

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

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«_____» грудня 2024 року

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

**НА ТЕМУ: РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ВОЄННИЙ ЧАС (НА ПРИКЛАДІ,
ПП "ШАНС", КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ., КРОПИВНИЦЬКИЙ Р-Н.,
С. ВІЛЬНЕ)**

**DEVELOPMENT OF AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISM
FOR AN ENTERPRISE IN WARTIME
(ON THE EXAMPLE OF PP «SHANS», KIROVOHRAD REGION,
KROPYVNYTSKY DISTRICT, VILNE)**

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕА-23м-1,4
ОПП «Економіка агробізнесу та
агротрейдинг»
спеціальності 051 «Економіка»,
_____ Шаповалов С.М.
«_____» грудня 2024 року

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Марія БУГАЄВА
«_____» грудня 2024 року

Рецензент роботи: д.е.н., проф.
_____ Вікторія ГРАНОВСЬКА
«_____» _____ 2024 р.

**м. Кропивницький
2024 р.**

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма Економіка агробізнесу та агротрейдинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

д.е.н. проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

« ____ » серпня 2024 року

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

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шаповалова Сергія Миколайовича

1. Тема роботи *Розробка механізму антикризового управління підприємством у воєнний час (на прикладі, ПП "ШАНС" Кіровоградська обл., Кропивницький р-н., с. Вільне).*
2. Керівник роботи Бугаєва Марія Вікторівна, к.е.н., доцент
3. Строк подання роботи до захисту _____ грудня 2024 року
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Мета роботи полягає у формуванні концептуальної моделі механізму антикризового управління, яка забезпечить стабільність, адаптивність та ефективність функціонування ПП «Шанс» у складних умовах воєнного часу. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: провести дослідження сутності та еволюції наукових поглядів на концепцію «антикризове управління»; дослідити архітектуру механізму антикризового управління підприємства; розглянути методичні підходи до ухвалення антикризових менеджерських заходів на підприємстві в умовах воєнного стану; вивчити загальну характеристику діяльності ПП «Шанс»; здійснити фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс»; розробити концептуальну модель механізму антикризового управління діяльності ПП «Шанс»; обґрунтувати специфіку функціонування механізму антикризового управління підприємства у воєнний час.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Дата видачі завдання

« ____ » _____ 2024 року

Керівник роботи _____ Бугаєва М.В.
(підпис)

Завдання прийнято до виконання

« ____ » _____ 2024 року

Здобувач _____ Шаповалов С.М.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Шаповалов С. М. Розробка механізму антикризового управління підприємством у воєнний час (на прикладі ПП "ШАНС", Кіровоградська обл., Кропивницький р-н., с. Вільне): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка агробізнесу та агротрейдинг» зі спеціальності 051 – «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2024. 109 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено та розроблено механізм антикризового управління для аграрного підприємства ПП «Шанс» під час воєнного стану, акцентуючи на необхідності адаптації до мінливих умов господарювання. Робота охоплює глибокий теоретичний аналіз концепції антикризового управління, еволюцію наукових підходів до кризового менеджменту та визначення ключових методичних аспектів розробки стратегій.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи розроблення механізму антикризового управління підприємства, що підкреслює глибоке та багатогранне дослідження концепції "антикризове управління". Висвітлено еволюцію наукових поглядів, від історичних аспектів до сучасних визначень та підходів, що ілюструє складність і багатовимірність поняття "криза". Особлива увага зосереджена на змінах у підходах до кризового управління на тлі глобалізаційних викликів та економічних змін у світі та Україні. У розділі чітко визначені ключові методичні аспекти формування механізму антикризового управління, з акцентом на необхідності інтеграції превентивних, реактивних та посткризових стратегій управління. Особливу увагу приділено адаптації антикризових стратегій до специфічних умов воєнного стану, що вимагає особливої гнучкості, проактивності, та комплексного аналітичного підходу. Розроблені принципи і стратегії антикризового управління наголошують на важливості системного підходу, включаючи діагностику, прогнозування, планування, мобілізацію ресурсів, контроль, та адаптацію до змінюваних умов.

У другому розділі проведена оцінка ефективності антикризового управління ПП «Шанс» в умовах воєнного стану. Проведений фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс», який виявляє декілька ключових трендів у фінансовому стані підприємства за період з 2021 по 2023 рік. Запропоновано розділити загрози економічній безпеці приватного підприємства «Шанс» на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні загрози, і визначено загрози по кожній категорії. Для оцінки впливу зовнішніх умов на діяльність ПП «Шанс» було використано окрім SWOT-аналізу, оцінка сукупного впливу макросередовища на діяльність підприємства за допомогою спеціальної формули, яка враховує різні коефіцієнти впливу.

У третьому розділі розроблено концептуальну модель механізму антикризового управління діяльності ПП «Шанс». Алгоритм антикризового управління включає серію послідовних, взаємопов'язаних етапів. Також запропоновано детальну класифікацію антикризових стратегій. Кожна з стратегій має свої переваги і недоліки, в залежності від специфіки кризової ситуації та ресурсів підприємства. У контексті ПП "Шанс", запропоновано два основних підходи для вибору антикризової стратегії, залежно від стадії кризи, в якій знаходиться підприємство. Запропоновано різноманітність антикризових заходів на вибір ПП «Шанс». Загалом, сформований комплексний механізм, який враховує глибину кризових процесів і сприяє не тільки відновленню діяльності, але й запобіганню майбутніх криз. Запропонований процес антикризового управління підприємством під час війни, який розподілений на три основні фази. Відтак, запропонований підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін, забезпечити безперебійну діяльність та розвиток навіть у найскладніших умовах.

Ключові слова: антикризове управління, воєнний стан, адаптація до кризи, стратегії управління, SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, механізм управління кризами, превентивні стратегії, реактивні стратегії, посткризові стратегії

ABSTRACT

Shapovalov S. M. Development of an anti-crisis management mechanism for an enterprise in wartime (on the example of LLC "Shans", Kirovohrad region, Kropyvnytskyi district, Vylne village): Qualification work for the second (master's) level of higher education at the EPP "Agribusiness and Agrotrading Economics" in the specialty 051 - "Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 109 p.

This qualification work investigates and develops a crisis management mechanism for the agricultural enterprise LLC "Shans" during wartime, emphasizing the need to adapt to changing business conditions. The work encompasses a thorough theoretical analysis of the crisis management concept, the evolution of scientific approaches to crisis management, and the definition of key methodological aspects of strategy development.

The first section explores the theoretical and methodological foundations for developing an enterprise crisis management mechanism, highlighting a deep and multifaceted study of the "crisis management" concept. It covers the evolution of scientific views from historical aspects to modern definitions and approaches, illustrating the complexity and multidimensionality of the concept of "crisis." Particular attention is paid to changes in crisis management approaches amid globalization challenges and economic changes worldwide and in Ukraine. The section clearly defines the key methodological aspects of forming a crisis management mechanism, with an emphasis on the need to integrate preventive, reactive, and post-crisis management strategies. Special attention is given to adapting crisis strategies to the specific conditions of wartime, requiring particular flexibility, proactivity, and a comprehensive analytical approach. Developed principles and strategies of crisis management emphasize the importance of a systemic approach, including diagnostics, forecasting, planning, resource mobilization, control, and adaptation to changing conditions.

The second section assesses the effectiveness of crisis management at LLC "Shans" during wartime. A financial and economic analysis of LLC "Shans" reveals several key trends in the company's financial status from 2021 to 2023. It is proposed to divide the threats to the economic security of the private enterprise "Shans" into two main categories: internal and external threats, and threats are identified for each category. In addition to SWOT analysis, the assessment of the cumulative impact of the macroenvironment on the company's activities uses a special formula that considers various impact coefficients.

The third section develops a conceptual model of the crisis management mechanism for the activities of LLC "Shans." The crisis management algorithm includes a series of sequential, interconnected stages. A detailed classification of crisis strategies is also proposed. Each strategy has its advantages and disadvantages, depending on the specifics of the crisis situation and the resources of the enterprise. In the context of LLC "Shans," two main approaches are proposed for selecting a crisis strategy, depending on the stage of the crisis in which the enterprise is located. A variety of crisis measures are proposed for LLC "Shans." Overall, a comprehensive mechanism is formed that considers the depth of crisis processes and facilitates not only the recovery of activities but also the prevention of future crises. The proposed crisis management process for the enterprise during the war is divided into three main phases. Thus, the proposed approach allows the enterprise to effectively adapt to changes, ensuring uninterrupted operation and development even in the most challenging conditions.

Key words: crisis management, wartime, crisis adaptation, management strategies, SWOT analysis, financial analysis, crisis management mechanism, preventive strategies, reactive strategies, post-crisis strategies

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та еволюція наукових поглядів на концепцію «антикризове управління»	9
1.2. Архітектоніка механізму антикризового управління підприємства	18
1.3. Методичні підходи до ухвалення антикризових менеджерських заходів на підприємстві в умовах воєнного стану	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ШАНС» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	34
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Шанс»	34
2.2. Фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс»	43
2.3. Аналіз впливу зовнішнього середовища воєнного часу на ПП «Шанс»	63
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	71
3.1. Розробка концептуальної моделі механізму антикризового управління діяльності ПП «Шанс»	71
3.2. Специфіка функціонування механізму антикризового управління підприємства у воєнний час	84
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних викликів, спричинених війною, підприємства стикаються з безпрецедентними ризиками та загрозами, які охоплюють економічну, соціальну, логістичну та виробничу сфери. Дестабілізація економічних процесів, втрата ринків збуту, руйнування інфраструктури, мобілізація працівників та порушення ланцюгів постачання створюють кризові ситуації, що потребують оперативного реагування та ефективного управління.

Актуальність розробки механізму антикризового управління зумовлена, в першу чергу необхідністю адаптації підприємств до умов воєнного часу, зокрема підтримка фінансової стабільності в умовах зростаючих витрат і втрат доходів, забезпечення безперервності операційної діяльності та впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами та ризиками. По-друге, відбувається посилення впливу зовнішніх загроз, таких як економічні санкції, інфляція, коливання валютного курсу; загроз фізичного знищення активів підприємств у зонах бойових дій; зменшення довіри інвесторів і зниження інвестиційної активності. По-третє, існує нагальна потреба у створенні гнучких управлінських рішень, зокрема адаптація стратегічних цілей підприємства до кризових умов, забезпечення соціальної стабільності серед працівників, враховуючи евакуацію, демографічні зміни та психологічний стан, управління репутацією та підтримка зв'язків із партнерами й клієнтами. По-четверте, недостатньо розроблені підходи до кризового управління в умовах воєнного стану, зокрема відсутність комплексного механізму, адаптованого до специфічних викликів війни, недостатнє використання цифрових технологій для прогнозування та управління кризами, низька ефективність традиційних методів у швидкозмінному середовищі. Відтак, розробка механізму антикризового управління підприємством у воєнний час має на меті створення адаптивної, інтегрованої системи, що поєднує стратегічні, тактичні та оперативні рівні управління. Вона сприятиме підвищенню стійкості підприємств, забезпеченню

їхньої конкурентоспроможності та формуванню умов для післякризового відновлення.

Таким чином, запропонована тема дослідження має як наукову, так і практичну цінність, оскільки відповідає потребам сучасного бізнесу у складних умовах воєнних та поствоєнних трансформацій.

Ключові концепції антикризового управління широко висвітлені в наукових працях як українських, так і зарубіжних дослідників, які зробили суттєвий внесок у розвиток цієї галузі. Серед українських науковців слід відзначити роботи Р.Біловол, І. Боярко, Л. Гриценко, І. Бланка, В. Василенко, А. Глебової, Т. Гринько, К. Головач, В. Гой, І. Гришової, О. Гудзь, О. Гук, В. Давиденка, Є. Діденка, І. Дмитрієва, А. Жадько, А. Іванової, І. Коляденка, І. Ладунки, Л. Лігоненка, Г. Мазнева, О. Мельниченка, І. Нечаєва, А. Погребняк, Т. Сак, Л. Ситника, Р. Шаранова, В. Шевчука та ін. Їх дослідження заклали основу для теоретичного осмислення проблеми, а також розробки практичних рішень в умовах кризових ситуацій. У сфері зарубіжної науки варто відзначити внесок таких авторів, як Рональд В. Маклеод, Бернет Дж. та І.І. Мітроф. Вони запропонували інноваційні підходи до управління в умовах невизначеності, орієнтуючи підприємства на стратегічну стійкість і адаптацію до змін. Праці цих науковців охоплюють як теоретичні аспекти, так і прикладні інструменти, що дозволяють компаніям ефективно реагувати на кризові виклики. Їхні дослідження стали основою для формування сучасних механізмів антикризового управління, спрямованих на збереження стабільності та розвиток бізнесу в умовах економічної нестабільності й непередбачуваних змін.

Мета роботи полягає у формуванні концептуальної моделі механізму антикризового управління, яка забезпечить стабільність, адаптивність та ефективність функціонування ПП «Шанс» у складних умовах воєнного часу. Запропонована модель має сприяти мінімізації впливу кризових явищ, забезпеченню безперервності операційних процесів, збереженню трудового потенціалу та створенню передумов для подальшого розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Провести дослідження сутності та еволюції наукових поглядів на концепцію «антикризове управління».
2. Дослідити архітектуру механізму антикризового управління підприємства.
3. Розглянути методичні підходи до ухвалення антикризових менеджерських заходів на підприємстві в умовах воєнного стану.
4. Вивчити загальну характеристику діяльності ПП «Шанс».
5. Здійснити фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс».
6. Розробити концептуальну модель механізму антикризового управління діяльності ПП «Шанс»
7. Обґрунтувати специфіку функціонування механізму антикризового управління підприємства у воєнний час

Предмет дослідження – концептуальні засади, методи та інструменти антикризового управління діяльністю підприємств, зокрема у воєнний час, спрямовані на забезпечення їх стабільності, адаптивності та ефективності.

Об'єкт дослідження – процеси антикризового управління на прикладі ПП «Шанс» в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз, зумовлених воєнним станом.

У дослідженні було застосовано широкий спектр методів, що забезпечили комплексний підхід до аналізу проблематики. Зокрема, використовувалися системний, процесний і проєктний підходи, які дозволили структурувати досліджувані явища та визначити їх взаємозв'язки. Методи аналізу й синтезу сприяли глибшому розумінню сутності досліджуваних процесів, тоді як логічний і порівняльний аналіз дали змогу порівняти різні аспекти управління. Окрему увагу приділено фінансово-економічному аналізу, який забезпечив об'єктивну оцінку стану підприємства, а методи групування та узагальнення даних дозволили структурувати отриману інформацію. Для оцінки ризиків було використано спеціалізовані підходи, які допомогли виявити ключові загрози та запропонувати ефективні механізми їх мінімізації. Усі ці методи в комплексі дали змогу не лише дослідити поточний стан підприємства, а й оцінити виклики, пов'язані з діяльністю в умовах воєнного часу.

Наукова новизна дослідження полягає у:

1. Розробці авторської концептуальної моделі механізму антикризового управління діяльністю підприємства, яка враховує специфіку функціонування в умовах воєнного часу. Запропонована модель поєднує системний, процесний і проєктний підходи до ухвалення рішень, спрямованих на забезпечення стійкості та адаптивності підприємства.

2. Узагальненні та поглибленні методичних підходів до прийняття антикризових заходів. Дослідження пропонує алгоритм ухвалення рішень, що враховує фактори воєнного часу, зокрема ризики, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, дестабілізацією фінансових потоків та зниженням попиту на продукцію.

3. Адаптації архітекτονіки механізму антикризового управління до реалій воєнного стану. У роботі розроблено інтегрований підхід, що охоплює аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, управління ризиками та розробку стратегічних і оперативних рішень.

4. Ідентифікації основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства в кризових умовах. У дослідженні визначено специфічні загрози та розроблено механізми їх нейтралізації.

5. Розробці практичних рекомендацій для вдосконалення антикризового управління. Запропоновані рекомендації дозволяють підприємству адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища, зберігати конкурентоспроможність та створювати передумови для відновлення діяльності після завершення воєнних дій.

Таким чином, робота робить вагомий внесок у розвиток наукових підходів до антикризового управління підприємствами та їх адаптації до надзвичайних умов функціонування.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на різноманітних джерелах, які забезпечують комплексний аналіз обраної теми. До основних джерел належать нормативно-правові акти, чинне законодавство, спеціалізована економічна література з питань антикризового управління, а також статистичні

матеріали й внутрішні документи ПП "Шанс". Зокрема, у дослідженні використовувалися фінансові звіти, статутні документи підприємства та дані, доступні з відкритих інтернет-ресурсів. Такий підхід до формування інформаційної бази дав змогу охопити ключові аспекти проблематики, враховуючи як теоретичні, так і практичні аспекти діяльності підприємства. Це дозволило забезпечити всебічне вивчення питань антикризового управління та адаптації компанії до умов воєнного часу.

Апробація результатів та публікації. У II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (27 листопада 2024 р., м. Кропивницький), представлені тези «Важливість антикризового управління в аграрному секторі у воєнний час», які висвітлюють окремі результати наукового дослідження.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг складає 109 сторінок друкованого тексту, містить 15 таблиць і 12 рисунків, список використаних джерел містить 97 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та еволюція наукових поглядів на концепцію «антикризове управління»

Поняття «криза» є одним із найскладніших у економіці, оскільки воно має численні трактування та характеристики. Його визначення завжди викликало дискусії серед науковців і практиків, адже не кожна несприятлива ситуація в діяльності підприємства обов'язково є кризою.

Перші прояви кризових явищ в економіці спостерігалися у вигляді нестачі сільськогосподарської продукції, що отримало назву «криза недоспоживання». У середині XIX століття основною формою кризи стало порушення балансу між виробництвом і платоспроможним попитом, що призвело до криз перевиробництва. Якщо до початку XX століття кризові явища обмежувалися переважно межами окремих країн чи регіонів, то з розвитком міжнародної торгівлі та глобалізаційних процесів вони почали набувати глобального масштабу, швидко поширюючись між країнами [70].

У науковій літературі поняття «криза» зазвичай визначається як серйозний розлад або різкий перелом, що супроводжується загостренням протиріч у розвитку певної сфери діяльності людини. Сам термін походить із грецької мови, де слово «krisis» означає прийняття рішення в складній або невизначеній ситуації, а також вказує на переломний момент у подіях [24].

Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776) описував економічні кризи як «перегрів» економіки, спричинені спекулятивними діями, наприклад, надмірними виплатами банками за облігаціями, що призводило до втрати капіталу [61].

Девід Рікардо підтримував ці ідеї, однак обидва економісти заперечували можливість масового перевиробництва, вважаючи, що воно стосується лише окремих товарів [72].

Американський економіст Йозеф Шумпетер вивчав динаміку розвитку ринкової економіки та чинники, що сприяють прогресу й економічному зростанню. Він розглядав кризу як механізм адаптації економіки до змін, спричинених впровадженням інновацій. У своїй праці «Теорії економічного розвитку» [96] Шумпетер пропонує подолання криз через інновації, зокрема шляхом створення нових товарів, послуг, технологій, а також нових форм виробництва та обміну.

Український дослідник М.Туган-Барановський визначав кризу як явище економічної кон'юнктури, що виникає внаслідок взаємодії двох хвиль – зростання та спаду. Криза, на його думку, є переломним моментом, який завершує фазу підйому та відкриває етап скорочення, слугуючи початковою фазою нового економічного циклу.

На початку 2022 року світова економіка зіткнулася з новою хвилею рецесії, спричиненою низкою глобальних факторів. Основними серед них стали наслідки пандемії COVID-19, повномасштабне російське вторгнення в Україну та екстремальні кліматичні явища, такі як повені, посухи та неврожаї. Ці чинники спричинили стрімке зростання цін на продукти харчування та їх дефіцит у багатьох країнах, що призвело до глобальної продовольчої кризи. У лютому 2022 року ціни на харчові продукти зросли на 20% порівняно з попереднім роком [91], а після початку війни в березні вони збільшилися ще на 40% [92].

Енергетична криза в Європі, що виникла через рішення Євросоюзу відмовитися від російського газу та нафти, також сприяла подорожчання мінеральних добрив і продуктів харчування. Висока інфляція 2022 року вразила економіки багатьох країн: Франція – 6,2%, США – 7,7%, Німеччина – 10,4%, Велика Британія – 11,1%, Італія – 11,8%, Польща – 17,9%, Латвія – 21,8%, Литва – 23,6%, Україна – 26,6% [95].

Україна зазнала найсерйозніших економічних втрат через війну. Падіння ВВП країни оцінюється на рівні 30,4% із можливим відхиленням у 2% [42]. Станом на початок 2023 року збитки та руйнування, спричинені військовими діями, перевищують 700 мільярдів доларів [62].

Таким чином, сучасні кризи еволюціонують, стаючи дедалі масштабнішими та глобальнішими. Вони охоплюють усе більше країн і мають все серйозніші наслідки, які нерідко носять катастрофічний характер. Ці процеси є невід’ємною складовою економічного розвитку людства, що змінюється разом із глобальною економікою.

Сучасні дослідники виділяють п'ять основних етапів розвитку теорії криз і антикризового управління. Їх еволюція тісно пов'язана з найзначнішими кризовими потрясіннями, що залишили помітний слід в історії людства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи формування теорії криз та антикризового управління

Етапи (роки)	Основні кризові потрясіння	Підхід до визначення сутності криз та антикризового управління
I ЕТАП (перша половина XIX ст.)	Фінансова криза (1825), Перша світова економічна криза (1857)	Вважалося, що кризи взагалі неможливі при капіталізмі або носять випадковий характер. Антикризове управління вважалося не потрібним, виживання організації залежало тільки від рівня її стійкості до стресів і здібностей керівника
II ЕТАП (друга половина XIX ст.)	Друга світова економічна криза (1873), Міжнародна фінансова криза (1914)	Визначено циклічний характер розвитку економіки та неминучість виникнення криз. Система ринкових економічних відносин не є ідеальною, тому потребує координації та регулювання для попередження негативних наслідків
III ЕТАП (XX ст.)	Велика депресія (1929-1933), Енергетична криза (1973), Азійська криза (1997)	Система управління направлена на запобігання або усунення несприятливих явищ за допомогою розробки і реалізації спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі
IV ЕТАП (90-ті р.р. XX ст.)	Російська криза (1998)	Управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень, забезпечення стабільного, успішного функціонування й розширеного відновлення на найсучаснішій основі та власних збереженнях
V ЕТАП (XXI ст.)	Світова фінансово-економічна криза (2007-2010), Коронакриза (2020), Криза 2022	Система управління, яка має комплексний, системний характер і спрямована на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходи по зниженню негативних наслідків і використання результатів для подальшого розвитку шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробка та реалізація спеціальної програми стратегічного характеру

*Складено на основі джерела [32].

На даний момент існує безліч точок зору серед науковців щодо трактування поняття «криза» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Точки зору щодо трактування поняття «криза»

Автор	Трактування
Словник української мови	Криза – різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища.
І. Ансофф	Криза – різкий крутий перелом, тяжкий перехідний стан; гострі проблеми з буд-чим, тяжке становище.
Л. Бартон	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів та може завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації.
А. Чернявський	Криза – переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.
Дж. Кейнс	Криза – раптова та різка зміна підвищувальної тенденції знижувальною.
Е. Коротков	Криза – це крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.
В. Василенко	Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування і розвитку якої лежить керована діяльність людини.
Ф. Поддєрьогін	Криза фінансова – фаза розбалансованості діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини.
Л. Лігоненко	Криза - значне та тривале порушенням рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції.
І. Бланк	Криза – стан, при якому господарюючий суб'єкт нездатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності.

