберігає виробничу активність і продовжує модернізацію, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Фінансово-економічний аналіз розглядається як цілісне і повне дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства, результатів його роботи за певний період. Проводиться через аналіз активів та пасивів підприємства, їх структури та динаміки, розрахунок показників фінансового стану. Проаналізуємо структуру активів ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки, а результати наших розрахунків занесемо у таблицю 2.1. та 2.2.

Таблиця 2.1 – Аналіз структури активів ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки (тис. грн.)

Стаття	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Необоротні активи								
Нематеріальні активи	169	0,0003	169	0,0464	145	0,041	121	0,04
Первісна вартість	169	0,0003	177	0,0486	178	0,05	179	0,05
Накопичена амортизація	-	-	8	0,0022	33	0,009	58	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	14293	3,8533	18836	5,1705	19328	5,484	23201	6,44
Основні засоби	335790	90,527	323583	88,824	228168	64,74	219091	60,8
Первісна вартість	341092	-	352350	-	271057	-	282463	78,4
знос	5302	-	28767	-	42889	-	63372	17,6
Інші фінансові інвестиції	9029	2,4342	634	0,1740	634	0,180	-	-
Відстрочені податкові активи	4214	1,1361	13665	3,7511	12058	3,421	16278	4,54
Інші необоротні активи	7598	2,0484	7410	2,0341	92103	26,13	100924	28,0
Усього необоротних активів	370925	100	364297	100	352436	100	360249	100

*Складено на основі фінансової звітності підприємства

товари, роботи, послуги	146267	41,3	115448	31,2	75774	14,7	181473	29,5	246388	44,65
Розрахунками з бюджетом	2040	0,57	579	0,16	1202	0,23	2815	0,45	2347	0,42
Розрахунки зі страхування	1369	0,38	-	-	269	0,05	902	0,05	582	0,1
Розрахунками з оплати праці	5130	1,44	693	0,19	1554	0,30	3384	0,55	2131	0,38
За одержаними авансами	9535	2,68	3183	0,86	137	0,03	27612	4,65	6239	1,13
Поточні забезпечення	3713	1,04	2445	0,66	3673	0,71	4895	0,8	6335	1,14
Інші поточні зобов'язання	171694	48,2	209430	56,7	342113	66,4	271498	44,1	201236	36,47
Усього поточні зобов'язання	355979	100	369325	100	514612	100	615175	100	551759	100
Баланс	597970	100	600317	100	607673	100	727607	100	733460	100

**Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Аналіз динаміки власного капіталу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за період 2022–2025 років свідчить про загальну тенденцію до його зростання, що формально відображає покращення структури фінансових ресурсів підприємства. Водночас більш детальне дослідження складових власного капіталу дозволяє виявити суперечливі тенденції у фінансовому стані товариства. Зокрема, обсяг зареєстрованого (пайового) капіталу протягом усього аналізованого періоду залишався незмінним і становив 10 868 тис. грн, що свідчить про відсутність додаткових внесків власників або перегляду статутного капіталу як джерела фінансування діяльності.

Водночас результати фінансово-господарської діяльності підприємства у 2022–2025 роках характеризуються наявністю збитків, що негативно впливало на величину нерозподіленого прибутку та формувало значний обсяг непокритих збитків у структурі власного капіталу. Така ситуація може бути обумовлена сукупністю факторів, зокрема зростанням виробничих витрат,

енергоємністю технологічних процесів, нестабільністю сировинної бази, а також впливом зовнішніх економічних і воєнних ризиків.

Разом із тим у 2025 році спостерігається позитивна тенденція до скорочення обсягу непокритих збитків, що свідчить про часткове покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Однією з ключових причин такої динаміки стало підвищення ефективності виробничого процесу, зумовлене сприятливими агрокліматичними умовами та, як наслідок, високим рівнем урожайності цукрових буряків у регіоні. Це забезпечило стабільніше постачання сировини та дозволило підприємству продовжити тривалість виробничого сезону, що позитивно вплинуло на обсяги переробки та зменшення питомих витрат.

Отже, незважаючи на наявність збитковості у попередні роки, тенденція до зменшення непокритих збитків у 2025 році може розглядатися як свідчення поступової стабілізації фінансового стану підприємства. У подальшому підвищення ефективності використання ресурсів, модернізація виробничих потужностей та оптимізація витратної структури можуть стати ключовими чинниками зміцнення фінансової стійкості та відновлення прибутковості діяльності підприємства. Аналіз сукупного доходу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки представлений у таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Аналіз сукупного доходу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки

Стаття	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис.грн.	тис. грн
Фінансовий результат					
Чистий дохід від реалізації продукції	219784	235597	323846	450027	662637
Собівартість реалізованої продукції	-235227	-248526	-386011	-446089	-575755
Валовий прибуток	15443	12929	62165	3938	86882
Інші операційні доходи	27226	19064	47254	28450	34718
Адміністративні витрати	-15623	-14688	-17688	-17489	-18884
Витрати на збут	-7311	-8245	-7191	-14821	-32111

Інші операційні витрати	-13351	-6896	-14196	-11159	-24187
Фінансовий результат діяльності : прибуток	-24502	-23694	-53976	-11081	46418
Фінансові витрати	51018	1	12136	21825	34750
Інші витрати	23496	19842	18283	25684	34070
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5494	16283	4326		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-2474	-59810	-64449	-58580	-14340
Чистий фінансовий результат: прибуток	-1412	9451	-1607	-54360	-12536
Сукупний дохід					
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	14129	6418	-116	-	-59146
Інший сукупний дохід до оподаткування	14129	6418	-116	-	59146
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим доходом	8792	-	-	-	10646
Інший сукупний дохід після оподаткування	5337	6418	-116	-	48500
Сукупний дохід	4275	-43941	-66172	-54360	35964

**Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Аналіз динаміки сукупного доходу Олександрійський цукровий завод у 2022–2025 роках свідчить про суттєві зміни у фінансових результатах підприємства, зумовлені як ринковими, так і внутрішньовиробничими чинниками. Зокрема, простежується стійка тенденція до зростання чистого доходу від реалізації продукції: з 219 784 тис. грн у 2022 році до 662 637 тис. грн у 2025 році. Така позитивна динаміка значною мірою обумовлена підвищенням цін на цукор як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, що було спричинено інфляційними процесами, зміною кон'юнктури ринку та зростанням попиту.

Водночас поряд із нарощуванням доходів спостерігається істотне збільшення собівартості реалізованої продукції, що відображає зростання витрат на виробництво. Зокрема, собівартість зросла з 235 227 тис. грн у 2022 році до 575 755 тис. грн у 2025 році, проходячи через проміжні етапи підвищення у 2023 та 2024 роках. Така тенденція пояснюється подорожчанням енергоресурсів, матеріально-технічних ресурсів, логістичних витрат, а також загальним підвищенням витрат на ведення господарської діяльності в умовах економічної нестабільності.

Разом із тим у 2025 році спостерігається певне покращення фінансових результатів підприємства, що проявляється у формуванні позитивного сукупного доходу на рівні 35 964 тис. грн. Це стало можливим завдяки випереджальному зростанню чистого доходу від реалізації продукції порівняно з темпами збільшення витрат. Фактично підприємству вдалося частково компенсувати зростання собівартості за рахунок підвищення виручки, що свідчить про покращення ефективності реалізації продукції та більш сприятливу ринкову кон'юнктуру.

Отже, досліджуваний період характеризується одночасним зростанням як доходів, так і витрат підприємства, проте у 2025 році намітилася тенденція до покращення фінансових результатів. Це створює передумови для подальшого підвищення прибутковості діяльності за умови ефективного управління витратами, оптимізації виробничих процесів та збереження сприятливої цінової ситуації на ринку цукру.

