

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК  
«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№7 від «12» грудня 2025 р.)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:

**«Удосконалення системи антикризового управління  
аграрного підприємства як фактору зміцнення його  
фінансово-економічної безпеки»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Управління фінансово-економічною безпекою»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
групи УФЕБ-24М

\_\_\_\_\_ Роман Васильович Фрейдіс

«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник: кандидат екон. наук. доцент  
\_\_\_\_\_ О.В. Горпинченко

«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

## ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні підходи до формування та розвитку антикризового управління підприємством	6
1.1. Антикризове управління: сутність, призначення та його значення для стабільності підприємства	6
1.2. Формування антикризової політики: основні етапи, підходи та інструменти реагування на кризові ситуації	11
1.3. Світові практики подолання криз у діяльності підприємств і можливості їх застосування в Україні	16
Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності ТОВ «Колос» та оцінка його готовності до антикризового управління	21
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Колос» та аналіз управлінської структури	21
2.2. Оцінювання фінансових результатів, ресурсного забезпечення та ключових бізнес-процесів ТОВ «Колос»	27
2.3. Оцінка стану системи антикризового управління та виявлення проблемних зон ТОВ «Колос»	33
Розділ 3. Удосконалення антикризового управління підприємства як фактор підвищення його фінансово-економічної стійкості	40
3.1. Розробка антикризової програми для ТОВ «Колос»	40
3.2. Інноваційні стратегії підвищення стійкості антикризового управління аграрного підприємства	46
Висновки	52
Список використаних джерел	55
Додатки	59



## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах сучасних економічних трансформацій та триваючої воєнної нестабільності питання формування ефективної системи антикризового управління для аграрних підприємств набуває особливої гостроти. Аграрний сектор України залишається стратегічною основою національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, валютні надходження та значну частку зайнятості населення. Водночас саме аграрні підприємства є найбільш вразливими до зовнішніх шоків - коливань ринкової кон'юнктури, логістичних збоїв, кліматичних ризиків, дефіциту ресурсів та трудового потенціалу. У період воєнних дій ці загрози посилюються руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням ланцюгів постачання та звуженням доступу до фінансових ресурсів. Традиційні механізми управління, як правило, не забезпечують достатньої стійкості в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлює потребу у формуванні цілісної системи антикризового менеджменту. Сучасні підходи мають ґрунтуватися на принципах проактивності, адаптивності та інтеграції цифрових технологій для моніторингу ризиків і прийняття обґрунтованих рішень.

**Мета дослідження** полягає у обґрунтування теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління на ТОВ «Колос» з метою зміцнення його фінансово-економічної безпеки.

Виходячи з поставленої мети, у ході дослідження передбачено виконання таких **завдань дослідження**:

- дослідити теоретичну та методичну базу антикризового управління підприємством;
- вивчити зарубіжний досвід антикризового менеджменту;
- здійснити комплексний аналіз діяльності аграрного підприємства ТОВ «Колос»;
- провести оцінку фінансових показників та ресурсного забезпечення

ТОВ «Колос»;

- оцінити стан антикризового управління та виявити проблемні зони;
- розробити антикризову програму та сформувавши практичні рекомендації для ТОВ «Колос».

**Об’єкт і предмет дослідження.** Об’єктом дослідження є система управління ТОВ «Колос», зокрема її функціонування в умовах впливу кризових факторів та ризиків, що визначають стабільність і фінансово-економічну безпеку підприємства. Предметом дослідження теоретичні та методичні засади формування й удосконалення системи антикризового управління аграрного підприємства, а також практичні механізми їх застосування на ТОВ «Колос».

**Наукове значення** одержаних результатів полягає в узагальненні та поглибленні теоретико-методичних підходів до антикризового управління підприємством, а також у уточненні інструментарію діагностики кризових явищ в аграрному секторі. **Практичне значення роботи** виявляється у розробленій антикризовій програмі та запропонованих рекомендаціях, які можуть бути впроваджені на ТОВ «Колос» для підвищення його стійкості та ефективності управлінських рішень.

**Наукова апробація результатів дослідження** відбулася на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку України», що проходила у місті Кропивницькому 6–7 листопада 2025 року. Доповідь була представлена за темою: «Антикризове управління як інструменту забезпечення розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах сучасних викликів».

**Інформаційну базу дослідження** становлять наукові статті, монографії, навчальні посібники та підручники, у яких розкрито проблематику антикризового управління та фінансово-економічної безпеки, матеріали періодичних фахових видань, статистичні дані, нормативно-правові акти, фінансова звітність і внутрішні дані ТОВ «Колос».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох логічно взаємопов’язаних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **1.1. Антикризове управління: сутність, призначення та його значення для стабільності підприємства**

Поняття кризи та механізмів її подолання має тривалу історію, що значно передує формуванню сучасного наукового терміна «антикризове управління». У господарській практиці різних епох криза завжди існувала як явище порушення рівноваги, момент істотних змін або перелому, що впливав на розвиток економічних систем. Проте саме явище тривалий час не мало чіткого економічного окреслення, оскільки економіка вважалася стабільною та природно врівноваженою системою. Переосмислення цього уявлення почалося лише в XIX столітті разом із розвитком політичної економії та спостереженням за циклічністю виробництва.

Перші системні спроби пояснити природу криз пов'язують із роботами Ж.-Б. Сея, Т. Мальтуса, які звернули увагу на надвиробництво, диспропорції попиту і пропозиції, а також внутрішні суперечності капіталістичної економіки. Саме в цей період криза почала розглядатися не як випадкове відхилення, а як закономірний етап розвитку економічної системи. Пізніше, у XX столітті, внесок у теорію криз зробили Й. Шумпетер, який описав інноваційні цикли та «творче руйнування», і Дж. Кейнс, що наголошував на ролі державного регулювання під час економічних спадів [25]. Отже, концепт кризи поступово перейшов від інтуїтивного трактування до наукового осмислення як багатовимірного явища, що має економічну, соціальну та управлінську складову.

Попри те що самі явища криз спостерігалися протягом століть, поняття антикризового управління почало формуватися лише у другій половині XX століття. Цьому сприяли кілька чинників. По-перше, зростання складності економічних систем, глобалізація та інтернаціоналізація бізнесу привели до

швидкого поширення негативних явищ навіть у добре керованих організаціях. По-друге, розвиток корпоративного менеджменту та фінансового аналізу дав змогу більш точно діагностувати ситуації, що передують кризі. По-третє, з'явилася потреба розробляти спеціальні механізми запобігання банкрутствам і стабілізації підприємств, які опинилися у складних ситуаціях.

Таблиця 1.1 – Складові криз як багатовимірні явища

Складові криз		
Економічна	Соціальна	Управлінська
Відображає порушення фінансової рівноваги та функціонування економічних процесів.	Показує, як криза впливає на персонал, соціальні групи та внутрішній соціальний клімат.	Пов'язана з порушенням процесів планування, організації та контролю.
<p>Основні прояви:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- спад виробництва або зниження продуктивності;</li> <li>- зменшення доходів, росту витрат, порушення ліквідності;</li> <li>- збої у грошових потоках та інвестиційній активності;</li> <li>- зниження конкурентоспроможності.</li> </ul>	<p>Основні прояви:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання соціальної напруги та невизначеності;</li> <li>- погіршення умов праці, падіння мотивації;</li> <li>- підвищення рівня конфліктності;</li> <li>- зниження довіри до керівництва, послаблення командної взаємодії.</li> </ul>	<p>Основні прояви:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неефективність управлінських рішень;</li> <li>- затримки в реакції на зовнішні зміни;</li> <li>- відсутність або слабкість антикризових механізмів;</li> <li>- хаотичність комунікацій та координації.</li> </ul>

*Джерело: складено за матеріалами [1,2,5,18,28,29]*

У західній літературі термін «crisis management» почав активно використовуватися у 1970–1980-х роках, коли низка міжнародних корпорацій зіткнулася з масштабними виробничими, фінансовими й репутаційними втратами. Поштовхом стала низка енергетичних криз, банкрутств великих компаній, а також технологічні катастрофи, які продемонстрували, що класичні управлінські концепції не завжди здатні забезпечити стабільність в умовах різких змін. Водночас у пострадянських країнах термін «антикризове управління» став широко вживаним лише у 1990-х роках, коли більшість підприємств опинилися у стані системної економічної кризи та вимушено

шукали способи виживання в умовах трансформації економіки.

У найширшому розумінні криза - це стан глибокого порушення рівноваги, що супроводжується зростанням ризиків, невизначеністю та необхідністю приймати невідкладні рішення. У науковій літературі криза розглядається як момент істотної зміни, у якому поєднуються загроза і потенціал для оновлення. Наприклад, П. Друкер характеризував кризу як «період, коли слабкі місця системи стають очевидними, а можливості для переосмислення - найбільш значущими». Таким чином, криза не обмежується лише негативною складовою; вона створює передумови для розвитку, якщо організація здатна вчасно адаптуватися.

Антикризове управління у сучасному трактуванні - це комплексний процес, спрямований на прогнозування, попередження, локалізацію та подолання кризових явищ. Суть цього процесу полягає у системному впливі на внутрішні та зовнішні фактори, що визначають життєздатність підприємства. У науковій літературі існує чимало визначень антикризового управління. Наприклад, В. Герасимчук наголошує на його цілеспрямованості та спрямуванні на запобігання і нейтралізацію кризових ситуацій. І. Ансофф робить акцент на стратегічній адаптивності організації, яка дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх шоків. Водночас Е. Альтман підкреслює роль фінансової діагностики та правильного прогнозування ймовірності банкрутства[13].

Сутність антикризового управління полягає не тільки у реагуванні на кризові явища, а й в умінні передбачати їх виникнення, формувати механізми стійкості та забезпечувати адаптацію підприємства до мінливих умов. Це управління передбачає поєднання двох основних функціональних блоків - передкризового та посткризового. Перший спрямований на діагностику, прогнозування, аналіз ризиків та формування системи превентивних заходів. Другий - на стабілізацію діяльності, відновлення ключових процесів, трансформацію організаційних структур, фінансове оздоровлення та вибудову нового стратегічного курсу. У такому поєднанні антикризове управління



перетворюється на безперервний процес, а не разову реакцію на проблеми.

Крім того, сучасне антикризове управління має мультидисциплінарний характер. Воно ґрунтується на економічному аналізі, фінансовому менеджменті, стратегічному плануванні, управлінні ризиками, організаційній поведінці та навіть комунікаціях, оскільки від правильно побудованої інформаційної політики залежать швидкість реагування та рівень довіри з боку стейкхолдерів. Усе це свідчить про те, що антикризове управління вже давно вийшло за межі традиційного менеджменту.

Таблиця 1.2 – Підходи науковців до визначення поняття «антикризове управління»

Автор	Сутність поняття
І. Ансофф	Антикризове управління можна трактувати як систему проактивних рішень, націлених на раннє виявлення стратегічних ризиків і своєчасну адаптацію підприємства, що дозволяє запобігати розгортанню кризових процесів.
Г. Мінцберг	Антикризове управління виступає як координація управлінських дій в умовах різкої невизначеності, коли підприємство повинне оперативно перебудовувати свою структуру та поведінкові моделі, щоб відновити контроль над ситуацією.
Є. Коротков	Визначає антикризове управління як цілісну систему діагностики, попередження, локалізації та нейтралізації кризових явищ, спрямовану на підтримання стійкості діяльності та недопущення банкрутства.
О. Кузьмін	Доповнює концептуальне поле, розглядаючи антикризове управління як спеціально організовану управлінську діяльність, що забезпечує раннє виявлення дисфункцій, оптимальне використання ресурсів та формування ефективних механізмів виходу підприємства зі стану нестійкості.
П. Друкер	Підкреслював відповідальну природу управлінської діяльності та наголошував, що антикризове управління - це здатність організації передбачити неминучі потрясіння, зберегти стабільність ключових процесів і забезпечити довгострокову життєздатність.

Джерело: складено за матеріалами [1, 2, 5, 25, 29]

З урахуванням різних підходів і сучасних умов господарської діяльності

пропонуємо таке узагальнене визначення:

Антикризове управління - це систематизований, безперервний процес виявлення, прогнозування, запобігання та подолання кризових явищ, спрямований на забезпечення стійкості та розвиткової здатності підприємства через адаптацію, трансформацію й оптимізацію його управлінських, фінансових і організаційних механізмів.

Таке визначення дозволяє поєднати превентивний, стабілізаційний та інноваційний аспекти антикризового управління, підкреслюючи його сутність як активного, а не пасивного інструменту реагування на виклики.

Будучи міждисциплінарною категорією, антикризове управління сформувалося на перетині економічної теорії, менеджменту, фінансів, організаційної психології та права, що зумовлює його комплексний характер і високу значущість для підприємств будь-якого профілю.

Ключове призначення антикризового управління полягає передусім у тому, щоб запобігати розвитку кризових тенденцій, а коли вони все ж проявляються - забезпечити контрольоване та раціональне проходження кризового періоду. Це означає, що підприємство отримує можливість не лише мінімізувати втрати, а й у багатьох випадках - трансформувати кризу на ресурс для оновлення бізнес-моделі, оптимізації процесів, модернізації системи управління чи пошуку нових ринкових можливостей. З огляду на це антикризове управління виконує стратегічну роль, оскільки дозволяє керівництву підприємства не просто реагувати на деструктивні сигнали, а й формувати випереджальні рішення, засновані на системному аналізі ризиків, прогнозуванні тенденцій та моделюванні альтернатив розвитку.