Аналіз поняття «криза» демонструє наявність різноманітних підходів до його визначення. Більшість науковців сходяться на думці, що криза є переломним моментом у розвитку будь-якої системи, притаманним кожному життєвому циклу. На наш погляд, криза – це ключовий етап функціонування системи, який

може не лише мати руйнівний чи негативний характер, але й стати джерелом змін. Вона є необхідним елементом економічної системи нарівні зі стабільністю, оскільки не тільки виявляє межі можливостей, але й стимулює розвиток, виконуючи таким чином важливу рушійну функцію.

Кризи класифікуються за різними ознаками, що дозволяє виділити кілька їх основних видів (рис. 1.1) [80].

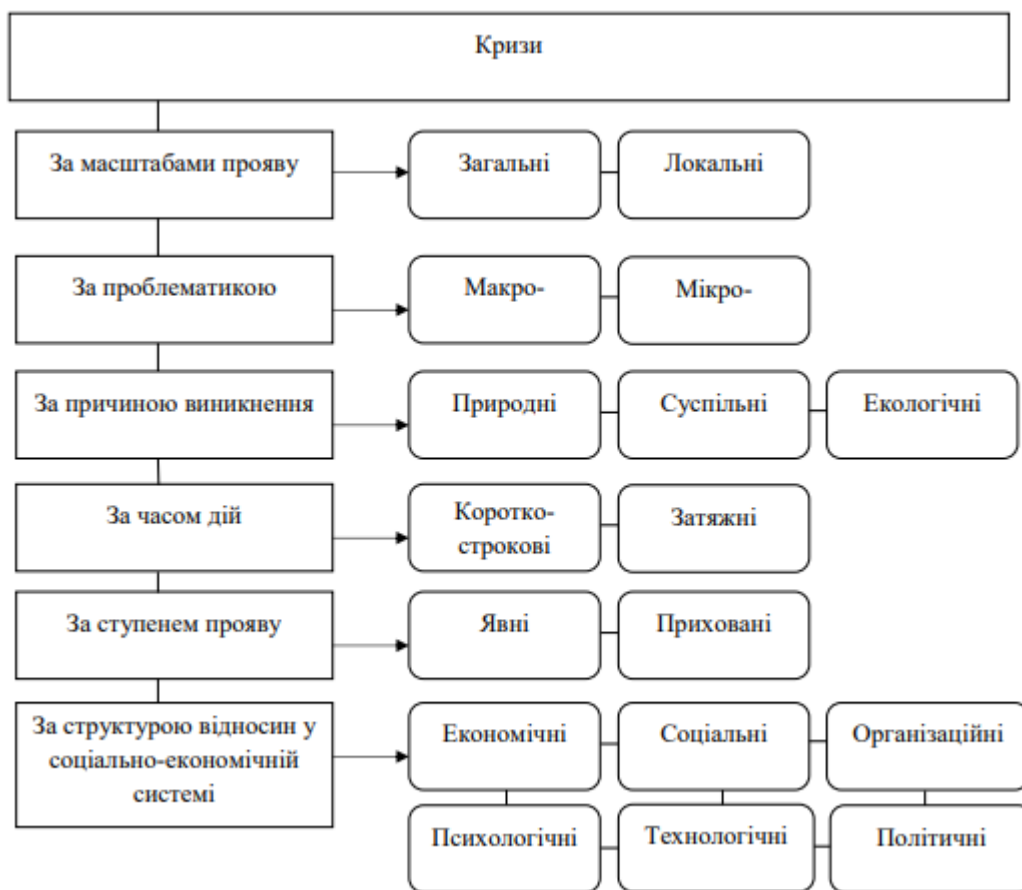


Рисунок 1.1 - Класифікація криз [80]

Економічні кризи виникають унаслідок загострення суперечностей в економіці країни, підприємства, галузі чи регіону. Вони можуть проявлятися у вигляді кризи виробництва, труднощів із реалізацією продукції, проблем неплатежів або втрати конкурентних переваг. Особливим підтипом економічних криз є фінансові кризи, які характеризуються серйозними порушеннями у функціонуванні фінансової системи чи фінансових можливостях підприємств. Прикладами таких криз є банкрутство або дисбаланс у грошовому забезпеченні економічних процесів.

Кризи можуть виникати як на рівні національної економіки, так і на рівні окремих підприємств, які є базовими елементами економічної системи. Криза підприємства – це стан, який загрожує його подальшому існуванню, що проявляється у втратах платоспроможності, зниженні конкурентоспроможності або значному відхиленні фактичних результатів від запланованих. Виникнення кризи може бути зумовлене як внутрішніми факторами, що залежать від самого підприємства, так і зовнішніми умовами, які воно не може контролювати.

Необхідність подолання кризових ситуацій, передбачення їх виникнення та мінімізація наслідків спричинили розвиток антикризового управління, яке в західних країнах відоме під назвою crisis management.

Принципи антикризового управління соціально-економічними процесами почали формуватися ще з моменту виникнення потреби в розробці підходів до подолання кризових ситуацій у світовій практиці.

Антикризове управління почало активно розвиватися у західних країнах із другої половини 1980-х років. У 1986 році в США вийшла перша монографія «Crisis Management. Planning for the Inevitable», присвячена управлінню кризами на підприємствах [17]. Цей підхід визначався як управління, спрямоване на подолання негативних економічних, соціальних, екологічних та політичних наслідків.

В Україні термін «антикризове управління» набув поширення з середини 1990-х років і спочатку асоціювався переважно з процедурами банкрутства. На той час його розглядали як тимчасовий інструмент для подолання кризового стану або ліквідації підприємства. Нині поняття стало ширшим, але в практиці досі сприймається як тимчасове, що свідчить про недостатній рівень розвитку антикризового управління.

Для глибшого розуміння сутності антикризового управління та його значення для українських підприємств доцільно проаналізувати основні наукові підходи до визначення цього поняття (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні наукові підходи до визначення поняття «антикризового управління»

Автори	Визначення
О. Тимошенко, О. Буцька, Ф. Сафарі	Антикризове управління підприємством - це система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру - пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи [63].
О. Мельниченко	Антикризове управління – система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану – на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану – на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства [43].
А. Погребняк	Антикризове управління – це організований процес, що відрізняється від традиційного характером прийняття управлінських рішень, стилями, об'єктами, функціями та системою заохочень, а також спрямований на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ на стратегічному та тактичному рівнях з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства [52].
І. Бланк	Антикризове управління - система принципів та методів розробки й реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, які направлені на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків [8].
Л. Ситник	Антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [56].
Л. Лігоненко, Р. Біловол	Антикризове управління – це частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації [5, 37].
О. Терещенко	Антикризове управління зводиться до застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [66].

*Складено на основі джерел [5, 8, 37, 43, 52, 63, 66].

Антикризове управління визначають через два підходи:

- «вузький» підхід: управління в умовах кризи або на межі банкрутства.
- «широкий» підхід: постійна функція, що охоплює профілактику, подолання кризи та адаптацію до змін.

Зважаючи на постійні загрози та ризики для підприємств, найдоцільнішим є використання «широкого» підходу до антикризового управління. Воно має забезпечувати стабільну діяльність підприємства шляхом своєчасного виявлення загроз як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища. У разі настання кризи управління повинно оперативно реалізовувати заходи для її подолання.

Таким чином, антикризове управління можна визначити як комплексну систему, спрямовану на ідентифікацію, запобігання та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Воно базується на розробці та впровадженні механізмів, що включають інструменти й процедури для ефективного виходу з кризових ситуацій.

Сутність антикризового управління полягає у таких ключових положеннях [29]:

- кризи можна передбачити, очікувати або навіть ініціювати.
- існує можливість прискорювати, відкладати або уникати кризових ситуацій.
- підготовка до криз є не лише можливою, але й необхідною умовою ефективного управління.
- вплив кризи можна пом'якшити через правильну організацію процесів.
- управління в умовах кризи потребує специфічних підходів, знань, досвіду та професійного вміння.
- кризові процеси піддаються управлінню, якщо вони організовані належним чином.
- ефективне управління виходом з кризи дозволяє прискорити цей процес і мінімізувати його негативні наслідки.

З огляду на це, проблеми антикризового управління можна згрупувати в чотири основні категорії (рис. 1.2).

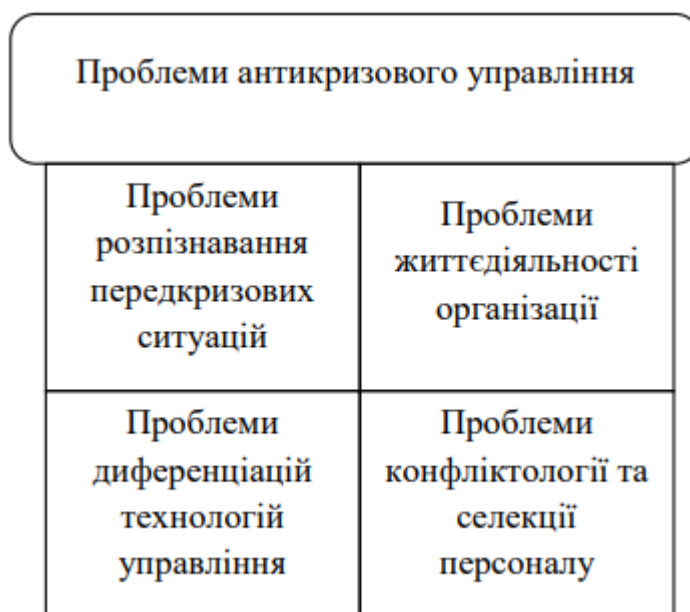


Рисунок 1.2 - Проблемні аспекти антикризового управління

**Складено на основі джерела [73].*

Антикризове управління є унікальною формою управління, яка поєднує в собі як загальні риси традиційного менеджменту, так і специфічні особливості, характерні для роботи в умовах кризи.

На рисунку 1.3 представлено основні цілі антикризового управління.

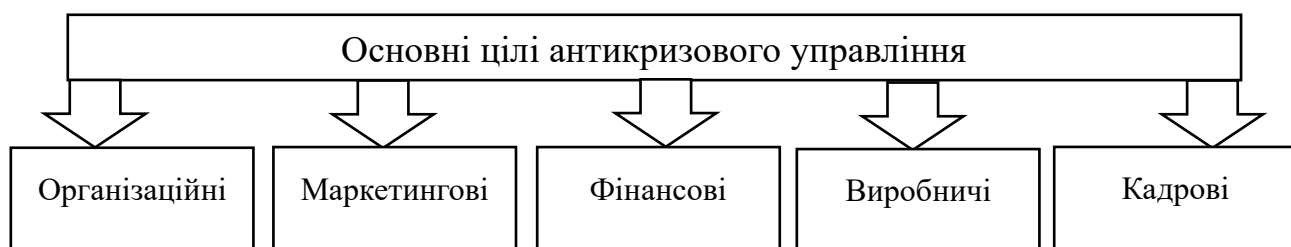


Рисунок 1.3 – Цілі антикризового управління

**Складено на основі джерела [73].*

Ефективність антикризового управління визначається рівнем досягнення основних цілей: своєчасне виявлення, мінімізація наслідків і подолання кризи, з урахуванням витрат ресурсів, необхідних для реалізації цих завдань. Отже, антикризове управління підприємством – це процес, що включає підготовку,

ухвалення та впровадження управлінських рішень, спрямованих на прогнозування кризових явищ, їх подолання та зменшення негативних наслідків.

На основі здійсненого аналізу сутності та еволюції наукових поглядів на концепцію «антикризове управління», можна відзначити, що кризові явища супроводжують людство протягом усього його розвитку, стимулюючи появу та вдосконалення механізмів управління, здатних прогнозувати, долати й мінімізувати їх наслідки. Антикризове управління сьогодні є невід’ємною складовою успішної діяльності підприємства, підвищуючи його ефективність і запобігаючи виникненню криз. Своєчасне виявлення загроз, розробка та реалізація ефективних антикризових заходів є ключовими чинниками, які забезпечують вихід підприємства з кризи та відновлення його стабільної роботи.

1.2. Архітектоніка механізму антикризового управління підприємства

Ефективне функціонування підприємства в умовах сучасних викликів і загроз значною мірою залежить від наявності дієвого механізму антикризового управління. Такий механізм має забезпечувати своєчасне виявлення ризиків, мінімізацію їх впливу та оперативну адаптацію до кризових змін.

Архітектоніка механізму антикризового управління підприємства є структурною основою, що об’єднує елементи, функції та взаємозв’язки, необхідні для подолання кризових ситуацій. Її розробка вимагає системного підходу, який враховує як зовнішні фактори впливу, так і внутрішній потенціал підприємства. У цьому розділі буде досліджено ключові складові механізму, їх взаємодію та роль у забезпеченні стабільності підприємства під час кризи.

Термін «механізм» спочатку використовувався в технічних науках, але його концепція поширилася на інші галузі завдяки працям Г. Гегеля. В економіку поняття прийшло через потребу опису взаємозв’язків соціальних і економічних процесів.

У сучасній економічній науці існують два основні підходи до вивчення економічного механізму:

- «інформаційний» підхід (Л. Гурвіц, Р. Маєрсон, Е. Маскін) базується на математичній теорії ігор і аналізі стратегій учасників, де зв'язок «стратегія – результат» розглядається як механізм.

- «функціональний» підхід (А. Кульман) досліджує об'єктивні основи формування економічних механізмів і визначає їх як природний взаємозв'язок між економічними явищами [60].

Ці підходи доповнюють один одного, поєднуючи аналіз стратегій та об'єктивних взаємозв'язків.

У сучасному економічному словнику термін «економічний механізм» трактується як «господарський механізм» і визначається як комплекс організаційних форм та методів управління господарською діяльністю. Це включає систему планування, економічні важелі й стимули, структуру управлінського апарату, стиль його роботи та різні форми залучення працівників до управління виробництвом [26].

Відтак, економічний механізм можна розглядати як сукупність форм, методів, інструментів і важелів впливу, які забезпечують управління економічними процесами й відносинами, спрямованими на досягнення визначених цілей і завдань.

В умовах нестабільного ринкового середовища антикризове управління стає ключовим елементом ефективної підприємницької діяльності. Термін «механізм антикризового управління» поєднує в собі характеристики таких понять, як «механізм», «економічний механізм» та «антикризове управління».

Аналіз сучасних наукових досліджень показує різноманіття підходів до визначення механізму антикризового управління.

Так, К. Головач трактує його як взаємопов'язану сукупність дій і впливів, спрямованих на реалізацію антикризової програми. Цей механізм визначає порядок діяльності, спрямований на попередження, подолання кризових явищ та мінімізацію їх наслідків у діяльності підприємств [16].

А. Погребняк бачить механізм антикризового управління як сукупність взаємопов'язаних елементів, взаємодія яких забезпечує виявлення, запобігання та подолання криз, враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів [52].

Т. Сак і Л. Ющишина вважають, що цей механізм, спрямований на забезпечення економічної безпеки, включає організаційні та економічні заходи, реалізовані через методи, інструменти та важелі. Його основна мета – прогнозування, попередження та усунення загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх [55].

О. Скібіцький визначає механізм антикризового управління як систему дій, спрямованих на досягнення визначених результатів, де взаємодія елементів забезпечує його ефективність [59].

На основі розглянутих підходів і аналізу суміжних категорій, механізм антикризового управління можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів і важелів, що спрямовані на ідентифікацію, попередження, подолання кризових ситуацій і мінімізацію їх негативних наслідків. Цей механізм враховує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, забезпечуючи стабільність і розвиток підприємства шляхом узгодженої взаємодії всіх складових.

Архітектоніка механізму антикризового управління – це структурна модель, яка відображає взаємозв'язки та взаємодію елементів, методів, інструментів і функцій, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію наслідків кризових ситуацій. Вона формує цілісну систему управління, що забезпечує адаптивність, ефективність та стійкість підприємства в умовах змін і ризиків.

Архітектоніка механізму антикризового управління формується на основі трьох основних блоків-складових:

1. Структурний блок включає ключові елементи механізму, їх функції, взаємозв'язки та ієрархію, забезпечуючи організацію та взаємодію всередині системи.

2. Функціональний блок охоплює процеси, методи та інструменти, які використовуються для прогнозування, виявлення, подолання криз і мінімізації їх наслідків.

3. Динамічний блок спрямований на адаптацію механізму до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи його гнучкість та здатність до саморегулювання в умовах невизначеності.

Ці складові працюють у взаємозв'язку, створюючи цілісний і ефективний механізм антикризового управління.

Архітектоніка механізму антикризового управління включає основні елементи, що формують його структуру: фактори впливу, об'єкт і суб'єкт управління, мету, принципи, функції, ресурси, нормативно-правове забезпечення, методи, діагностику та заходи. Складність архітектоніки полягає не лише у кількості цих елементів, але й у їхній різноманітності, яка охоплює як людський капітал і конкретні методи, так і концептуальні аспекти, такі як мета чи принципи.

Архітектоніка механізму виступає основою для:

- формування структурної організації антикризового управління (визначення мети, принципів, методів, ключових показників діагностики тощо);
- систематизації інформаційних потоків (даних, документів, аналітичних матеріалів, необхідних для управління кризовими процесами);
- інтеграції інформаційних технологій для автоматизації управлінських процесів, спрямованих на подолання кризи.

Цілісність і взаємодія елементів в архітектоніці механізму забезпечують адаптивність і ефективність антикризового управління підприємством.

Одним із ключових завдань архітектоніки механізму антикризового управління є оптимізація взаємозв'язків і відносин, які формуються в процесі управління кризовими ситуаціями, а також створення інфраструктури для їх підтримки. Архітектоніка слугує інструментом, що сприяє підвищенню ефективності та результативності роботи антикризового механізму, забезпечуючи його системність і функціональність [74].

Кожне підприємство функціонує під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Важливим етапом аналізу його діяльності є діагностика ключових чинників, які впливають на систему управління.

Внутрішні фактори включають такі елементи, як організаційна структура, персонал, основні фонди, оборотні кошти, витрати та прибуток.

Зовнішні фактори охоплюють аспекти, що не залежать від підприємства і не піддаються його впливу: законодавча, податкова, кредитно-фінансова та інноваційно-інвестиційна політика держави, а також валютні коливання.

Комплексна оцінка цих факторів дозволяє ефективно управляти процесами на підприємстві та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Механізм антикризового управління включає:

1. Об'єкт – кризові явища, що спричиняють відхилення фактичних показників від запланованих.
2. Суб'єкт – органи або підрозділи, відповідальні за антикризові заходи.
3. Ресурси – матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси [41].

Мета механізму антикризового управління – збереження конкурентних позицій і стабільності фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах змін середовища.

Основні принципи побудови механізму антикризового управління підприємства включають:

1. Системність – інтеграція всіх елементів управління в єдину взаємопов'язану систему для забезпечення цілісного підходу до подолання криз.
2. Адаптивність – здатність механізму швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах.
3. Проактивність – орієнтація на прогнозування кризових ситуацій та вжиття запобіжних заходів до їх виникнення.
4. Раціональність – оптимальне використання ресурсів підприємства для досягнення цілей антикризового управління.

5. Комплексність – врахування всіх аспектів діяльності підприємства, зокрема економічних, фінансових, соціальних та організаційних.

6. Пріоритетність – визначення ключових завдань і концентрація зусиль на їх вирішенні для мінімізації негативних наслідків кризи.

7. Правове забезпечення – відповідність дій і рішень нормативно-правовим актам та вимогам.

8. Ефективність – орієнтація на досягнення максимального результату з мінімальними витратами.

9. Безперервність – забезпечення постійного функціонування механізму для своєчасного реагування на будь-які загрози.

10. Прозорість – забезпечення відкритості інформації та прозорих процесів для прийняття обґрунтованих рішень.

Ці принципи сприяють побудові ефективного механізму, який дозволяє підприємству успішно протидіяти кризовим явищам і забезпечувати стійкість своєї діяльності.

Основні функції механізму антикризового управління підприємства включають:

1. Прогнозування – виявлення потенційних кризових ситуацій шляхом аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також моделювання можливих сценаріїв розвитку подій.

2. Діагностика – оцінка поточного стану підприємства, виявлення слабких місць, ризиків та причин відхилень у діяльності.

3. Планування – розробка стратегій, програм і заходів, спрямованих на запобігання кризам, їх подолання та мінімізацію негативних наслідків.

4. Організація – формування системи взаємодії між структурними підрозділами, ресурсами та відповідальними особами для ефективної реалізації антикризових заходів.

5. Мобілізація ресурсів – забезпечення підприємства необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами для реалізації антикризових рішень.

6. Контроль – постійний моніторинг реалізації антикризових заходів, оцінка ефективності прийнятих рішень і коригування дій у разі необхідності.

7. Координація – забезпечення узгодженої взаємодії всіх учасників антикризового процесу, зокрема підрозділів підприємства, партнерів та зовнішніх організацій.

8. Оцінка ефективності – аналіз результатів реалізованих заходів для оцінки досягнення поставлених цілей і визначення необхідності коректив.

9. Адаптація – внесення змін до механізму управління з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

10. Комунікація – організація ефективного обміну інформацією між суб'єктами антикризового управління та зовнішніми стейкхолдерами.

Ці функції забезпечують комплексний підхід до управління кризами, підвищуючи стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Методи антикризового управління в механізмі антикризового управління підприємства охоплюють комплекс інструментів, які спрямовані на діагностику, попередження, подолання кризових ситуацій та мінімізацію їх наслідків. Основні методи включають:

1. Методи діагностики та аналізу:

SWOT-аналіз для визначення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз.

PESTLE-аналіз для оцінки впливу зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових і екологічних).

Фінансовий аналіз для оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Аналіз ризиків для виявлення потенційних загроз і оцінки їх ймовірності та впливу.

2. Методи стратегічного управління:

Розробка кризових стратегій (захисної, наступальної, стабілізаційної тощо).

Планування сценаріїв з урахуванням різних варіантів розвитку подій.

3. Економічні методи:

Оптимізація витрат для зниження фінансового навантаження.

Реструктуризація боргів і активів.

Залучення інвестицій або додаткового фінансування.

4. Організаційно-управлінські методи:

Вдосконалення організаційної структури для підвищення ефективності управління.

Формування антикризових команд або підрозділів.

Впровадження механізмів оперативного реагування на кризи.

5. Правові методи:

Використання процедур банкрутства для реструктуризації або ліквідації.

Дотримання нормативно-правового регулювання під час реалізації антикризових заходів.

6. Методи управління персоналом:

Проведення тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників.

Залучення ключових спеціалістів до процесів прийняття рішень.

Мотивація персоналу для підвищення продуктивності в умовах кризи.

7. Інноваційні методи:

Впровадження нових технологій та автоматизації процесів.

Розробка інноваційних продуктів або послуг для збереження конкурентних переваг.

8. Комунікаційні методи:

Організація ефективного внутрішнього і зовнішнього обміну інформацією.

Управління репутацією та антикризовий PR.

Застосування цих методів у рамках механізму антикризового управління забезпечує системний підхід до подолання кризових явищ та підвищення стійкості підприємства до викликів.

Методи антикризового управління в механізмі антикризового управління підприємства також включають контролінг, який забезпечує комплексний

моніторинг і управління всіма процесами в умовах кризи. Контролінг виконує важливу роль у досягненні антикризових цілей завдяки наступним методам:

1. Оперативний контролінг:

Відстеження виконання антикризових заходів у реальному часі.

Контроль за ключовими показниками ефективності (KPI) для своєчасного виявлення відхилень.

Управління витратами з метою їх оптимізації.

2. Стратегічний контролінг:

Аналіз довгострокових тенденцій та впливу кризи на стратегію підприємства.

Оцінка відповідності поточних дій стратегічним цілям антикризового управління.

Розробка та коригування сценаріїв розвитку підприємства в умовах кризи.

3. Фінансовий контролінг:

Аналіз фінансового стану підприємства для виявлення зон ризику.

Контроль за платоспроможністю, ліквідністю та рентабельністю.

Управління грошовими потоками для забезпечення стабільності фінансових операцій.

4. Контролінг ризиків:

Ідентифікація, оцінка та моніторинг ризиків.