Аналіз руху грошових коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки представлений таблицею 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз руху грошових коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки

Стаття	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис.грн.	тис. грн
Аналіз руху грошових коштів в результаті операційної діяльності					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	2474	59810	64449	58580	14340
Коригування на: Амортизацію необоротних активів	21169	23784	23970	29735	31253
збільшення (зменшення) забезпечень	424	1268	1228	1222	1440
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	45524	36116	10473	47449	60758
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визначення	692	-	-	-	276
Фінансові витрати	23500	19843	18283	21825	34750
Збільшення (зменшення) оборотних активів	6803	11146	2922	225692	5783
Збільшення (зменшення) запасів	18026	48054	9148	222692	5783
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги.	8203	39981	2121	56673	40647
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3020	19219	8347	22969	12191

Збільшення (зменшення) поточних забов'язань	70199	36798	47348	152985	41372
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	105761	27140	39680	105675	64894
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	1096	1501	640	18946	599
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з страхування	979	1371	269	632	320
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3780	4394	913	1882	1127
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	29707	2392	9490	25850	21476
Грошові кошти від операційної діяльності	103407	26830	73204	52831	126266
Чистий рух коштів від операційної діяльності	103407	26830	73204	52831	126266
Рух коштів у результаті у результаті інвестиційної діяльності					
Витрати на надання позик	15287	30588		-	-
Інші платежі	8553	61372	27049	-	-
Необоротних активів	2446				
Чисти рух коштів від інвестиційної діяльності	36763	7830	13629	17378	31075
Рух коштів у результаті фінансової діяльності					

Надходження від	-	-	-		
Отримання позик	180992	228940	278956	135723	-
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	14603	-	14655	46842	11401
Погашення позик	55964	142522	135097	69758	120227
Сплату відсотків	24698	20349	16101	69758	120227
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	135937	66054	113086	144	103567
Чистий рух грошових коштів за звітний період	55	610	796	22238	7414
Залишок коштів на початок року	164	219	829	33	22271
Залишок коштів на кінець року	219	829	33	22271	14857

**Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Далі розрахуємо відносні показники ліквідності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки, а результати розрахунків розміtimo у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок відносних показників ліквідності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки

Показник	Методика розрахунку	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт покриття	$\phi 1p.1195/\phi 1p.1695$	0,63780	0,63905	0,49598	0,5443	0,4678
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\phi 1(p.1195-p.1100)/\phi 1p.1695$	0,43721	0,49486	0,28249	0,7233	0,6788
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\phi 1(p.1160+p.1165)/\phi 1p.1695$	0,00062	0,00351	0,00006	0,0067	0,0056
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	$\phi 1(p.1195-p.1695)$	-139934	-133305	-259375	-247817	-199825

**Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Результати комплексного аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства «Олександрійський цукровий завод» за період 2021–2025 рр. засвідчують наявність глибоких структурних диспропорцій у системі

фінансування, що супроводжуються ознаками напруженого фінансового стану. Встановлено, що підприємство характеризується значною залежністю від залучених ресурсів, передусім банківського кредитування, що обмежує рівень його фінансової автономії та підвищує чутливість до коливань зовнішнього економічного середовища. Така структура капіталу формує додаткові ризики втрати платоспроможності та ускладнює процес забезпечення стабільності господарської діяльності.

Оцінка ліквідності підприємства свідчить про недостатній рівень забезпечення поточних зобов'язань оборотними активами. Зокрема, значення відповідного коефіцієнта у 2025 році демонструє, що на одиницю поточних активів припадає лише 0,46 грн зобов'язань, що істотно відхиляється від нормативних орієнтирів. Такий рівень ліквідності вказує на обмеженість фінансових ресурсів, доступних для своєчасного виконання короткострокових зобов'язань, і свідчить про підвищену ймовірність виникнення платіжних труднощів у взаємовідносинах із кредиторами.

Додатковим індикатором фінансової нестійкості виступає від'ємне значення чистого оборотного капіталу, що відображає перевищення короткострокових зобов'язань над обсягом оборотних активів. У 2024 році величина цього показника становила –247 817 тис. грн, тоді як у 2025 році спостерігається певне покращення до рівня –199 825 тис. грн. Попри позитивну динаміку, збереження від'ємного значення свідчить про наявність системних проблем у структурі балансу, що обумовлюють високий рівень ризиків ліквідності та обмежують фінансову гнучкість підприємства.

Таким чином, узагальнені результати проведеного дослідження дають підстави констатувати, що підприємство функціонує в умовах підвищеної фінансової напруженості та потребує впровадження комплексних антикризових заходів. Пріоритетними напрямками мають стати оптимізація структури капіталу, зниження рівня боргового навантаження, підвищення ефективності управління оборотними активами та вдосконалення політики фінансового планування. Реалізація зазначених заходів створить передумови

для зміцнення фінансової стійкості, відновлення платоспроможності та формування основ для стабільного розвитку підприємства у середньостроковій перспективі.

Далі розрахуємо показники фінансової стійкості ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2019-2023 роки, а результати наших розрахунків занесемо у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 - Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки

Показник	Методика розрахунку	2021	2022	2023	2024	2025
Власні обігові кошти (тис. грн)	$\phi 1(p.1195-p.1695)$	-139934	-133305	-259375	-247817	-199825
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\frac{\phi 1p.1495}{\phi 1p.1900}$	0,19555	0,11090	0,00086	0,0212	0,1023
Коефіцієнт фінансової залежності	$1 - \frac{\phi 1p.1495}{\phi 1p.1900}$	0,80445	0,88910	0,99914	0,9788	0,8977
Коефіцієнт фінансування	$\frac{\phi 1p.1695}{\phi 1p.1495}$	3,04425	5,54741	989,63	-11,425	-30,864
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$\frac{\phi 1(p.1195-p.1695)}{\phi 1p.1195}$	-0,56788	-0,56480	-1,01621	-0,9876	-0,6578
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	$\frac{\phi 1(p.1195-p.1695)}{\phi 1p.1495}$	-1,10261	-2,00230	-498,798	-345,7	-11,177
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\frac{\phi 1p.1695}{\phi 1p.1900}$	0,5953	0,6152	0,84686	0,7522	0,84
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\frac{\phi 1p.1495}{\phi 1p.1695}$	0,32849	0,18026	0,00101	-0,0314	-0,0875

*Складено на основі фінансової звітності підприємства

Результати проведеного оцінювання показників фінансової стійкості підприємства «Олександрійський цукровий завод» засвідчують наявність істотних структурних диспропорцій у системі фінансового забезпечення та

вказують на зниження рівня його економічної надійності. Аналіз динаміки ключових індикаторів свідчить про формування нестійкого фінансового стану, що супроводжується підвищеними ризиками втрати платоспроможності та обмеженням можливостей самофінансування.

Зокрема, коефіцієнт платоспроможності характеризується критично низькими значеннями, що відображають обмежену здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. У 2024 році його рівень становив 0,0212, а у 2025 році спостерігається певне зростання до 0,1023. Незважаючи на позитивну динаміку, отримані значення залишаються значно нижчими за нормативні орієнтири, що свідчить про збереження високого рівня фінансових ризиків та ймовірність загострення кризових явищ у сфері ліквідності.

Негативні тенденції також простежуються у динаміці коефіцієнта фінансової залежності, який перебуває на підвищеному рівні та відображає значну частку позикових ресурсів у загальній структурі капіталу підприємства. Така ситуація вказує на суттєву залежність від зовнішніх джерел фінансування, насамперед банківських кредитів, що обмежує фінансову автономію суб'єкта господарювання та підвищує його вразливість до змін умов кредитування і вартості позикового капіталу.

Особливо критичним є те, що ряд базових показників фінансової стійкості, зокрема коефіцієнт фінансування, забезпеченості власними оборотними коштами, маневреності власного капіталу та загальної фінансової стабільності, набувають від'ємних значень. Це свідчить про системний дефіцит власних фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення безперервності операційної діяльності, а також про обмеженість можливостей гнучкого управління капіталом. Відсутність достатнього обсягу внутрішніх фінансових резервів суттєво знижує здатність підприємства протидіяти впливу несприятливих зовнішніх факторів.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити висновок про критично низький рівень фінансової стійкості підприємства, що обумовлює

необхідність негайного впровадження системних антикризових заходів. Пріоритетними напрямками фінансового оздоровлення мають стати оптимізація структури капіталу шляхом зменшення частки позикових коштів, нарощення власного капіталу, підвищення ефективності управління грошовими потоками та вдосконалення механізмів фінансового планування. Реалізація зазначених заходів є необхідною умовою відновлення фінансової рівноваги, підвищення платоспроможності та забезпечення довгострокової стабільності функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

2.3. Оцінка ризиків діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Оцінка ризиків діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» є важливим етапом формування ефективної системи антикризового управління та забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства. З урахуванням результатів аналізу фінансового стану та галузевої специфіки, діяльність підприємства супроводжується комплексом взаємопов'язаних ризиків, що мають як внутрішню, так і зовнішню природу.