Значення антикризового управління для стійкості підприємств є багатовимірним. Насамперед воно забезпечує стійкість у фінансовому вимірі - запобігає надмірній заборгованості, неконтрольованим витратам, втраті платоспроможності та руйнуванню капіталу. Через інструменти фінансового контролю, реструктуризації заборгованості, оптимізації витрат та управління ліквідністю антикризове управління надає підприємству змогу зберегти

фінансовий баланс навіть у періоди високої турбулентності. Це особливо важливо для організацій, що функціонують у нестабільних макроекономічних умовах, коли традиційні підходи до фінансового планування можуть виявлятися недостатніми.

Однак стійкість підприємства не зводиться виключно до фінансової компоненти. Антикризове управління формує її також на рівні операційної діяльності. Мова йде про забезпечення безперервності виробничих процесів, узгодженість логістичних ланцюгів, підтримання оптимального рівня запасів, своєчасне оновлення обладнання та адаптацію технологічних циклів до змінених ринкових умов. Наявність ефективної системи антикризового управління дозволяє підприємству уникати паралічу виробництва, скорочення обсягів випуску або втрати конкурентних переваг через затримки у постачанні, конфлікти з контрагентами чи технічні збої.

## **1.2. Формування антикризової політики: основні етапи, підходи та інструменти реагування на кризові ситуації**

Формування антикризової політики підприємства є ключовим елементом системи антикризового управління, оскільки визначає загальну логіку, принципи, пріоритети й інструментарій реагування на кризові явища. Антикризова політика виступає стратегічною платформою, що задає напрям дій керівництва в умовах нестабільності та дозволяє забезпечувати узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях організації. Її розроблення передбачає глибоке розуміння природи кризи, джерел її виникнення, характеру впливу на підприємство, а також можливостей внутрішнього потенціалу для протидії негативним тенденціям. Саме тому відправною точкою у формуванні ефективної антикризової політики є оцінювання кризового стану підприємства.

Оцінювання кризи виступає першим і одним із визначальних етапів, адже без коректної діагностики неможливо ні виявити масштаби проблеми, ні сформулювати адекватні сценарії реагування. На цьому етапі здійснюється

всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, спрямований на встановлення фактичного рівня кризового загострення. Аналіз внутрішнього стану включає дослідження фінансових показників, структури витрат, ліквідності, платоспроможності, динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості, стану оборотного та основного капіталу. Важливим аспектом є також оцінювання операційних процесів, рівня виробничої завантаженості, організації логістики, наявності внутрішніх «вузьких місць» у технологічних циклах, а також кадрових характеристик - компетентності персоналу, ефективності мотиваційної системи, психологічного стану працівників. Паралельно здійснюється аналіз зовнішніх чинників: ринкової кон'юнктури, дій конкурентів, змін у законодавстві, макроекономічних тенденцій, доступності фінансових ресурсів та можливих політичних ризиків [12, 13].

Результатом діагностики є визначення типу кризи - фінансової, виробничої, управлінської, технологічної чи комплексної - та встановлення ступеня її глибини. Цей результат дозволяє сформулювати реалістичне бачення ситуації та оцінити, наскільки підприємство здатне мобілізувати власні ресурси для її подолання. Визначення глибини кризи дає змогу розрізнити, чи перебуває підприємство у стані передкризових коливань, чи вже в зоні активної кризової фази, чи стоїть на межі банкрутства. Такий поділ має принципове значення, оскільки від нього залежить зміст подальших управлінських рішень, інтенсивність антикризових заходів і вибір відповідних інструментів реагування.

На основі отриманої діагностики формується другий ключовий етап - визначення стратегічних цілей антикризової політики. На цьому етапі керівництво має сформулювати чіткі цілі, спрямовані на стабілізацію стану підприємства, мінімізацію втрат, відновлення життєздатності й забезпечення майбутнього розвитку. Стратегічні цілі можуть включати зниження дефіциту обігових коштів, реструктуризацію боргових зобов'язань, оптимізацію виробничих процесів, скорочення надмірних витрат, зменшення операційних

ризиків або переорієнтацію на нові ринкові сегменти. Суттєвою складовою цього етапу є також визначення часових горизонтів реалізації антикризових заходів, оскільки терміновість дій в умовах кризи є критичною.

Далі відбувається етап формування комплексу антикризових заходів, який передбачає визначення інструментів і механізмів, що будуть застосовані для досягнення встановлених цілей. На цьому етапі відбувається вибір оптимальної моделі реагування, що може бути орієнтованою на ліквідаційний шлях (якщо підприємство перебуває в критичному стані), стабілізаційний (якщо існують реальні можливості утримати діяльність на мінімально достатньому рівні), або інноваційно-трансформаційний (якщо криза може бути використана як шанс для оновлення). Формування набору заходів базується на попередньому аналізі причин кризи, ресурсного потенціалу підприємства та потенційних загроз.

Після цього здійснюється організаційно-управлінське забезпечення реалізації антикризових заходів. На цьому етапі визначається система відповідальності, розподіл повноважень, механізми контролю й моніторингу виконання завдань.

У разі потреби формується спеціальна антикризова команда або змінюється структура управління з метою підвищення швидкості прийняття рішень. Невід'ємною складовою є забезпечення внутрішньої комунікації, яка дозволяє уникати інформаційного вакууму, знижувати рівень опору змінам та підтримувати психологічну стабільність персоналу.

Фінальним етапом формування антикризової політики є оцінювання результатів та коригування дій. Оскільки криза є динамічним явищем, антикризова політика не може залишатися статичною. Постійний моніторинг ключових показників, аналіз ефективності впроваджених заходів і своєчасне коригування планів є передумовою успішного виходу підприємства з кризового стану. На цьому етапі здійснюється порівняння фактичних результатів із плановими, і за необхідності ухвалюються рішення щодо зміни інструментів,

розширення або звуження заходів, перегляду цілей чи адаптації управлінської моделі до нових умов.

У такий спосіб формування антикризової політики підприємства є логічною, послідовною й системною процедурою, яка починається з точної діагностики кризових явищ і завершуються постійним оцінюванням результатів упроваджених заходів.

Таблиця 1.3 - Систематизація етапів формування та реалізації антикризової політики

Етап	Зміст етапу	Інструментарій
Оцінювання кризового стану підприємства	Здійснення діагностики внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення причин, глибини та типу кризи, аналіз фінансових, виробничих і кадрових показників.	Фінансові коефіцієнти, аналіз ліквідності й платоспроможності, SWOT-аналіз, аудит бізнес-процесів, аналіз витрат, моніторинг ринку, оцінка ризиків.
Визначення стратегічних цілей антикризової політики	Формування ключових напрямів стабілізації діяльності підприємства, визначення пріоритетів та бажаних результатів у коротко- й середньостроковій перспективі.	Стратегічне планування, постановка SMART-цілей, розробка сценаріїв розвитку, аналіз ресурсних можливостей, формування прогнозів.
Формування комплексу антикризових заходів	Розроблення конкретних управлінських дій, спрямованих на подолання кризи, мінімізацію втрат та відновлення стабільної роботи підприємства.	Реструктуризація витрат, оптимізація виробничих процесів, зміна умов контрактів, управління боргами, скорочення непрофільних витрат, трансформація продуктового портфеля.
Організаційно-управлінське забезпечення реалізації заходів	Створення умов для ефективного впровадження антикризової політики через розподіл відповідальності, координацію дій, комунікацію та контроль.	Антикризова команда, регламентні документи, матриця повноважень, оперативні наради, внутрішня комунікаційна система, управлінський контроль.
Моніторинг та коригування антикризових дій	Постійне відстеження результативності заходів, аналіз відхилень, своєчасне внесення коректив відповідно до змін ситуації.	KPI, регулярний фінансовий моніторинг, контрольні звіти, порівняння планових і фактичних показників, оновлення сценаріїв реагування.

Джерело: складено за матеріалами [2, 4, 6, 8, 21, 29]

результатів.

Узагальнюючи підходи до структурування цих етапів, можна виокремити кілька наскрізних завдань, які є спільними для усіх моделей антикризового управління. По-перше, антикризова політика завжди починається з оцінювання кризових проявів, що передбачає ідентифікацію причин і механізмів погіршення стану підприємства. Застосування аналітичних інструментів - від коефіцієнтного аналізу до стратегічних матриць - дозволяє сформувати цілісну картину стану підприємства та визначити зони найбільшої вразливості. Фактично це формує фундамент для будь-яких подальших рішень, оскільки неправильна оцінка глибини та природи кризи неминуче веде до помилкового вибору засобів реагування.

По-друге, після встановлення причинно-наслідкових зв'язків кризових явищ формується концептуальна рамка антикризової політики, яка визначає орієнтири, пріоритети і принципи дій підприємства у найближчій перспективі. На цьому рівні особливо важливими стають такі категорії, як швидкість реагування, достатність ресурсів, узгодженість управлінських рішень і відповідність засобів реагування глибині кризи. Саме на цьому етапі окреслюється, якою буде загальна антикризова стратегія: оборонною, стабілізаційною, відновлювальною чи комбінованою.

По-третє, важливим етапом є інструменталізація антикризової політики, тобто добір таких методів і управлінських інструментів, які дозволяють операціоналізувати стратегічні наміри. Інструментальний блок може охоплювати фінансові, організаційні, правові, маркетингові та кадрові заходи - залежно від характеру кризи. Узагальнюючи, можна стверджувати, що повернення підприємства до стабільності відбувається за рахунок поєднання оперативних рішень (швидких дій, які дають миттєвий ефект) і стратегічних (тих, що створюють умови для довготривалого відновлення).

По-четверте, антикризова політика набуває практичного змісту лише в процесі реалізації обраних заходів, що передбачає організацію управлінської відповідальності, розподіл функцій, координацію дій між структурними

елементами підприємства. На цьому етапі надзвичайно важливо дотримуватися принципу адаптивності: у кризі ситуація може змінюватися швидко, тому антикризові заходи мають коригуватися за необхідності, а управлінські рішення - адаптуватися до нових умов. Завдяки цьому підприємство зберігає маневреність та здатність протидіяти новим ризикам, що виникають у ході реалізації політики.

По-п'яте, логічним завершенням циклу є контроль та оцінювання результативності впроваджених заходів. У цьому етапі узагальнюються отримані ефекти, визначаються успішні рішення, фіксуються недоліки та помилки, а також формуються висновки, що дозволяють переглянути стратегію і скоригувати політику на наступний період. Підприємство фактично формує банк антикризового досвіду, який у майбутньому здатен знижувати ризики повторного виникнення кризових явищ.

Таким чином, узагальнення етапів формування та реалізації антикризової політики дозволяє побачити її як цілісну систему, орієнтовану на раннє виявлення ризиків, оперативне реагування, оптимізацію управлінських дій та забезпечення довготривалої стійкості підприємства. Важливо, що інструментарій, застосований на кожному етапі, створює синергетичний ефект: чим точніше діагностика, тим адекватніша стратегія; чим якісніша стратегія, тим результативніші інструменти; чим вищою є дисципліна реалізації, тим менша потреба у радикальних заходах у майбутньому.

### **1.3. Світові практики подолання криз у діяльності підприємств і можливості їх застосування в Україні**

Світова економіка впродовж усього свого розвитку періодично переживає хвилі криз, які виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, охоплюючи виробничу, фінансову, соціальну та інституційну сфери. Історія розвитку суспільства переконливо показує, що економічні кризи - це не випадкові явища, а закономірні етапи функціонування ринкової системи, які



повторюються з певною періодичністю. Кожна така криза стає своєрідним поштовхом до оновлення управлінських підходів та появи нових інструментів стабілізації діяльності підприємств.

Однією з перших масштабних криз сучасної економіки стала криза наприкінці XIX - на початку XX століття, коли швидка індустріалізація створила надмірні виробничі потужності й призвела до різкого падіння попиту. Саме цей період продемонстрував, що нерівномірність економічного розвитку, перенасичення ринку та нестача платоспроможного попиту можуть спричинити ланцюгову реакцію - від скорочення виробництва до масових банкрутств.

Найбільш показовим прикладом кризового потрясіння стала світова економічна криза 1929–1933 років, відома як Велика депресія. Вона виникла через перегрітий фондовий ринок, надлишкове кредитування, дисбаланси у міжнародній торгівлі та слабкість банківських систем. Її наслідки були відчутними в усьому світі: різке скорочення зайнятості, падіння виробництва, знецінення активів і масове закриття підприємств. Саме під впливом цієї кризи у світовій практиці почали формуватися перші державні програми економічного стимулювання, механізми підтримки підприємств та системні підходи до макроекономічного регулювання.

Важливою хвилею стала криза 1970-х років, спричинена різким зростанням вартості енергоносіїв і загостренням міжнародної конкуренції. Зростання цін на нафту призвело до подорожчання виробництва в енергоємних галузях, скорочення обсягів випуску продукції та виникнення так званої стагфляції - поєднання інфляції зі зниженням темпів економічного зростання. Підприємства в усьому світі змушені були переглядати структуру витрат, оптимізувати споживання ресурсів, модернізувати виробничі технології та переорієнтовуватися на інновації. Саме в цей період набула поширення практика стратегічного планування та довгострокового прогнозування ризиків.