Розробка заходів для мінімізації ризиків та їхнього впливу на діяльність підприємства.

Постійна перевірка ефективності впроваджених антикризових рішень.

5. Контролінг ефективності:

Оцінка результатів антикризового управління на основі визначених критеріїв.

Виявлення слабких місць у реалізації антикризових заходів.

Впровадження коригувальних дій для досягнення кращих результатів.

Контролінг, як інтегрована система, допомагає координувати всі аспекти антикризового управління, забезпечуючи своєчасне прийняття рішень і

ефективне використання ресурсів для подолання кризових явищ. Він є ключовим інструментом, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін і зберігати стійкість навіть у складних умовах.

Отже, концепція архітектоніки механізму антикризового управління підприємства сформувалася як цілісний підхід, що дозволяє розглядати механізм антикризового управління як гармонійно організовану систему. Головним завданням архітектоніки є забезпечення узгодженості та взаємозв'язку всіх її складових. Така синхронізація елементів підвищує адаптивність підприємства, що є критично важливим фактором для ефективного функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1.3. Методичні підходи до ухвалення антикризових менеджерських заходів на підприємстві в умовах воєнного стану

У сучасних умовах війни, що спричиняє глибоку кризу в Україні, підприємства стикаються з необхідністю приймати швидкі та виважені управлінські рішення. Це завдання ускладнюється обмеженістю доступних ресурсів, особливо таких, як людські, інформаційні, фінансові, а для сільськогосподарських підприємств – навіть земельні. Окрім того, брак повної та актуальної інформації про розвиток подій часто унеможливорює проведення об'єктивного аналізу та оцінки потенційних ризиків.

За таких обставин особливої ваги набуває чітко структурований алгоритм аналізу ситуації в умовах невизначеності, викликаній війною. Управлінський аналіз, як правило, ґрунтується на класичних етапах стратегічного планування, які включають:

1. Визначення місії підприємства. Глибоке розуміння цілей і основного призначення організації формує базу для стратегічного планування та дає змогу визначити головні напрями розвитку.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Вивчення зовнішніх чинників, таких як ринкові умови, конкуренція, економічні та соціальні тренди, дозволяє оцінити вплив зовнішніх обставин на діяльність підприємства.

3. Оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей. Детальний аналіз сильних і слабких сторін компанії допомагає зрозуміти її конкурентні переваги, а також виявити аспекти, які потребують покращення.

4. Постановка стратегічних цілей. Формування чітких і вимірюваних цілей визначає орієнтири, до яких прагне підприємство в довгостроковій перспективі.

5. Розробка варіантів стратегічного розвитку. Створення альтернативних сценаріїв розвитку враховує можливі зміни обставин, а їхній аналіз допомагає обрати найбільш ефективний шлях.

6. Реалізація обраної стратегії. На цьому етапі плануються й виконуються конкретні дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

7. Контроль і адаптація стратегії. Регулярний моніторинг виконання запланованих заходів дозволяє вчасно виявити відхилення та внести необхідні корективи для адаптації до змін.

Дотримання такого алгоритму сприяє успішному управлінню навіть у складних умовах, коли ресурси обмежені, а доступна інформація є недостатньою.

Оскільки об'єктом нашого дослідження є сільськогосподарське підприємство, то варто розглянути загальний алгоритм стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства в умовах воєнного стану в Україні (Рисунок 1.4).

На рисунку 1.4 представлено алгоритм аналізу сільськогосподарського підприємства для розробки та впровадження антикризової стратегії в умовах воєнного стану в Україні.

Цей підхід враховує специфіку кризи, зумовленої війною в Україні та має такі основні етапи:

1. Усвідомлення місії підприємства – формулювання основної мети та місії підприємства, що є базою для визначення стратегічних пріоритетів в умовах

війни, таких як забезпечення продовольчої безпеки чи збереження виробничих потужностей.



Рисунок 1.4 - Алгоритм стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства під час кризової ситуації – воєнного стану в Україні

2. Вивчення окремих складових зовнішнього середовища, його структуризація та ступінь впливу на діяльність підприємства – аналіз впливу зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, логістичні обмеження, ризики руйнування інфраструктури, доступ до ресурсів і ринків, а також аналіз динаміки воєнних дій.

3. Оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, його конкурентоспроможності (SWOT-аналіз) – визначення внутрішніх переваг, наприклад, наявність власної техніки чи ресурсів, і слабких сторін, таких як залежність від постачальників, брак фінансових резервів або працівників.

4. Аналіз і коригування системи цілей підприємства – адаптація стратегічних цілей до кризових умов. Наприклад, підприємство може переорієнтуватися на мінімізацію втрат, збереження працівників або забезпечення стабільного мінімального виробництва.

5. Розробка альтернатив антикризової стратегії організації та їх оцінка (вибір) – формування можливих сценаріїв розвитку ситуації, таких як тимчасове скорочення обсягів виробництва, пошук нових ринків збуту, створення резервів ресурсів. Ці варіанти аналізуються, і вибирається найбільш ефективний.

6. Впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраної антикризової стратегії – детальне планування дій, зокрема:

- формування антикризової політики підприємства – розробка принципів роботи під час кризи, таких як оптимізація витрат чи створення нових логістичних маршрутів.

- розробка системи тактичних планів щодо антикризової діяльності – створення короткострокових планів, наприклад, посівних кампаній з урахуванням доступу до ресурсів або плану евакуації працівників і техніки в разі небезпеки.

7. Моніторинг ходу реалізації антикризової стратегії та оцінка необхідності її коригування – постійний контроль за виконанням стратегії, оцінка її результатів та адаптація до змінних умов, наприклад, нових логістичних обмежень чи змін у зоні активних бойових дій.

Цей алгоритм дозволяє сільськогосподарським підприємствам ефективно аналізувати ситуацію, приймати обґрунтовані рішення та адаптуватися до складних умов воєнного стану, зберігаючи функціонування бізнесу та підтримуючи продовольчу безпеку.

Цей алгоритм сприяє ефективній адаптації сільськогосподарських підприємств до викликів, зумовлених воєнними реаліями, забезпечуючи захист працівників і підтримання стабільності бізнесу навіть у надзвичайно складних умовах.

Отже, методичні підходи до ухвалення антикризових менеджерських заходів на підприємстві в умовах воєнного стану спрямовані на забезпечення ефективного реагування на кризу, мінімізацію негативного впливу зовнішніх факторів та адаптацію підприємства до складних умов. Вони включають кілька етапів та принципів:

1. Діагностика кризової ситуації. Цей етап полягає в аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства в умовах війни:

- аналіз зовнішніх загроз: оцінка військової обстановки, ризиків для інфраструктури, змін у логістичних ланцюгах, доступу до ринків збуту та ресурсів.

- оцінка внутрішнього стану підприємства: вивчення ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових), сильних і слабких сторін.

- SWOT-аналіз у контексті воєнного стану: оцінка внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз для формування антикризових стратегій.

2. Формування цілей антикризового управління. На основі діагностики формуються стратегічні та тактичні цілі:

- забезпечення безперервності критично важливих операцій.
- збереження кадрового потенціалу та технічних ресурсів.
- оптимізація витрат для зменшення фінансового навантаження.
- підтримка мінімального рівня виробництва чи послуг.

3. Розробка сценаріїв розвитку кризи. Підприємству необхідно розробити кілька альтернативних сценаріїв:

- найгірший сценарій: повна зупинка виробництва, втрати активів.
- базовий сценарій: скорочення виробництва до мінімально можливого рівня.
- оптимістичний сценарій: адаптація бізнес-моделі до нових умов (наприклад, переорієнтація на інші ринки).

Для кожного сценарію визначаються ризики, потенційні втрати та способи їхньої мінімізації.

4. Вибір антикризових заходів. Розробка конкретних заходів на основі сценаріїв:

- фінансові заходи: оптимізація витрат, реструктуризація боргів, залучення кредитів, державних грантів чи гуманітарної допомоги.

- кадрові заходи: гнучкий графік роботи, часткове переведення працівників на віддалену роботу, навчання та підготовка кадрів до нових викликів.

- операційні заходи: перенесення виробничих потужностей у безпечні регіони, тимчасова консервація ресурсів, оптимізація логістики.

- стратегічні заходи: диверсифікація бізнесу, перехід на нові ринки, інновації у виробничих процесах.

5. Впровадження антикризових заходів. На цьому етапі здійснюється реалізація розроблених заходів:

- формування команди кризового управління: визначення відповідальних осіб та розподіл функцій.

- підготовка ресурсів: організація матеріально-технічної бази, фінансових резервів та інших необхідних елементів.

- комунікація: налагодження внутрішніх (з працівниками) та зовнішніх (з партнерами, клієнтами, державними органами) каналів зв'язку.

6. Моніторинг та контроль. Систематичний аналіз результатів впровадження антикризових заходів:

- регулярний збір даних про виконання плану.

- оцінка ефективності заходів, виявлення проблем і бар'єрів.

- Оперативне внесення коректив на основі змін у зовнішньому середовищі.

7. Оцінка результатів та стратегічне планування. Після стабілізації ситуації проводиться аналіз результатів реалізації антикризових заходів:

- оцінка досягнення поставлених цілей.

- визначення сильних і слабких сторін антикризового управління.

- розробка довгострокової стратегії: формування системи раннього реагування на подібні кризи, диверсифікація ризиків та створення запасів ресурсів.

Принципи методичного підходу:

1. Гнучкість: можливість швидкої адаптації до змін зовнішніх умов.
2. Системність: узгодженість усіх дій між підрозділами підприємства.
3. Прозорість: чітка комунікація між усіма рівнями управління.
4. Орієнтованість на стійкість: фокус на збереженні ключових ресурсів і процесів.
5. Врахування людського фактора: забезпечення психологічної підтримки працівників.

Запропонований підхід дозволяє підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації, зменшувати їхній негативний вплив і створювати умови для подальшого відновлення та розвитку в післявоєнний період.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ШАНС» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Шанс»

Приватне підприємство «Шанс» засновано 11 жовтня 2002 року і наразі має 22 роки досвіду своєї операційної діяльності.

Основними видами діяльності підприємства є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- післяурожайна діяльність;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном насінням і кормами для тварин.

Додаткові види діяльності:

- Розведення великої рогатої худоби молочних порід.
- Розведення свиней.
- Допоміжна діяльність у рослинництві.
- Післяурожайна діяльність.
- Виробництво олії та тваринних жирів.
- Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами.
- Торгівля іншими автотранспортними засобами.
- Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.
- Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.
- Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.
- Оптова торгівля живими тваринами.
- Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.
- Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

- Вантажний автомобільний транспорт.
- Надання послуг перевезення речей (переїзду).
- Складське господарство.
- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
- Рекламні агентства.
- Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.
- Установлення та монтаж машин і устаткування.
- Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням.
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.
- Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами.
- Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками.
- Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами.

Отже, Приватне підприємство «Шанс» – це українська вертикально інтегрована компанія, яка спеціалізується на вирощуванні, обробці, переробці та постачанні продукції з сої та соняшника до кінцевого споживача. У своїй діяльності компанія використовує сучасну технологію no-till, що дозволяє підвищувати ефективність сільськогосподарського виробництва.

Основні напрями діяльності:

1. Вирощування сільськогосподарських культур. Компанія має власні земельні ресурси та займається вирощуванням високоякісних сортів не лише сої та соняшника, а й інших культур, таких як кукурудза, ячмінь і пшениця. Це дозволяє «Шанс» зберігати диверсифікованість і конкурентоспроможність на ринку.

2. Послуги експрес-аналізу. Компанія пропонує професійні послуги з аналізу продукції у власній сертифікованій лабораторії. Основні напрями:

- аналіз сої, макухи сої та соняшника.
- тестування масла соєвого та соняшникового.

3. Переробка та доробка продукції. Заводи підприємства мають можливість приймати заявки на переробку та сушіння зернових культур, таких як соя, соняшник і макуха, з потужністю до 160 тонн на добу.

4. Технологічні потужності

- на території заводів встановлено електронні ваги з максимальною вантажопідйомністю до 60 тонн, що спрощує процес логістики та обліку.

- переробні заводи компанії виготовляють високопротеїнову макуху та нерафіновану соєву та соняшкову олію. Для цього використовується як власна, так і прийнята на обробку сировина.

Унікальні переваги:

- використання сучасних технологій обробки ґрунту (no-till).
- замкнутий цикл виробництва, що включає вирощування, переробку та доставку продукції до клієнта.
- високотехнологічна сертифікована лабораторія для аналізу якості продукції.
- гнучкість у наданні послуг, таких як доробка, сушіння та переробка зернових культур.

Компанія «Шанс» успішно поєднує сучасні технології з багаторічним досвідом у сільськогосподарському секторі, забезпечуючи стабільну якість продукції та послуг для своїх партнерів і клієнтів.

Компанія активно співпрацює з провідними виробниками в галузі сільського господарства, забезпечуючи використання якісного насіння, засобів захисту рослин і сучасної техніки.

Партнери по насінню:

- Monsanto
- DuPont

- Pioneer
- Euralis

Засоби захисту рослин (ЗЗР):

- Bayer
- Monsanto

Технічне забезпечення господарства:

1. Сівалки:

- Great Plains CPH 1510
- Kinze 3000

2. Трактори:

- John Deere
- Massey Ferguson

3. Комбайни:

- New Holland

4. Обприскувачі:

Вітчизняний обприскувач Boguslav, який активно використовується для догляду за посівами.

Завдяки співпраці з відомими світовими брендами, компанія забезпечує високу якість посівів, ефективний захист рослин та оптимізацію обробки ґрунтів і збору врожаю.

Зберігання та підготовка продукції: на підприємстві встановлена сучасна сушарка Sukup, яка забезпечує ефективну обробку до 250 тонн продукції на добу. Це дозволяє підтримувати високу якість зерна та забезпечувати його тривале зберігання.

Керівником підприємства є Таровик Сергій Петрович, а власниками Таровик Сергій Петрович (60% власності) та Таровик Андрій Петрович 40% власності).

Діяльністю, вказаною у вищезазначених КВЕДах ПП «Шанс» займається весь період своєї бізнес активності з самого моменту заснування підприємства. За час існування підприємства було експортовано понад 100 тис тонн аграрної

продукції, а саме: 37,040 тонн зерна пшениці, 25,930 тонн насіння соняшника, 20,370 тонн ріпаку, 12,960 тонн соєвих бобів, 3,700 тонн кукурудзи. Підприємство має значний управлінський потенціал, що підтверджується стабільним зростанням та стійким положенням підприємства на ринку аграрного бізнесу Кіровоградської області. ПП «Шанс» показує зріст, а також спроможність до розвитку навіть в кризових умовах військового часу.

Цільовим ринком діяльності ПП «Шанс» є країни Європейського Союзу, куди експортується агропродукція через порти Одеської області. Розподіл експорту до портів Ізмаїл та Чорноморськ відноситься як 60% до 40% тобто 5,400 тонн транспортується до порту Ізмаїла, а 3,600 тонн – до порту Чорноморська. З урахуванням специфіки діяльності бізнесу, підприємство експортує як власну аграрну продукцію, так і надає послуги з перевезення продукції меншим фермерським господарствам, які не мають власного автотранспорту. Такі фермерські господарства є клієнтами ПП «Шанс» у кількості 5 одиниць.

Загальний штат працівників підприємства складається з 10 працівників, серед яких 8 чоловіків та 2 жінок. Відрахування ЄСВ складають 58,809 грн за квартал, або 235,236 грн на рік.

Приватне підприємство «Шанс» є важливим представником аграрного бізнесу в Кіровоградській області, що займається вирощуванням та переробкою зернових та олійних культур, а також перевезенням агропродукції до портів Одеської області з метою подальшого експорту до країн Європейського Союзу. Засноване у 2002 році, підприємство ставить собі за мету здійснення виробничо-господарської діяльності, направленої на отримання прибутку, маючи, таким чином майже 22 роки досвіду діяльності в бізнесі аграрного сектору Кіровоградської області. Відтак, з розвитком фермерських господарств та аграрних компаній області, обсяг зібраної агропродукції постійно зростає. Це призвело до підвищеного попиту на послуги зі зберігання та сушіння зібраної агропродукції. Таким чином ПП «Шанс» зосередило свої зусилля на задоволенні цього попиту, забезпечуючи фермерів та аграрні компанії необхідними послугами для ефективного управління їхньою продукцією. Для реалізації своїх

планів підприємство розпочало з будівництва елеваторних потужностей обсягом 7,000 тонн та укладання перших контрактів на зберігання зернових та олійних культур з місцевими фермерськими господарствами. На сьогодні ПП «Шанс» проводить широкий спектр діяльностей для розвитку бізнесу аграрного сектору:

- зберігання та сушіння зернових та олійних культур у обсязі 7,000 тонн на рік;
- переробка зернових та олійних культур;
- логістичні послуги з доставки аграрної продукції до чорноморських портів у обсязі 9,000 тонн на рік, зокрема 5,000 тонн з яких перепадає на агропродукцію з власних земельних ділянок, а 4,000 – на продукцію від партнерських фермерських господарств.

Розвиток логістичних спроможностей ПП «Шанс» наразі є основним пріоритетом діяльності. У контексті надзвичайно високої необхідності підтримувати і розвивати експорт агропродукції для реального сектору економіки України під час воєнної агресії росії, підприємство зосередило зусилля на розширенні агрологістичних процесів. Для цього підприємство організує перевезення як власної агропродукції, так і продукції фермерських господарств-партнерів до портів Чорноморськ та Ізмаїл з метою подальшого експорту до країн Європейського Союзу. У період з 2021 по 2023 роки в ході діяльності підприємства було експортовано 10,000 тонн зерна пшениці, 7,000 тонн насіння соняшника, 5,500 тонн ріпаку, 3,500 тонн сої, 1,000 тонн кукурудзи. ПП «Шанс» є незалежним гравцем на ринку агробізнесу Кіровоградської області. Навіть в умовах воєнного часу, підприємство продовжує використовувати власний автопарк зерновозів для реалізації логістичної діяльності. Автопарк підприємства наразі включає 4 зерновози марки MAN із загальною вантажопідйомністю 100 тонн. ПП «Шанс» вибрало використання саме зерновозів для транспортування сільськогосподарської продукції, оскільки цей метод є найбільш прийнятним у наявних умовах господарювання та з урахуванням наявної логістичної інфраструктури. Обираючи автотранспорт замість залізничного перевезення, компанія скористалась рядом переваг:

розвинена автомобільна інфраструктура забезпечує високу мобільність та гнучкість маршрутів; зниження собівартості перевезень у порівнянні із використанням залізничного транспортування (від 15% до 30%); зменшення кількості рейсів; а також значне скорочення простоїв. Ці фактори дозволяють ПП «Шанс» ефективніше виконувати логістичні завдання, оптимізувати логістичні ланцюги та підвищити загальну продуктивність транспортування.

Загальна спроможність операційного автопарку, тобто обсяг перевезень аграрної продукції складає 9,000 тонн на рік, враховуючи вантажопідйомність кожного зерновоза, яка становить 26 тонн. Зерновози відповідають екологічним стандартам Євро-5, що забезпечує мінімальний вплив на навколишнє середовище. Підприємство має в операційному використанні власну станцію технічного огляду, що є спроможністю підприємства до ефективної експлуатації автотранспортного парку. Регулярне та якісне технічне обслуговування автопарку дозволяє уникнути форс-мажорних ситуацій, таких як зрив контрактів або запізнення перевезень через технічні несправності. Окрім того, у ПП «Шанс» діє оцінка та контроль ризиків, всі зерновози знаходяться в окремих боксах, що дозволяє зберегти значну частину автопарку при можливому ракетному ударі. Якість та своєчасність є основними принципами бізнес-діяльності ПП «Шанс».

За останні 5 років перевезено власної продукції 25 тис тонн, та продукції клієнтів на 20 тис тон.

Досвід підприємства за останні п'ять років демонструє стабільність і ефективність у сфері перевезення агропродукції. Протягом цього періоду підприємство успішно перевезло 45,000 тонн різних видів агропродукції, що підтверджує його здатність обробляти значні обсяги вантажів. Ось детальний розподіл перевезеної продукції:

– 16,668 тонн зерна пшениці: це основний вид продукції, який займає найбільшу частку перевезень. Зерно пшениці має стратегічне значення для підприємства та є ключовим товаром на міжнародних ринках.

– 11,674 тонн насіння соняшника: цей продукт також є важливою частиною нашого експорту, завдяки своїм властивостям і широкому використанню в харчовій промисловості.

– 9,167 тонн ріпаку: ріпак є цінною культурою для виробництва олії та кормів, що робить його важливим компонентом агровиробництва та експорта зі сторони ПП «Шанс».

– 5,832 тонн соєвих бобів: експорт соєвих бобів необхідний для виробничих ланцюгів вироблення продуктів харчування та кормів для тварин.

– 1,665 тонн кукурудзи: хоча кукурудза займає меншу частку в загальному обсязі перевезень, вона все ж є важливим елементом агровиробництва та експорту.

Отже, на сьогодні компанія «Шанс» успішно експлуатує два сучасних переробних заводи:

- Завод з переробки сої потужністю 35–45 тонн на добу.
- Завод з переробки насіння соняшника потужністю до 60 тонн на добу.

Відпрацьована система, яка включає вирощування, зберігання, очищення та переробку сої та соняшника, забезпечує максимальне розкриття потенціалу сировини та гарантує її високу якість.

Основна мета компанії – побудова довгострокових та взаємовигідних відносин з партнерами. Серед пріоритетів також:

- Розширення обсягів виробництва.
- Збільшення площі оброблюваних земель.
- Активний розвиток експорту продукції до країн ближнього зарубіжжя.

Завдяки інноваційному підходу та орієнтації на якість компанія «Шанс» впевнено розвивається на ринку сільськогосподарської продукції.

Отже, приватне підприємство «Шанс» є одним із успішних представників аграрного бізнесу Кіровоградської області з 22-річним досвідом діяльності. Компанія демонструє стабільність, адаптивність і інноваційний підхід у своїй діяльності навіть за умов кризового стану економіки під час війни.

Основні характеристики та досягнення ПП «Шанс»:

1. Вертикальна інтеграція: підприємство забезпечує замкнутий цикл виробництва – від вирощування культур до їх переробки, зберігання та доставки до кінцевого споживача.

2. Диверсифікація: основна увага зосереджена на вирощуванні, переробці та експорті сої, соняшника, кукурудзи, ячменю, пшениці та інших культур, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною.

3. Інновації: застосування сучасної технології no-till, сертифіковані лабораторії для аналізу продукції та високопродуктивні заводи для переробки сировини.

4. Експортний потенціал: підприємство активно співпрацює з ЄС, здійснивши експорт понад 100 тисяч тонн продукції за час своєї діяльності. Основні порти експорту – Ізмаїл та Чорноморськ.

5. Розвиток логістики: наявність власного автопарку зерновозів, що відповідають екологічним стандартам Євро-5, дозволяє ефективно вирішувати логістичні завдання та забезпечувати мобільність транспортування.

6. Партнерські відносини: співпраця з провідними світовими виробниками насіння, засобів захисту рослин та сільськогосподарської техніки сприяє підвищенню якості продукції.

7. Екологічна відповідальність: впровадження технологій і обладнання, що знижують негативний вплив на довкілля.

Підприємство «Шанс» активно розвивається у таких напрямках:

- Розширення обсягів виробництва та збільшення оброблюваних площ.
- Посилення експортної діяльності.
- Інвестування в логістичну інфраструктуру та розвиток переробних потужностей.

Завдяки комплексному підходу до управління, гнучкості та використанню сучасних технологій, ПП «Шанс» утримує стійкі позиції на ринку навіть в умовах воєнного часу, забезпечуючи потреби внутрішнього та зовнішнього ринків аграрної продукції.