Передусім, ключовим є фінансовий ризик, який проявляється у високому рівні залежності від позикового капіталу, низьких показниках ліквідності та від'ємному значенні чистого оборотного капіталу. Така ситуація підвищує ймовірність виникнення проблем із платоспроможністю, ускладнює своєчасне виконання зобов'язань перед кредиторами та створює загрозу фінансової нестабільності. Додатково зростає ризик втрати фінансової незалежності через домінування зовнішніх джерел фінансування.

Значну роль відіграють виробничо-технологічні ризики, зумовлені високою енергоємністю цукрового виробництва, зношеністю основних фондів та можливими перебоями у постачанні сировини (цукрових буряків).

Неритмічність виробничого процесу або технологічні збої можуть призвести до зростання собівартості продукції та зниження її конкурентоспроможності.

Особливої актуальності в сучасних умовах набувають енергетичні ризики. Зростання тарифів на енергоносії, нестабільність енергопостачання та висока залежність від традиційних джерел енергії безпосередньо впливають на витрати підприємства. Це підвищує загальний рівень економічної невизначеності та потребує впровадження енергоефективних технологій і диверсифікації джерел енергозабезпечення.

Ринкові ризики пов'язані з коливаннями попиту та пропозиції на ринку цукру, змінами цінової кон'юнктури, посиленням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Додатково впливають фактори державного регулювання, включаючи податкову політику, квоти, митні обмеження та інші інституційні механізми.

Суттєвими є також інвестиційні ризики, які полягають у обмеженості фінансових ресурсів для модернізації виробництва, впровадження інновацій та підвищення енергоефективності. Недостатній рівень інвестиційної активності може призвести до технологічного відставання та втрати ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Не менш важливими є управлінські ризики, пов'язані з якістю прийняття рішень, ефективністю стратегічного планування та рівнем адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Недосконалість системи управління може посилювати вплив інших ризиків та ускладнювати реалізацію антикризових заходів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що діяльність ТОВ «Олександрійський цукровий завод» характеризується високим рівнем ризиконасиченості, що вимагає впровадження комплексної системи управління ризиками. Доцільним є застосування інтегрованого підходу, який передбачає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію ризиків. Серед ключових напрямів зниження ризиків варто виокремити: оптимізацію структури капіталу, підвищення ліквідності, модернізацію виробничих потужностей, впровадження

енергозберігаючих технологій, диверсифікацію ринків збуту та вдосконалення системи стратегічного управління.

Таким чином, системна оцінка ризиків створює підґрунтя для формування ефективної антикризової стратегії, спрямованої на підвищення стійкості підприємства, зниження вразливості до зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечення його довгострокового розвитку.

Антикризова стратегія розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод» повинна формуватися як комплексна система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на подолання фінансової нестабільності, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи виявлені проблеми (низька ліквідність, високе боргове навантаження, енергозалежність), стратегія має поєднувати короткострокові стабілізаційні рішення та довгострокові трансформаційні зміни.

Головною метою є відновлення платоспроможності, забезпечення фінансової стійкості та формування передумов для сталого розвитку підприємства шляхом оптимізації ресурсного потенціалу, підвищення ефективності виробництва та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Враховуючи викладене нами запропоновано наступні ключові напрямки антикризової стратегії ТОВ «Олександрійський цукровий завод», які представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Ключові напрямки антикризової стратегії ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

№	Напрямок	Основні заходи
1	Фінансова стабілізація підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • реструктуризація кредитної заборгованості (переговори з банками щодо пролонгації та зниження відсоткових ставок); • оптимізація структури капіталу (збільшення частки власних коштів); • впровадження жорсткого контролю за грошовими потоками; • скорочення непродуктивних витрат; • формування резервів ліквідності.
2	Підвищення ефективності	<ul style="list-style-type: none"> • оптимізувати рівень запасів сировини та готової продукції; • прискорити оборот дебіторської заборгованості;

	управління оборотними активами	<ul style="list-style-type: none"> • впровадити ефективну політику розрахунків із контрагентами; • удосконалити систему фінансового планування та бюджетування.
3	Модернізація виробництва та інвестиційна активізація	<ul style="list-style-type: none"> • оновлення технологічного обладнання; • впровадження інновацій у виробничі процеси; • залучення інвестицій (державні програми, приватні інвестори, міжнародні фонди); • підвищення якості продукції та зниження її собівартості.
4	Енергетична трансформація	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження енергозберігаючих технологій; • модернізація енергетичного обладнання; • використання альтернативних джерел енергії (біогаз, відходи виробництва); • зниження залежності від зовнішніх постачальників енергоресурсів.
5	Ринкова та збутова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • диверсифікація ринків збуту; • розширення асортименту продукції (супутні продукти: меляса, жом); • підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; • формування ефективної маркетингової політики.
6	Управлінська та організаційна трансформація	<ul style="list-style-type: none"> • підвищення якості управлінських рішень; • впровадження сучасних методів менеджменту; • розвиток кадрового потенціалу; • цифровізацію управлінських процесів.

Джерело: сформовано автором

Антикризова стратегія ТОВ «Олександрійський цукровий завод» повинна мати комплексний, адаптивний та інноваційний характер. Її ефективність визначається здатністю поєднувати фінансову стабілізацію, інвестиційний розвиток та енергетичну модернізацію. Реалізація такої стратегії дозволить підприємству не лише подолати кризові явища, але й сформувати нову модель функціонування, орієнтовану на стійкість, ефективність та довгострокове зростання.

3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування антикризової стратегії розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Причини виникнення кризових явищ на підприємстві традиційно систематизуються за двома ключовими групами: факторами зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. Такий поділ дозволяє більш комплексно ідентифікувати джерела загроз, оцінити ступінь їх впливу та сформувані адекватні механізми антикризового реагування.

До факторів внутрішнього середовища, що здатні ініціювати або посилювати кризові процеси на підприємстві, належить сукупність управлінських, виробничих, фінансових та організаційних дисфункцій. Передусім, важливим чинником виступають негативні тенденції розвитку галузі, в межах якої функціонує підприємство. Зниження темпів зростання, технологічна відсталість або структурні дисбаланси в галузі обмежують можливості суб'єкта господарювання щодо адаптації до ринкових змін і знижують його конкурентоспроможність.

Суттєвим внутрішнім дестабілізатором є також монополізація ринку продукції підприємства. Незважаючи на потенційні короткострокові вигоди, у довгостроковій перспективі це може призводити до зниження стимулів до інноваційної діяльності, погіршення якості продукції та втрати гнучкості у реагуванні на зміну попиту.

Критичною є ситуація, коли витрати підприємства систематично перевищують ціну реалізації продукції. Така диспропорція свідчить про неефективність витратної політики, недосконалість системи ціноутворення або низький рівень операційної ефективності, що в кінцевому підсумку призводить до збитковості діяльності та фінансової нестійкості.

Окрему групу ризиків формує несприятливе ставлення стейкхолдерів – інвесторів, кредиторів, постачальників, споживачів та персоналу. Втрата

довіри з їх боку ускладнює доступ до фінансових ресурсів, погіршує ділову репутацію підприємства та обмежує його стратегічні можливості розвитку.

Не менш важливим фактором є орієнтація підприємства на традиційні, але застарілі та неефективні стратегії розвитку. Ігнорування інноваційних підходів, цифровізації, модернізації виробництва та управління знижує адаптивність підприємства до сучасних викликів і підвищує ймовірність виникнення кризових ситуацій.

Крім того, навіть внутрішньо стабільні підприємства можуть зазнавати кризових проявів через несвоєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища. Нездатність адекватно оцінити ринкові трансформації, регуляторні новації чи технологічні тренди трансформується у внутрішні проблеми функціонування, що посилює кризові явища.

До факторів внутрішнього середовища, що детермінують виникнення кризових явищ на підприємствах цукрової промисловості, доцільно відносити сукупність управлінських, організаційно-економічних та виробничо-технологічних дисфункцій, які формуються внаслідок неефективного використання ресурсного потенціалу та недостатньої адаптивності до динамічних змін ринкового середовища. Специфіка функціонування цукрових заводів, що характеризується сезонністю виробництва, високою енергоємністю та залежністю від сировинної бази, значною мірою підсилює вплив внутрішніх чинників на їх фінансово-економічну стійкість.