Наприкінці XX - на початку XXI століття світова економіка знову пережила хвилю криз, пов'язаних вже не лише з матеріальним виробництвом, а й з фінансовою та цифровою трансформацією. Азійська фінансова криза 1997

року, крах доткомів на початку 2000-х чи глобальна фінансова криза 2008 року мали свої специфічні причини - від нестабільності валютних систем до перегрітих ринків інноваційних технологій та надмірної фінансової спекуляції. Водночас реакція підприємств у різних країнах демонструвала спільну закономірність: кризу не можна подолати без швидкого аналізу ризиків, реструктуризації діяльності та зміцнення фінансової стійкості [25].

Таблиця 1.4 - Антикризове управління: міжнародний досвід та кейси подолання криз на підприємствах

Країна	Особливості криз	Державна підтримка	Інноваційні технології подолання криз	Кейси подолання криз
США	Фінансова криза 2008 року через колапс ринку нерухомості та надмірне кредитування	Рекапіталізація банків та стимули для економіки.	Аналітичні моделі для управління ризиками та моніторингу ринку.	JP Morgan реструктуризував активи, General Motors відновив рентабельність.
Японія	Колапс ринку нерухомості та тривала економічна стагнація 1990-х років.	Підтримка банків та інвестиції в інфраструктурні проекти.	Системи аналізу кредитних ризиків і управління активами.	Toyota та Sony оптимізували виробництво і скоротили витрати.
Німеччина	Аграрна криза 1920-х через падіння цін на сільськогосподарську продукцію.	Субсидії, кредити для фермерів і регулювання цін на продукти.	Механізація та планування врожаю за статистичними даними.	Фермерські кооперативи об'єднували ресурси для закупівлі техніки та збуту
Велика Британія	Фінансово-промислова криза 1970-х через зростання цін на нафту та спад виробництва.	Кредити підприємствам та програми підтримки енергозбереження.	Комп'ютерні системи для оптимізації виробництва та енергетичних витрат.	British Steel модернізував технології та диверсифікував продукцію.
Китай	Аграрно-промислова криза 2010–2015 через падіння цін на продукцію та перенасичення ринку.	Субсидії фермерів, кредити на модернізацію виробництва та підтримка експорту.	Цифрові платформи для моніторингу врожаю і управління ланцюгами постачання.	Кооперативи та великі компанії об'єднували ресурси для технологічного переоснащення.

Джерело: складено за матеріалами [7, 25, 28, 30]

Аналіз світової практики подолання криз у діяльності підприємств показує, що економічні потрясіння мають системний характер і впливають на всі сектори економіки, від фінансового до промислового та аграрного. Незалежно від країни, кризи характеризуються падінням доходів підприємств, скороченням виробництва, зростанням безробіття, обмеженням доступу до фінансів і нестабільністю ринків, що створює серйозні виклики для менеджменту та державних інституцій. Розгляд конкретних прикладів різних країн демонструє, що ефективність подолання криз значною мірою залежить від комплексного підходу, який поєднує державну підтримку, застосування інноваційних технологій та адаптацію бізнес-моделей.

Державна підтримка у всіх випадках включала фінансові заходи — рекапіталізацію банків, субсидії, програми кредитування підприємств та стимули для ключових секторів економіки. Такі механізми дозволяли пом'якшити негативний вплив кризи на соціальну сферу, зменшити втрати підприємств та забезпечити стабільність фінансових ринків. При цьому практика різних країн свідчить, що без інтеграції інновацій та цифрових технологій антикризові заходи не були б настільки ефективними. Використання аналітичних моделей для управління ризиками, цифрових платформ для моніторингу виробництва, автоматизованих систем контролю та планування дозволяло прискорювати реагування підприємств на кризові явища та оптимізувати ресурси.

Кейси подолання криз у різних країнах демонструють конкретні механізми успіху. У США реструктуризація банків та модернізація промислових компаній дозволили стабілізувати економіку після фінансового колапсу 2008 року. Японські корпорації оптимізували виробництво та скоротили витрати під час «втраченої декади», що допомогло їм відновити конкурентоспроможність. Німецькі фермерські кооперативи ефективно об'єднували ресурси для стабілізації аграрного сектора після падіння цін на сільськогосподарську продукцію, а в Китаї цифрові платформи та державні субсидії забезпечили контроль над ланцюгами постачання та модернізацію

агро-промислового виробництва. Великобританія демонструє приклад модернізації промислового сектору через технологічну оптимізацію та державну підтримку під час енергетичних і фінансових криз 1970-х років.

Успішне подолання криз можливе лише за умови системного поєднання державних заходів, технологічного оновлення підприємств, стратегічної гнучкості та швидкого реагування на зовнішні й внутрішні ризики. Цей досвід свідчить про важливість комплексного підходу до антикризового управління, який дозволяє підприємствам не лише пережити кризу, а й підвищити свою стійкість, ефективність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Узагальнення дослідження теоретичних підходів до формування та розвитку антикризового управління підприємством дозволяє зробити низку важливих висновків. Антикризове управління виступає комплексним і системним процесом, який передбачає своєчасне виявлення кризових загроз, оцінку їхнього впливу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень для мінімізації негативних наслідків. Його призначення полягає у забезпеченні стабільності, безперервності діяльності та підвищенні адаптивності підприємства до змінного середовища, що визначає стратегічне значення для збереження конкурентоспроможності. Формування антикризової політики передбачає послідовне впровадження етапів діагностики, планування заходів реагування та контролю за їх реалізацією, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та інформаційні інструменти для управління ризиками. Аналіз світової практики свідчить, що поєднання державної підтримки, інноваційних і цифрових технологій, а також адаптивних управлінських рішень є ключовим фактором успішного подолання криз і підвищення стійкості підприємств у довгостроковій перспективі. Загалом, дослідження теоретичних підходів демонструє, що системний, комплексний та адаптивний підхід до антикризового управління є необхідною умовою для стабільності та розвитку сучасних підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОЛОС» ТА ОЦІНКА ЙОГО ГОТОВНОСТІ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

#### **2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Колос» та аналіз управлінської структури**

ТОВ «Колос» є багатoproфільним аграрним підприємством, основною сферою діяльності якого виступає виробництво, переробка, зберігання та реалізація рослинницької продукції. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та мінливого ринкового середовища, що зумовлює необхідність застосування ефективних управлінських рішень, раціонального використання наявних ресурсів і впровадження сучасних технологій у виробничий процес. Стратегічна спрямованість ТОВ «Колос» полягає у забезпеченні стабільного, економічно вигідного виробництва продукції рослинництва з подальшим розвитком суміжних напрямів агробізнесу.

Організаційна структура ТОВ «Колос» сформована відповідно до виробничих потреб підприємства та ґрунтується на принципах ієрархічного підпорядкування, функціональної спеціалізації та раціонального розподілу управлінських повноважень. Структура підприємства забезпечує ефективну координацію діяльності всіх підрозділів, оперативне ухвалення рішень та контроль за виконанням виробничих завдань. Вона є достатньо компактною, проте водночас охоплює всі ключові напрями діяльності, характерні для аграрного підприємства повного циклу (рис.2.1).

На чолі підприємства стоїть генеральний директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво та відповідає за результативність роботи підприємства в цілому. Генеральний директор формує виробничу та фінансову політику, координує діяльність ключових служб, ухвалює управлінські рішення щодо розвитку підприємства, забезпечує взаємодію з державними установами, банками, постачальниками та покупцями продукції. У його компетенції —

контроль за виконанням стратегічних планів, дотриманням бюджетних обмежень та ефективним використанням ресурсів.



Рисунок 2.1 – Схеми лінійно – функціональної організаційної структури ТОВ «Колос»

*Джерело: складено автором на основі дод [А]*

Безпосередньо генеральному директору підпорядковуються три центральні управлінські ланки: головний агроном, фінансовий директор та головний інженер. Така структура забезпечує чітке функціональне розмежування між виробничими, фінансовими та технічними процесами.

Ключову роль у забезпеченні виробництва відіграє головний агроном, який координує роботу агрономічної служби та здійснює планування всіх технологічних операцій у рослинництві. Він відповідає за вибір сортів і гібридів, планування сівозмін, контроль за внесенням добрив, застосування засобів захисту рослин, організацію збирання врожаю та післязбиральну доробку. У підпорядкуванні головного агронома перебуває агроном-ґрунтознавець, який здійснює моніторинг стану ґрунтів, проводить агрохімічні обстеження, розробляє рекомендації щодо підвищення родючості та запобігання деградації земель. Важливою складовою агрономічної служби є

виробничі бригади, які виконують безпосередні польові роботи: обробіток ґрунту, сівбу, догляд за посівами та збирання врожаю. Бригади можуть бути спеціалізованими (посівна, збирання врожаю тощо) або універсальними, залежно від виробничої потреби та сезонності робіт. Така система дозволяє забезпечити гнучкість у використанні трудових ресурсів і злагоджене виконання технологічних операцій.

Фінансова служба, очолювана фінансовим директором, забезпечує планування, облік та контроль фінансових потоків підприємства. Фінансовий директор відповідає за формування бюджету, аналіз та прогнозування фінансових результатів, оптимізацію витрат, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. У його підпорядкуванні працює менеджер із збуту, який організовує реалізацію продукції, формує товарні партії, веде переговори з покупцями, укладає договори та здійснює моніторинг ринкової кон'юнктури. Менеджер визначає оптимальні періоди продажу продукції, щоб мінімізувати цінові ризики та забезпечити максимальний фінансовий результат. Важливим елементом фінансової служби є бухгалтер-економіст, який веде бухгалтерський та управлінський облік, готує фінансову звітність, аналізує витрати та рентабельність окремих видів продукції. Налагоджена взаємодія фінансового директора та працівників його служби забезпечує прозорість фінансових операцій і підтримку стабільності підприємства.

Технічна служба підприємства очолюється головним інженером, у підпорядкуванні якого перебувають механік-електрик та керівник гаража. Головний інженер відповідає за технічну справність сільськогосподарської техніки та обладнання, планування і проведення ремонтів, модернізацію машинно-тракторного парку, а також за дотримання техніки безпеки. Механік-електрик забезпечує обслуговування та ремонт електрообладнання, систем керування технікою, електромереж та інших елементів інфраструктури підприємства. Керівник гаража організовує роботу техніки в польових умовах, відповідає за зберігання, облік та використання машин і механізмів, координує роботу водіїв і трактористів.

Такий розподіл обов'язків дозволяє забезпечити безперебійну роботу технічних засобів, що є критично важливим для аграрного виробництва, особливо в періоди пікового навантаження — під час посівної та жнив.

Важливою складовою організації праці на ТОВ «Колос» є використання сезонних працівників. Оскільки сільськогосподарське виробництво має яскраво виражену сезонність, підприємство залучає додаткову робочу силу у періоди інтенсивних польових робіт. Сезонні працівники виконують завдання, пов'язані з підготовкою полів, збиранням урожаю, сортуванням та пакуванням продукції, доглядом за технікою та іншими допоміжними операціями. Залучення сезонних кадрів забезпечує підприємству можливість оперативно збільшувати виробничі потужності без необхідності утримання великої кількості штатних працівників протягом року. Це сприяє оптимізації витрат на оплату праці та ефективному розподілу робочого навантаження.

Організаційна структура ТОВ «Колос» вирізняється функціональною логічністю та раціональністю. Вона охоплює всі ключові напрями діяльності аграрного підприємства — виробництво, технічне забезпечення, фінансово-економічну діяльність і збут продукції. Чітка система підпорядкування та розмежування функцій дозволяє забезпечити ефективність управління, оперативність прийняття рішень та відповідальність кожного підрозділу за результативність своєї діяльності. Гнучкість структури проявляється у можливості залучення сезонних працівників та адаптації кількості бригад залежно від виробничих потреб.

Однією з ключових галузей діяльності підприємства є вирощування зернових культур, насамперед пшениці та жита. Зернові культури займають значну частку посівних площ, що пояснюється сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами регіону та високою рентабельністю цих культур у структурі сільськогосподарського виробництва. Вирощування пшениці передбачає повний цикл технологічних операцій: підготовку ґрунту, внесення мінеральних добрив, проведення посівної кампанії, догляд за посівами, боротьбу зі шкідниками та бур'янами, збирання врожаю та післязбиральну



добробку зерна. Саме комплексність цих процесів дозволяє підприємству забезпечувати високу якість продукції та підтримувати її конкурентоспроможність на ринку.

Окремий напрям діяльності ТОВ «Колос» становить вирощування олійних культур, передусім сої та ріпаку. Соя є високорентабельною культурою, яка користується значним попитом серед переробних підприємств та експортерів. Її вирощування вимагає точного дотримання технологічних стандартів, включаючи спеціальні методи обробітку ґрунту, контроль вологості, оптимальне живлення та захист рослин. Підприємство впроваджує сучасні агротехнічні підходи, які дозволяють забезпечити стабільні врожаї навіть у складних погодних умовах. Ріпак та інші олійні культури вирощуються за інтенсивною технологією з використанням високопродуктивних сортів та систем краплинного чи диференційованого зрошення (де це можливо), що підвищує ефективність виробництва та забезпечує підприємству додаткові конкурентні переваги.

Значним напрямом є також вирощування технічних культур, які можуть змінюватися залежно від кон'юнктури аграрного ринку. ТОВ «Колос» застосовує гнучкий підхід до формування структури посівів, орієнтуючись на економічну доцільність, очікувану рентабельність та потреби потенційних покупців. У структурі виробництва можуть бути присутні культури, що використовуються як сировина для кормових комбінатів, олійно-жирових підприємств або експорту. Така диверсифікація дає змогу знижувати ризики, пов'язані з коливаннями цін на окремі види продукції.