2.2. Фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс»

Аналіз бухгалтерського балансу малого підприємства. Форми бухгалтерської звітності дають змогу отримати інформацію про види діяльності підприємства, його майновий стан, фінансові ресурси, які забезпечують цю діяльність. За їх допомогою можна отримати комплексну оцінку діяльності суб'єкта господарювання, визначити його економічний потенціал та оцінити перспективи розвитку. Для прийняття економічних рішень необхідна інформація про фінансовий стан, результати діяльності та зміни у фінансовому стані підприємства.

Складністю при проведенні аналізу фінансового стану малого підприємства є те, що у малого бізнесу відсутня повна річна фінансова звітність, яка є основою розрахунків фінансових коефіцієнтів. Основним звітним документом фірми є бухгалтерський баланс, який дає можливість оцінити найсуттєвіші ознаки фірми. Тому є доцільним проведення аналізу фінансових і економічних показників ПП «Шанс».

Аналізуючи баланс малого підприємства, слід враховувати якісні і кількісні зміни в структурі засобів та їх джерел формування. Для цього визначається питома вага окремих статей активу та пасиву балансу в загальному підсумку, розраховуються суми відхилень в структурі основних статей балансу порівняно з попереднім періодом. Динаміка складу та структури джерел власних та залучених коштів ПП «Шанс» проводиться за даними форми 1 «Баланс» (Додаток А).

Розрахунки, проведені на основі пасиву балансу наведені у таблиці 2.1. В структурі джерел формування майна (рис. 2.1) переважає власний капітал, який складає 84,9% у 2021 році, 66,5% у 2022 році та 65,9% у 2023 році. Іншу частку складають поточні зобов'язання і забезпечення (2021 рік – 15,1%, 2022 рік – 24,0%, 2023 рік – 24,8%) та довгострокові зобов'язання і забезпечення, які в загальній структурі мають малу частку (2021 рік – 0%, 2022 рік – 9,5%, 2023 рік – 9,3%).

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури джерел коштів (пасиву балансу) ПП «Шанс»

Джерела коштів	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення					
							2022/2021		2023/2022		2023/2021	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
I. Власний капітал												
Зареєстрований (пайовий) капітал	20,0	0,0	20,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	47728,3	84,9	56395,0	66,4	74517,9	65,9	8666,7	18,2	18122,9	32,1	26789,6	56,1
Усього за розділом I	47748,3	84,9	56415,0	66,5	74537,9	65,9	8666,7	18,2	18122,9	32,1	26789,6	56,1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,0	8119,6	9,6	10582,7	9,4	8119,6	0,0	2463,1	30,3	10582,7	0,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення												
Короткострокові кредити банків	2107,7	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	-2107,7	-100,0	0,0	0,0	-2107,7	-100,0
Поточна кредиторська заборгованість за:												
товари, роботи, послуги	5542,5	9,9	5627,0	6,6	4772,9	4,2	84,5	1,5	-854,1	-15,2	-769,6	-13,9
розрахунками з бюджетом	149,3	0,3	66,8	0,1	18,1	0,0	-82,5	-55,3	-48,7	-72,9	-131,2	-87,9
розрахунками зі страхування	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,3	-100,0	0,0	0,0	-1,3	0,0
розрахунками з оплати праці	19,2	0,0	16,0	0,0	20,8	0,0	-3,2	-16,7	4,8	30,0	1,6	0,0
Інші поточні зобов'язання	654,0	1,2	14637,3	17,2	23203,3	20,5	13983,3	2138,1	8566,0	58,5	22549,3	3447,9
Усього за розділом III	8474,0	15,1	20347,1	24,0	28015,1	24,8	11873,1	140,1	7668,0	37,7	19541,1	230,6
Баланс	56222,3	100,0	84881,7	100,0	113135,7	100,0	28659,4	51,0	28254,0	33,3	56913,4	101,2

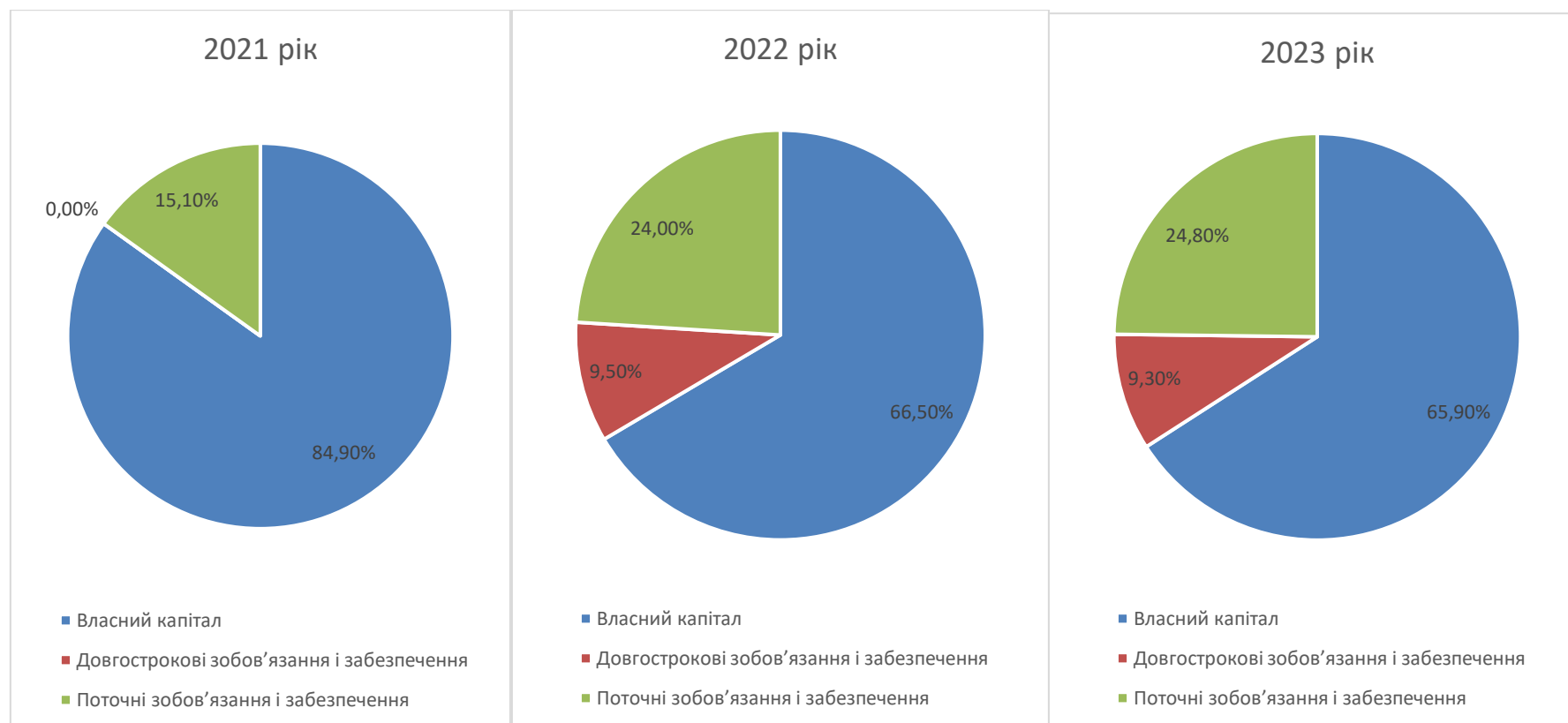


Рисунок 2.1 - Структура джерел коштів ПП «Шанс»

Спостерігається зростання валюти балансу в 2022 році на 28659,4 тис. грн (51%), що обумовлено збільшенням нерозподіленого прибутку на 8666,7 тис. грн (18,2%), кредиторської заборгованості за надані товари, роботи, послуги на 84,5 тис. грн (1,5%) та іншими поточними зобов'язаннями на 13983,3 тис. грн (2138,1%). При цьому відбулось зменшення короткострокових кредитів банків на 2107,7 тис. грн (100%) та кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, страхуванням та оплатою праці на 87,0 тис. грн. В 2023 році валюта балансу збільшилась на 28254,0 тис. грн (33,3%). Це відбулось за рахунок збільшення власного капіталу на 18122,9 тис. грн (32,1%) та довгострокових зобов'язань і забезпечень на 2463,1 тис. грн (30,3%) при одночасному зменшенні кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги та розрахунки з бюджетом на 902,8 тис. грн (88,1%). За три роки, що досліджуються власний капітал збільшився на 26789,6 тис. грн (56,1%), довгострокові зобов'язання та забезпечення – на 10582,7 тис. грн, а поточні зобов'язання та забезпечення – на 19541,1 тис. грн (230,6%), що призвело до зростання валюти балансу на 56913,4 тис. грн (101,2%).

Оцінка активів підприємства відображає грошове вираження вартості всіх матеріальних і нематеріальних активів підприємства. дозволяє надати загальну оцінку зміні всього його майна. Аналітичний розрахунок, що відображає динаміку та структуру активу балансу, приведений в таблиці 2.2 та на рисунку 2.2.

Проаналізуємо структуру активу балансу ПП «Шанс» (рис 2.2). В 2021 році баланс підприємства складався з 19,7% необоротних активів (основних засобів) та 80,3% оборотних активів, а саме: запаси – 31,2%, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 22,59%, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – 0,02%, інша поточна дебіторська заборгованість – 22,26%, гроші та еквіваленти – 3,25%, інші оборотні активи – 0,95%. В 2022 році необоротні активи склали 19,7% від усієї вартості майна, а оборотні – 79,3%, а саме: запаси – 30,23%, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 16,68%, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – 0,08%, інша поточна дебіторська заборгованість – 22,64%, гроші та еквіваленти – 4,47%, витрати майбутніх періодів – 0,09%, інші оборотні активи – 5,16%.

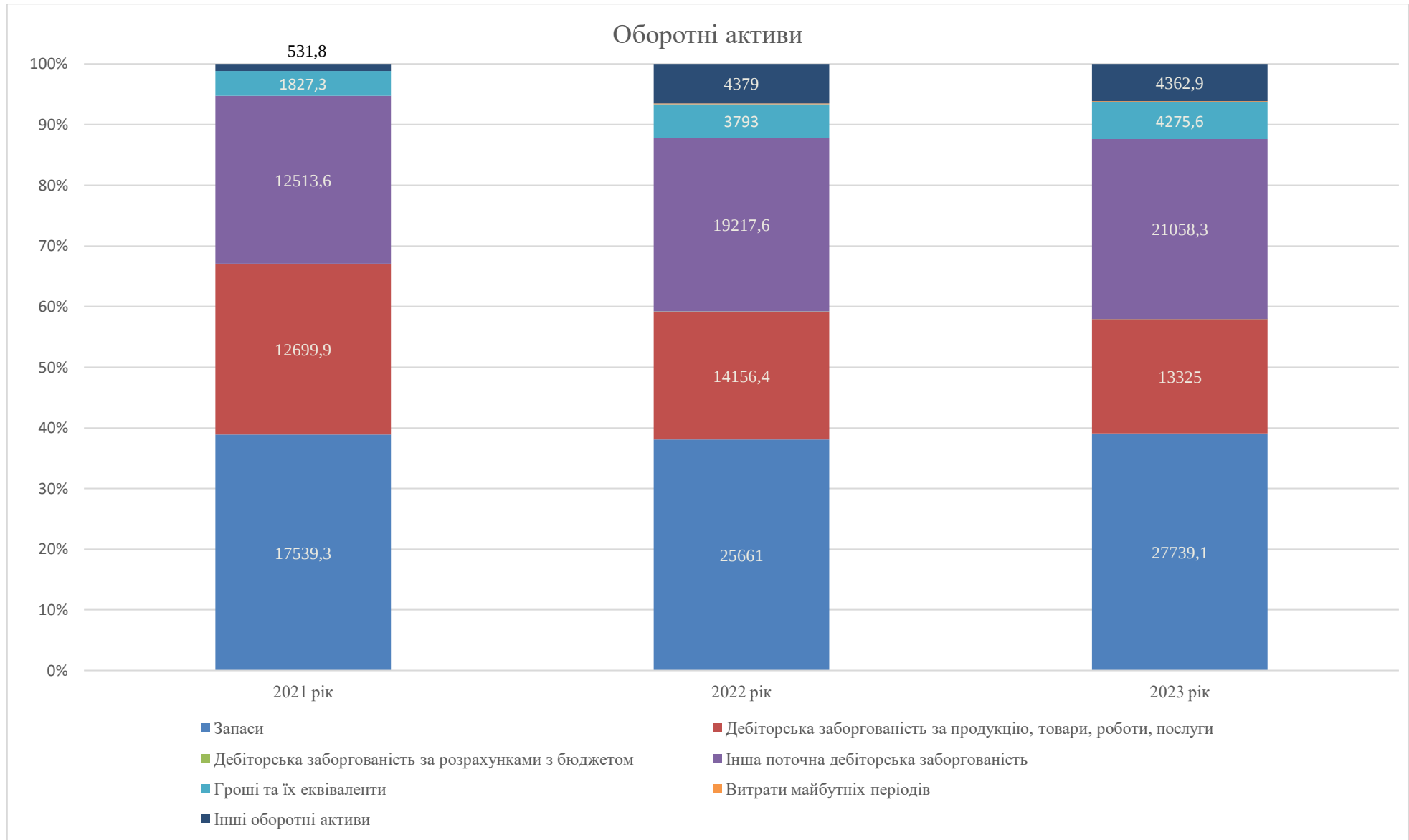


Рисунок 2.2 - Структура оборотних активів підприємства ПП «Шанс»

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури активу балансу малого підприємства ПП «Шанс»

Розміщення майна	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення					
							2022/2021		2023/2022		2023/2021	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Необоротні активи												
Нематеріальні активи												
первісна вартість												
накопичена амортизація												
Основні засоби	11098,1	19,74	17534,8	20,66	42215,7	37,3	6436,7	58,0	24680,9	140,8	31117,6	280,4
первісна вартість	22021,2	39,17	28457,9	33,53	50342,5	44,5	6436,7	29,2	21884,6	76,9	28321,3	128,6
знос	10923,1	19,43	10923,1	12,87	8126,8	7,2	0,0	0,0	-2796,3	-25,6	-2796,3	-25,6
Усього за розділом I	11098,1	19,7	17534,8	20,7	42215,7	37,3	6436,7	58,0	24680,9	140,8	31117,6	280,4
II. Оборотні активи												
Запаси	17539,3	31,20	25661,0	30,23	27739,1	24,5	8121,7	46,3	2078,1	8,1	10199,8	58,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	12699,9	22,59	14156,4	16,68	13325,0	11,8	1456,5	11,5	-831,4	-5,9	625,1	4,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	12,3	0,02	63,9	0,08	23,8	0,0	51,6	419,5	-40,1	-62,8	11,5	93,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	12513,6	22,26	19217,6	22,64	21058,3	18,6	6704,0	53,6	1840,7	9,6	8544,7	68,3
Гроші та їх еквіваленти	1827,3	3,25	3793,0	4,47	4275,6	3,8	1965,7	107,6	482,6	12,7	2448,3	134,0
Витрати майбутніх періодів	0,0	0,00	76,0	0,09	135,3	0,1	76,0	0,0	59,3	78,0	135,3	0,0
Інші оборотні активи	531,8	0,95	4379,0	5,16	4362,9	3,9	3847,2	723,4	-16,1	-0,4	3831,1	720,4
Усього за розділом II	45124,2	80,3	67346,9	79,3	70920,0	62,7	22222,7	49,2	3573,1	5,3	25795,8	57,2
Баланс	56222,3	100,0	84881,7	100,0	113135,7	100,0	28659,4	51,0	28254,0	33,3	56913,4	101,2

За 2023 рік частка необоротних активів склала 37,3% в загальній структурі балансу. Оборотні активи займали 62,7%, з них: запаси – 24,5%, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 11,8%, інша поточна дебіторська заборгованість – 18,6%, гроші та еквіваленти – 3,8%, витрати майбутніх періодів – 0,1%, інші оборотні активи – 3,9%.

Цей аналіз демонструє фінансову активність підприємства. За рахунок незначних основних засобів і відсутності нематеріальних активів підприємство має великі запаси та дебіторську заборгованість, яка буде сплачена за вже надані роботи та послуги з вирощування, перевезення і продаж зернових культур.

За досліджуваний період необоротні активи збільшились на 31117,6 тис. грн (280,4%) за рахунок збільшення первісної вартості основних засобів на 28321,3 тис (128,6%). грн. За цей період підприємство придбало нове обладнання, первісна вартість зросла, а знос зменшувався за рахунок оновлення основних засобів. Оборотні активи збільшились на 25795,8 тис. грн (57,2%), з них: запаси зросли на 10199,8 тис. грн (58,2%), дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – на 625,1 тис. грн (4,9%), дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – на 11,5 тис. грн (93,5%), інша поточна дебіторська заборгованість – на 8544,7 тис. грн (68,3%), гроші та їх еквіваленти – на 2448,3 тис. грн (134%), витрати майбутніх періодів – на 135,3 тис. грн (0%), інші оборотні активи – на 3831,1 тис. грн (720,4%). Підприємство нарощувало об'єми вирощених зернових культур і їх продажів, що призвело до зростання валюти балансу на 56913,4 тис. грн (101,2%).

Далі розрахуємо частку дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів:

- в 2021 році: $(25225,8 : 45124,2) \times 100 = 55,9\%$;
- в 2022 році: $(33437,9 : 67346,9) \times 100 = 49,7\%$;
- в 2023 році: $(34407,1 : 70920,0) \times 100 = 48,5\%$.

Отже, структура фінансових ресурсів відображає зменшення власного капіталу та оборотних активів, відбувається оновлення основних засобів та залучення додаткових коштів за рахунок кредиторської заборгованості.

Аналіз ліквідності та платоспроможності. Для аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства необхідно згрупувати активи та пасиви ПП «Шанс» та розрахувати їх відносні показники. Залежно від рівня ліквідності активи підприємства поділяються на наступні групи (таблиця 2.3).

З таблиці 2.3 видно, що в 2021 році вартість швидколіквідних активів перевищувала інші і складала 45,8% від загальної суми активів. Далі повільноліквідні – 31,2%, важколіквідні – 19,7% та високоліквідні – 3,3%. В 2022 році швидколіквідні активи збільшились на 12059,3 тис. грн, їх частка в загальній структурі склала 44,6%, повільноліквідних – 30,3%, високоліквідних – 4,5%, важколіквідних 20,7%. В 2023 році підприємство мало найбільшу частку швидколіквідних активів (34,3%), які збільшились на 953,1 тис. грн і найменшу високоліквідних (3,8%). За три роки, що досліджуються структура активів змінювалась в бік зменшення ліквідності підприємства, оскільки найбільший приріст був саме важколіквідних активів, за рахунок купівлі основних засобів, і зменшення на рахунках підприємства грошей та їх еквівалентів. Це означає, що при необхідності, підприємство було б не в змозі розрахуватися зі всіма кредиторами в повному обсязі, і виникла б необхідність залучати інші джерела коштів.

Таблиця 2.3

Групування активів балансу ПП «Шанс»

Розміщення майна	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення		
							2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	тис. грн	тис. грн
Високоліквідні	1827,3	3,3	3793,0	4,5	4275,6	3,8	1965,7	482,6	2448,3
Швидколіквідні	25757,6	45,8	37816,9	44,6	38770,0	34,3	12059,3	953,1	13012,4
Повільноліквідні	17539,3	31,2	25737,0	30,3	27874,4	24,6	8197,7	2137,4	10335,1
Важколіквідні	11098,1	19,7	17534,8	20,7	42215,7	37,3	6436,7	24680,9	31117,6
Всього	56222,3	100,0	84881,7	100,0	113135,7	100,0	28659,4	28254,0	56913,4

Групування зобов'язань підприємства за строками їх погашення наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Групування зобов'язань (пасивів) балансу ПП «Шанс»

Групи	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення		
							2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	тис. грн	тис. грн
Найбільш термінові	6366,3	11,3	20347,1	24,0	28015,1	24,8	13980,8	7668,0	21648,8
Короткострокові	2107,7	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	-2107,7	0,0	-2107,7
Довгострокові	0,0	0,0	8119,6	9,6	10582,7	9,4	8119,6	2463,1	10582,7
Постійні	47748,3	84,9	56415,0	66,5	74537,9	65,9	8666,7	18122,9	26789,6
Всього	56222,3	100,0	84881,7	100,0	113135,7	100,0	28659,4	28254,0	56913,4

Протягом досліджуваного періоду найбільш термінові пасиви зросли на 21648,8 тис. грн і їх частка була складала: в 2021 році – 11,3%, в 2022 році – 24,0%, в 2023 році – 24,8%. Оскільки основною діяльністю підприємства є вирощування зернових, їх транспортування та продаж, а найбільш термінові зобов'язання включають в себе короткострокові кредити банків та поточну кредиторську заборгованість, то їх зростаюча частка пояснюється кредиторською заборгованістю постачальникам і підрядникам за роботи і послуги, які вже були виконані, але ще не оплачені. Короткострокові та довгострокові пасиви займають дуже малу частку або повністю відсутні протягом досліджуваного періоду. Постійні пасиви в частині формування власного капіталу мали найбільшу частку: в 2021 році – 84,9%, в 2022 році – 66,5% та в 2023 році 65,9% і збільшились на 26789,6 тис. грн за три роки. При цьому найбільш термінові пасиви поступово зростають в структурі балансу підприємства, а постійні – зменшуються.

Порівнюючи дві таблиці видно, що підприємству недостатньо високоліквідних активів, щоб вчасно погасити найбільш термінові зобов'язання перед кредиторами. Оскільки, підприємство має незначну частину короткострокових та довгострокових зобов'язань, то за рахунок швидколіквідних активів (дебіторської заборгованості), частка яких є

найбільшою, можна погасити найбільш термінові зобов'язання, але для цього треба більший проміжок часу. Тобто, якщо оцінювати платоспроможність підприємства за 3 роки, то наявними фінансовими ресурсами погасити свої строкові зобов'язання вчасно підприємство не має змоги.

Важливим етапом є розрахунок коефіцієнтів ліквідності: коефіцієнту покриття, коефіцієнту швидкої ліквідності, коефіцієнту абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Відносні показники оцінки ліквідності ПП «Шанс»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт покриття	5,33	3,31	2,53	-2,02	-0,78	-2,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,26	2,05	1,54	-1,21	-0,51	-1,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,19	0,15	-0,03	-0,03	-0,06
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	36650,20	46999,80	42904,90	10349,60	-4094,90	6254,70

За даними таблиці 2.5, значення коефіцієнта покриття протягом досліджуваного періоду більше 1, що відповідає нормативному, тобто підприємство має змогу покрити поточні зобов'язань за рахунок своїх оборотних засобів протягом всього періоду. На кожну гривню поточних зобов'язань підприємства в 2021 році припадає 5,31 грн. оборотних активів, в 2022 – 3,31 грн., в 2023 – 2,53 грн. Відбулося зменшення коефіцієнта покриття за три роки на 2,79 грн на кожну гривню зобов'язань, за рахунок зростання оборотних активів на 57%.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в 2021 році становить 3,26, в 2022 році – 2,05, в 2023 році – 1,54, що відповідає його нормативному значенню (0,5-1), і свідчить про можливість повністю погасити поточні зобов'язання підприємства за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторська заборгованість). Це показує, що всі

поточні зобов'язання можна погасити за рахунок очікуваних фінансових надходжень.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в 2021 році – 0,22; 2022 році – 0,19; 2023 році – 0,15 означає, що підприємство не може погасити поточну заборгованість за рахунок наявних грошових коштів на рахунках та їх еквівалентів протягом досліджуваного періоду. Отже, за цими відносними показниками, можна говорити, що підприємство є ліквідним, але немає можливості швидко погасити найбільш термінові зобов'язання, оскільки має недостатню кількість найбільш ліквідних активів, що можна пояснити специфікою роботи підприємства.