Одним із ключових дестабілізуючих факторів є ігнорування або несвоєчасне відслідковування змін у тенденціях розвитку галузі. Для цукрових заводів це проявляється у неврахуванні глобальних трендів, таких як скорочення споживання цукру, посилення конкуренції з боку альтернативних підсолоджувачів, а також зростання вимог до енергоефективності виробництва. Відсутність системного галузевого моніторингу призводить до втрати стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Суттєвою внутрішньою проблемою є втрата конкурентних переваг, що для підприємств цукрової галузі може бути пов'язано з моральним та

фізичним зносом технологічного обладнання, високою собівартістю продукції, а також низьким рівнем диверсифікації продуктового портфеля. У таких умовах підприємство поступово втрачає свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Не менш значущим чинником є формування та реалізація неефективної стратегії розвитку. Орієнтація виключно на традиційне виробництво цукру без урахування можливостей переробки побічної продукції (жому, меляси) чи впровадження біоенергетичних технологій істотно обмежує потенціал підвищення прибутковості підприємства.

Конфліктність інтересів між власниками та менеджментом також виступає важливим джерелом кризових явищ. Розбіжності у стратегічному баченні розвитку підприємства, зокрема щодо інвестиційної політики чи рівня ризику, призводять до затримок у прийнятті управлінських рішень та зниження ефективності корпоративного управління.

Додатково, внутрішні конфлікти в трудовому колективі, зумовлені нерівномірним розподілом доходів, низькою мотивацією персоналу або недосконалістю організаційної структури, негативно впливають на продуктивність праці та якість управлінських процесів.

Важливим фактором є запізнена реакція на дії конкурентів. У цукровій галузі це може проявлятися у несвоєчасному зниженні витрат, модернізації виробництва або виході на нові ринки збуту, що призводить до втрати частки ринку.

Підвищений рівень ризику супроводжує процес виведення нових продуктів на ринок, зокрема у випадках диверсифікації діяльності цукрових заводів (наприклад, виробництво біоетанолу чи органічної продукції). За відсутності належного маркетингового обґрунтування такі рішення можуть спричинити значні фінансові втрати.

Окремо слід відзначити неефективну реалізацію інвестиційних та інноваційних проєктів, що часто пов'язано з недосконалістю системи управління проєктами, браком фінансових ресурсів або низьким рівнем

техніко-економічного обґрунтування. Для цукрових заводів це особливо критично, оскільки модернізація виробництва потребує значних капіталовкладень.

Розвиток кризових явищ на підприємствах цукрової промисловості має поетапний, динамічний характер і обумовлюється як внутрішніми дисфункціями, так і впливом зовнішнього середовища. Специфіка діяльності цукрових заводів – сезонність виробництва, залежність від сировинної бази (цукрового буряка), висока енергоємність та значна капіталомісткість – зумовлює особливості перебігу кризових процесів та потребує своєчасного застосування інструментів антикризового управління.

Першим етапом є поява ознак кризи, які на цукровому заводі можуть проявлятися у зниженні обсягів переробки сировини, зростанні собівартості продукції, скороченні маржинального доходу, погіршенні ліквідності та платоспроможності. Також характерними сигналами є нестабільність поставок сировини, зниження якості продукції або втрата частини ринку збуту. На цьому етапі важливу роль відіграє система раннього попередження криз, яка дозволяє ідентифікувати негативні тенденції ще до їх трансформації у системну проблему.

Другим етапом виступає виявлення кризи, що передбачає проведення комплексної діагностики фінансово-економічного стану підприємства. Для цукрових заводів це включає аналіз структури витрат (особливо енергетичних і сировинних), оцінку ефективності використання виробничих потужностей, а також дослідження ринкової кон'юнктури. На цьому етапі формується розуміння глибини кризи та визначаються ключові чинники її виникнення.

Наступним етапом є фінансова реакція на розгортання кризи, яка полягає у впровадженні оперативних заходів стабілізації. Для підприємств цукрової галузі це може включати оптимізацію витрат, реструктуризацію заборгованості, перегляд цінової політики, а також пошук додаткових джерел фінансування. Важливим є забезпечення достатнього рівня ліквідності для

підтримки безперервності виробничого процесу, особливо у період сезону переробки.

Четвертий етап – розгортання (поглиблення) кризи – характеризується посиленням негативних тенденцій у разі несвоєчасної або неефективної реакції менеджменту. На цукровому заводі це може проявлятися у зупинці виробництва, втраті постачальників сировини, накопиченні збитків, зниженні інвестиційної привабливості та загрозі банкрутства. У таких умовах криза набуває системного характеру та охоплює всі сфери діяльності підприємства.

Завершальним етапом є реакція підприємства на кризу, яка може мати як негативний, так і позитивний сценарій розвитку. За умов ефективного антикризового управління цукровий завод здатний реалізувати комплекс заходів фінансового оздоровлення, що включає технічну модернізацію, підвищення енергоефективності, диверсифікацію продукції (наприклад, виробництво біоетанолу, кормів або побічних продуктів), а також удосконалення системи управління. У протилежному випадку, за відсутності належних управлінських рішень, криза може завершитися ліквідацією підприємства або його поглинанням більш ефективними суб'єктами ринку.

Таким чином, кожен етап розвитку кризової ситуації на підприємстві цукрової галузі відкриває можливості для застосування відповідних інструментів антикризового управління – від превентивних заходів до глибокої реструктуризації. Ефективність реагування менеджменту визначає вектор подальшого розвитку: або поглиблення фінансової кризи, або перехід до стадії стабілізації та сталого функціонування підприємства.

3.2. Обґрунтування заходів антикризового управління ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

У системі антикризового управління підприємствами цукрової промисловості ключову роль відіграє реалізація базових управлінських функцій, які набувають специфічного змісту з урахуванням галузевих особливостей. Висока залежність цукрових заводів від сезонності сировинного забезпечення, енергоємності виробництва та кон'юнктури аграрного ринку зумовлює необхідність адаптації класичних функцій управління до умов кризового середовища.

Функція планування в антикризовому управлінні цукровим заводом передбачає не лише визначення стратегічних і тактичних цілей, але й формування комплексної програми фінансового оздоровлення. Це включає розробку сценаріїв стабілізації діяльності з урахуванням коливань обсягів постачання цукрового буряка, змін цін на енергоносії та динаміки попиту на продукцію. Важливим аспектом є визначення джерел фінансування антикризових заходів, оптимізація витрат та планування інвестицій у модернізацію виробництва, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Функція організації набуває особливої ваги в умовах кризи, оскільки передбачає формування ефективної управлінської структури, здатної оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цукрового заводу це означає раціональний розподіл ресурсів між виробничими підрозділами, оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням сезонного характеру роботи, а також удосконалення логістичних процесів постачання сировини та збуту готової продукції. Крім того, важливо забезпечити координацію між підрозділами з метою мінімізації втрат та підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

Мотиваційна функція в системі антикризового управління спрямована на активізацію трудового потенціалу підприємства та формування

зацікавленості персоналу у досягненні цілей фінансової стабілізації. На цукрових заводах це може реалізовуватися через впровадження гнучких систем оплати праці, пов'язаних із результатами діяльності, преміювання за економію ресурсів, підвищення продуктивності та якості продукції. Водночас важливим є застосування нематеріальних стимулів, таких як підвищення кваліфікації працівників, покращення умов праці та розвиток корпоративної культури, що сприяє зниженню соціальної напруженості в умовах кризи.

Контроль як функція антикризового управління забезпечує постійний моніторинг результатів реалізації антикризових заходів та своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників. Для підприємств цукрової галузі це передбачає систематичний аналіз фінансових результатів, рівня витрат, ефективності використання сировини та енергоресурсів. Важливою складовою є впровадження системи управлінського обліку та внутрішнього аудиту, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення та запобігати поглибленню кризових явищ.

Таким чином, функції планування, організації, мотивації та контролю в системі антикризового управління цукровим заводом є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими елементами єдиного управлінського механізму. Їх ефективна реалізація створює передумови для своєчасного реагування на кризові виклики, підвищення економічної стійкості підприємства та забезпечення його поступового виходу з кризового стану.