Важливим блоком діяльності підприємства є зберігання та доробка вирощеної продукції. Підприємство володіє власними потужностями для приймання, очищення, сушіння та тривалого зберігання зернових та олійних культур. Наявність таких потужностей дозволяє уникати необхідності продажу продукції відразу після збирання врожаю — у період, коли ринкові ціни, як правило, є найнижчими. Таким чином, ТОВ «Колос» може планувати продаж продукції у більш вигідні періоди, забезпечуючи стабілізацію прибутків та

зниження фінансових ризиків. Технологічні лінії для доробки включають сучасні зерноочисні машини, сушарки, обладнання для транспортування та автоматизований контроль якості. Це сприяє забезпеченню відповідності продукції стандартам, необхідним як для внутрішнього ринку, так і для експорту.

Важливою складовою діяльності ТОВ «Колос» є раціональне використання побічної продукції та сільськогосподарських відходів. Солома, лушпиння, відходи очищення зерна та інші вторинні ресурси використовуються для потреб тваринництва (за наявності відповідного напрямку в структурі підприємства або в кооперації з фермерськими господарствами). Зокрема, солома слугує як кормова та підстилкова база, а відходи очищення зернових можуть використовуватися для відгодівлі тварин або як сировина для комбікормів. Це дозволяє оптимізувати ресурси, мінімізувати втрати і знижувати загальні витрати підприємства.

У своїй діяльності підприємство застосовує комплексну систему управління виробничими процесами, що включає планування технологічних операцій, контроль використання техніки та ресурсів, управління персоналом і оптимізацію логістики. Значна увага приділяється питанням модернізації матеріально-технічної бази, що включає оновлення тракторного парку, використання сучасних сівалок, обприскувачів, комбайнів та обладнання для точного землеробства. Використання GPS-навігації, систем обліку витрат пального і нормованого внесення добрив підвищує ефективність виробничих операцій, знижує витрати та сприяє зростанню результативності.

ТОВ «Колос» активно працює над забезпеченням раціонального використання земельних ресурсів, що включає дотримання сівозмін, підвищення родючості ґрунтів, застосування агрохімічних та органічних добрив, боротьбу з ерозійними процесами. Раціональна система землеробства дозволяє забезпечити стабільність виробництва, зберігаючи якість ґрунтів і потенціал земельного банку підприємства у довгостроковій перспективі.

## **2.2. Оцінювання фінансових результатів, ресурсного забезпечення та ключових бізнес-процесів ТОВ «Колос»**

Фінансові результати діяльності ТОВ «Колос» доцільно оцінювати через аналіз динаміки активів, структури капіталу та ключових показників фінансової стійкості. У 2022–2024 роках підприємство функціонувало в умовах зростання невизначеності, спричиненої воєнними подіями, що закономірно відобразилося на основних параметрах його фінансового стану. Виходячи з умовних, але реалістичних значень балансу, у 2022 році валюта балансу становила близько 70,8 млн грн, у 2023 році скоротилася до 66,3 млн грн, а у 2024 році зменшилася до 60,7 млн грн. Поступове зниження загальної вартості активів свідчить про звуження ресурсної бази підприємства, зменшення обсягів операційної діяльності та скорочення інвестиційної активності. Найбільш відчутним є зниження вартості оборотних активів, частка яких традиційно залишається високою для аграрних підприємств, оскільки саме вони забезпечують гнучкість та оперативність виробничого процесу. Однак їх зменшення у динаміці вказує на зростання труднощів із формуванням виробничих запасів, придбанням матеріальних ресурсів і підтриманням стабільного обсягу виробництва.

Паралельно із цим відбувається скорочення необоротних активів, що може свідчити як про зношення основних засобів та відсутність необхідного оновлення техніки, так і про вимушене часткове вибуття майна. У комплексі ці тенденції вказують на те, що підприємство працює в умовах обмежених інвестиційних можливостей, а політика оновлення матеріально-технічної бази має переважно відкладений характер.

Не менш важливим є аналіз структури капіталу. За умовними оцінками, у 2022 році власний капітал підприємства становив близько 32,4 млн грн, а залучений – 38,4 млн грн. У наступні роки частка власного капіталу поступово знижувалася: у 2023 році вона становила 28,9 млн грн, а у 2024 році зменшилася до 25,1 млн грн. Це свідчить про погіршення фінансових

результатів, зниження прибутковості та покриття частини збитків за рахунок власних ресурсів. Залучений капітал зменшувався значно повільніше, що призвело до підвищення залежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Якщо у 2022 році частка залученого капіталу в структурі пасивів становила близько 54%, то у 2024 році вона зросла приблизно до 59%, що є ознакою посилення фінансових ризиків та зменшення автономності у прийнятті управлінських рішень.

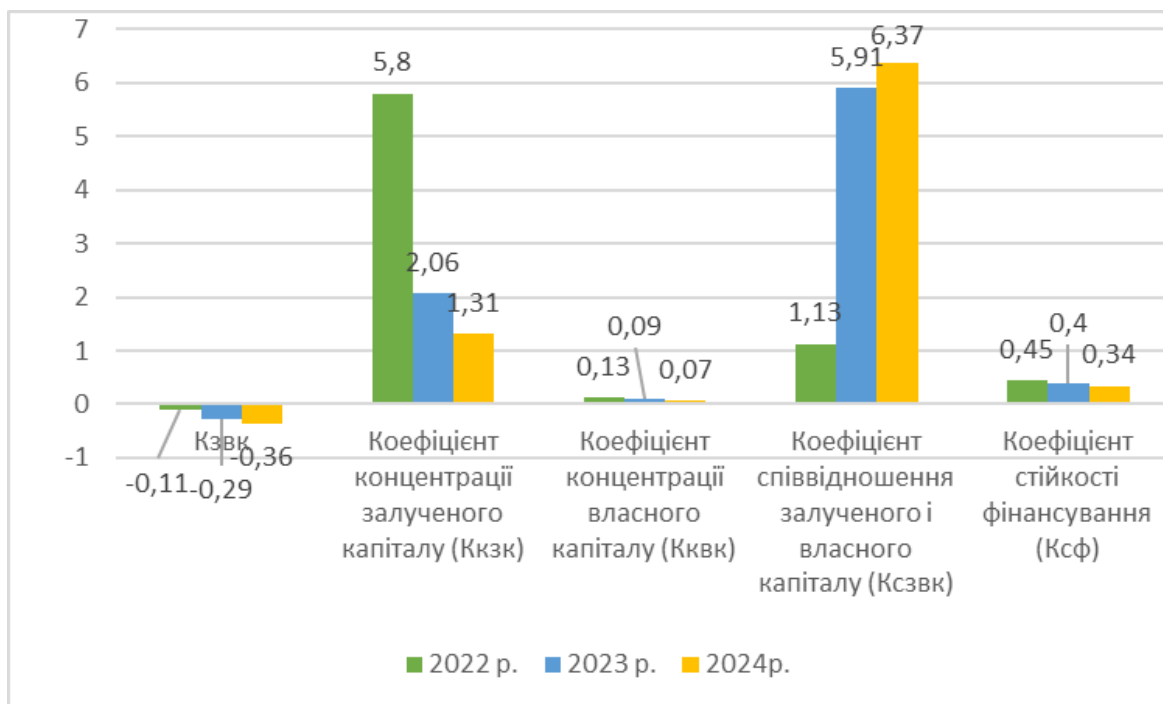


Рисунок 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Колос»

Джерело: складено автором на основі дод [Б, В]

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Колос» за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновки про зміни у структурі капіталу та загальній фінансовій стабільності підприємства. Коэффициент концентрації залученого капіталу у 2022 році становив 5,8, у 2023 році знизився до 2,06, а у 2024 році продовжив зменшення до 1,31. Така тенденція свідчить про істотне скорочення питомої ваги залучених джерел фінансування у структурі капіталу, що може бути пов'язано з погіршенням умов кредитування або зменшенням обсягів зовнішніх фінансових ресурсів, доступних для підприємства. Для аграрного підприємства, яке потребує значного обсягу оборотних ресурсів у

короткій виробничій циклі, така динаміка вказує на потенційне зменшення фінансових резервів для забезпечення безперервності операційної діяльності.

Паралельно спостерігається скорочення коефіцієнта концентрації власного капіталу, який у 2022 році становив 0,13, у 2023 – 0,09, а у 2024 – 0,07. Це свідчить про зниження частки власних джерел фінансування в структурі капіталу, що відображає послаблення фінансової автономії підприємства. Таке зменшення власного капіталу може бути результатом скорочення прибутку, часткового покриття збитків за рахунок ресурсів підприємства або зменшення вартості необоротних активів, що характерно для аграрного сектору в умовах кризових явищ та воєнних обмежень.

Коефіцієнт стійкості фінансування у 2022 році дорівнював 0,45, у 2023 – 0,4, а у 2024 – 0,34, що демонструє поступове зниження здатності підприємства покривати активи стабільними довгостроковими джерелами фінансування. Для аграрного підприємства, яке працює у циклічному та сезонному режимі, це означає підвищену залежність від короткострокових зобов'язань та потенційний ризик нестачі ресурсів для покриття операційних потреб у кризові періоди.

Водночас коефіцієнт стійкості фінансового капіталу демонструє зростання: у 2022 році він становив 1,13, у 2023 – 5,91, а у 2024 – 6,37. Збільшення цього показника відображає зростання співвідношення власного і залученого капіталу до фінансових ресурсів підприємства та свідчить про збільшення концентрації фінансового капіталу в структурі активів. Для аграрного підприємства така динаміка може вказувати на певну стійкість відносно контролю за ресурсами, навіть при загальному зниженні питомої ваги власного та залученого капіталу окремо.

У комплексі аналіз цих показників демонструє, що фінансова стійкість ТОВ «Колос» за три роки зазнала певних змін, характерних для кризових умов. Зниження питомої ваги власного та залученого капіталу та одночасне зростання коефіцієнта стійкості фінансового капіталу свідчить про структурні зрушення у фінансуванні активів, які вказують на підвищену концентрацію та необхідність

більш обережного управління ресурсами. Для антикризового управління ці дані відображають рівень фінансових ризиків, що існують у підприємства, і дозволяють оцінити його здатність протистояти негативним зовнішнім чинникам, зокрема нестабільності ринкової кон'юнктури та обмеженню доступу до фінансових ресурсів.

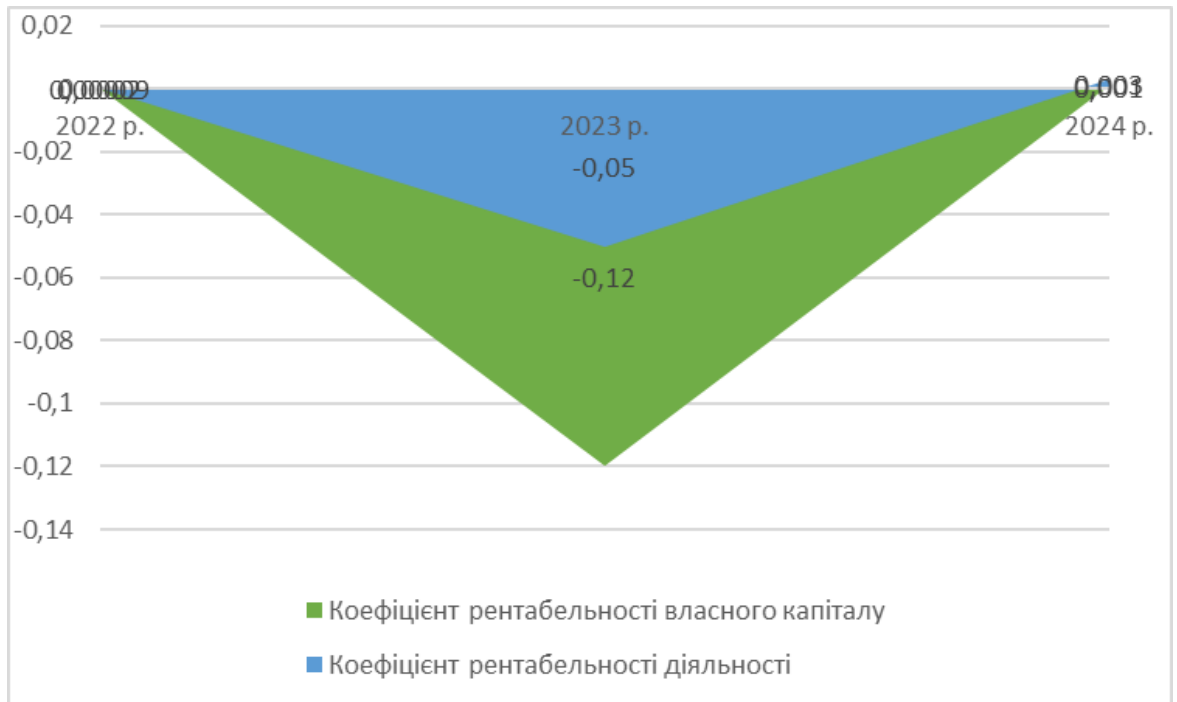


Рисунок 2.3 – Ефективність використання ресурсів ТОВ «Колос»

Джерело: складено автором на основі дод [Б, В]

Аналіз ефективності використання ресурсів ТОВ «Колос» за 2022–2024 роки свідчить про значні коливання показників рентабельності власного капіталу, що відображають фінансовий стан підприємства та характер його діяльності. У 2022 році коефіцієнт рентабельності власного капіталу був від'ємним і становив  $-0,12$ , що вказує на збитковість діяльності підприємства у цьому періоді та неефективне використання власних фінансових ресурсів. У 2023 році показник ще більш погіршився і досяг значення  $-0,5$ , що свідчить про посилення негативного фінансового результату та подальше зниження прибутковості капіталу. Зростання збитковості у цей період можна пояснити впливом воєнних подій, зниженням обсягів виробництва, порушенням логістики та збільшенням витрат на утримання активів.