Аналіз фінансової стійкості, ділової активності підприємства та оборотності капіталу. Комплексна оцінка фінансової стійкості ПП «Шанс» проводиться шляхом розрахунку відносних показників платоспроможності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансової стійкості ПП «Шанс»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Власні обігові кошти (тис. грн)	36650,20	46999,80	42904,90	10349,60	-4094,90	6254,70
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,85	0,66	0,66	-0,18	-0,01	-0,19
Коефіцієнт фінансової залежності	0,15	0,34	0,34	0,18	0,01	0,19
Коефіцієнт фінансування	0,18	0,36	0,38	0,18	0,02	0,20
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,81	0,70	0,60	-0,11	-0,09	-0,21
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,77	0,83	0,58	0,07	-0,26	-0,19
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,15	0,24	0,25	0,09	0,01	0,10
Коефіцієнт фінансової стабільності	5,63	2,77	2,66	-2,86	-0,11	-2,97

Коефіцієнт автономії показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Значення коефіцієнта платоспроможності скало в 2021 році – 0,85, в 2022 році – 0,66, в 2023 році –

0,66. Оскільки нормативне значення складає 0,5, то можна говорити, що підприємство може виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, залежність від позикових джерел відсутня.

Коефіцієнт фінансової залежності говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує підприємство на кожну гривню власного капіталу. В 2021 році він склав 0,15, в 2022 році – 0,34, в 2023 році – 0,34 та має тенденцію до збільшення, що показує зростання залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань. Зміни коефіцієнта фінансування характеризують зростання залежності підприємства від залучених засобів. На даному підприємстві це значення менше 1, але відбулось його збільшення на 0,2. Забезпеченість власними оборотними засобами є достатнім, але має негативну тенденцію до зменшення при нормативному значенні 0,5. Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами зменшився на 0,21. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився за три роки (2021 рік – 0,77; 2022 рік – 0,83; 2023 рік – 0,58), але при нормативному значенні 0,1 говорить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування оборотних активів і частини необоротних.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів. В 2021 році на 1 гривню сукупних джерел припало 0,15 грн позикового капіталу, в 2022 році – 0,24 грн, в 2023 році – 0,25. При нормативному значенні 0,4-0,6 це свідчить про те, що в компанії більше активів, ніж боргових зобов'язань. Відбувається зростання цього показника. Загалом можна зробити висновок, що більшість показників знаходяться в межах норм. Відбулось зменшення показника фінансової стабільності на 2,97, але оскільки значення показника вище 1,5, це може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів.

Аналіз ділової активності (оборотності) дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства.

Комплексну оцінку ділової активності підприємства проводимо шляхом розрахунку наступних відносних показників (таблиця 2.7).

З даних таблиці 2.7 видно, що в 2022 році порівняно з 2021 роком майже всі показники оборотності збільшуються, що позитивно впливає на активність підприємства. Зростання коефіцієнту оборотності активів на 0,05 говорить про збільшення обсягу вирощеної та проданої продукції за цей період. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс на 0,22, що демонструє перевищення виручки підприємства над заборгованістю клієнтів та інших дебіторів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 0,55, що показує перевищення короткострокових зобов'язань підприємства над виручкою. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 0,18, що демонструє ефективність управління власним капіталом. Позитивним в 2022 році є зменшення тривалості обороту обігових коштів на 162 дні і періоду погашення дебіторської заборгованості на 127 днів, що демонструє ефективність відносин з клієнтами. Період погашення кредиторської заборгованості збільшився на 64 дні і означає, що підприємство довше використовує кошти своїх постачальників.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ПП «Шанс»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,31	0,36	0,36	0,05	0,00	0,05
Період одного обороту обігових коштів (днів)	1160,92	998,48	1003,56	-162,44	5,08	-157,37
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,69	0,92	1,18	0,22	0,26	0,49
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	520,88	393,34	305,20	-127,55	-88,13	-215,68
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,06	1,50	1,45	-0,55	-0,06	-0,61
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	174,98	239,35	248,51	64,37	9,16	73,53
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,37	0,54	0,54	0,18	0,00	0,18

В 2023 році коефіцієнт оборотності активів незмінний, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс на 0,26, коефіцієнт оборотності

кредиторської заборгованості зменшився на 0,06. Період обороту обігових коштів зріс на 5 дні, період погашення кредиторської заборгованості - на 9 днів, що значно не вплине на ситуацію. Період погашення дебіторської заборгованості знову зменшився на 88 днів, що ще покращує ефективність роботи з клієнтами.

Оцінити ділову активність підприємства можна за співставленням темпів зміни розміру прибутку, обсягу реалізації та активів. Оптимальним вважається наступне співвідношення, що у світовій практиці отримало назву «золоте правило економіки»:

$$T_{\Pi} > T_P > T_A > 100\%, \quad (2.1)$$

де T_{Π} – темп зростання (зменшення) прибутку;

T_P – темп зростання (зменшення) обсягу реалізації;

T_A – темп зростання (зменшення) вартості активів (валюти балансу).

Для підприємства, що аналізується «золоте правило економіки» буде мати наступний вигляд:

$$1599,1\% > 132,8\% > 101,2\% > 100\%$$

Перше співвідношення ($1599,1\% > 132,8\%$) показує, що прибуток зростає більшими темпами, ніж обсяг реалізованої продукції, а, відповідно, це свідчить про зменшення витрат на виробництво та реалізацію. Друге співвідношення ($132,8\% > 101,2\%$) свідчить про те, що обсяг продажу зростає більшими темпами, ніж активи (капітал) підприємства, тобто відбувається ефективне використання ресурсів підприємства. Третє співвідношення ($101,2\% > 100\%$) показує, що підприємство збільшує свій потенціал і має можливість масштабувати свою діяльність.

Аналіз майнового стану підприємства. Аналіз майна підприємства передбачає проведення аналізу складу майна та його структури, вивчення джерел формування майна, зміни складових майна. Оцінку майнового стану ПП «Шанс» проводимо шляхом розрахунку відповідних показників і фінансових коефіцієнтів (таблиця 2.8).

З даних таблиці 2.8 видно, що сукупна вартість активів підприємства постійно зростає. В період з 2021 по 2022 роки валюта балансу збільшилась на 28659,4 тис. грн., з 2021 по 2023 рік – на 28254,0 тис. грн. Середня величина основних засобів протягом досліджуваного періоду зросла на 20460,9 тис. грн.

Таблиця 2.8

Показники майнового стану ПП «Шанс»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021 1	2023/2022 2	2023/2021 1
Валюта балансу (майно підприємства), тис. грн.	56222,3	84881,7	113135,7	28659,40	28254,00	56913,4
Середня величина основних засобів, тис. грн.	9414,35	14316,45	29875,25	4902,10	15558,80	20460,9
Фондоозброєність, тис. грн / чол.	855,85	1789,56	3734,41	933,71	1944,85	2878,6
Фондовіддача основних фондів	1,57	1,75	0,96	0,17	-0,78	-0,6
Частка основних засобів в активах	0,39	0,34	0,44	-0,06	0,11	0,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,50	0,38	0,16	-0,11	-0,22	-0,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,17	0,23	0,43	0,06	0,21	0,3
Коефіцієнт мобільності активів	4,07	3,84	1,68	-0,23	-2,16	-2,4
Коефіцієнт постійності основних засобів	0,20	0,21	0,37	0,01	0,17	0,2
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	4,07	3,84	1,68	-0,23	-2,16	-2,4

Показник фондоозброєності збільшився на 2878,6 тис. грн./чол., що показує достатню забезпеченість персоналу основними засобами за рахунок зменшення персоналу на 3 особи. В 2021 році на одного працівника припадало 855,85 тис. грн. основних засобів, в 2022 році – 1789,56 тис. грн., в 2023 році – 3734,41 тис. грн. Такі високі значення пов'язані з високою часткою дороговартісного обладнання. Фондовіддача показує ефективність використання основних фондів. У звітному періоді спостерігається збільшення показника. В 2023 році на 1 грн., вкладену у основні фонди, що використовуються для виробництва продукції припало лише 0,96 грн. доходу,

отриманого від реалізації цієї продукції. Це на 0,6 грн. менше ніж в 2021 році. Тобто відбулось неефективне вкладання коштів в основні засоби.

Частка основних засобів в активах протягом трьох років майже незмінна і складає в 2021 році – 0,39 в 2022 році – 0,34, в 2023 році – 0,44. Показник демонструє, частку фінансових коштів підприємства, яку відволікають основні засоби.

Рівень фізичного зносу основних засобів зменшився на 30%. Коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився на 30%. Коефіцієнт мобільності активів зменшується протягом трьох років. В 2021 році на 1 гривню необігових коштів припадало 4,07 грн. обігових, в 2022 році – 3,84 грн., в 2023 році – 1,68 грн.

Отже, більшість основних показників майнового стану зростають або залишаються на тому ж рівні, що позитивно відображається на діяльності підприємства.

Економічний аналіз діяльності підприємства.

Аналіз прибутковості діяльності малого підприємства. Аналіз прибутковості проводиться на основі форми 2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б). Проведемо аналіз доходів, витрат, фінансових результатів ПП «Шанс» (таблиця 2.9).

З таблиці 2.9 видно, що в 2022 році загальна величина чистого доходу збільшилась на 13168,8 тис. грн (771,3%). Це відбулось за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації товарів, послуг на 13169,4 тис. грн (75,5%) та інших доходів – на 360,1 (282,7%) і одночасного зменшення інших операційних доходів на 360,7 тис. грн (39,5%). Загальні витрати зросли на 5588,7 тис. грн (32,1%) за рахунок збільшення собівартості реалізованих на 7806,8 тис. грн (59,2%), інших витрат – на 755,3 тис. грн (356,6%) та зменшення інших операційних витрат – на 2973,4 тис. грн (74,3%), Як наслідок, чистий фінансовий результат збільшився на 7580,1 тис. грн (710,7%) за рахунок того, що доходи зростали швидше, ніж витрати.

Таблиця 2.9

Аналіз показників доходів, витрат і фінансових результатів ПП «Шанс»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення					
				2022/2021		2023/2022		2023/2021	
	тис.грн	тис.грн	тис.грн	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17434,4	30603,8	40584,4	13169,4	75,5	9980,6	32,6	23150,0	132,8
Інші операційні доходи	912,5	551,8	0,0	-360,7	-39,5	-551,8	-100,0	-912,5	-100,0
Інші доходи	127,4	487,5	91,3	360,1	282,7	-396,2	-81,3	-36,1	-28,3
Разом чисті доходи	18474,3	31643,1	40675,7	13168,8	71,3	9032,6	28,5	22201,4	120,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13195,9	21002,7	19728,9	7806,8	59,2	-1273,8	-6,1	6533,0	49,5
Інші операційні витрати	4000,0	1026,6	2683,5	-2973,4	-74,3	1656,9	161,4	-1316,5	-32,9
Інші витрати	211,8	967,1	140,4	755,3	356,6	-826,7	-85,5	-71,4	-33,7
Разом витрати	17407,7	22996,4	22552,8	5588,7	32,1	-443,6	-1,9	5145,1	29,6
Фінансовий результат до оподаткування	1066,6	8646,7	18122,9	7580,1	710,7	9476,2	109,6	17056,3	1599,1
Податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Чистий фінансовий результат	1066,6	8646,7	18122,9	7580,1	710,7	9476,2	109,6	17056,3	1599,1

Аналізуючи динаміку зміни показників в 2022-2023 рр. можна побачити, що загальна величина чистого доходу збільшилась на 9032,6 тис. грн (28,5%). Це відбулось за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації товарів, послуг на 9980,6 тис. грн (32,6%) при зменшенні інших операційних доходів на 551,8 тис. грн (100%) та інших доходів – на 396,2 тис. грн (81,3%). Загальні витрати зменшились на 443,6 тис. грн (1,9%). Відбулось зменшення собівартості товарів, послуг на 1273,8 тис. грн (6,1%) та інших витрат на 826,7 тис. грн (85,5%) і одночасно збільшились інші операційні витрати на 1656,9 тис. грн (161,4). Внаслідок цього чистий фінансовий результат збільшився на 9476,2 тис. грн (26,1%) і склав 18122,9 тис. грн.

За досліджуваний період чистий фінансовий результат збільшився на 17056,3 тис. грн (1599,1%) за рахунок того, що доходи зростали в значно більших об'ємах ніж загальні витрати підприємства за три роки.

Динаміка чистих доходів, загальних витрат і чистого фінансового результату ПП «Шанс» зображена на рисунку 2.3.

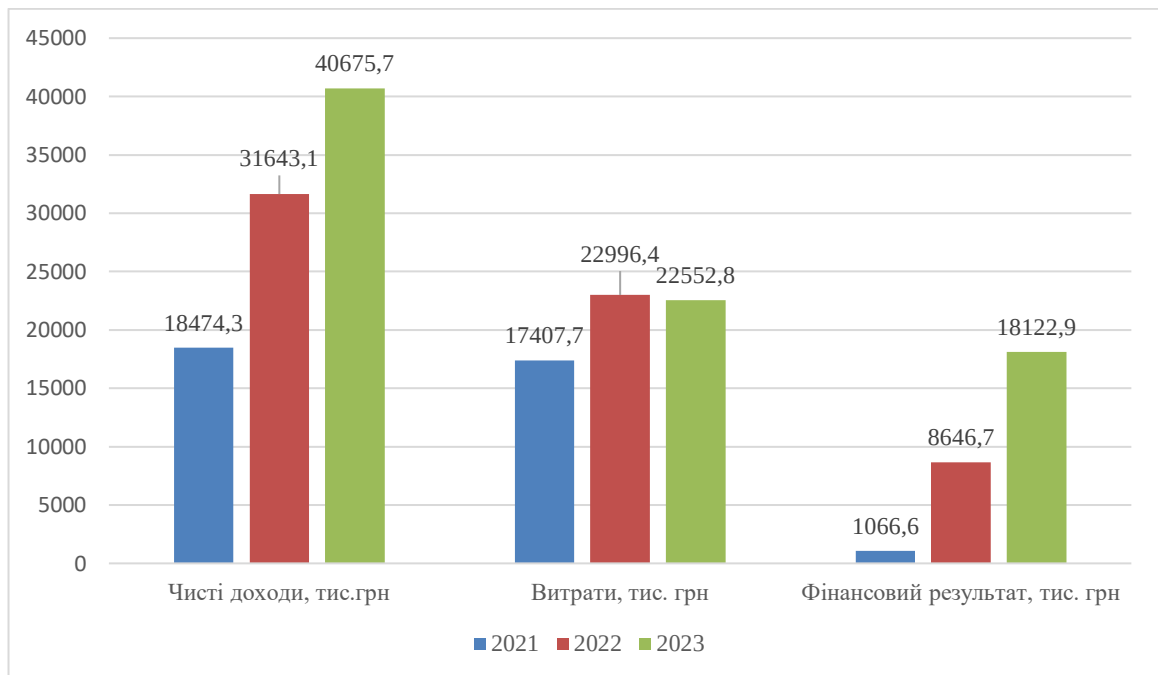


Рисунок 2.3 - Динаміка доходів, витрат і фінансового результату ПП «Шанс»

Аналіз прибутковості діяльності підприємства можна доповнити розрахунком коефіцієнтів приросту валюти балансу, коефіцієнтів виручки від реалізації продукції, коефіцієнтів приросту прибутку. Ці коефіцієнти також дають змогу зробити загальну оцінку фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт (K_b) приросту майна розраховується за формулою:

$$K_b = \frac{B_1 - B_0}{B_0} * 100, \quad (2.2)$$

де B_1 і B_0 - середня величина майна за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт (K_v) приросту виручки від реалізації продукції розраховується:

$$K_v = \frac{V_1 - V_0}{V_0} * 100, \quad (2.3)$$

де V_1 і V_0 - виручка від реалізації продукції за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт (K_n) приросту чистого прибутку розраховується:

$$K_{\pi} = \frac{P_1 - P_0}{P_0} * 100, \quad (2.4)$$

де P_1 і P_0 - обсяг чистого прибутку за звітний і попередній періоди.

Протягом досліджуваного періоду для підприємства відповідні коефіцієнти становлять:

приріст майна: $K_b = (113135,7 - 56222,3) / 56222,3 * 100 = 101,2\%$

приріст виручки: $K_v = (40584,4 - 17434,4) / 17434,4 * 100 = 132,8\%$

приріст чистого прибутку: $K_{\pi} = (18122,9 - 1066,6) / 1066,6 * 100 = 1599,1\%$

Оскільки коефіцієнт приросту виручки від реалізації товарів вищий за коефіцієнт приросту майна, це свідчить про достатньо ефективне використання коштів.

Аналіз прибутковості діяльності підприємства включає в себе дослідження показників рентабельності. Рентабельність – це відносний показник, що порівнює одержаний ефект з витратами або ресурсами, використаними для його досягнення. Аналіз рентабельності здійснюється за системою показників, які характеризують окремі сторони господарської діяльності (таблиця 2.10).

Коефіцієнт рентабельності активів відображає ефективність використання активів підприємства для отримання прибутку. В 2021 році на 1 грн витрачених активів було отримано чистого прибутку 0,02 грн, в 2022 році – 0,10 грн, в 2023 – 0,16 грн. Показник є досить низьким, але відбувається поступове збільшення. Це пояснюється специфікою вирощування зернових культур і їх реалізацією, великою кількістю запасів, в тому числі готової продукції, яка знаходилась на складах. Аналогічна ситуація спостерігається з коефіцієнтами рентабельності власного капіталу, виробничих фондів, продажів та витрат. Ці показники на низькому рівні, але їх відносні значення поступово збільшуються. Рентабельність реалізації продукції зменшувалась за рахунок того, що відбувалося зменшення інших операційних витрат, а собівартість реалізованої продукції збільшувалась.

Таблиця 2.10

Показники рентабельності ПП «Шанс»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт рентабельності активів	0,02	0,10	0,16	0,08	0,06	0,14
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,02	0,15	0,24	0,13	0,09	0,22
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	0,03	0,16	0,23	0,13	0,07	0,21
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,06	0,28	0,45	0,22	0,16	0,39
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	0,30	0,05	0,14	-0,25	0,09	-0,17
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,32	0,46	3,06	0,14	2,60	2,74
Коефіцієнт реінвестування	44,75	6,52	4,11	-38,23	-2,41	-40,64

Отже, протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання чистого доходу на 22201,4 тис. грн, величина якого склала 40675,7 тис грн в 2023 році. Також зросли сукупні витрат на 5145,1 тис. грн, і в 2023 році склали 22552,8 тис. грн. Оскільки доходи зростали швидше і в більших розмірах, ніж витрати, підприємство в 2021, 2022 і 2023 рр. отримало чистий фінансовий прибуток в розмірі 1066,6 тис. грн, 8646,7 тис. грн, і 18122,9 тис. грн відповідно.

Фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс» виявляє декілька ключових трендів у фінансовому стані підприємства за період з 2021 по 2023 рік. Загалом, підприємство показує зростання валюти балансу, підвищення власного капіталу та збільшення різних категорій активів, що є позитивними сигналами щодо його економічного потенціалу і перспектив розвитку.

Основні висновки з проведеного фінансово-економічного аналізу ПП «Шанс» можна зробити такі:

1. Активи: необоротні активи, зокрема основні засоби, показали значне зростання завдяки капіталовкладенням і оновленню обладнання, що підвищило їх первісну вартість. Оборотні активи також зросли, включаючи запаси та дебіторську заборгованість, що відображає активізацію операційної діяльності.

2. Пасиви: збільшення власного капіталу та довгострокових зобов'язань вказує на зміцнення фінансової структури підприємства. Водночас зростання поточних зобов'язань сигналізує про збільшення кредиторської заборгованості, що може бути пов'язано з активізацією виробничих операцій.

3. Динаміка доходів і витрат: чистий дохід підприємства значно зріс, що відбулося за рахунок збільшення доходів від продажу продукції та послуг. Собівартість та інші витрати також зросли, однак темпи зростання доходів перевищили зростання витрат, що призвело до підвищення чистого фінансового результату.

4. Рентабельність та ліквідність: показники рентабельності покращилися, що свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства. Однак, показники ліквідності знижуються, що може вказувати на потенційні ризики в здатності підприємства швидко погасити свої зобов'язання.

Загальний висновок: ПП «Шанс» демонструє позитивні фінансові тенденції, які є основою для оптимістичних прогнозів щодо його подальшого розвитку. Однак необхідно звернути увагу на управління ліквідністю та оптимізацію витрат, щоб забезпечити стабільність та уникнути фінансових напружень у майбутньому.

2.3. Аналіз впливу зовнішнього середовища воєнного часу на ПП «Шанс»

В умовах змінюваної глобальної економічної ситуації, керування підприємством вимагає глибокого розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність. В західному світі для цих цілей

розроблені численні методики, серед яких важливе місце займає SWOT-аналіз. Цей інструмент стратегічного менеджменту дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози.

Проведемо SWOT-аналіз для ПП «Шанс»:

Сильні сторони (Strengths) ПП «Шанс»:

1. Різноманітність діяльності: ПП «Шанс» займається не тільки вирощуванням зернових та олійних культур, але й надає широкий спектр послуг від переробки продукції до логістики і збуту.

2. Великий досвід на ринку: з моменту заснування у 2002 році, підприємство накопичило значний досвід, що сприяє його стабільності та розвитку.

3. Використання передових технологій: застосування технології no-till та наявність сучасного обладнання і сертифікованої лабораторії забезпечують високу якість продукції.

Слабкі сторони (Weaknesses) ПП «Шанс»:

1. Залежність від сільськогосподарських циклів: сезонність виробництва може впливати на стабільність доходів та потоків готівки.

2. Велика кількість діяльностей: різноманіття напрямків діяльності може призвести до розсіювання уваги управління та потреби в великих обсягах інвестицій для підтримки всіх сфер бізнесу.

Можливості (Opportunities) для ПП «Шанс»:

1. Розширення ринків: є потенціал для збільшення експорту продукції, особливо у країни Європейського Союзу через стратегічне розташування поруч із портами Одеської області.

2. Державна підтримка: можливість отримання додаткових субсидій та інвестицій від держави та іноземних інвесторів, яка підтримує аграрний сектор.

Загрози (Threats) для ПП «Шанс»:

1. Економічна нестабільність: зміни у глобальних ринкових умовах та внутрішньополітична ситуація можуть негативно впливати на діяльність підприємства.

2. Натуральні ризики: високий рівень залежності від природних умов може призвести до втрат урожаю, що серйозно позначиться на фінансових результатах.

3. Воєнний стан: безпосередні воєнні дії та їх наслідки у вигляді руйнувань інфраструктури, пошкодження сільськогосподарського обладнання і земель, що може серйозно обмежити виробничі можливості підприємства.

4. Логістичні перешкоди: воєнний конфлікт збільшує ризики у логістичних ланцюжках, ускладнює доставку насіння, добрив, а також експорт продукції через нестабільність транспортних шляхів і можливість блокування портів.

5. Фінансові складнощі: воєнні умови спричиняють збільшення витрат на безпеку, ремонт обладнання, а також можуть призвести до зниження доступу до кредитів і інвестицій.

6. Політична та законодавча невизначеність: Зміни у законодавстві, які можуть виникнути в умовах воєнного стану, здатні негативно впливати на умови ведення бізнесу, зокрема через введення нових податків або обмежень на торгівлю (Таблиця 2.11).

Цей SWOT-аналіз допомагає виявити ключові аспекти діяльності Приватного підприємства «Шанс», визначити потенційні можливості для зростання та розробити стратегії для мінімізації ризиків.

SWOT-аналіз дає можливість керівництву аграрного підприємства ПП «Шанс» визначити стратегії, які зможуть мінімізувати вплив військових умов на діяльність. Цей інструмент дозволяє аналізувати зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на підприємство. Залежно від умов, розглядаються такі можливості як диверсифікація продуктового портфолію, налагодження співпраці з іншими компаніями, підвищення продуктивності або розширення експортних ринків.