Результативність антикризового управління на підприємствах цукрової промисловості значною мірою визначається дотриманням системи базових принципів антикризового фінансового управління, які формують методологічну основу для прийняття ефективних управлінських рішень. З огляду на специфіку діяльності цукрових заводів – сезонність виробничого циклу, високу матеріало- та енергоємність, залежність від аграрної сировини та коливань ринкової кон'юнктури – реалізація цих принципів набуває особливої актуальності.

Принцип постійної превентивності дії та готовності до реагування передбачає формування на підприємстві системи раннього виявлення кризових явищ. Для цукрового заводу це означає безперервний моніторинг ключових показників діяльності: обсягів заготівлі буряка, рівня собівартості, енерговитрат, ліквідності та рентабельності. Важливим є також прогнозування ризиків, пов'язаних із несприятливими погодними умовами, змінами державного регулювання чи коливанням світових цін на цукор.

Принцип терміновості та адекватності реагування полягає у своєчасному прийнятті управлінських рішень, що відповідають масштабам і характеру кризових проявів. У практиці цукрових заводів це може проявлятися у швидкому коригуванні виробничих планів, перегляді контрактів із постачальниками сировини, оптимізації енергоспоживання або зміні цінової політики залежно від ситуації на ринку.

Комплексність рішень передбачає інтегрований підхід до подолання кризи, коли антикризові заходи охоплюють усі сфери діяльності підприємства – виробничу, фінансову, інвестиційну, збутову та кадрову. Для цукрових заводів це означає одночасну модернізацію технологічного обладнання, оптимізацію витрат, удосконалення логістики постачання сировини та активізацію маркетингової діяльності.

Принцип альтернативності дій та адаптивності управління вимагає розробки декількох варіантів управлінських рішень і вибору найбільш ефективного з урахуванням змін зовнішнього середовища. У цукровій галузі це може включати альтернативні сценарії використання виробничих потужностей, зокрема переорієнтацію на виробництво супутньої продукції (біоетанолу, кормів, мелясних продуктів) або тимчасову консервацію частини виробництва.

Важливим є принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, який передбачає мобілізацію власного потенціалу підприємства перед залученням зовнішніх джерел фінансування. Для цукрового заводу це означає

підвищення ефективності використання наявних основних фондів, зниження втрат сировини, оптимізацію запасів та підвищення продуктивності праці.

Принцип оптимізації зовнішньої санації полягає у раціональному залученні зовнішніх фінансових ресурсів, інвестицій чи державної підтримки лише в обсягах, необхідних для стабілізації діяльності. У випадку цукрових підприємств це може бути участь у програмах модернізації, залучення кредитних ресурсів для оновлення обладнання або співпраця з інвесторами з метою підвищення енергоефективності виробництва.

Завершальним є принцип ефективності, який передбачає досягнення максимального результату від реалізації антикризових заходів за мінімальних витрат ресурсів. Для цукрового заводу це означає забезпечення фінансової стабілізації, відновлення платоспроможності та формування передумов для сталого розвитку в майбутньому.

Таким чином, дотримання зазначених принципів створює цілісну систему антикризового фінансового управління на підприємствах цукрової галузі. Їх практична реалізація забезпечує не лише подолання кризових явищ, але й формує стратегічні передумови підвищення конкурентоспроможності та довгострокової економічної ефективності діяльності цукрового заводу.

3.3. Оцінка економічної ефективності антикризової стратегії на основі ризик орієнтованого підходу

Оцінка економічної ефективності антикризової стратегії на основі ризик-орієнтованого підходу передбачає комплексний аналіз результативності управлінських рішень з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє не лише визначити економічні вигоди від впровадження антикризових заходів, але й оцінити ступінь зниження ймовірності настання кризових ситуацій та мінімізації їх наслідків.

Ключовими елементами оцінки є аналіз фінансово-економічних показників (рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів), а також інтегральна оцінка ризиків, яка включає ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку загроз. Важливим інструментом є порівняння альтернативних сценаріїв розвитку підприємства (з впровадженням антикризової стратегії та без неї), що дозволяє визначити ефект від зниження ризиків і підвищення стабільності функціонування.

Економічна ефективність антикризової стратегії визначається через співвідношення отриманих результатів (зростання доходів, зниження витрат, стабілізація діяльності) до витрат на її реалізацію з урахуванням ризикової складової. При цьому доцільним є використання показників ризик-скоригованої ефективності (наприклад, очікуваного прибутку з урахуванням імовірності ризикових подій), що забезпечує більш об'єктивну оцінку доцільності впроваджених заходів в умовах невизначеності, зокрема в період воєнного стану.

Тобто, важливим етапом антикризового управління є розробка заходів щодо мінімізації та уникнення ризиків діяльності підприємства, діагностика виникнення кризових явищ та розроблення комплексу профілактичних заходів, рекомендацій і процедур, спрямованих на поліпшення цього стану, або попередження несприятливих для його функціонування ситуацій і подій у

невизначеному ринковому середовищі. Це обумовлює вагомість формування концептуальної основи діагностування, який представлений на рисунку 3.1.

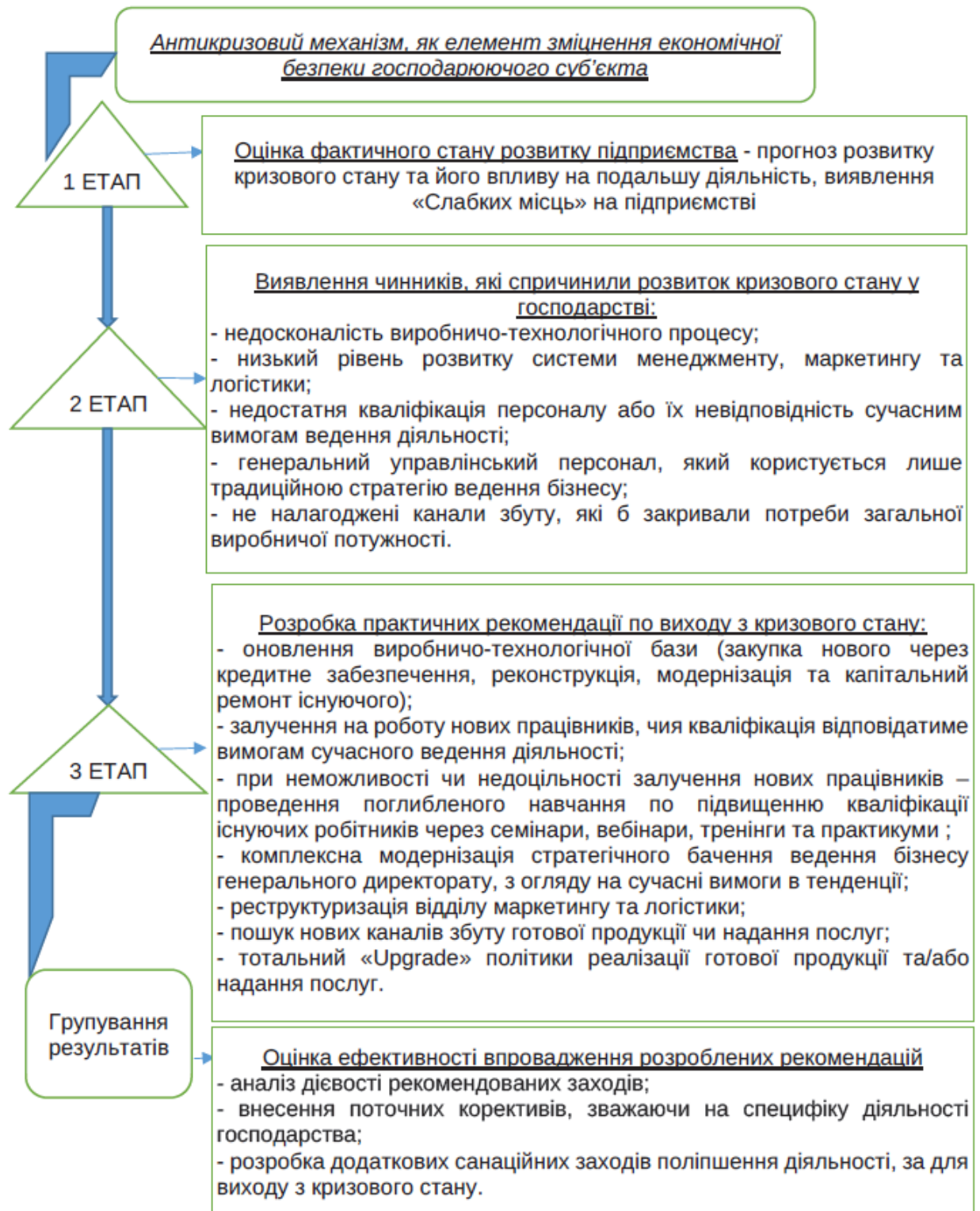


Рисунок 3.1 - Механізм антикризового управління, як елемент виходу кризового стану та підвищення рівня економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором

Ризики діяльності підприємств цукрової галузі мають комплексний характер і суттєво посилюються в умовах воєнного стану, що обумовлює необхідність їх системної ідентифікації та впровадження ефективних методів мінімізації.