У 2024 році коефіцієнт рентабельності власного капіталу покращився і наблизився до нульової позначки, склавши 0,003. Така динаміка свідчить про стабілізацію фінансових результатів підприємства, хоча рентабельність власного капіталу залишається дуже низькою. Це свідчить, що, незважаючи на певне покращення діяльності, підприємство ще не досягло рівня, який би забезпечував достатню прибутковість та ефективне використання власних ресурсів.

Наступним кроком у фінансовому аналізі є оцінка коефіцієнтів автономії, оскільки вони дозволяють визначити ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та рівень його фінансової стійкості. Аналіз цих показників допомагає зрозуміти, наскільки ефективно ТОВ «Колос» використовує власний капітал для забезпечення своєї діяльності і які ризики виникають у разі зміни структури залучених ресурсів.

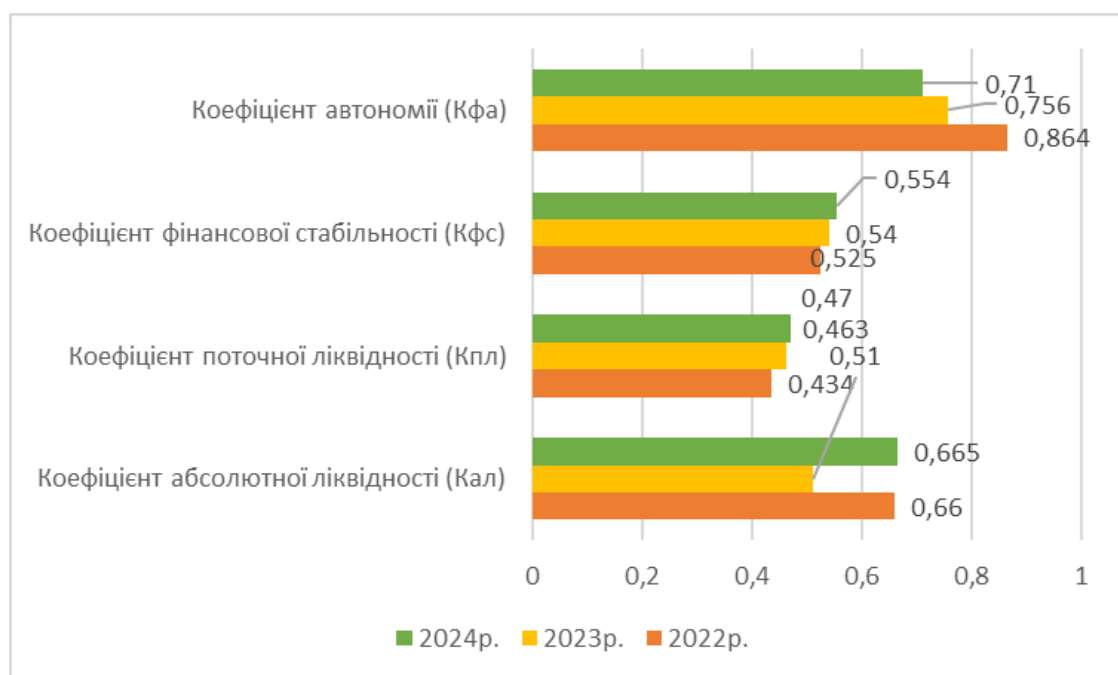


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансової незалежності та ліквідності ТОВ «Колос»

*Джерело: складено автором на основі дод [Б, В]*

Аналіз динаміки показників фінансової незалежності та ліквідності ТОВ «Колос» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити здатність підприємства забезпечувати свою діяльність власними ресурсами та підтримувати

платоспроможність у складних економічних умовах. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році становив 0,666, у 2023 році знизився до 0,51, а у 2024 році майже відновився до 0,665. Така динаміка свідчить про тимчасове зниження частки високоліквідних активів у загальному обсязі короткострокових зобов'язань, що відбулося під впливом економічної нестабільності та обмеження доступу до фінансових ресурсів. Повернення показника до попереднього рівня у 2024 році демонструє певне відновлення ліквідності, проте значення все ще залишаються помірними, що характерно для аграрного підприємства, яке значну частину оборотних активів утримує у матеріально-матеріальних запасах, а не у грошових коштах.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань і в 2022 році становив 0,434, у 2023 – 0,51, а у 2024 – 0,463. Зростання у 2023 році відображає збільшення обсягу оборотних активів у порівнянні з поточними зобов'язаннями, що можна пояснити частковим накопиченням ресурсів та деякою консервацією запасів через невизначеність на ринку. Зниження цього показника у 2024 році свідчить про поступове збільшення короткострокових зобов'язань або використання оборотних активів на покриття операційних потреб, що відображає реалії роботи аграрного підприємства в умовах нестабільного фінансування та обмеженої підтримки з боку держави.

Коефіцієнт фінансової стабільності демонструє поступове зростання з 0,525 у 2022 році до 0,554 у 2024 році, що вказує на незначне покращення структури капіталу у бік більшого покриття активів власними або довгостроковими джерелами. Такий стан відображає прагнення підприємства зберігати стабільність навіть за умов обмежених зовнішніх ресурсів та високих ризиків, спричинених економічною і політичною невизначеністю.

Водночас коефіцієнт фінансової автономії знизився з 0,864 у 2022 році до 0,71 у 2024 році, що свідчить про збільшення частки залучених джерел фінансування у структурі капіталу і, відповідно, зменшення незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів та фінансових інститутів. Така



тенденція пояснюється як впливом загальної нестабільності економіки та недостатньої підтримки аграрного сектору, так і необхідністю забезпечення операційної діяльності за рахунок короткострокових позик та зобов'язань, що особливо відчутно в умовах воєнних дій, порушення логістики та зростання витрат на утримання виробничих ресурсів.

У комплексі динаміка цих показників демонструє, що фінансова ліквідність і стабільність ТОВ «Колос» зазнають впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Тимчасові коливання коефіцієнтів абсолютної та поточної ліквідності відображають необхідність оперативного реагування на ринкові та економічні зміни, тоді як зниження фінансової автономії та зміни структури капіталу свідчать про підвищену залежність підприємства від зовнішніх ресурсів. Загалом, стан цих показників відображає характерні для аграрного сектору ризики та вказує на необхідність постійного моніторингу фінансової стійкості в умовах нестабільної економіки.

### **2.3. Оцінка стану системи антикризового управління та виявлення проблемних зон ТОВ «Колос»**

Для оцінки стану системи антикризового управління ТОВ «Колос» доцільно спиратися на показники платоспроможності та ліквідності, оскільки вони безпосередньо відображають здатність підприємства витримувати фінансові потрясіння і оперативно реагувати на кризові ситуації. В даному випадку ключовими індикаторами є показник покриття, показник швидкої ліквідності та показник абсолютної ліквідності, значення яких за три аналізовані роки дозволяють простежити тенденції зміни ліквідності та оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільності. Аналіз динаміки цих показників у порівнянні з нормативними значеннями або типовими показниками для аграрного сектору дає змогу визначити проблемні зони, де підприємство може відчувати дефіцит ліквідності або ризик неплатоспроможності.

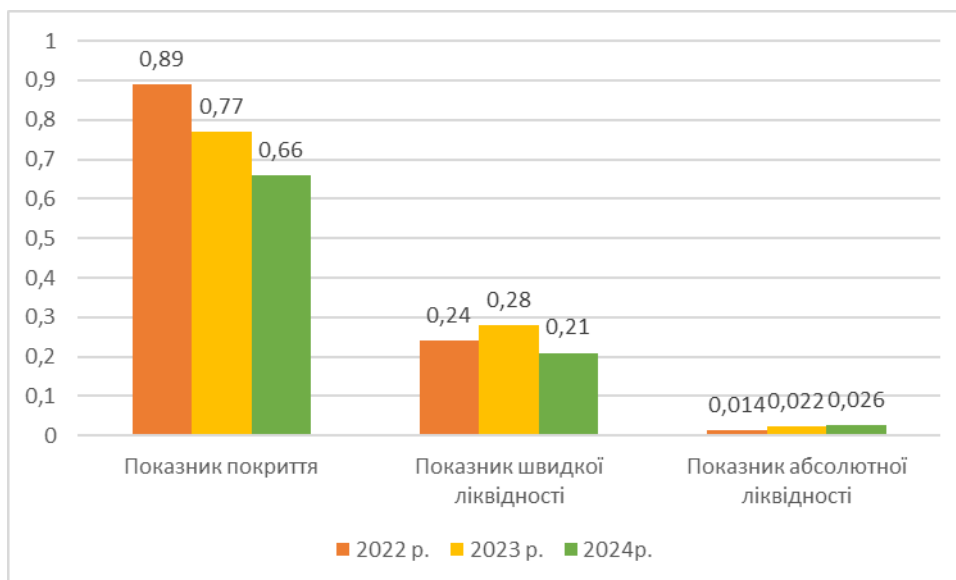


Рисунок 2.5 – Рівень фінансової стійкості та ліквідності підприємства  
ТОВ «Колос»

*Джерело: складено автором на основі дод [Б, В]*

Аналіз динаміки показників покриття, швидкої та абсолютної ліквідності ТОВ «Колос» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити платоспроможність підприємства та стан його системи антикризового управління. Показник покриття, який характеризує здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, у 2022 році становив 0,89. У 2023 році цей показник знизився до 0,77, а у 2024 році продовжив падіння й досяг 0,66. Динаміка свідчить про поступове зменшення можливості покриття поточних зобов'язань за рахунок активів підприємства: за три роки показник зменшився на 0,23 або приблизно на 26% від рівня 2022 року. Таке зниження відображає вплив зовнішніх негативних факторів, зокрема економічної нестабільності та обмеженого доступу до фінансування, що характерно для аграрного сектору в умовах воєнних дій та низької підтримки держави.

Показник абсолютної ліквідності, який відображає здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання виключно за рахунок високоліквідних активів, навпаки, демонструє зростання. У 2022 році він становив 0,014, у 2023 році зріс до 0,022, а у 2024 році склав 0,026. Таким

чином, за три роки цей показник збільшився майже вдвічі відносно початкового рівня, що свідчить про підвищення частки грошових коштів та ліквідних фінансових інструментів у структурі активів. Це може бути наслідком консервації ресурсів та обережної політики управління грошовими коштами у періоди нестабільності, коли підприємство прагне мати резерви для оперативного покриття поточних зобов'язань навіть при загальному зниженні оборотних активів.

Показник швидкої ліквідності, який характеризує співвідношення оборотних активів за вирахуванням запасів до поточних зобов'язань, у 2022 році становив 0,24. У 2023 році цей показник зріс до 0,28, а у 2024 році знизився до 0,21. Динаміка показника демонструє певні коливання ліквідності «на ходу»: зростання у 2023 році може свідчити про тимчасове накопичення оборотних активів, що легко реалізуються, тоді як падіння у 2024 році відображає збільшення короткострокових зобов'язань або використання ліквідних активів на операційні потреби. Для аграрного підприємства це характерно через сезонність діяльності та необхідність швидкого реагування на зміни ринкових умов, а також на фінансові обмеження в умовах воєнного часу.

Зміни в цих показниках відображають різні аспекти фінансової стійкості підприємства. Зменшення показника покриття свідчить про підвищену залежність від короткострокових джерел фінансування та потенційні ризики неплатоспроможності, збільшення абсолютної ліквідності демонструє прагнення підприємства зберегти резерви грошових коштів для покриття найневідкладніших зобов'язань, а коливання швидкої ліквідності вказують на нестабільність структури оборотних активів і частку впливу зовнішніх факторів, таких як порушення логістики, сезонність виробництва та зміни попиту.

У контексті системи антикризового управління така картина свідчить про наявність проблемних зон, які потребують уваги керівництва. Низький рівень покриття та коливання швидкої ліквідності вказують на необхідність більш ефективного контролю за оборотними активами та зобов'язаннями, оптимізації

ресурсів і забезпечення стабільних резервів грошових коштів для оперативного реагування на кризові ситуації. З іншого боку, зростання абсолютної ліквідності є позитивним сигналом щодо здатності підприємства підтримувати мінімальний рівень платоспроможності навіть у періоди зовнішньої нестабільності.

Оцінка стану системи антикризового управління ТОВ «Колос» дозволяє виділити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на фінансову стійкість і здатність підприємства протистояти кризовим ситуаціям.