Таблиця 2.11

Проведемо SWOT-аналіз для ПП «Шанс»

Категорія	Деталі
Сильні сторони	1. Різноманітність діяльності: вирощування зернових та олійних культур, переробка продукції, логістика та збут. 2. Великий досвід на ринку з 2002 року. 3. Використання передових технологій та сучасного обладнання.
Слабкі сторони	1. Залежність від сільськогосподарських циклів, що впливає на стабільність доходів. 2. Різноманіття напрямків діяльності потребує значних інвестицій.
Можливості	1. Потенціал для збільшення експорту, особливо в країни Європейського Союзу. 2. Можливість отримання додаткових субсидій та інвестицій від держави та іноземних інвесторів.
Загрози	1. Економічна нестабільність через зміни на глобальних ринках та внутрішньополітичну ситуацію. 2. Натуральні ризики, що впливають на врожайність. 3. Воєнний стан, що призводить до руйнувань інфраструктури та обмежень у виробництві. 4. Логістичні проблеми через конфлікт. 5. Збільшення витрат на безпеку і ремонт. 6. Політична та законодавча невизначеність, яка впливає на умови ведення бізнесу.

Для оцінки впливу зовнішніх умов на діяльність ПП «Шанс», рекомендується використання SWOT-аналізу, який допоможе виявити ключові фактори, що впливають на компанію. Це дозволить управлінській команді вжити відповідних заходів для адаптації до змінюваних умов.

Крім того, для глибшого аналізу пропонується оцінити сукупний вплив макросередовища на діяльність підприємства за допомогою спеціальної формули (2.5), яка враховує різні коефіцієнти впливу. Такий підхід допоможе зрозуміти, наскільки зовнішні чинники впливають на ефективність та стабільність бізнесу в непростих умовах війни.

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n} \quad (2.5)$$

де $C_{\max}$ - коефіцієнт впливу факторів макросередовища на діяльність компанії ;

A – експертна оцінки важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактора;

n – кількість факторів впливу.

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозливий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив.

Наразі ПП «Шанс» стикається з певними обмеженнями у проведенні дослідження, зокрема через брак експертів для визначення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність. Проте, ми готові надати нашу оцінку, засновану на власному аналізі.

Ключові фактори, які мають велике значення для агропромислового комплексу України в умовах війни, включають:

1. Інфраструктурна безпека: військові дії можуть спричинити руйнування ключових інфраструктурних об’єктів, таких як дороги, мости та залізничні шляхи, що ускладнює транспортування продукції та сировини.

2. Доступ до робочої сили: соціальні зміни, такі як переміщення населення та зміни у складі робочих колективів, можуть вплинути на доступність та мотивацію робочої сили.

3. Ресурсне забезпечення: обмеження у постачанні важливих ресурсів, як-от енергія, паливо та добрива, можуть негативно вплинути на аграрну діяльність.

4. Виробничі витрати: економічна нестабільність може підняти ціни на ресурси, що в свою чергу підвищує витрати на виробництво аграрної продукції.

5. Забезпечення безпеки: війна вимагає особливих заходів для забезпечення безпеки працівників, об'єктів та продукції, що збільшує загальні витрати.

6. Ринкова ситуація: зміни у споживчому попиті та загальні ринкові умови можуть значно коливатися через економічні та політичні потрясіння.

7. Міжнародна торгівля: зміни у міжнародних відносинах і можливі торговельні обмеження впливають на зовнішньоекономічну діяльність і доступ до зовнішніх ринків.

8. Кліматичні зміни: вплив війни на клімат та можливі екологічні зміни можуть негативно відобразитися на вирощуванні та якості сільгосппродукції.

Для оцінювання важливості окремих факторів у галузі використовується шкала від 1 до 10, де оцінка "1" позначає найменш важливий фактор, а "10" - найважливіший. Окремо, вплив кожного фактора оцінюється екпертно за п'ятибальною шкалою: "1" означає відсутність впливу, "2" - незначний вплив, "3" - помірний вплив, "4" - значний вплив, та "5" - дуже сильний вплив.

За допомогою запропонованої нами шкали можна оцінити значимість різних факторів, а також визначити їхній вплив на діяльність підприємства ПП «Шанс»:

1. Безпека інфраструктури:
 - важливість фактора для галузі АПК - 10.
 - експертна оцінка впливу фактора на підприємство – 3.
2. Доступ до робочої сили:
 - важливість фактора для галузі АПК - 9.
 - експертна оцінка впливу фактора на підприємство – 3.
3. Доступ до ресурсів:
 - важливість фактора для галузі АПК - 10.
 - експертна оцінка впливу фактора на підприємство – 5.
4. Вартість виробництва:
 - важливість фактора для галузі АПК - 9.
 - експертна оцінка впливу фактора на підприємство – 4.
5. Безпека та захист:
 - важливість фактора для галузі АПК 8.
 - експертна оцінка впливу фактора на підприємство – 4.
6. Ринкові умови:
 - важливість фактора для галузі АПК 8.
 - експертна оцінка впливу фактора на підприємство – 5.
7. Зовнішні торговельні відносини:
 - важливість фактора для галузі АПК - 9.
 - експертна оцінка впливу фактора на підприємство – 3.
8. Кліматичні умови:
 - важливість фактора для галузі АПК - 10.
 - експертна оцінка впливу фактора на підприємство – 4.

Слід врахувати, що оцінки можуть надаватися декількома експертами, кожен з яких аналізує вплив окремих факторів на діяльність підприємства. За результатами їх оцінок буде розраховано середнє арифметичне значення для кожного фактору. Таким чином, після визначення важливих факторів зовнішнього середовища та їхнього впливу на ПП «Шанс», можна отримати об'єктивний аналіз їх значущості:

$$\begin{aligned}
 C_{\max} &= (-10 \times 3 + (-9 \times 3) + (-10 \times 5) + (-9 \times 4) + (-8 \times 4) + (-8 \times 5) + (-9 \times 3) \\
 &+ (-10 \times 4) / (10 \times 5) \times 8 = (-30 - 27 - 50 - 36 - 32 - 40 - 27 - 40) / 400 = -282 / 400 \\
 &= -0,7.
 \end{aligned}$$

Коли значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища знаходиться в межах від - 0,50 до - 1,00, це вказує на значущий негативний вплив. В результаті наших розрахунків для ПП «Шанс», коефіцієнт впливу склав - 0,7, підтверджуючи суттєвий негативний вплив на оперативну діяльність цього підприємства.

За аналогією можна аналізувати вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства, використовуючи метод оцінки за участю кваліфікованих експертів-економістів у галузі агропромислового комплексу. Перший крок полягає у виборі впливових факторів з різних груп: макросередовища, зовнішні та внутрішні. Далі, ці фактори пропонуються для аналізу експертам, які оцінюють їх значущість для галузі та вплив на діяльність.

Комплексний аналіз впливу зовнішніх факторів на ПП «Шанс» демонструє, що найбільш значущі фактори, пов'язані з війною в Україні, можуть мати критичний вплив на стабільність та виживання підприємства в умовах воєнного стану. Ці результати підкреслюють необхідність уважного врахування воєнних факторів при плануванні стратегій розвитку та адаптації до змінюваних умов.

Цей аналіз демонструє, що ПП «Шанс» має ряд стратегічних сильних сторін, які можуть сприяти подоланню воєнних викликів. Однак, зовнішні загрози вимагають адаптивності та гнучкості в управлінських стратегіях. Комплексний підхід до аналізу зовнішніх факторів, таких як військові дії, соціальні зміни, і ринкові коливання, дозволяє ПП «Шанс» ефективно реагувати на виклики, підтримувати стабільність і розвивати можливості для зростання.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка концептуальної моделі механізму антикризового управління діяльності ПП «Шанс»

Ефективне управління підприємством у сучасних умовах воєнного стану вимагає оперативної відповіді на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах, а також уміння ефективно запобігати негативним явищам. Це можливо за допомогою антикризового управління, яке є інтегральною частиною загальної системи управління підприємством. Ця система дозволяє не тільки протидіяти, а й запобігати кризовим ситуаціям, що можуть призвести до неплатоспроможності, збитковості чи банкрутства.

Антикризове управління може бути представлене як комплекс цілеспрямованих заходів, які взаємодіють між собою і спрямовані на різні аспекти діяльності підприємства. Ця система має свою унікальну архітектуру, що складається з взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, формуючи цілісний механізм. Структура цього механізму визначає архітектурний опис операційних дій, а сам механізм є втіленням цих дій, спрямованих на досягнення поставлених перед підприємством цілей у рамках антикризового управління.

Алгоритм антикризового управління, представлений на рисунку 3.1 і включає серію послідовних, взаємопов'язаних етапів. Ці етапи охоплюють: діагностику стану суб'єкта господарювання, ідентифікацію кризи та її причин, розробку стратегій для нейтралізації загроз, впровадження антикризових заходів, моніторинг виконання цих заходів, оцінку їх ефективності, та, у випадку необхідності, аналіз причин неефективності та подальше усунення загроз. Особливістю алгоритму є його циклічний характер: після усунення загрози, процес не закінчується, але повертається до початкового етапу

діагностики, забезпечуючи таким чином превентивне управління та постійне вдосконалення діяльності підприємства.

У контексті ПП «Шанс», антикризове управління адаптується відповідно до специфічних ресурсів та розміру. Ефективність цього процесу залежить від здатності підприємства швидко ідентифікувати та реагувати на потенційні кризові ситуації, забезпечуючи стійкість діяльності.

Для ПП «Шанс», яке може класифікуватися як мале до середнього підприємства, рекомендується наступний план антикризового управління:

1. Діагностика: ретельний аналіз внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства для виявлення можливих ризиків та вразливостей.
2. Виявлення відхилень: ідентифікація специфічних проблем, які можуть призвести до фінансових збитків або інших форм криз.
3. Розробка антикризового плану: створення стратегічного плану дій, який враховує обмежені ресурси та спрямований на мінімізацію потенційних загроз.
4. Застосування антикризових заходів: впровадження вибраних стратегій та методик для управління ризиками.
5. Оцінка результативності: моніторинг ефективності імплементованих заходів і внесення коректив при необхідності.

Цей план не тільки дозволяє ефективно вирішувати поточні проблеми, а й сприяє розвитку системи превентивного управління, що забезпечує більшу стійкість підприємства до майбутніх криз. У разі виявлення неефективності заходів, процес повертається до етапу діагностики, забезпечуючи постійне вдосконалення і адаптацію антикризових заходів.

Ефективне антикризове управління в ПП «Шанс» починається з ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей процес включає систематичний моніторинг та діагностику, які дозволяють своєчасно виявляти потенційні слабкі місця та ризики, що можуть загрожувати стабільності підприємства.

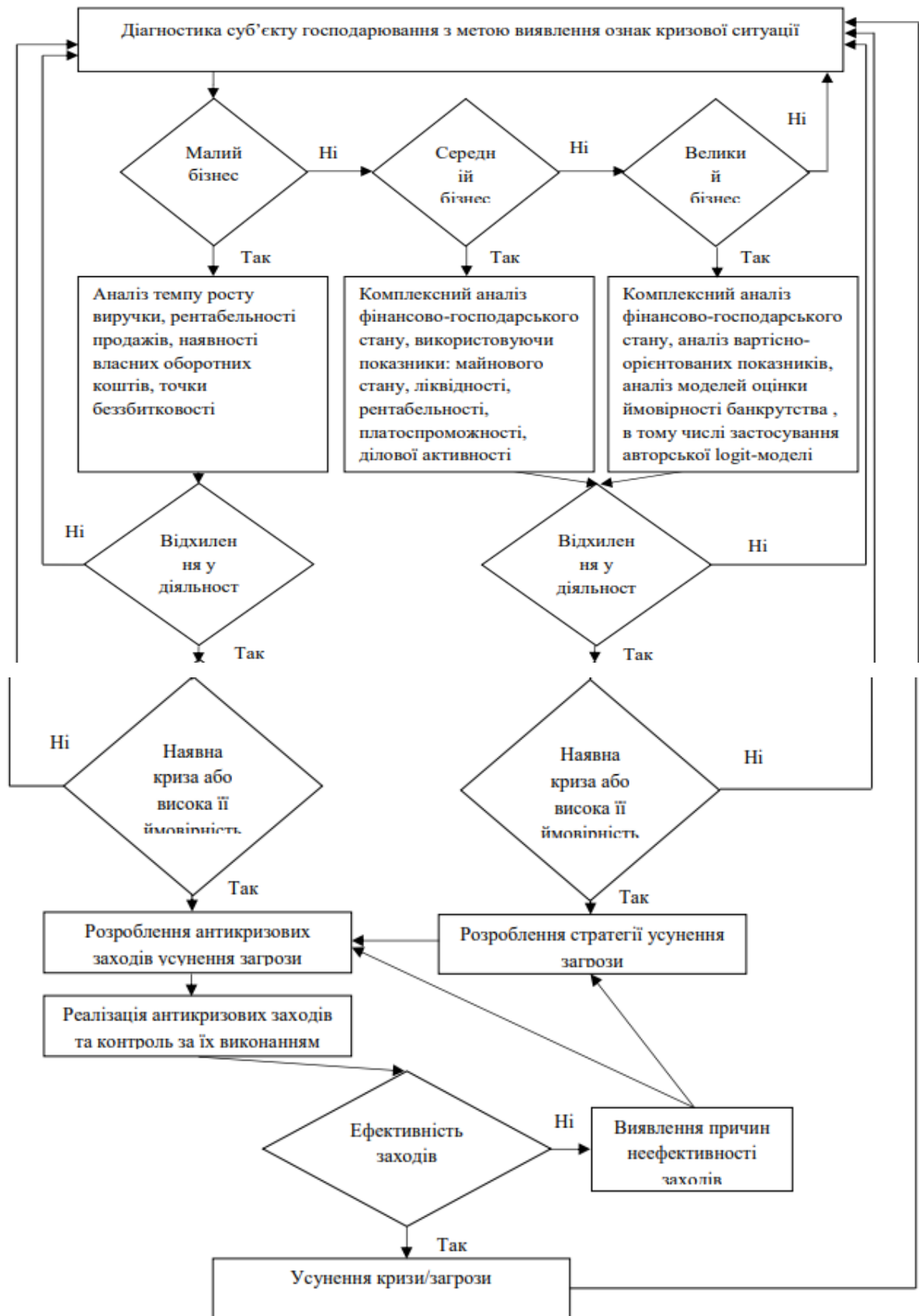


Рисунок 3.1 – Алгоритм механізму антикризового управління ПП «Шанс»

*Розроблено автором

На ПП «Шанс», як підприємству середнього розміру, важливо впроваджувати комплексний підхід до антикризового управління. Це передбачає:

1. Діагностику діяльності: регулярне оцінювання основних показників ефективності, таких як рівень доходів, рентабельність, наявність оборотних коштів та точку беззбитковості.
2. Виявлення відхилень: аналізування змін у фінансових показниках, що можуть вказувати на початок кризових явищ.
3. Розробка антикризових стратегій: планування дій, спрямованих на мінімізацію ризиків та вирішення виявлених проблем.
4. Застосування антикризових заходів: імплементація обраних методів для стабілізації діяльності.
5. Оцінка ефективності втручань: моніторинг результатів антикризових заходів і, при необхідності, корекція стратегій.

Ці кроки забезпечують не тільки вирішення поточних проблем, але й допомагають у превентивному управлінні, запобігаючи можливій кризі в майбутньому. Використання факторного аналізу дозволяє глибше зрозуміти причини фінансових змін, забезпечуючи більш обґрунтоване і ефективне планування.

Для ПП «Шанс», як середнього підприємства з обширними обсягами діяльності та офіційною звітністю, життєво важливим є проведення постійного глибокого фінансово-господарського аналізу. Цей аналіз охоплює оцінювання таких ключових аспектів, як майновий стан, ліквідність, рентабельність, платоспроможність та ділова активність.

Керівництво зобов'язано використовувати комплексний підхід до діагностики, щоб своєчасно ідентифікувати та адресувати потенційні кризові процеси, які можуть загрожувати стабільності даного бізнесу. Це передбачає використання не тільки традиційного коефіцієнтного аналізу, але й застосування складніших моделей, таких як оцінка ймовірності банкрутства та аналіз вартісно-орієнтованих показників.

Окремим аспектом нашої діагностики є використання авторської logit-моделі, спроектованої для аналізу основних фінансово-економічних показників і оцінки ризику банкрутства ПП «Шанс». Додатково, наша діагностика охоплює перевірку бізнес-процесів, організаційної структури, HR-практик, а також стану виробництва і реалізації продукції.

Застосування як кількісних, так і якісних методів, включно з PEST та SWOT-аналізами, підсилює здатність розробляти ефективні антикризові стратегії, що підвищує якість прийнятих управлінських рішень і забезпечує довгострокову стабільність ПП «Шанс».

У структурі антикризового управління ключову роль відіграє антикризовий менеджер, який відповідає за координацію та імплементацію відповідних процесів у рамках діяльності підприємства. Його основна мета - прийняття ефективних управлінських рішень, які забезпечать досягнення поставлених цілей з мінімальними затратами та ризиками.

До складу антикризового управління також можуть входити різні учасники, кожен з яких відіграє свою роль у процесі запобігання банкрутству та подолання кризових явищ:

- Власник підприємства, який має стратегічний інтерес у збереженні стабільності та розвитку бізнесу.
- Фінансовий директор або економіст, відповідальні за фінансовий аналіз та планування.
- Штатний або залучений антикризовий менеджер, які спеціалізуються на розробці та впровадженні антикризових заходів.
- Представник санатора або кредитора, що забезпечують зовнішній фінансовий контроль та підтримку.
- Фахівці з питань банкрутства та представники державних органів, які забезпечують дотримання законодавства і регулятивних вимог.

Таким чином, антикризове управління вимагає злагодженої роботи всіх зазначених учасників, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики та мінімізувати потенційні негативні наслідки.

Термін "антикризовий менеджер" може включати як окрему людину - зазвичай керівника підприємства, так і цілу команду спеціалістів, які спеціалізуються на економіці, бухгалтерському обліку, юриспруденції та управлінні персоналом. Вибір між індивідуальним менеджером та командою зазвичай залежить від масштабів підприємства. Наприклад, малі та середні підприємства часто обмежені у ресурсах для найму зовнішніх консультантів, тому керівник підприємства часто сам виконує роль антикризового менеджера. Він може сформувати команду з наявних співробітників, що є економічно вигідним рішенням, але може стикатися з проблемами, такими як недостатній досвід або професіоналізм цих працівників. Цей підхід є досить поширеним через свою доступність, але водночас може вимагати додаткових зусиль для підвищення кваліфікації та компетентності команди.

На великих підприємствах антикризові менеджери відповідають за аналіз бізнесу та впровадження стратегій для подолання криз. У фінансових установах їм допомагають фахівці з управління ризиками та фінансові аналітики. Якщо внутрішні ресурси недостатні, підприємства можуть звернутися до зовнішніх антикризових менеджерів або консалтингових компаній, які допомагають виробити стратегію виходу з кризи. Ці послуги зазвичай є одноразовими і регулюються через договір. У західній практиці також використовуються трєблшутери - експерти, які займаються розв'язанням складних проблем і виходом з кризових ситуацій.

Якщо діагностика на підприємстві виявить потенційні кризові відхилення, необхідно розробити антикризовий план. Антикризова стратегія включає комплекс заходів для подолання кризи та міцнення ринкових позицій. Основні стратегії охоплюють:

1. Зниження витрат: оптимізація маркетингових витрат, скорочення персоналу, використання економічніших ресурсів.
2. Диверсифікація продукції: розширення асортименту, розробка нових продуктів та послуг.

3. Інвестиції у розвиток: впровадження нових технологій, розширення географії збуту.
4. Реструктуризація боргів: перегляд кредитних угод, переструктуризація заборгованостей.
5. Залучення фінансування: пошук інвестицій та грантів.
6. Співпраця з конкурентами: зниження витрат через партнерства.
7. Підвищення якості обслуговування: покращення продукції і сервісу для збереження клієнтів.
8. Диверсифікація бізнесу: розробка нових бізнес-напрямків для зниження ризиків.

Ці дії допоможуть підприємству адаптуватися до змін і вирішити кризові ситуації ефективно.

Стратегії превентивного антикризового управління мають бути впроваджені на ранніх стадіях виявлення потенційних проблем у діяльності підприємства, а також у якості профілактичних заходів для запобігання майбутнім кризам. Ці стратегії спрямовані на попередження кризових явищ, перш ніж вони розгорнуться в повноцінні проблеми. Натомість стратегії забезпечення виживання активізуються вже в умовах існуючої кризи, коли підприємству необхідно реагувати на безпосередні загрози для його діяльності. Детальну класифікацію антикризових стратегій можна представити на рисунку 3.2.

Маркетингові стратегії є важливою частиною антикризового управління, сприяючи інтеграції маркетингу та менеджменту. Вони допомагають адаптувати продуктову, цінову, збутову та комунікаційну політику, що підтримує рівень продажів, покращує якість товарів і послуг, розширює ринки та збільшує грошовий потік. Це не тільки дозволяє подолати кризові ситуації, але й сприяє стабільному довгостроковому розвитку підприємства [74].

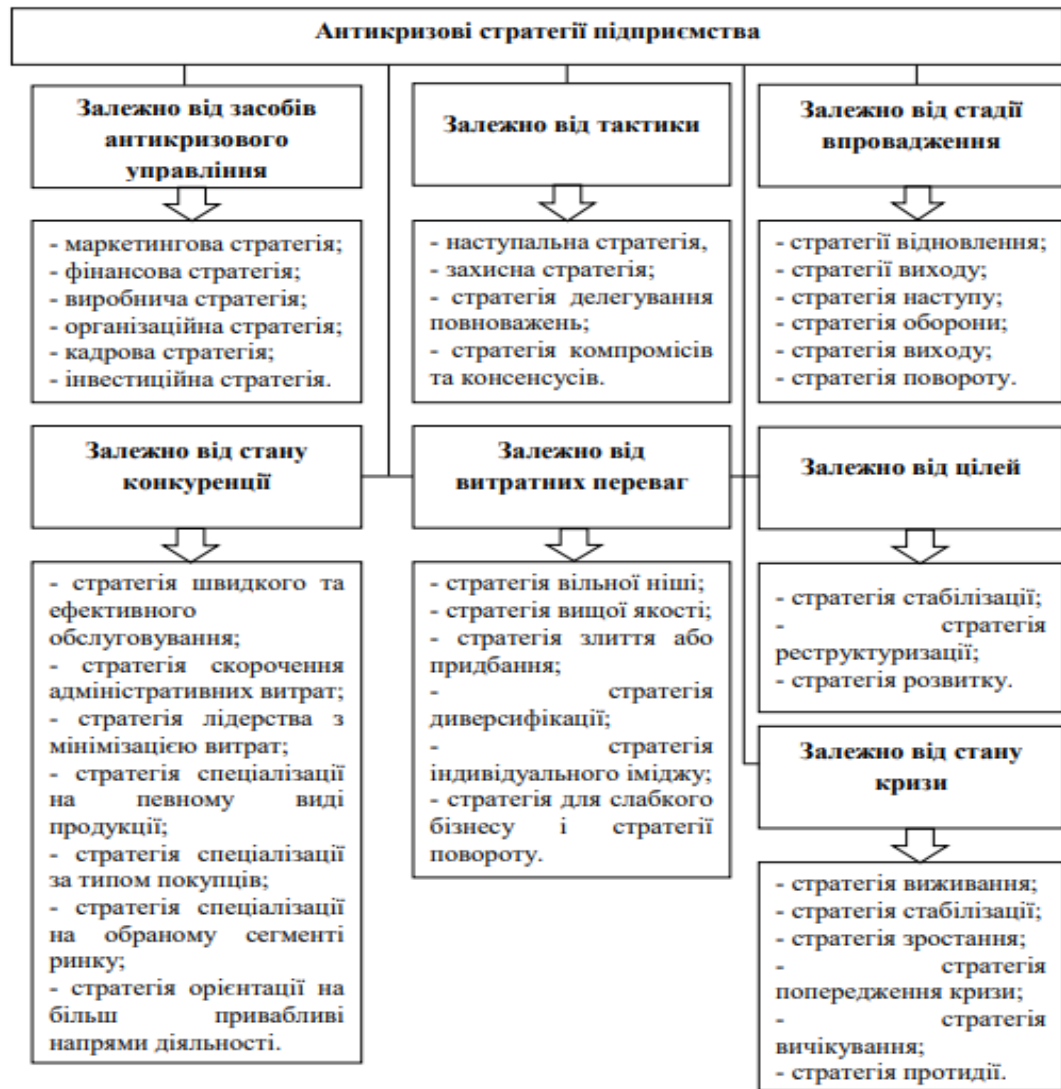


Рисунок 3.2 - Класифікація стратегій антикризового управління

*Джерело: створено на основі [28].