Основні ризики діяльності цукрових підприємств:

1. Сировинні ризики – нестабільність постачання цукрових буряків, зниження врожайності, залежність від погодних умов і агротехнологій.
2. Виробничо-технологічні ризики – зношеність обладнання, енергоємність виробництва, перебої з енергопостачанням.
3. Логістичні ризики – порушення транспортних шляхів, зростання вартості перевезень, ускладнення експорту продукції.
4. Фінансові ризики – нестача обігових коштів, коливання валютних курсів, зростання собівартості продукції.
5. Ринкові ризики – зміни попиту, цінова волатильність, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках.
6. Інституційні та воєнні ризики – зміни державного регулювання, податкового навантаження, загрози руйнування інфраструктури, мобілізаційні обмеження.

Методи мінімізації ризиків:

- Диверсифікація сировинної бази: укладання контрактів з різними постачальниками, розвиток власної сировинної зони;
- Модернізація виробництва: впровадження енергоефективних технологій, оновлення обладнання, використання альтернативних джерел енергії;
- Оптимізація логістики: створення запасів, альтернативні маршрути постачання і збуту, співпраця з кількома перевізниками;
- Фінансове планування та контроль: бюджетування, управління витратами, формування резервних фондів, страхування ризиків;

- Гнучка цінова та збутова політика: диверсифікація ринків збуту, укладання довгострокових контрактів;
- Впровадження ризик-орієнтованого управління: постійний моніторинг ризиків, сценарне планування, розробка антикризових стратегій;
- Цифровізація управління: використання аналітичних систем для прогнозування ризиків і прийняття управлінських рішень.

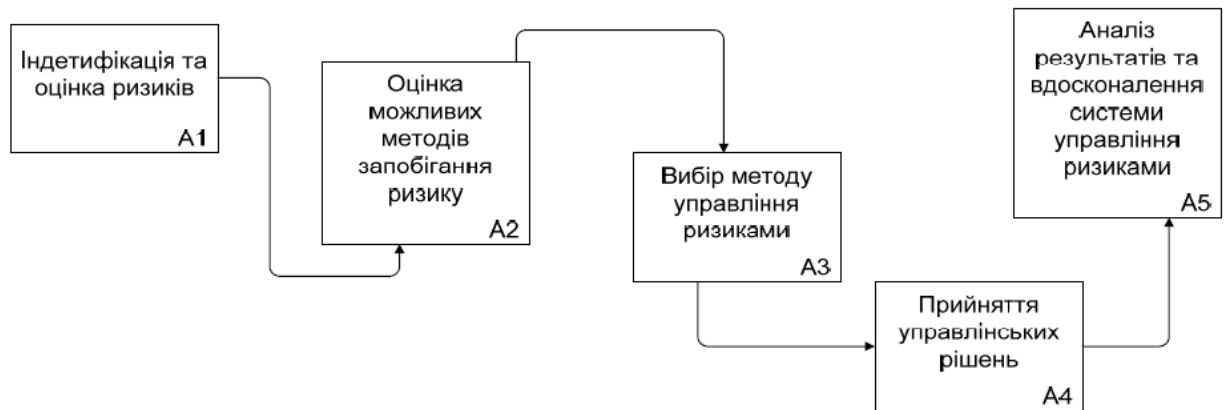


Рисунок 3.2 – Бізнес-процес управління ризиками ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Джерело: сформовано автором

Таким чином, ефективне управління ризиками в цукровій галузі базується на поєднанні превентивних, адаптивних та стратегічних заходів, що дозволяє забезпечити стійкість підприємства навіть в умовах високої невизначеності.

У межах впровадження ризик-орієнтованого підходу до антикризового управління підприємством доцільним є формування комплексної системи управління ризиками, яка передбачає реалізацію сукупності взаємопов'язаних організаційно-економічних заходів.

Передусім необхідним є проведення ідентифікації, структуризації та всебічного аналізу ризиків, що виникають у діяльності підприємства, з подальшою їх кількісною та якісною оцінкою. Це дозволяє сформувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень та визначити критичні зони впливу ризиків на результати господарювання. Важливим елементом даного процесу є побудова карти ризиків (risk map або heat map),

яка забезпечує візуалізацію рівня ризиків за критеріями ймовірності їх виникнення та масштабів потенційних втрат, що сприяє пріоритизації управлінських впливів.

Наступним кроком є визначення рівня допустимого ризику (risk appetite) керівництвом підприємства та формування обґрунтованої програми його зниження, що має враховувати стратегічні цілі розвитку та ресурсні обмеження. У цьому контексті важливо забезпечити участь вищого менеджменту та органів корпоративного управління у формуванні ризик-політики та контролі її реалізації.

Суттєвого значення набуває розробка концептуальних засад системи управління ризиками, що передбачає її інтеграцію у всі функціональні підсистеми підприємства (виробничу, фінансову, логістичну, інвестиційну тощо). Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і підвищити ефективність реагування на ризикові події.

Крім того, необхідним є формування комплексної політики управління ризиками, яка регламентує основні принципи, методи та інструменти управління ризиками на підприємстві. У межах цієї політики доцільно впровадити систему ключових індикаторів ефективності (KPI) та ключових індикаторів ризику (KRI), що дозволяють здійснювати постійний моніторинг змін ризикового профілю підприємства та своєчасно реагувати на негативні тенденції.

Завершальним елементом є розробка та впровадження чітких процедур, регламентів і методичних рекомендацій щодо реалізації політики управління ризиками, що забезпечує її практичну дієвість та адаптивність до змін зовнішнього середовища. У сукупності зазначені заходи формують ефективну систему управління ризиками, здатну підвищити стійкість підприємства та мінімізувати наслідки кризових явищ, особливо в умовах підвищеної невизначеності.

Стратегічний вимір антикризового управління підприємствами цукрової промисловості набуває визначального значення в умовах високої

волатильності аграрних ринків, сезонності виробництва та залежності від сировинної бази. Антикризова стратегія цукрового заводу доцільно розглядати як системно інтегрований комплекс управлінських рішень і заходів, реалізація яких у визначеному часовому горизонті забезпечує подолання кризових явищ, відновлення фінансово-економічної рівноваги та формування передумов для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Ключова спрямованість антикризової стратегії полягає в ідентифікації та елімінації першопричин кризи, які в умовах діяльності цукрового заводу можуть включати: нестабільність постачання цукрових буряків, зростання енерговитрат, зношеність технологічного обладнання, низьку ефективність збутових каналів, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів. Відповідно, стратегічні цілі мають передбачати не лише мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, але й оптимізацію виробничо-технологічних процесів, підвищення енергоефективності, диверсифікацію ринків збуту та адаптацію до регуляторних і кон'юнктурних змін.

У межах єдиної антикризової стратегії доцільно формувати сукупність взаємопов'язаних антикризових програм, кожна з яких орієнтована на досягнення конкретних тактичних цілей. Для цукрового заводу такими програмами можуть виступати: програма модернізації виробничих потужностей, фінансової реструктуризації, оптимізації витрат, розвитку логістичної інфраструктури, а також удосконалення маркетингової політики. Синергія реалізації зазначених програм забезпечує комплексний вплив на ключові параметри діяльності підприємства та підвищує ефективність антикризових заходів.