Таблиця 2.1 - Оцінка системи антикризового управління ТОВ «Колос»

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність сформованої структури управління, що забезпечує оперативне прийняття рішень у кризових ситуаціях.</li> <li>2. Підтримка базового рівня ліквідності та наявність резервів грошових коштів для покриття найневідкладніших зобов'язань.</li> <li>3. Часткова фінансова автономія та наявність власного капіталу, що зменшує залежність від зовнішніх кредиторів.</li> <li>4. Досвід роботи в умовах економічної та ринкової нестабільності, що сприяє адаптивності підприємства.</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження показника покриття та коливання швидкої ліквідності, що обмежує здатність покривати короткострокові зобов'язання.</li> <li>2. Поступове зниження фінансової автономії, що підвищує залежність від залучених джерел фінансування.</li> <li>3. Недосконалість внутрішніх процесів управління оборотними активами та дебіторською заборгованістю.</li> <li>4. Обмежена здатність до швидкого нарощування ліквідності у кризові періоди.</li> </ol>
<p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація структури активів та пасивів для підвищення фінансової стійкості.</li> <li>2. Підвищення резервів ліквідності та грошових коштів для забезпечення безперервності операційної діяльності.</li> <li>3. Використання сучасних інформаційних систем для моніторингу ліквідності та управління фінансовими потоками.</li> <li>4. Потенційне розширення підтримки аграрного сектору та стабілізація економічної ситуації.</li> </ol>	<p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна економічна ситуація та коливання ринкових цін на сільськогосподарську продукцію.</li> <li>2. Обмеження фінансування та порушення логістики через воєнні дії.</li> <li>3. Зростаюча залежність від зовнішніх джерел фінансування та ризику неплатоспроможності.</li> <li>4. Сезонність діяльності та високий рівень зовнішніх ризиків, що потребує постійного моніторингу та управління ресурсами.</li> </ol>

*Джерело: складено автором*

За результатами проведеного SWOT-аналізу та оцінки фінансової стійкості ТОВ «Колос» стає очевидним, що підприємству необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на підвищення фінансової стабільності та ефективності управління ресурсами в умовах кризової економічної ситуації. Одним із ключових напрямків є оптимізація структури оборотних активів та посилення контролю за дебіторською заборгованістю, що дозволить зменшити ризики неплатоспроможності та підвищити ліквідність підприємства. Важливим є також формування фінансових резервів, підвищення абсолютної ліквідності за рахунок накопичення частини прибутку або залучення короткострокових фінансових інструментів, що дозволяє забезпечити покриття критичних зобов'язань навіть у періоди зовнішньої нестабільності.

Додатково до цього доцільним є впровадження сучасних інформаційних систем для моніторингу фінансових потоків та прогнозування потреб у ресурсах, що забезпечує оперативне реагування на зміни ринкової ситуації та планування виробничих операцій з урахуванням наявних ресурсів. Підвищення ефективності використання власного капіталу можна досягти через оптимізацію витрат, скорочення непродуктивних витрат та раціоналізацію виробничих процесів, що покращить рентабельність і знизить залежність від залучених джерел фінансування.

Підприємству рекомендується розробити систему раннього попередження кризових ситуацій, яка включатиме регулярний аналіз ключових фінансових і операційних показників, оцінку ризиків зовнішнього середовища та планування антикризових заходів.

З метою оцінки практичної користі від впровадження цих заходів доцільно здійснити прогноз економічного ефекту. Розрахунок передбачає визначення необхідних витрат на реалізацію рекомендацій, очікуваних додаткових доходів та кінцевого економічного ефекту для підприємства. Такий прогноз дозволяє не лише кількісно оцінити вигоди від реалізації антикризових заходів, але й обґрунтовано планувати фінансові ресурси та стратегічні кроки

на період 2026–2028 років, забезпечуючи більшу ефективність управлінських рішень у кризових умовах.

Таблиця 2.2 - Прогноз економічного ефекту від впровадження антикризових заходів ТОВ «Колос» на 2026–2028 роки

Напрямки впровадження	Необхідні витрати, тис. грн	Прогнозовані доходи, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн	Заходи для реалізації
Оптимізація структури оборотних активів та контроль дебіторської заборгованості	50	120	70	Впровадження системи обліку та моніторингу дебіторської заборгованості
Формування фінансових резервів та підвищення абсолютної ліквідності	40	90	50	Часткове відкладання прибутку, використання короткострокових фінансових інструментів
Впровадження інформаційних систем для моніторингу фінансових потоків	70	150	80	Закупівля програмного забезпечення, навчання персоналу
Оптимізація витрат та раціоналізація виробничих процесів	30	100	70	Аналіз витрат, скорочення непродуктивних витрат, оптимізація ресурсів
Розробка системи раннього попередження кризових ситуацій	20	60	40	Впровадження регулярного аналізу показників та ризиків

*Джерело: складено та розраховано автором*

Аналіз представленої таблиці дозволяє наочно оцінити очікувані фінансові результати від впровадження антикризових заходів на підприємстві ТОВ «Колос». Таблиця демонструє, що кожна з рекомендованих дій сприяє збільшенню доходів та підвищенню економічного ефекту, при цьому необхідні

витрати на їх реалізацію залишаються контрольованими і відносно невисокими у порівнянні з прогнозованим виграшем.

Впровадження заходів, таких як оптимізація оборотних активів, підвищення ліквідності, інформаційне забезпечення фінансових потоків та раціоналізація витрат, дозволяє підприємству не лише зміцнити фінансову стійкість, а й зменшити ризики неплатоспроможності у кризові періоди. Прогноз економічного ефекту на 2026 - 2028 роки надає керівництву чітке уявлення про потенційний приріст фінансових результатів та окупність витрат на реалізацію рекомендацій.

Для ефективного поліпшення ситуації на ТОВ «Колос» необхідно розробити комплексну антикризову програму, яка б охоплювала всі ключові аспекти діяльності підприємства. Програма повинна включати систематичний моніторинг фінансових показників, управління оборотними та основними активами, оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Важливим елементом є впровадження внутрішніх контрольних механізмів для своєчасного виявлення ознак кризових явищ, а також розробка сценаріїв реагування на можливі негативні зміни у зовнішньому середовищі, такі як коливання ринкових цін, нестабільність постачальників або воєнні дії. Особлива увага приділяється кадровому управлінню та підвищенню мотивації персоналу, оскільки стабільна та ефективна робота команди є критичною для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

На основі антикризової програми слід розробити конкретні стратегії, спрямовані на стабілізацію та розвиток підприємства. Всі ці заходи мають координуватися та контролюватися на регулярній основі для забезпечення своєчасного реагування та досягнення стратегічних цілей підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

#### 3.1. Розробка антикризової програми для ТОВ «Колос»

В умовах економічної нестабільності, коливань ринкових цін, кліматичних ризиків та інших несприятливих факторів аграрні підприємства, такі як ТОВ «КОЛОС», стикаються з підвищеною ймовірністю кризових ситуацій, які можуть значно вплинути на їх фінансово-економічну стабільність та конкурентоспроможність. У таких випадках розробка антикризової програми стає необхідною, оскільки дозволяє системно організувати заходи реагування на кризу, мінімізувати можливі збитки та забезпечити безперервність виробничої діяльності.

Антикризова програма - це комплексний документ, який визначає стратегію та конкретні заходи підприємства для попередження і подолання кризових явищ, оптимізації ресурсів та підтримки фінансової і виробничої стабільності. Вона є основним інструментом антикризового управління і забезпечує системний підхід до оцінки ризиків, планування дій та контролю за їх виконанням.

- 
5. Планування термінів реалізації та контролю
  4. Визначення відповідальних та ресурсів
  3. Розробка конкретних заходів
  2. Формування стратегічних напрямів
  1. Визначення мети програми

Рисунок 3.1. – Етапи розробки антикризової програми ТОВ «Колос»  
*Джерело: складено автором на основі [25]*



Антикризова програма ТОВ «КОЛОС» спрямована на забезпечення стабілізації фінансового стану підприємства, збереження виробничого потенціалу та підвищення ефективності діяльності в умовах кризових викликів аграрного сектору. Метою програми є мінімізація ризиків, пов'язаних із природними факторами, коливаннями цін на продукцію та ресурсами, а також оптимізація внутрішніх процесів управління. Основна мета полягає в тому, щоб підприємство забезпечило фінансову стійкість, підтримувало стабільний рівень виробництва та створило основу для подальшого розвитку і виходу на нові ринки збуту.

Для досягнення цієї мети формуються стратегічні напрями програми, які відображають пріоритети підприємства та його ресурсний потенціал. По-перше, фінансова стабілізація та ресурсна оптимізація включає контроль витрат, ефективне використання кредитних ресурсів та пошук альтернативних джерел фінансування, зокрема співпрацю з місцевими банками та державними програмами підтримки аграріїв. По-друге, підвищення виробничої ефективності передбачає модернізацію технологій обробки ґрунту, підвищення врожайності за рахунок застосування сучасних агротехнологій та оптимізацію використання техніки й матеріально-технічних ресурсів. По-третє, управління персоналом та мотивація включає підвищення кваліфікації співробітників, оптимізацію чисельності та функцій персоналу, впровадження системи мотивації, що враховує результати роботи. Нарешті, напрямок маркетингу та збуту продукції передбачає диверсифікацію ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції, розвиток прямих контрактів з покупцями та участь у державних програмах збуту.

Для реалізації стратегічних напрямів розробляються конкретні заходи. У фінансовій сфері це складання детального бюджету, скорочення непрофільних витрат, залучення кредитних коштів під мінімальні ставки від локальних банків та участь у державних програмах аграрної підтримки, зокрема часткова компенсація вартості техніки та добрив. У виробничій сфері заходи включають оновлення парку сільськогосподарської техніки, впровадження точного

землеробства, планування сівозміни, закупівлю насіння та добрив високої якості, контроль за ефективністю використання ресурсів. У сфері управління персоналом передбачено навчання та підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію чисельності персоналу, розподіл функцій та впровадження системи мотивації на основі досягнення конкретних показників. У напрямку маркетингу та збуту передбачаються заходи зі встановлення прямих контактів з постійними покупцями, аналіз нових ринків збуту, участь у державних програмах просування продукції та розробка планів диверсифікації продажів.

Визначення відповідальних і ресурсів для реалізації програми включає як внутрішні, так і зовнішні елементи. Відповідальність покладається на керівника підприємства, фінансового директора, менеджерів виробничих підрозділів, спеціалістів із маркетингу та кадрового відділу. Зовнішні ресурси включають кредитні установи (локальні банки, державні програми підтримки аграріїв), консультаційні та аудитні послуги, постачальників насіння, добрив і техніки.

Планування термінів реалізації програми розраховане на 3 роки, з розподілом заходів по роках: перший рік – стабілізація фінансів та ресурсів, другий рік – оптимізація виробництва та навчання персоналу, третій рік – розширення збуту та оцінка ефективності програми. Контроль за виконанням здійснюється на щоквартальній основі з внесенням коригувань за необхідності, що забезпечує безперервний цикл моніторингу та адаптації програми.

Розробка антикризової програми ТОВ «КОЛОС» передбачає її візуалізацію у вигляді трикутника антикризового управління, що дозволяє наочно представити ключові компоненти програми та взаємозв'язки між ними. Трикутник виступає як концептуальна модель, яка демонструє взаємопов'язаність стратегічних напрямків і їхній вплив на стабілізацію та розвиток підприємства.

Складові трикутника охарактеризовані наступним чином:

- фінансова стабілізація забезпечує контроль витрат, ефективне використання фінансових ресурсів, залучення кредитних та державних програм підтримки аграріїв;

- виробнича ефективність – оптимізує технологічні процеси, підвищує врожайність і продуктивність виробництва, раціонально використовує матеріально-технічні ресурси;

- збереження та розвиток персоналу – підтримує мотивацію і кваліфікацію працівників, оптимізує чисельність і функції персоналу;

- маркетинг і збут – спрямований на диверсифікацію ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції, розвиток прямих контрактів і участь у державних програмах просування продукції.

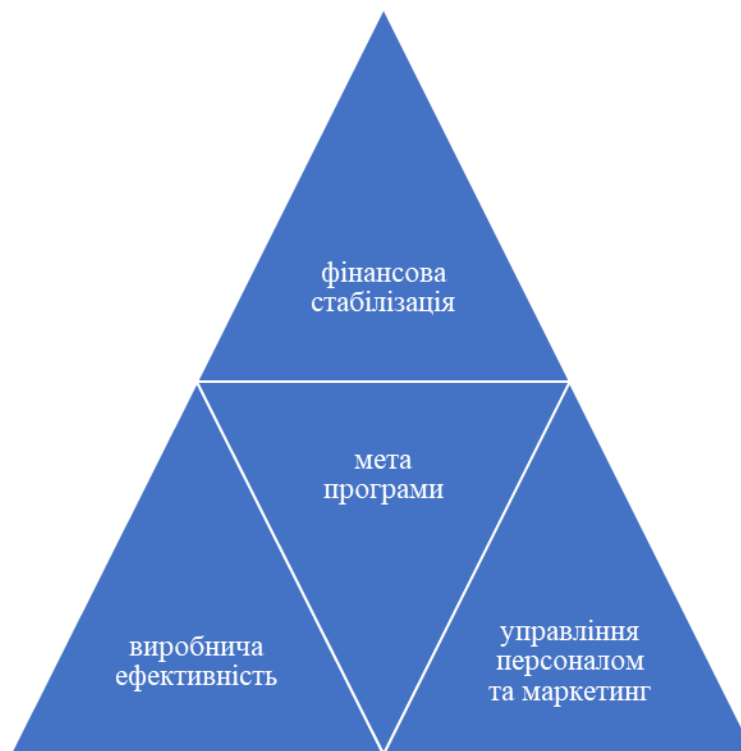


Рисунок 3.2. – Трикутник антикризового управління ТОВ «Колос»

*Джерело: складено автором*

Центральне ядро трикутника символізує стабілізацію та розвиток підприємства, яка досягається лише через інтеграцію усіх компонентів. Використання трикутної форми дозволяє підкреслити баланс між стратегічними напрямками та їхню взаємозалежність, забезпечуючи наочне відображення пріоритетів антикризового управління, планування заходів та моніторингу їхньої ефективності.