В антикризовому маркетингу існують різноманітні стратегії, кожна з яких має свої цілі та ресурсні вимоги [74]:

1. Стратегія повернення на ринок: ця стратегія передбачає реінтеграцію підприємства на уже відомий ринок з раніше випущеними продуктами. Вона є економічно вигідною і допомагає відновити платоспроможність без значних інвестицій.

2. Стратегія розвитку нових ринків: орієнтована на розширення збуту за рахунок входження на нові ринки. Застосовується, коли підприємство хоче розширити своє виробництво або асортимент. Це вимагає більших фінансових вкладень порівняно з першою стратегією.

3. Стратегія розробки нового товару: включає розробку інноваційних товарів або оновлення існуючих. Ця стратегія вимагає значних інвестицій і може бути ризикованою, але часто є необхідною для оновлення асортименту і залучення нових клієнтів.

4. Стратегія диверсифікації: полягає у введенні нових товарів на ринок та оптимізації асортименту. Це також ризикована стратегія, що потребує додаткових інвестицій для реалізації.

5. Стратегія виходу з ринку: застосовується у випадку ліквідації підприємства. Стратегія передбачає максимізацію виручки від продажу активів підприємства через їх розпродаж.

Кожна з цих стратегій має свої переваги і недоліки, в залежності від специфіки кризової ситуації та ресурсів підприємства.

У контексті ПП "Шанс", ми пропонуємо два основних підходи для вибору антикризової стратегії, залежно від стадії кризи, в якій знаходиться підприємство:

1. На початковій стадії кризи: на цій фазі ПП "Шанс" має зосередитися на стратегіях, які покращують продуктивність та маркетингові зусилля, збільшують частку ринку та знижують витрати. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та підтримувати стабільний фінансовий стан.

2. Під час глибокої кризи: на цьому етапі підприємству важливо зосередитись на фінансових стратегіях, які підвищують ліквідність і покращують платоспроможність. Це може включати реструктуризацію заборгованостей або пошук нових джерел фінансування.

3. Коли підприємство наближається до банкрутства: на цьому критичному етапі ПП "Шанс" може розглядати радикальні стратегії, такі як ліквідація, злиття з іншими компаніями, або вихід з ринку, щоб мінімізувати втрати та забезпечити максимально можливу виручку від ліквідації активів.

Ці стратегії дозволять ПП "Шанс" адекватно реагувати на кризові виклики, забезпечуючи здатність адаптації та виживання в непростих економічних умовах (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії підприємства

Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Антикризові стратегії
Стратегічна криза	Відсутність або недостатній розвиток системи стратегічного управління, помилки в маркетинговій діяльності, зниження вартості підприємства.	Організаційна стратегія, кадрова стратегія, маркетингова стратегія, інвестиційна стратегія, стратегія попередження кризи, стратегія вичікування, зниження витрат.
Структурна криза	Погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства, зниження частки ринку, скорочення персоналу.	Маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія інновацій, стратегія лідерства за витратами, стратегія протидії, стратегія вичікування, стратегія концентрації, зниження витрат.
Оперативна криза	Зниження найважливіших економічних показників, збитковість підприємства.	Маркетингова стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, наступальна стратегія, стратегія оборони, захисна стратегія, стратегія протидії, стратегія реструктуризації, стратегія трансформації.
Криза ліквідності	Збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності та платоспроможності підприємства.	Фінансова стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія реструктуризації, стратегія скорочення, стратегія збирання врожаю, стратегія зростання.
Неплатоспроможність (загроза банкрутства)	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів), виробництво стримується нестачею матеріалів, збільшується період погашення дебіторської заборгованості.	Фінансова стратегія, стратегія злиття, стратегія ліквідації, стратегія скорочення, стратегія реструктуризації, стратегія виходу стратегія виживання.
Банкрутство	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань над власним капіталом підприємства.	Стратегія ліквідації, стратегія виходу, стратегія злиття, санація.

Таблиця 3.1 представляє різноманітні антикризові стратегії, призначені для використання на конкретних етапах кризи. Цей вибір стратегій дозволяє підприємству адаптувати підходи, що відповідають як поточному стану організації, так і її загальній стратегічній лінії.

Після розробки антикризової стратегії та програми, яка може бути пропущена у випадку термінового антикризового управління, настає етап імплементації відповідних методів та заходів. Кожне підприємство має унікальний набір антикризових дій, що залежать від його стадії кризи, галузі, розміру, юридичної форми та особливостей управління. Антикризові заходи сплановані як конкретні завдання, актуальні для даного моменту, та вимагають витрат, обсяг яких залежить від масштабу запланованих дій.

Ми пропонуємо різноманітність антикризових заходів на вибір ПП «Шанс» у таблиці 3.2.

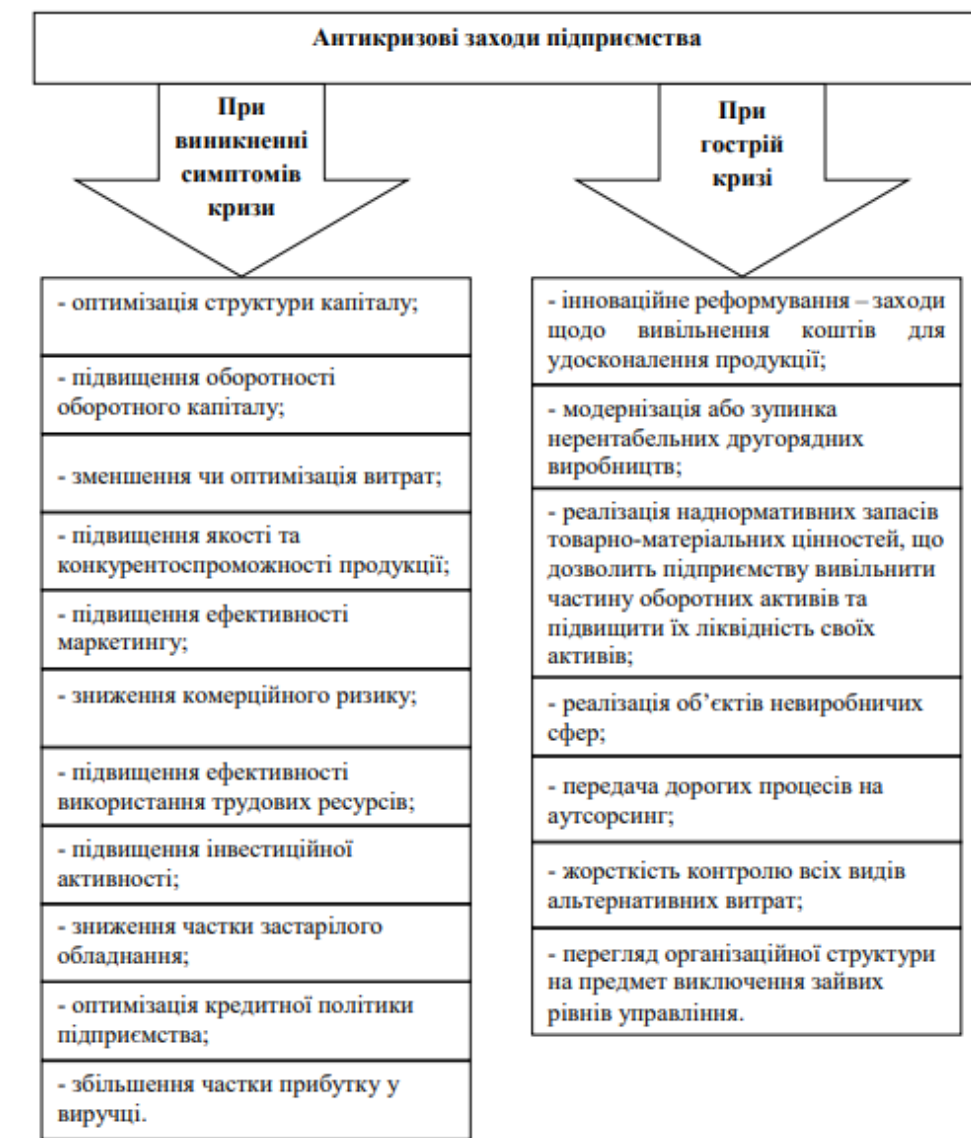


Рисунок 3.2 - Різноманітність антикризових заходів

*Джерело: створено на основі [25].

Після реалізації плану антикризових заходів на підприємстві

проводиться оцінка їх ефективності. Ефективність антикризового управління визначається здатністю досягати оптимальних результатів з мінімальними витратами ресурсів. Оцінка включає аналіз наступних критеріїв:

1. Зміни у ключових фінансових показниках: оцінюється покращення господарсько-фінансової діяльності підприємства з часу впровадження антикризових заходів.
2. Швидкість позитивних змін: вимірюється швидкість отримання позитивних результатів у визначений часовий інтервал.
3. Економічність ефекту: аналізується співвідношення між досягнутими результатами і затратами на їх досягнення.
4. Достатність змін для відновлення життєздатності: порівнюється досягнуті показники з еталонними значеннями, необхідними для підтримки стабільного стану підприємства.

Ці критерії допомагають визначити, наскільки ефективно підприємство впоралося з кризою і які корективи потрібні для подальшого покращення його стану.

Якщо антикризові заходи виявилися неефективними і криза продовжує глибожати, підприємство мусить переглянути причини невдач і розробити новий план виходу з кризи. Антикризове управління може бути поділене на дві основні підсистеми: базисну і процесну. Базисна підсистема включає ключові елементи, такі як мета, об'єкт, суб'єкт, принципи та нормативно-правове забезпечення, які формують фундамент для управлінської діяльності. Процесна підсистема активізує механізм антикризового управління через діагностику, оцінку ресурсів, розробку стратегії та програм, впровадження необхідних заходів, а також оцінку їх ефективності.

Ця інтеграція базисних та процесних елементів дозволяє системно підходити до вирішення кризи, адаптуватись до специфіки різних підприємств та ефективно виходити з кризових станів. Пропонований комплексний механізм враховує глибину кризових процесів і сприяє не тільки відновленню діяльності, але й запобіганню майбутніх криз (Рисунок 3.3).

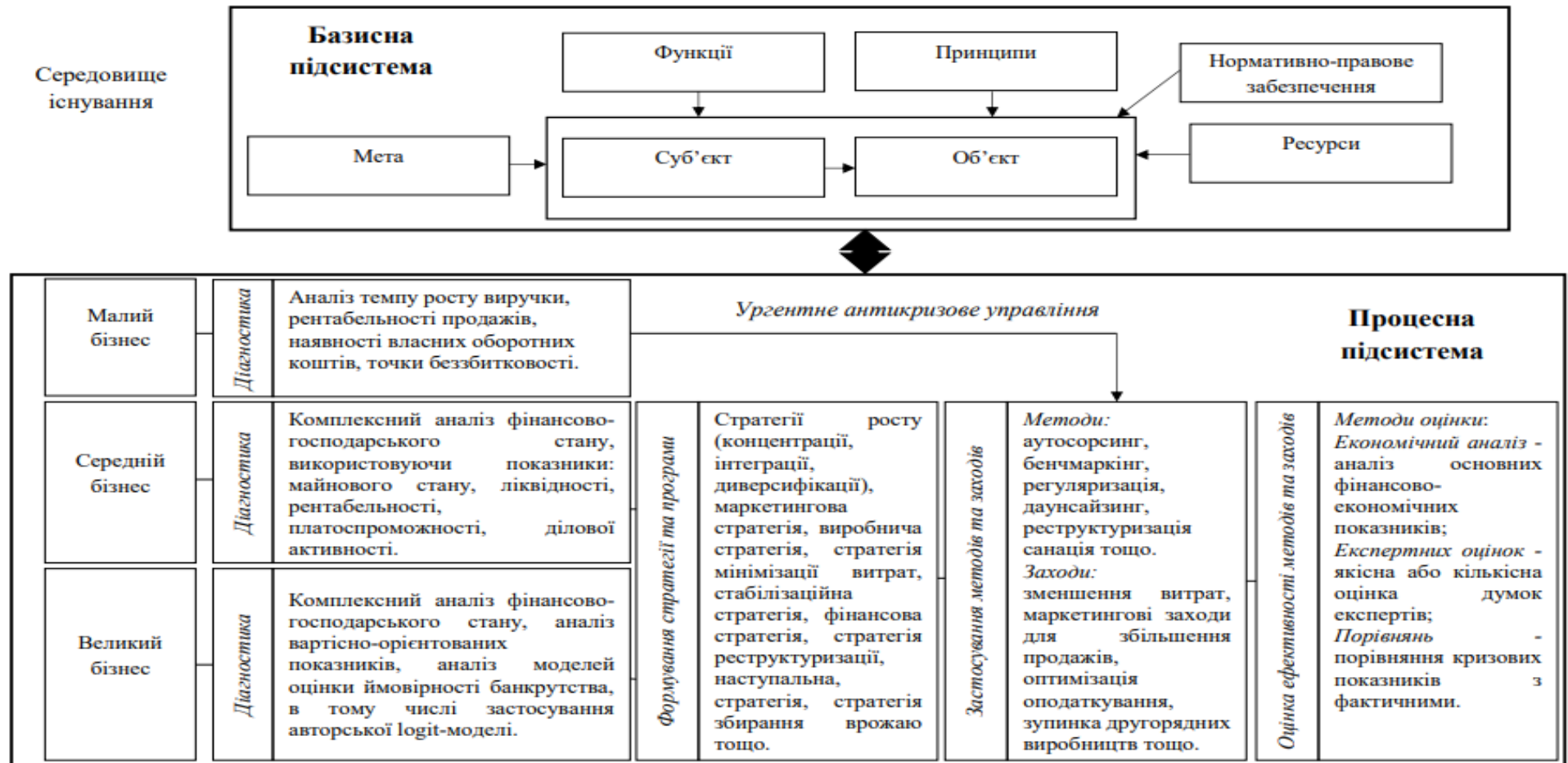


Рисунок 3.3 – Концептуальна схема механізму антикризового управління підприємства

Після впровадження антикризових заходів, важливо оцінити ефективність виконаних дій. Ефективне антикризове управління вимірюється здатністю підприємства досягати максимального ефекту з мінімальними ресурсними витратами. Оцінка включає аналіз кількох ключових аспектів:

1. Зміни важливих показників діяльності – порівняння поточних фінансових та економічних показників з даними на момент початку застосування антикризових заходів.

2. Швидкість отримання результатів – оцінка темпів змін в показниках за певний час.

3. Вартість досягнутих змін – співвідношення між обсягом витрачених ресурсів і отриманим результатом.

4. Адекватність змін для відновлення життєздатності – порівняння досягнутих показників з базовими критеріями, які визначають стабільний стан підприємства.

Ці критерії допомагають визначити, наскільки успішно підприємство впоралось з кризою і які корективи потрібно внести для подальшого поліпшення його стану.

3.2. Специфіка функціонування механізму антикризового управління підприємства у воєнний час

У воєнний час підприємства зіштовхуються з особливо складними викликами, що значно ускладнюють їхню економічну діяльність та ставлять під загрозу їхнє існування. У таких умовах критично важливим стає ефективне антикризове управління, яке допомагає підприємствам адаптуватися до швидко змінюваних умов, мінімізувати ризики та забезпечити продовження їхньої діяльності. Це особливо актуально для ПП «Шанс», яке, як середньорозмірне підприємство, вимушене шукати баланс між обмеженими ресурсами та необхідністю швидкої реакції на кризові події. Специфіка функціонування механізму антикризового управління у воєнний час вимагає

особливого підходу та адаптації існуючих стратегій і практик до умов підвищеної невизначеності та зовнішніх загроз. Цей підрозділ досліджує, як ПП «Шанс» може ефективно використовувати антикризове управління для забезпечення своєї стійкості та адаптації до викликів, що виникають у складних воєнних умовах.

Війна має драматичний вплив на економіку країни, включаючи девальвацію національної валюти, скорочення купівельної спроможності, посилення грошово-кредитної політики та зниження економічної активності. В Україні, яка стикається з військовим вторгненням у XXI столітті, ці виклики неминуче впливають на бізнес-середовище. Підприємці особливо виділяють наступні труднощі: значне зменшення внутрішнього попиту, що за оцінками експертів скоротилося на 40%, неможливість передбачити майбутнє економічне середовище в країні, збільшену потребу в фінансуванні, обмежену доступність кредитів, та порушення логістичних ланцюгів [1].

Криза, викликана війною, відрізняється від традиційних криз, з якими зазвичай стикаються підприємства. Вона має тривалий та "хронічний" характер і відома як "криза воєнного часу". Війна є об'єктивним фактором, чий наслідок неможливо повністю усунути. Вона призводить не тільки до фінансових збитків для підприємств, а й становить загрозу для життя працівників та знищення фізичних активів. Розрізняючи традиційну кризу та кризу воєнного часу, можна краще зрозуміти специфіку впливу війни на бізнес, як це відображено на рисунку 3.4.

Внаслідок війни, що характеризується своєю серйозністю та тривалістю, підприємства змушені вдосконалювати традиційні методи антикризового управління. Військові умови вимагають адаптації управлінських практик, що передбачає розробку механізму антикризового управління, здатного реагувати на унікальні виклики війни. Цей механізм має допомогти підприємствам адекватно налаштувати свою діяльність для ефективного функціонування у воєнний період.



Рисунок 3.4 - Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу

**Джерело: Побудовано на основі джерела [58].*

Головна мета антикризового управління підприємства в умовах війни полягає у зниженні негативних економічних та соціальних впливів конфлікту. Військові кризи вимагають швидкого реагування та ефективного управління в обмежені терміни, щоб мінімізувати ризики та негативні наслідки для підприємства. Ініціальна ціль полягає в забезпеченні стабільної роботи підприємства та його здатності до виживання. З розвитком конфлікту завдання зміщується до адаптації та оптимізації робочих процесів у нових умовах, гарантуючи продуктивне та безперервне функціонування.

Одним із ключових принципів антикризового управління, особливо в умовах війни, є швидкість реагування. Великі підприємства часто зіштовхуються з втратою гнучкості та затримками у прийнятті рішень через

бюрократичні бар'єри, як-от необхідність численних погоджень, дотримання регламентів і інструкцій. У критичних умовах війни, коли обставини можуть змінюватися щодня, така повільність може стати причиною серйозних втрат для підприємства. Відтак, для забезпечення оперативності антикризових рішень, необхідне скорочення управлінських рівнів та децентралізація, що дозволяє приймати рішення на місцях без попередньої згоди вищого керівництва. Це допомагає швидко вирішувати поточні проблеми та адаптуватися до швидкозмінних воєнних реалій.

Для аналізу поточного стану, фінансової стабільності та розвиткової динаміки підприємства в умовах війни використовуються специфічні інструменти антикризової діагностики. Війна, як перманентна криза, вимагає адаптації підходів до діагностування, оскільки основним завданням такої діагностики є не лише оцінка поточного стану підприємства, але й ідентифікація причин відхилень, а також запобігання виникненню нових кризових явищ. Для ефективного виконання цих завдань, діагностичні процедури мають враховувати різні масштаби діяльності підприємств, що вимагає різного рівня гнучкості та адаптації підходів.

Для ПП "Шанс" необхідно проводити комплексний аналіз фінансового та господарського стану. Оцінка має включати такі аспекти як майновий стан, ліквідність, платоспроможність, ділова активність, та рентабельність. Окрім традиційного фінансового огляду, важливо аналізувати стан виробництва, процеси реалізації продукції, а також перевіряти наявність і достатність виробничих ресурсів. Це допоможе "Шансу" визначити точку беззбитковості, що є критичною для забезпечення фінансової стабільності підприємства у воєнний час.

У воєнний час важливо регулярно діагностувати стан підприємства через систему постійного моніторингу, щоб швидко виявляти та реагувати на зміни. У період шоку рекомендується швидко ургентне антикризове управління, що дозволяє миттєво реагувати на кризові явища. Після адаптації до умов війни, підприємство може застосовувати розгорнуті антикризові

стратегії для забезпечення стабільності та розвитку.

У контексті воєнного стану, тактичні методи антикризового управління виявляються надзвичайно ефективними, особливо порівняно зі стратегічними підходами. Ці методи, які включають діагностику, моніторинг і контроль, зосереджуються на швидкому вдосконаленні фінансових і економічних показників компанії, що є особливо цінним у ситуаціях з високим ступенем невизначеності.

Аутсорсинг відіграє ключову роль у звільненні ресурсів підприємства, особливо у військовий час, коли економічна діяльність часто скорочується, а штатні співробітники зменшуються. Передавання зовнішнім виконавцям таких функцій, як бухгалтерський облік, транспортні послуги та юридичне супроводження, дозволяє підприємству зосередитись на ключових процесах без зайвих витрат на штат. Аутсорсингові послуги коштують як робота штатного співробітника, але з тією перевагою, що платежі здійснюються тільки за фактично виконану роботу, що особливо важливо при зниженні обсягів діяльності під час війни. Заощаджуються кошти на заробітній платі, відпустках, лікарняних, організації робочого місця. Проте, використання аутсорсингу має і ризики: зниження оперативності реакції на форс-мажорні ситуації та потенційне закриття аутсорсингової компанії можуть привести до додаткових втрат. Це змушує деякі підприємства зменшувати залежність від зовнішніх виконавців, прагнучи до більшої самозабезпеченості.

Бенчмаркінг, або метод еталонних порівнянь, використовується для зростання ефективності бізнесу шляхом порівняння із більш успішними підприємствами. Особливо під час війни, цей метод може допомогти в адаптації до воєнних умов, дозволяючи перейняти перевірені практики з управління, продуктового асортименту, ціноутворення, та організації робочих процесів. Бенчмаркінг дозволяє аналізувати і інтегрувати власні стратегії з успішних рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства у кризовий період. Проте, слід пам'ятати, що бенчмаркінг не є панацеєю і не забезпечує миттєвого вирішення проблем, а потребує систематичного підходу

та адаптації до специфіки діяльності підприємства.

Регуляризація управління підприємством включає застосування новітніх та ефективних підходів для оптимізації діяльності, особливо в умовах війни. Вона може охоплювати різноманітні методології: від традиційних, як-от функціональний, процесний, ситуативний, системний, та культурний, до більш специфічних, наприклад, економічного, інноваційного, екологічного чи стратегічного підходів. Ці методи сприяють швидкій адаптації та покращенню управління, дозволяючи ефективно розподіляти ресурси для забезпечення стабільного розвитку підприємства навіть під час кризи.

Модернізація підприємства зосереджена на оновленні обладнання, розробці нових продуктів, удосконаленні збуту, маркетингу та управлінських систем. Цей метод має ключове значення для підвищення конкурентоспроможності та продуктивності бізнесу, особливо в умовах війни, коли перехід до нових систем ведення бізнесу є необхідним. Однак, модернізація в сучасних воєнних умовах зустрічає перешкоди, оскільки потребує значних інвестицій та інших фінансових ресурсів, що може ускладнювати її реалізацію.

Для збільшення продажів та прибутків підприємств у воєнний час, диверсифікація виробництва вважається ключовим методом. Цей підхід включає розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків, що дозволяє знаходити нові точки зростання, особливо коли традиційні напрямки стають нерентабельними. У воєнний час, розширення продуктової лінійки актуальними та дефіцитними товарами може значно підвищити стабільність підприємства. Однак, реалізація такої стратегії вимагає великих фінансових вкладень, що може стати викликом під час війни.