Ефективність антикризового управління значною мірою детермінується адекватністю обраної стратегії поточному стану підприємства. Незважаючи на наявність універсальних підходів до формування антикризових стратегій для підприємств різних масштабів, специфіка функціонування цукрових заводів

зумовлює необхідність врахування галузевих особливостей, зокрема сезонності переробки сировини, тривалості виробничого циклу та залежності від агрокліматичних умов. Важливим етапом перед розробкою стратегії є діагностика глибини кризових процесів і визначення стадії кризи.

На початкових етапах розвитку кризових явищ доцільним є застосування превентивних стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності виробництва, впровадження інноваційних технологій переробки цукрових буряків, активізацію маркетингової діяльності та розширення частки ринку. У разі поглиблення кризи акцент зміщується на реалізацію фінансових стратегій, що передбачають підвищення ліквідності, реструктуризацію заборгованості, оптимізацію структури капіталу та забезпечення платоспроможності підприємства.

Адаптивність і стадійність антикризової стратегії виступають ключовими передумовами стабілізації діяльності цукрового заводу та його подальшого розвитку. Нами розроблено адаптивні стратегії з урахуванням кризової стадії підприємства, які представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії підприємства

Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Особливості прояву кризового явища
Стратегічна криза	Відсутність або недостатній розвиток системи стратегічного управління, помилки в маркетинговій діяльності, зниження вартості підприємства.	Організаційна стратегія, кадрова стратегія, маркетингова стратегія, інвестиційна стратегія, стратегія попередження кризи, стратегія вичікування.
Структурна криза	Погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства, зниження частки ринку, скорочення персоналу.	Маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія інновацій, стратегія лідерства за витратами, стратегія протидії, стратегія вичікування, стратегія концентрації.
Оперативна криза	Зниження найважливіших економічних показників, збитковість підприємства.	Стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, наступальна стратегія, стратегія оборони, захисна стратегія, стратегія

		протидії, стратегія реструктуризації, стратегія трансформації
Криза ліквідності	Збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності та платоспроможності підприємства.	Фінансова стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія реструктуризації, стратегія скорочення, стратегія збирання врожаю, стратегія зростання.
Неплатоспроможність (загроза банкрутства)	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів), виробництво стримується нестачею матеріалів, збільшується період погашення дебіторської заборгованості	Фінансова стратегія, стратегія злиття, стратегія ліквідації, стратегія скорочення, стратегія реструктуризації, стратегія виходу стратегія виживання.
Банкрутство	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань над власним капіталом підприємства.	Стратегія ліквідації, стратегія виходу, стратегія злиття, санація

Джерело: сформовано автором

Система антикризових заходів на підприємствах цукрової промисловості формується з урахуванням специфіки перебігу кризових процесів, галузевих особливостей та внутрішніх характеристик господарюючого суб'єкта. Її зміст і структура є варіативними та визначаються стадією розвитку кризи, масштабами діяльності підприємства, його організаційно-правовою формою, рівнем технологічного забезпечення, ефективністю менеджменту, а також станом сировинної бази та енергетичної інфраструктури. З огляду на це, антикризові заходи мають індивідуалізований характер і трансформуються у систему конкретних управлінських завдань, релевантних поточному стану підприємства.

Вибір і реалізація антикризових заходів повинні здійснюватися у тісному взаємозв'язку із затвердженою антикризовою стратегією, що забезпечує їх узгодженість, послідовність та цільову спрямованість. Для цукрових заводів це може передбачати оптимізацію виробничих витрат, модернізацію технологічного обладнання, підвищення енергоефективності, вдосконалення логістики постачання цукрових буряків, а також активізацію

збутової політики на внутрішніх і зовнішніх ринках. Важливим є забезпечення ресурсної обґрунтованості кожного заходу та оцінка його потенційного впливу на ключові показники діяльності підприємства.

Завершальним етапом антикризового управління виступає оцінка ефективності реалізованих заходів, яка має комплексний і багатокритеріальний характер. Її доцільно здійснювати за такими напрямками: по-перше, аналіз динаміки основних показників господарсько-фінансової діяльності (рентабельності, ліквідності, оборотності активів, фінансової стійкості) у порівнянні з базовим періодом початку антикризових перетворень; по-друге, визначення темпів досягнення позитивних змін, що відображає оперативність управлінських рішень; по-третє, оцінка економічної доцільності отриманого ефекту через співвідношення між приростом результатів діяльності та витратами на реалізацію антикризових заходів; по-четверте, встановлення достатності досягнутих змін шляхом зіставлення фактичних показників із нормативними або цільовими параметрами, що характеризують життєздатний стан підприємства.

У випадку, якщо реалізовані заходи не забезпечили очікуваного результату або виявилися недостатніми для стабілізації діяльності, підприємство повинно ініціювати повторний цикл антикризового управління, який передбачає поглиблену діагностику причин кризи, перегляд стратегічних орієнтирів та розробку альтернативних управлінських рішень. Натомість у разі досягнення позитивного ефекту відбувається поступове подолання кризових явищ, однак процес антикризового управління не припиняється, а трансформується у безперервну систему моніторингу та ранньої діагностики потенційних загроз. Такий циклічний підхід забезпечує адаптивність цукрового заводу до змін зовнішнього середовища та сприяє підтриманню його довгострокової економічної стійкості.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти антикризового управління підприємством цукрової галузі в умовах військового часу. Проведене дослідження дає можливість сформулювати наступні висновки

У першому розділі розкрито сутність, принципи та види антикризового управління. Встановлено, що на сучасному етапі значна частина суб'єктів господарювання в Україні перебуває у стані глибокої або латентної кризи, що проявляється у зниженні платоспроможності, втраті ринків збуту, скороченні обсягів виробництва та погіршенні фінансових результатів. За таких умов формування ефективних механізмів нейтралізації кризових явищ і забезпечення стійкого функціонування підприємств є одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту. Саме антикризове управління покликане забезпечити своєчасне виявлення загроз, локалізацію їх впливу та відновлення стабільності діяльності підприємства.

З огляду на різноманітність форм, масштабів і глибини кризових явищ, що можуть виникати у діяльності підприємства, процес антикризового управління не має універсального характеру та набуває варіативних рис залежно від специфіки ситуації. Така багатовимірність проявляється як у побудові системи управління, так і в організації відповідних процесів, зокрема алгоритмів розробки та прийняття управлінських рішень, а також у формуванні дієвого механізму антикризового впливу, що враховує стадію розвитку кризи, ресурсні можливості підприємства та особливості зовнішнього середовища.

У науковому розумінні система антикризового управління підприємством являє собою цілісну, структурно впорядковану сукупність взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів, функціонування яких забезпечує своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ. Узгоджена взаємодія цих елементів спрямована на збереження цілісності соціально-економічної системи підприємства, мінімізацію негативних

наслідків дестабілізуючих факторів та відновлення стійкої траєкторії розвитку.

До ключових структурних компонентів системи антикризового управління доцільно віднести: суб'єкт управління (керівництво, антикризові менеджери), об'єкт управління (фінансово-економічний стан підприємства, бізнес-процеси), цілі та завдання, принципи (системності, адаптивності, превентивності, ефективності), функції (планування, організація, мотивація, контроль), процеси управління, методологічне забезпечення, а також систему критеріїв і показників оцінювання результативності антикризових заходів. Саме комплексність і взаємозв'язок зазначених елементів формують основу ефективного реагування на кризові виклики.

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Олександрійський цукровий завод», що функціонує на території Кіровоградської області та входить до структури агропромислової групи «АгроВіста». Підприємство спеціалізується на виробництві цукру-піску з цукрових буряків та належить до найбільших переробних заводів центрального регіону України. Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво цукру, однак структура його діяльності є більш диверсифікованою і включає торговельні, енергетичні та допоміжні виробничі напрями.

Підприємство було введено в експлуатацію у 1961 році з початковою потужністю переробки 2,5 тис. тонн цукрових буряків на добу. У результаті системної модернізації виробничих потужностей рівень переробки сировини було збільшено до близько 4 тис. тонн на добу. Важливою конкурентною перевагою заводу є наявність власної сировинної бази, яка забезпечує близько 80 % потреб у цукрових буряках. Це суттєво знижує залежність підприємства від зовнішніх постачальників, мінімізує логістичні ризики та позитивно впливає на собівартість продукції.