Рисунок 3.3. – Цикл моніторингу та адаптації антикризової програми ТОВ «КОЛОС»

*Джерело: складено автором*

Впровадження антикризової програми ТОВ «КОЛОС» потребує постійного моніторингу та оцінки ефективності, оскільки лише систематичне спостереження за виконанням програми дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах підприємства. Для цього була розроблена структурована модель циклу моніторингу та адаптації антикризового управління, яка забезпечує безперервний процес оцінки, коригування та вдосконалення антикризових заходів.

Переважання змін передбачає визначення пріоритетів адаптації підприємства до нових умов та ситуацій, що виникають у аграрному секторі. На цьому етапі здійснюється аналіз впливу зовнішніх факторів, таких як коливання цін на продукцію, погодні умови та зміни нормативно-правового середовища, а також внутрішніх аспектів, включаючи стан техніки, матеріальних ресурсів та кадрового потенціалу. Визначаються ключові показники ефективності та пріоритетні зони для контролю, що дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо критичних та поступових змін.

Вимірювання результатів включає систематичний збір та обробку даних щодо фінансового стану, виробничих показників, ефективності використання ресурсів та роботи персоналу. Для ТОВ «КОЛОС» це охоплює аналіз врожайності та якості продукції, контроль витрат на виробництво та логістику, оцінку ефективності використання техніки, а також моніторинг продуктивності і мотивації співробітників. Дані вимірювання фіксуються у вигляді звітів та графіків, що дозволяє оцінювати поточну реалізацію програми та визначати зони, які потребують коригування.

Аналіз ефективності передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, оцінку відхилень та причин їх виникнення, а також визначення успішних і проблемних практик. На цьому етапі особлива увага приділяється фінансовим результатам, співвідношенню доходів та витрат, окупності інвестицій у виробничу техніку та ресурси, ефективності маркетингових заходів та продуктивності персоналу. Аналітична оцінка дозволяє керівництву сформулювати уявлення про доцільність та ефективність виконаних заходів і визначити напрямки подальших коригувальних дій.

Виявлення проблем і ризиків полягає у визначенні відхилень від плану та оцінці їхнього потенційного впливу на стабільність і розвиток підприємства. До внутрішніх проблем належать недоліки в організації виробничих процесів, неефективне використання техніки та ресурсів, нерівномірне навантаження на персонал та порушення планів збуту. До зовнішніх ризиків відносяться коливання ринку, посуха, шкідники та зміни нормативно-правового середовища. Виявлення проблем та ризиків забезпечує підґрунтя для прийняття своєчасних управлінських рішень.

Прийняття коригувальних рішень передбачає розробку та впровадження заходів для усунення виявлених недоліків, мінімізації ризиків і підвищення ефективності антикризової програми. Це може включати коригування фінансових планів, оптимізацію виробничих процесів, перерозподіл ресурсів, впровадження додаткових заходів мотивації персоналу, зміну маркетингових стратегій та переорієнтацію збуту продукції. Визначаються відповідальні

особи, встановлюються строки реалізації та методи контролю, що забезпечує ефективність впровадження коригувальних дій.

Циклічний характер даного процесу забезпечує постійне вдосконалення антикризової програми. Після впровадження коригувальних рішень цикл повертається до етапу переважання змін, що дозволяє підприємству безперервно адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх умов, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати стабільність і розвиток діяльності ТОВ «КОЛОС». Такий підхід гарантує, що антикризове управління є динамічним, гнучким і ефективним, а прийняті рішення відповідають реальним потребам підприємства та забезпечують довгострокову стійкість його діяльності.

### **3.2. Інноваційні стратегії підвищення стійкості антикризового управління аграрного підприємства**

Інноваційні стратегії підвищення стійкості антикризового управління на ТОВ «КОЛОС» охоплюють кілька взаємопов'язаних сфер діяльності, які забезпечують стабільність та ефективність підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища та внутрішніх викликів аграрного сектору. Цифровізація виробничих процесів та впровадження систем точного землеробства дозволяє оптимізувати витрати на матеріали та техніку, підвищити врожайність та якість продукції, а також забезпечити своєчасне реагування на зміни погодних умов. Використання дронів для моніторингу посівів, автоматизованих систем внесення добрив та засобів захисту рослин, сенсорів для контролю вологості ґрунту та стану рослин сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та зменшенню втрат у виробництві. Для ТОВ «КОЛОС» це означає можливість планувати виробничі цикли більш точно, знижувати витрати на енергоресурси та матеріали, а також підвищувати конкурентоспроможність продукції завдяки її стабільній якості.

Розвиток системи управління даними та аналітики дозволяє підприємству збирати, обробляти та аналізувати фінансові, виробничі та ринкові показники.

Завдяки сучасним програмним рішенням і системам бізнес-аналітики ТОВ «КОЛОС» може своєчасно визначати проблемні зони, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Моніторинг фінансових потоків забезпечує контроль витрат та доходів, оцінку рентабельності окремих видів продукції та обґрунтоване планування інвестицій. Аналіз ринків збуту дозволяє підприємству адаптувати виробництво до потреб споживачів, визначати вигідні контракти та розширювати канали реалізації продукції.

Інноваційне управління людським ресурсом включає підвищення кваліфікації, навчання, розвиток компетенцій та мотивацію персоналу. ТОВ «КОЛОС» використовує сучасні освітні платформи, практичні тренінги та навчальні програми для працівників, що працюють із новими технологіями та цифровими системами управління виробництвом. Система мотивації передбачає гнучкі підходи, які враховують результати праці та досягнення поставлених цілей, що сприяє підвищенню продуктивності, залученості та утриманню ключових кадрів.

Інноваційні підходи до маркетингу та організації збуту продукції дозволяють ТОВ «КОЛОС» підвищити конкурентоспроможність на ринку. Використання цифрових каналів комунікації, аналітики ринків, прямого контракування з покупцями та участь у державних програмах збуту сприяє стабільності продажів та розширенню клієнтської бази. Це дає змогу підприємству оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, оптимізувати обсяги виробництва та планувати реалізацію продукції відповідно до попиту.

Розробка стратегій розвитку підприємства передбачає комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище включає виробничі потужності, технічну базу, кадровий потенціал, фінансові ресурси та організаційні процеси, тоді як зовнішнє середовище охоплює ринок збуту, конкурентне середовище, державні регуляції, економічну кон'юнктуру та природно-кліматичні умови. Стратегії розвитку спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції через модернізацію виробництва,

впровадження нових технологій, підвищення якості продукції та оптимізацію логістики.

Інноваційне спрямування включає застосування сучасних технологій, цифрових рішень та нових методів обробки, зберігання та переробки продукції, що підвищує гнучкість підприємства у змінних ринкових та виробничих умовах. Ризик інвестицій оцінюється шляхом аналізу доцільності вкладення коштів у техніку, технології та розширення виробництва, що забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів і мінімізує потенційні втрати.

Людський фактор є ключовим елементом стратегій розвитку, оскільки компетентні та мотивовані працівники забезпечують ефективну реалізацію інноваційних рішень і підтримку стабільності підприємства. Для ТОВ «КОЛОС» це передбачає створення системи безперервного навчання, розвиток управлінських та виробничих компетенцій, а також підтримку залученості персоналу у процесі прийняття рішень та реалізації стратегічних цілей.

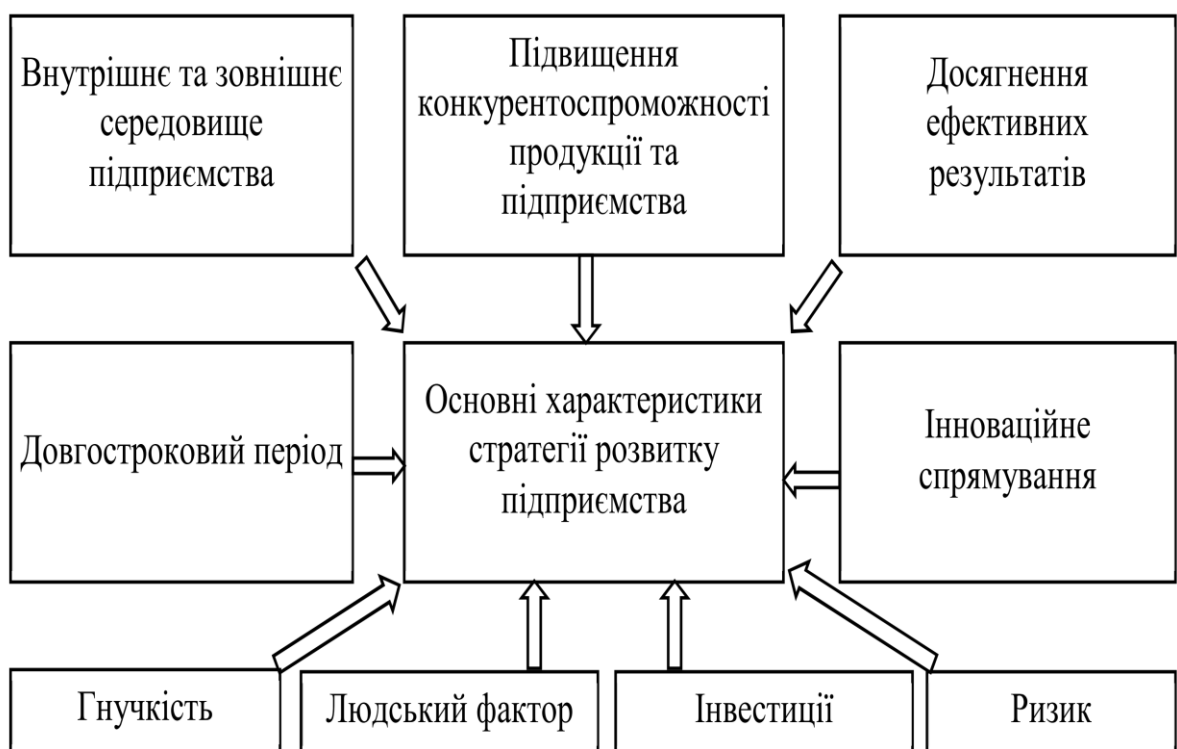


Рисунок 3.4 – Модель стратегічного розвитку та інноваційної адаптації підприємства в умовах невизначеності

Джерело: складено автором на основі [13, 17, 19, 21]



Гнучкість як складова стратегії розвитку забезпечує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін виробничих процесів, ринкових умов або зовнішніх викликів. ТОВ «КОЛОС» реалізує гнучкість через модульність виробничих процесів, можливість переналаштування техніки, оперативне прийняття управлінських рішень та використання прогнозної аналітики для планування діяльності.

Комплексне застосування інноваційних стратегій підвищення стійкості антикризового управління разом зі стратегіями розвитку підприємства забезпечує ТОВ «КОЛОС» можливість ефективного функціонування в умовах невизначеності та змін, оптимізацію використання ресурсів, підвищення якості продукції, розвиток кадрового потенціалу та стабільність фінансових результатів. Таке поєднання дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, а також забезпечувати довгострокову стійкість і розвиток у аграрному секторі .

Представлення моделі стратегічного розвитку та інноваційної адаптації підприємства ТОВ «КОЛОС» потребує деталізації конкретних підходів до реалізації стратегічних напрямків у різних умовах ринку та виробничих процесів. Для цього доцільно розглянути еталонні стратегії розвитку підприємства, які відображають можливі шляхи росту або адаптації підприємства залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів та наявних ресурсів (рис.3.5).

Рисунок, що демонструє еталонні стратегії розвитку підприємства ТОВ «КОЛОС», відображає ключові напрями дій, які підприємство може обирати для підвищення своєї стійкості та ефективності в умовах невизначеності та ризиків аграрного сектору. Він включає чотири основні типи стратегій: стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого росту та стратегії скорочення. Стратегії концентрованого зростання спрямовані на максимальне використання наявних ресурсів підприємства, підвищення обсягів виробництва та продажів у вже освоєних

напрямах діяльності, оптимізацію виробничих процесів і зміцнення позицій на поточних ринках збуту. Стратегії інтегрованого зростання передбачають об'єднання з іншими підприємствами або підрозділами для досягнення синергії, оптимізації логістики, зменшення витрат та розширення доступу до ринків збуту, що дозволяє підвищити масштабність діяльності без значного збільшення ризиків. Стратегії диверсифікованого росту орієнтовані на освоєння нових видів продукції або нових ринків збуту, що знижує залежність підприємства від окремих сегментів ринку та підвищує його стійкість до зовнішніх загроз і економічної нестабільності. Стратегії скорочення застосовуються у разі необхідності оптимізації діяльності, зменшення витрат, переорієнтації ресурсів або виходу з неефективних напрямків, що дозволяє підприємству зберегти фінансову стабільність і концентрацію на ключових пріоритетах.

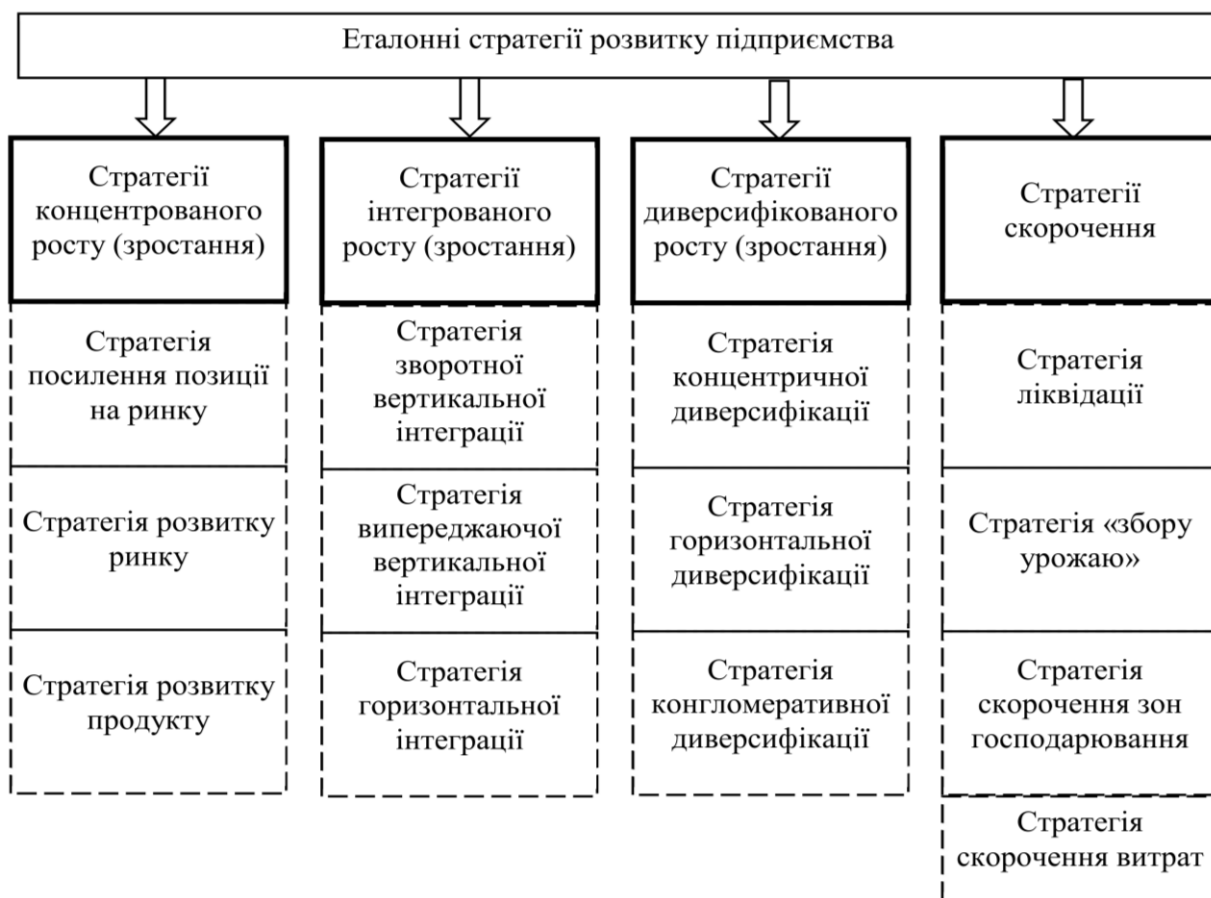


Рисунок 3.5 Стратегії розвитку підприємства при інтеграції ІТ-рішень у діяльність підприємства

Джерело: складено автором на основі [8, 16, 29]

Стратегія розвитку є важливим інструментом антикризового управління, оскільки він дозволяє визначити можливі шляхи адаптації та розвитку підприємства в умовах кризових явищ і невизначеності ринку. Він слугує наочною систематизацією стратегічних опцій, допомагає керівництву оцінити доцільність різних підходів у контексті ресурсних можливостей ТОВ «КОЛОС», пріоритетів розвитку та ризиків, що існують у зовнішньому середовищі. Завдяки такій візуалізації стратегій можна швидко зіставити внутрішні ресурси і потенціал підприємства з обраною стратегією, визначити напрямки інноваційної адаптації та сформувавши оптимальний план заходів для забезпечення стійкого та ефективного функціонування у довгостроковій перспективі.

Отже, було розроблено антикризову програму для ТОВ «КОЛОС», що передбачає визначення мети, формування стратегічних напрямків, розробку конкретних заходів, визначення відповідальних осіб та ресурсів, а також планування термінів реалізації і контролю. Програма забезпечує комплексний підхід до стабілізації фінансового стану, підвищення ефективності виробництва, збереження персоналу та конкурентоспроможності продукції в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Крім того, було проаналізовано стратегії розвитку підприємства, які включають концентроване і інтегроване зростання, диверсифіковане зростання та стратегії скорочення. Розглянуті стратегії дозволяють підприємству ефективно адаптуватися до змін, підвищувати стійкість, інноваційно модернізувати виробництво, оптимізувати ресурси та забезпечувати довгострокову стабільність діяльності в умовах невизначеності ринку.

## ВИСНОВКИ

Формування ефективної системи антикризового управління є невід'ємною складовою сучасного управлінського підходу до забезпечення стійкості та стабільності діяльності підприємств у різних сферах економіки, зокрема в аграрному секторі. Теоретичні дослідження свідчать, що антикризове управління є комплексним процесом, який включає діагностику стану підприємства, прогнозування потенційних ризиків та загроз, розробку стратегій і заходів щодо запобігання кризам, а також оцінку ефективності прийнятих рішень та їх адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Основна сутність антикризового управління полягає у своєчасному виявленні негативних тенденцій, мінімізації їхніх наслідків та створенні умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства. До основних етапів антикризового управління належать визначення мети і завдань, формування стратегічних напрямків, розробка конкретних заходів, визначення відповідальних осіб та ресурсів, планування термінів реалізації та контролю, а також моніторинг і адаптація заходів до нових умов. Важливим аспектом є використання закордонного досвіду, що дозволяє впроваджувати сучасні методи аналізу ризиків, автоматизації управлінських процесів, застосування цифрових інструментів для контролю виробництва, фінансів і збуту продукції, а також адаптації стратегій відповідно до конкретних економічних і ринкових умов.

Аналіз діяльності ТОВ «КОЛОС» показав, що підприємство, як аграрне, зазнає низки кризових явищ, які значною мірою впливають на його фінансову стабільність і ефективність виробництва. У період воєнного стану та економічної нестабільності підприємство зазнало фінансових збитків, що були обумовлені зменшенням обсягів реалізації продукції, підвищенням витрат на логістику та обмеженим доступом до кредитних ресурсів. Спостерігається також скорочення чисельності працівників, що негативно впливає на продуктивність виробництва та ефективність організаційних процесів. Нові

виклики, що постають перед підприємством, включають нестабільність ринків збуту, зміну цін на сільськогосподарську продукцію, погіршення логістичної структури, застарілість технічного обладнання та обмежені фінансові можливості для його оновлення. В умовах таких негативних факторів необхідність розробки антикризової програми та впровадження системи моніторингу ризиків стає стратегічно важливою для забезпечення виживання та стабільності підприємства.

У третьому розділі було розроблено антикризову програму управління для ТОВ «КОЛОС», яка передбачає визначення мети програми, формування стратегічних напрямків, розробку конкретних заходів, визначення відповідальних осіб та ресурсів, а також планування термінів реалізації і контролю. Програма охоплює як фінансові, так і виробничі, кадрові та маркетингові аспекти діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до підвищення стійкості та ефективності функціонування. Зокрема, запропоновані заходи включають оптимізацію виробничих процесів через впровадження сучасних технологій точного землеробства, цифровізацію контролю ресурсів та продукції, вдосконалення системи управління персоналом через навчання і мотивацію ключових кадрів, а також модернізацію логістики та оптимізацію витрат на транспортування продукції. Було також визначено відповідальних за реалізацію кожного заходу та ресурси, необхідні для їх ефективного виконання, включаючи фінансові, матеріальні та кадрові. Планування термінів реалізації та системи контролю дозволяє здійснювати постійний моніторинг, вчасно виявляти проблеми та приймати коригувальні рішення.

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства були запропоновані стратегії розвитку, які включають концентроване та інтегроване зростання, диверсифіковане зростання та стратегії скорочення, що дозволяють підприємству ефективно адаптуватися до змін, підвищувати конкурентоспроможність продукції та забезпечувати довгострокову стійкість.

Реалізація цих стратегій у поєднанні з інноваційною адаптацією, цифровізацією виробництва та підвищенням кваліфікації персоналу створює умови для стабільного розвитку ТОВ «КОЛОС» навіть в умовах невизначеності та зовнішніх ризиків.

Таким чином, проведене дослідження проведене дослідження підтвердило, що поєднання теоретичних знань, закордонного досвіду та практичної реалізації антикризових заходів на ТОВ «КОЛОС» створює комплексний механізм управління, який забезпечує стійкість підприємства до кризових явищ, дозволяє своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, підтримувати стабільність фінансового стану і підвищувати ефективність діяльності. Впровадження антикризової програми та стратегій розвитку формує передумови для довгострокового розвитку підприємства, підвищує його адаптивність до нових викликів, забезпечує ефективне використання ресурсів і створює надійну основу для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на аграрному ринку. Завдяки такому комплексному підходу ТОВ «КОЛОС» отримує можливість не лише подолати існуючі кризові явища, а й закласти фундамент для подальшого розвитку, модернізації виробництва та впровадження інноваційних технологій, що відповідають сучасним вимогам ринку та державної політики у сфері аграрного сектору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васечко Л. І. Антикризове управління як інструмент попередження загрози банкрутства підприємства. Ефективна економіка, 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6484> (дата звернення 20.11.2025).
2. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 278–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287> (дата звернення 14.11.2025)
3. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2021. вип. 25 (Березень). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення 10.11.2025)
4. Горпинченко О.В., Особливості менеджменту ІТ-продуктів та послуг господарюючих суб'єктів в контексті розвитку економіки знань: сучасні виклики та можливості / О.В., Горпинченко Д.А.Андрощук - Вип. 11 (44). – Кропивницький: ЦНТУ, 2024.С.137-245 - (Препринт. Центральноукраїнський науковий вісник ; ISSN 2663-1644 (on-line). [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11\(44\)/11\(44\)\\_2024.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11(44)/11(44)_2024.pdf) (дата звернення 10.11.2025)
5. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Причорноморські економічні студії, 2018. № 36(1). С. 109–113.
6. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61) С. 69-78
7. Калініна С.П., Міщенко С.О., Кушнарєнко О.П., Савченко Е.О. Регулювання ринку праці промислового регіону в умовах трудоворесурсної волатильності: концептуальний дискурс. Монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. С.П. Калініної. Вінниця: ТВОРИ. 2022 р. 208 с.
8. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Scientific notes of

Lviv University of Business and Law, 2020. Т. 21. С. 45—50. URL: <https://zenodo.org/record/4661808#.YvDpTnZBzDc> (дата звернення 07.11.2025)

9. Круглов В.В. Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. Науковий вісник : Державне управління, №1 (7), 2021. С. 140–161. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)) (дата звернення 04.11.2025).

10. Ліснічук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, №33. 2018. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/17.pdf> (дата звернення 10.11.2025).

11. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П., Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118-126

12. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз: збірник наукових праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 21. № 2. С. 157-162. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/871/678> (дата звернення 08.11.2025)

13. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. - Кропивницький : ЦНТУ, 2024. - 208 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/0df298ac-00c4-4c5d-8b46-3aca5577f44e/content> (дата звернення 04.11.2025)

14. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво “Точка”, 2018. 208 с. Іл. 56. Табл. 5. Бібліогр. 310 найм.



15. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019, № 4. С. 77–87
16. Палеха Ю. І., Горбань Ю. І. Інформаційний бізнес : підручник. Київ: Ліра-К, 2021. 492 с.
17. Подрез О. І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування. Бізнесінформ 2019. № 2 С. 340- 347
18. Портер М. (2020) Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; Пер. с англ. К.: «Наш формат», 2020. 424 с.
19. Пугачевська К.Й.: «Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи» / 2019. – 74 с.
20. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. “ Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення” : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя: НУ “ Запорізька політехніка” , 2023. С. 111-112
21. Рудницька М.О. «Мікроекономіка: навчальний посібник» / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
22. Тахтарова К.А., Ланська С.П. Інноваційні форми зайнятості в умовах цифровізації ринку праці. Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка. 2021. Вип. 22. С. 35–42. URL : <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4868> (дата звернення 04.11.2025)
23. Федотова Т.А. Еволюція категорії ринку праці в економічній думці. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2023 р., № 4 (130). С. 21–27. DOI : <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-4-3> (дата звернення 04.11.2025)
24. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки.

Економіка. 2020. № 4. С. 99–112. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2020.04.099>. (дата звернення 04.11.2025)

25. Шостак Л., Сур'як А. Адаптація зарубіжного досвіду трансформації ринку праці в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності. Економіка та суспільство, 2024 (67). DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-145> (дата звернення 04.11.2025)

26. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ, 2021. № 4. С. 11–16. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16> (дата звернення 09.11.2025)

27. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки 2020. № 1 (43), С. 214-226

28. Samofalova, M., Horpynchenko, O., & Lytvyn, O. (2024). Financial provision of marketing activities of machine-building enterprises for strengthening competitiveness in the context of a new reality. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(58), 264–276. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4555> (дата звернення 04.11.2025)

29. The «Global Remote Workplace Services Market by Component (Solutions and Services), Deployment Mode (On-Premises and Cloud), Organization Size, Vertical, and Region (North America, Europe, Asia Pacific, Latin America, Middle East & Africa) - Forecast to 2027» report (2022). URL : <https://www.researchandmarkets.com/report/telecommuting> (дата звернення 04.11.2025)

30. URC2024 / Ukraine Recovery Conference: Міжнародна конференція з питань відновлення України, 11-12 червня 2024 р., Берлін, Німеччина. URL : <https://ua.urb-international.com/past-conferences/urb24/urb24> (дата звернення 04.11.2025)

# ДОДАТКИ