Результати проведеного оцінювання показників фінансової стійкості підприємства «Олександрійський цукровий завод» засвідчують наявність

істотних структурних диспропорцій у системі фінансового забезпечення та вказують на зниження рівня його економічної надійності. Аналіз динаміки ключових індикаторів свідчить про формування нестійкого фінансового стану, що супроводжується підвищеними ризиками втрати платоспроможності та обмеженням можливостей самофінансування.

Зокрема, коефіцієнт платоспроможності характеризується критично низькими значеннями, що відображають обмежену здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. У 2024 році його рівень становив 0,0212, а у 2025 році спостерігається певне зростання до 0,1023. Незважаючи на позитивну динаміку, отримані значення залишаються значно нижчими за нормативні орієнтири, що свідчить про збереження високого рівня фінансових ризиків та ймовірність загострення кризових явищ у сфері ліквідності.

Негативні тенденції також простежуються у динаміці коефіцієнта фінансової залежності, який перебуває на підвищеному рівні та відображає значну частку позикових ресурсів у загальній структурі капіталу підприємства. Така ситуація вказує на суттєву залежність від зовнішніх джерел фінансування, насамперед банківських кредитів, що обмежує фінансову автономію суб'єкта господарювання та підвищує його вразливість до змін умов кредитування і вартості позикового капіталу.

Особливо критичним є те, що ряд базових показників фінансової стійкості, зокрема коефіцієнт фінансування, забезпеченості власними оборотними коштами, маневреності власного капіталу та загальної фінансової стабільності, набувають від'ємних значень. Це свідчить про системний дефіцит власних фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення безперервності операційної діяльності, а також про обмеженість можливостей гнучкого управління капіталом. Відсутність достатнього обсягу внутрішніх фінансових резервів суттєво знижує здатність підприємства протидіяти впливу несприятливих зовнішніх факторів.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити висновок про критично низький рівень фінансової стійкості підприємства, що обумовлює необхідність негайного впровадження системних антикризових заходів. Пріоритетними напрямками фінансового оздоровлення мають стати оптимізація структури капіталу шляхом зменшення частки позикових коштів, нарощення власного капіталу, підвищення ефективності управління грошовими потоками та вдосконалення механізмів фінансового планування. Реалізація зазначених заходів є необхідною умовою відновлення фінансової рівноваги, підвищення платоспроможності та забезпечення довгострокової стабільності функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Антикризове управління на підприємствах цукрової промисловості характеризується багаторівневістю та адаптивністю, що обумовлено специфікою галузі – високою залежністю від сезонності переробки сировини, коливань аграрного виробництва, енергоємності технологічних процесів та нестабільності ринкової кон'юнктури. Залежно від стадії розвитку кризових явищ і поточного фінансово-економічного стану підприємства, антикризове управління доцільно розглядати як сукупність попереджувального, кризового та післякризового управління, кожне з яких виконує окрему функціональну роль у забезпеченні стійкості цукрового заводу.

Антикризове управління на підприємствах цукрової промисловості є комплексним процесом, спрямованим на запобігання, локалізацію та подолання кризових явищ, а також на адаптацію управлінської системи до змін зовнішнього середовища. Ефективне поєднання попереджувальних, кризових та післякризових заходів, а також використання активних і пасивних підходів забезпечує підвищення стійкості підприємства та створює передумови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>. (дата звернення 5.03.2026).
2. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 8 (08). С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>
3. Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>
4. Богуславська С.І., Білоус С.П., Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
6. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Особливості антикризового управління різних форм суб'єктів господарювання. Економічні читання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лют. 2021 р. Харків :ХНАУ, 2021. 512 с.
7. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 827-833.
8. Висоцький Т. Стратегія розвитку АПК України на 10 років спрямована на зростання врожаю до 150 млн тонн і вертикальну інтеграцію. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/918388.html>
9. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Випуск № 1 (3). С. 50–55.

10. Градов А.П., Кузін Б.І., Федотов А.В. Стратегія і тактика антикризового управління підприємством. СПб. : Спеціальна література, 1996. 510 с.
11. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84 - 90.
12. Губарева І. О., Ярошенко І. В. Стратегічне управління економічною безпекою країни. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(1). С. 109-113.
13. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. Вип. 161. С. 3-11.
14. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. Офіційний сайт. URL:land.gov.ua
15. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №11. С. 10-14.
16. Доценко І. О., Мельничук О. П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 79-84.
17. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. Modern economics. 2020. № 20. С. 73-78.
18. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269.

19. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
20. Кадірус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №7. С. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf
21. Коваленко В.П. Стратегії антикризового управління в умовах воєнних конфліктів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: економічні науки. 2021. № 1(1). С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32999/hsu-2021-1-1-45>
22. Кононенко Л.В. Стратегія розвитку агропромислового комплексу: сучасний стан та напрямки оптимізації. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 79-82. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1193/1149>
23. Копча Ю. Ю. Науковий підхід до формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 330-336.
24. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954#:~:text=При%20>
25. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
26. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
27. Лігоненко Л. О., Хіленко О. О., Дянков І. І. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні : монографія. К.: КНТЕУ, 2011. 348 с. 19. Смоленюк А. П. Забезпечення антикризової діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2011. №6. С. 70-73.

28. Лізут Р. А. Ефективність систем стратегічного управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 3. С. 94-99.

29. Лізут Р. А. Загальні та деталізовані стратегії управління організаційно-економічною безпекою підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 265-274.

30. Литвиненко А.В. Вплив воєнних дій на стратегічний розвиток підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 1(58). С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29>

31. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.

32. Матвеев М. Аналітика. Ринок землі. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни. URL: <https://voxukraine.org/silске-gospodarstvo-ta-rynok-silskogospodarskyh-zemel-ukrayiny-vplyv-vijny>

33. Мельник О. В. Сучасні аспекти стратегічного управління в аграрному секторі економіки України. Бізнес Інформ. 2017. № 4. С.111–116.

34. Міщук Є. В. Урахування впливу стратегічних заходів розвитку підприємства на його економічну безпеку. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 162-167.

35. Міщук Є. В. Методологічні засади оцінки рівня та стану стратегічної економічної безпеки підприємств. Агросвіт. 2020. № 7. С. 23-30.

36. Михайлів Г. В., Гринів Л. В. Інноваційна політика в контексті стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2018. Вип. 14(2). С. 58-64.

37. На Кіровоградщині зібрали понад 1,5 мільйони тон зерна. <https://susplne.media/543013-na-kirovogradsini-zibrali-ponad-15-miljona-tonn-zerna/>

38. Насад Н., Терещук С. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*. 2025. (8), 68–70. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>
39. Носань, Н., Борисенко, О., Назаренко, Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024 (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
40. Одношевна, О., Міньковська, А., Саванчук, Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2023. (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
41. Оглобіна В.О. Теоретичні засади антикризового управління. *Держава та регіони*. 2012. №1. С. 31-35.
42. Осадча О. А. Сутність, принципи, функції та методи антикризового управління підприємствами машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №11. С. 148-155.
43. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 31.03.2020 року № 552-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text>
44. Русан В.М. Особливості функціонування аграрного сектору економіки України в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/rusan.pdf>
45. Семенов Г. А., Ярошевська О. В. Стратегічна програма антикризового управління підприємством. *Держава та регіони*. 2010. №3 С.160-167.
46. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. *Донецьк : ІЕП НАН України*, 2000. 503 с.
47. Слободянюк Н. О. Інвестиційні стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрної сфери національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 172–176.

48. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70–71. С. 75–82.
49. Стратегія розвитку агропромислового комплексу. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/strategiya-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu>
50. Терещенко О. О., Павловський С. В. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. Фінанси України. 2016. № 6. С. 108-123.
51. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник економіки, транспорту і промисловості. №76-77, 2022. С. 70 -80.
52. Ходікова І.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління». Одеський національний морський університет, 2025. 138 с.
53. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : МАУП, 2006. 256 с.
54. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 23. - С. 35-40.
55. Шевченко О.А. Інноваційні підходи до антикризового управління в умовах збройного конфлікту. Наукові записки Національного університету «Остронадська академія». 2022. № 5(3). С. 55–62.
56. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством : навч.-метод посібник. К. : КНЕУ, 2004. 196 с.
57. Якубів В.М. Концептуальні засади стратегії збалансованого розвитку аграрних підприємств. Економіка АПК. 2011. № 4. С. 104-107.