Антикризове управління в умовах війни включає:

1. Комунікація з персоналом: Зменшує чутки та паніку, інформує про стан бізнесу.
2. Перепрофілювання співробітників: Збереження ключових співробітників, регулювання зарплат.

3. Робота з клієнтами: Адаптація під потреби клієнтів, гнучкі умови оплати.

4. Переорієнтація продукції: Виробництво товарів, що відповідають зміненим умовам.

5. Міжнародні ринки: Використання міжнародної підтримки для виходу на нові ринки.

6. Цифровізація: Перехід до цифрових процесів та віддаленої роботи для мінімізації витрат.

Ці заходи допомагають адаптувати бізнес до воєнних умов і сприяють стабільному розвитку.

Процес антикризового управління підприємством під час війни можна розподілити на три основні фази, кожна з яких відповідає різним стадіям конфлікту та має свої унікальні виклики та стратегії реагування (Рисунок 3.5).

1. Шокова фаза на початку війни: на цьому етапі, ключове завдання полягає у визначенні можливості підприємства продовжувати діяльність, з'ясуванні потреби в релокації, та закритті менш важливих напрямків. Важливо забезпечити ефективне спілкування з персоналом і, при необхідності, використати можливості для переміщення до безпечних регіонів.

2. Адаптаційна фаза: Цей етап включає адаптацію підприємства до умов війни. Завданням є діагностика для виявлення проблем, які впливають на функціонування підприємства, налагодження збуту та логістики, запровадження дистанційної роботи та більш деталізована робота з клієнтами. Переорієнтація на випуск нових продуктів та розробка довгострокових стратегій також є ключовими.

3. Фаза стабільного функціонування під час війни: Після адаптації до воєнних умов, головне завдання полягає у забезпеченні сталого функціонування підприємства. Це включає постійну діагностику для забезпечення відсутності кризових явищ, розширення ринків, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізацію витрат, та підвищення маркетингової ефективності.

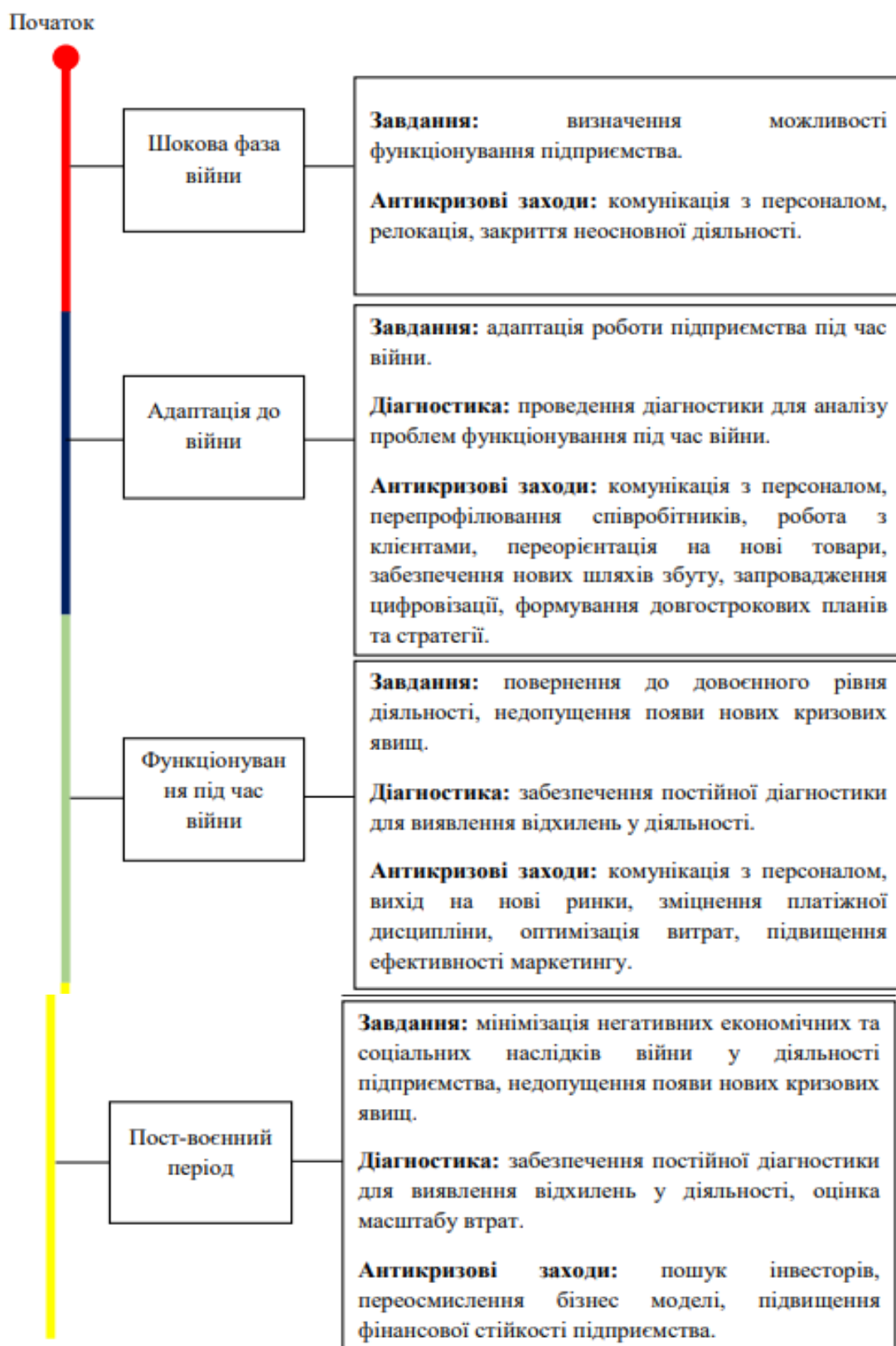


Рисунок 3.5 - Концепція антикризового управління для ПП «Шанс» у воєнний час в залежності від різних стадій війни

**Розроблено автором на основі джерел [55, 56, 58, 59, 63, 73-76].*

4. Четверта фаза антикризового управління розпочинається після завершення війни та називається пост-воєнним періодом. В цей час ключове завдання полягає в мінімізації негативних наслідків війни для економіки та соціуму, а також в запобіганні виникнення нових криз. Основна увага приділяється діагностиці, яка має на меті регулярний моніторинг діяльності підприємства, ідентифікацію проблемних зон та оцінку загальних втрат, які спричинила війна. Відновлення бізнесу вимагає активного пошуку інвестицій, перегляду бізнес-моделей та зміцнення фінансової стабільності підприємства, щоб адаптувати його до нових реалій та гарантувати довгострокове виживання.

Ці чотири розроблені фази зможуть допомогти ПП "Шанс" ефективно навігувати у викликах воєнного часу, адаптуватися до змін та забезпечувати своє стабільне існування та розвиток незалежно від зовнішніх обставин.

Відтак, запропонований підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін, забезпечити безперебійну діяльність та розвиток навіть у найскладніших умовах.

ВИСНОВКИ

У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи розроблення механізму антикризового управління підприємства, що підкреслює глибоке та багатогранне дослідження концепції "антикризове управління". Висвітлено еволюцію наукових поглядів, від історичних аспектів до сучасних визначень та підходів, що ілюструє складність і багатовимірність поняття "криза". Особлива увага зосереджена на змінах у підходах до кризового управління на тлі глобалізаційних викликів та економічних змін у світі та Україні. У розділі чітко визначені ключові методичні аспекти формування механізму антикризового управління, з акцентом на необхідності інтеграції превентивних, реактивних та посткризових стратегій управління. Особливу увагу приділено адаптації антикризових стратегій до специфічних умов воєнного стану, що вимагає особливої гнучкості, проактивності, та комплексного аналітичного підходу.

Аналіз сучасних досліджень підкреслює різноманітність підходів до визначення механізму антикризового управління, з особливим фокусом на забезпечення стабільності та розвитку підприємства шляхом узгодженої взаємодії всіх складових. Розроблені принципи і стратегії антикризового управління наголошують на важливості системного підходу, включаючи діагностику, прогнозування, планування, мобілізацію ресурсів, контроль, та адаптацію до змінюваних умов.

У другому розділі проведена оцінка ефективності антикризового управління ПП «ШАНС» в умовах воєнного стану. ПП «Шанс» є одним із успішних представників аграрного бізнесу Кіровоградської області з 22-річним досвідом діяльності. Компанія демонструє стабільність, адаптивність і інноваційний підхід у своїй діяльності навіть за умов кризового стану економіки під час війни. Основні характеристики та досягнення ПП «Шанс»: вертикальна інтеграція: підприємство забезпечує замкнутий цикл виробництва – від вирощування культур до їх переробки, зберігання та доставки до кінцевого споживача; диверсифікація: основна увага зосереджена на

виросуванні, переробці та експорті сої, соняшника, кукурудзи, ячменю, пшениці та інших культур, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною; інновації: застосування сучасної технології no-till, сертифіковані лабораторії для аналізу продукції та високопродуктивні заводи для переробки сировини; експортний потенціал: підприємство активно співпрацює з ЄС, здійснивши експорт понад 100 тисяч тонн продукції за час своєї діяльності. Основні порти експорту – Ізмаїл та Чорноморськ; розвиток логістики: наявність власного автопарку зерновозів, що відповідають екологічним стандартам Євро-5, дозволяє ефективно вирішувати логістичні завдання та забезпечувати мобільність транспортування; партнерські відносини: співпраця з провідними світовими виробниками насіння, засобів захисту рослин та сільськогосподарської техніки сприяє підвищенню якості продукції; екологічна відповідальність: впровадження технологій і обладнання, що знижують негативний вплив на довкілля. Підприємство «Шанс» активно розвивається у таких напрямках: - розширення обсягів виробництва та збільшення оброблюваних площ; - посилення експортної діяльності; - інвестування в логістичну інфраструктуру та розвиток переробних потужностей. Завдяки комплексному підходу до управління, гнучкості та використанню сучасних технологій, ПП «Шанс» утримує стійкі позиції на ринку навіть в умовах воєнного часу, забезпечуючи потреби внутрішнього та зовнішнього ринків аграрної продукції.

Фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс» виявляє декілька ключових трендів у фінансовому стані підприємства за період з 2021 по 2023 рік. Загалом, підприємство показує зростання валюти балансу, підвищення власного капіталу та збільшення різних категорій активів, що є позитивними сигналами щодо його економічного потенціалу і перспектив розвитку. Основні висновки з проведеного фінансово-економічного аналізу ПП «Шанс» можна зробити такі: - необоротні активи, зокрема основні засоби, показали значне зростання завдяки капіталовкладенням і оновленню обладнання, що підвищило їх первісну вартість. Оборотні активи також зросли, включаючи

запаси та дебіторську заборгованість, що відображає активізацію операційної діяльності; - збільшення власного капіталу та довгострокових зобов'язань вказує на зміцнення фінансової структури підприємства. Водночас зростання поточних зобов'язань сигналізує про збільшення кредиторської заборгованості, що може бути пов'язано з активізацією виробничих операцій; - чистий дохід підприємства значно зріс, що відбулося за рахунок збільшення доходів від продажу продукції та послуг. Собівартість та інші витрати також зросли, однак темпи зростання доходів перевищили зростання витрат, що призвело до підвищення чистого фінансового результату; - показники рентабельності покращилися, що свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства. Однак, показники ліквідності знижуються, що може вказувати на потенційні ризики в здатності підприємства швидко погасити свої зобов'язання. Загалом ПП «Шанс» демонструє позитивні фінансові тенденції, які є основою для оптимістичних прогнозів щодо його подальшого розвитку. Однак необхідно звернути увагу на управління ліквідністю та оптимізацію витрат, щоб забезпечити стабільність та уникнути фінансових напружень у майбутньому.

Аналіз впливу зовнішнього середовища воєнного часу на ПП «Шанс» показав, що сильні сторони (Strengths) ПП «Шанс»: - різноманітність діяльності; - великий досвід на ринку; - використання передових технологій. Слабкі сторони: - залежність від сільськогосподарських циклів; - велика кількість діяльностей. Визначені можливості для ПП «Шанс»: - розширення ринків; - державна підтримка. Загрози: економічна та політична нестабільність; - натуральні ризики; - воєнний стан в Україні; - логістичні перешкоди; - фінансові складнощі; - політична та законодавча невизначеність. Запропоновано розділити загрози економічній безпеці приватного підприємства «Шанс» на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні загрози, і визначено загрози по кожній категорії. Для оцінки впливу зовнішніх умов на діяльність ПП «Шанс» було використано окрім SWOT-аналізу, оцінка сукупного впливу макросередовища на діяльність підприємства за допомогою

спеціальної формули, яка враховує різні коефіцієнти впливу. Комплексний аналіз впливу зовнішніх факторів на ПП «Шанс» демонструє, що найбільш значущі фактори, пов'язані з війною в Україні, можуть мати критичний вплив на стабільність та виживання підприємства в умовах воєнного стану. Ці результати підкреслюють необхідність уважного врахування воєнних факторів при плануванні стратегій розвитку та адаптації до змінюваних умов.

У третьому розділі сформульовані пропозиції щодо створення ефективного механізму антикризового управління ПП «Шанс». Зокрема розроблено концептуальну модель механізму антикризового управління діяльності ПП «Шанс». Алгоритм антикризового управління включає серію послідовних, взаємопов'язаних етапів. Ці етапи охоплюють: діагностику стану суб'єкта господарювання, ідентифікацію кризи та її причин, розробку стратегій для нейтралізації загроз, впровадження антикризових заходів, моніторинг виконання цих заходів, оцінку їх ефективності, та, у випадку необхідності, аналіз причин неефективності та подальше усунення загроз. Особливістю алгоритму є його циклічний характер: після усунення загрози, процес не закінчується, але повертається до початкового етапу діагностики, забезпечуючи таким чином превентивне управління та постійне вдосконалення діяльності підприємства. У контексті ПП «Шанс», антикризове управління адаптується відповідно до специфічних ресурсів та розміру. Ефективність цього процесу залежить від здатності підприємства швидко ідентифікувати та реагувати на потенційні кризові ситуації, забезпечуючи стійкість діяльності. На ПП «Шанс», як підприємству середнього розміру, важливо впроваджувати комплексний підхід до антикризового управління. Це передбачає: діагностику діяльності; виявлення відхилень; розробка антикризових стратегій; застосування антикризових заходів; оцінка ефективності втручань. Ці кроки забезпечують не тільки вирішення поточних проблем, але й допомагають у превентивному управлінні, запобігаючи можливій кризі в майбутньому. Використання факторного аналізу дозволяє глибше зрозуміти причини фінансових змін, забезпечуючи більш

обґрунтоване і ефективне планування. Також запропоновано детальну класифікацію антикризових стратегій. Кожна з стратегій має свої переваги і недоліки, в залежності від специфіки кризової ситуації та ресурсів підприємства. У контексті ПП "Шанс", ми пропонуємо два основних підходи для вибору антикризової стратегії, залежно від стадії кризи, в якій знаходиться підприємство. Відтак, визначені стратегії дозволять ПП "Шанс" адекватно реагувати на кризові виклики, забезпечуючи здатність адаптації та виживання в непростих економічних умовах. Запропоновано різноманітність антикризових заходів на вибір ПП «Шанс». Загалом, сформований комплексний механізм, який враховує глибину кризових процесів і сприяє не тільки відновленню діяльності, але й запобіганню майбутніх криз.

Визначена і обґрунтована специфіка функціонування механізму антикризового управління підприємства у воєнний час. Для ПП "Шанс" необхідно проводити комплексний аналіз фінансового та господарського стану. Оцінка має включати такі аспекти як майновий стан, ліквідність, платоспроможність, ділова активність, та рентабельність. Окрім традиційного фінансового огляду, важливо аналізувати стан виробництва, процеси реалізації продукції, а також перевіряти наявність і достатність виробничих ресурсів. Це допоможе "Шансу" визначити точку беззбитковості, що є критичною для забезпечення фінансової стабільності підприємства у воєнний час. Антикризове управління в умовах війни включає: - комунікація з персоналом; - перепрофілювання співробітників; переорієнтація продукції; міжнародні ринки; цифровізація. Ці заходи допомагають адаптувати бізнес до воєнних умов і сприяють стабільному розвитку. Запропонований процес антикризового управління підприємством під час війни, який розподілений на три основні фази, кожна з яких відповідає різним стадіям конфлікту та має свої унікальні виклики та стратегії реагування: шокова фаза на початку війни; адаптаційна фаза; фаза стабільного функціонування під час війни; четверта фаза антикризового управління розпочинається після завершення війни та називається пост-воєнним періодом. Ці чотири розроблені фази зможуть

допомогти ПП "Шанс" ефективно навігувати у викликах воєнного часу, адаптуватися до змін та забезпечувати своє стабільне існування та розвиток незалежно від зовнішніх обставин. Відтак, запропонований підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін, забезпечити безперебійну діяльність та розвиток навіть у найскладніших умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз стану української економіки. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/analiz-stanu-ukrayinskoyiekonomiky/>
2. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. К.: КНЕУ, 2005. 206 с.
3. Багорка М. О. Swot-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Агросвіт*. 2010. № 6. С. 17–23.
4. Берляк Г. Інвестиційні ризики та невизначеність в умовах глобалізаційних змін: обліково-аналітичний підхід. *Науковий клуб SOPHUS*. 2014. URL: http://sophus.at.ua/publ/2014_04_17_18_kampodilsk/sekcija_4_2014_04_17_18/investicijni_riziki_ta_neviznachenist_v_umovakh_globalizacijnikh_zmin_oblikovo_analitichnij_pidkhid/54-1-0-904
5. Біловол Р.І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2003. № 7-8 (32-33). С. 60-63
6. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенко О.В. та ін. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. К.: Кондор, 2017. 176 с.
7. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: монографія. К., 2009. 147 с.
8. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: Навчальний курс. 2-ге вид., перероб. та дод. Київ: Ельга, Ніка-центр, 2004. 656 с.
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
10. Ванієва А.Р. Оцінка ліквідності і платоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 8. С. 52–62.
11. Глебова А.О., Конзерська Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35-40.
12. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.

13. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С. 66-71.
14. Головач К.С. Діагностика кризового стану сільськогосподарських підприємств за допомогою «графа спроможності». *Інформаційна та економічна безпека (INFECO–2016)*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 28–30 квіт. 2016 р.). К.: УБС НБУ, 2016. С. 254–256.
15. Головач К.С. Наслідки кризи у сільськогосподарських підприємствах. *Реформування національної економіки*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Економічного спрямування (3 жовт. 2016 р.). Тернопіль, 2016. С. 8–10.
16. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Житомир, 2017. 180 с.
17. Гой В.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення антикризового управління корпоративними підприємствами: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018. 238 с.
18. Гришова І.Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.
19. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.
20. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 193-198.
21. Давиденко В.В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 279-283
22. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.

23. Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах: монографія. Харків: ХНАДУ, 2018. 285 с.
24. Дробишева О.О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами. *Економіка промисловості*. 2009. № 4. С. 157-162.
25. Жадько А.О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/>
26. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 356 с.
27. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтер-наука*. 2017. № 1(2). С. 69-75.
28. Іванова А.С., Бухтіарова А.Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 147-157.
29. Ковалевська А.В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
30. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*, 2018. № 2-2 (45). С. 7-10.
31. Копа М.В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління. *Управління ризиком*. 2010. № 21. С. 164-166.
32. Костіна О.М. Еволюція, сутність та відмінні особливості антикризового управління підприємством. *Проблеми соціально-економічного розвитку України: досвід, перспективи, інновації*: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 15-16 квітня 2011 р. С. 14-17.

33. Коюда В.О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 2. С. 20–29. 113
34. Кравченко О.В. Антикризове управління підприємством. URL: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf
35. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 278-281.
36. Легейда В.С. Сутність і зміст ризик-менеджменту. *Питання науки і освіти*. 2019. №7. С. 114-117.
37. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
38. Литовченко О.Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308-312.
39. Ляшенко Н.В. Причини виникнення та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 2.
40. Мазнєв Г.Є., Заїка С.О., Грідін О.В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. *Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 13-17.
41. Мальчик М.В., Оплачко І.О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. *Вісник НУ «Львівська політехніка»: Збірник наукових праць*. 2018. № 892. С. 140-149.
42. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4%. Міністерство Економіки України. Відділ зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=ukUA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno>
43. Мельниченко О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 157– 162.

44. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.
45. Наumenко А.П., Гаврило Т.О. Антикризове управління підприємством. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_25/naumenko.pdf
46. Нечаєва, І.А. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*, 2019. Т.29 № 1. С. 156-163.
47. Нечаєва І.А., Дончик Д.І. Особливості аналізу діяльності підприємства в умовах обмеженої інформації в антикризовому управлінні. *SPC "Sci-conf.com.ua"*. Kharkiv, Ukraine. 2020. Рр. 21-27. URL: <https://sciconf.com.ua>
48. Непомнящий О.М., Медведчук О.В. Теоретичні аспекти формування та розвитку системи управління ризиками. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип.4. С. 22-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_4_4
49. Нізалов Д.В. Антикризове управління: вибір методів. *Наукові праці*. Том 9. К., 2001. С. 56-58.
50. Паранюк, Я.Д. Особливості оцінки ризику та його вплив на ефективність інноваційних проектів. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О.В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль. «Економічна думка», 2017. Том 27. № 4. С. 315-320.
51. Піюренко І.О. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 3. С. 173-178.
52. Погребняк А. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2016. 234 с.
53. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во «Львівської політехніки», 2012. 400 с.

54. Русіна Ю.О., Полозук Ю.В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. *Міжнародний науковий журнал. Секція: Економічні науки*. 2015. № 2. С. 91-94.
55. Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 2. С. 66-74.
56. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
57. Ставерська Т.О., Жилякова О.В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2016_12%281%29_5
58. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. Вип. 70–71. С. 75–82.
59. Скібіцький О. М. Антикризове управління. Київ : ЦНЛ. 2009. 568 с.
60. Слепов В.А., Бурлачков В.К., Ордов К.В. Про теорію економічних механізмів. *Фінанси і кредит*. 2011. № 24 (456).С. 2-8.
61. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів: пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш формат, 2018. 736 с.
62. Собенко Н. Збитки України від війни перевищують \$700 млрд - Шмигаль. *Суспільне Новини*. URL: <https://suspilne.media/351844-zbitki-ukrainivid-vijni-perevisuut-700-mlrd-smigal/>
63. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 23(2). С. 187-192.

64. Ткаченко А.М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 122-126.
65. 44Терентьєва О.В. Основні складові механізму забезпечення антикризової діяльності на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 311–316.
66. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ.: КНЕУ, 2004. 560 с.
67. Тридід О.М., Тижненко О.Г., Тижненко Л.О. Економіко-математичні моделі оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання: монографія. К. Каравела: УБС НБУ, 2015. 213 с.
68. Фрум О.Л. Методичний підхід до виявлення внутрішніх криз розвитку підприємства. *Економіка харч. пром-сті*. 2011. №4(12). С. 16–20.
69. Фучеджи В.І. Діагностика, як елемент антикризового фінансового управління. *Хмельницький науково-теоретичний журнал «Наука й економіка»*. 2012. №2 (26). С. 58–62.
70. Хаустова В.Є., Проноза П.В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. *Проблеми економіки*. 2011. №4. С. 13-23.
71. Хринюк О.С., Бова В.А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. №11.9 с. 117
72. Шавкун В.М. Глобальна фінансово-економічна криза та її вплив на економіку України. *Вісник Хмельницького університету*. Т. 3, № 2. 2011. С. 228–231.
73. Шаранов Р.С. Формування механізму антикризового управління підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076. Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2023
74. Шаранов Р.С., Ватченко О.Б. Архітектура механізму антикризового управління підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали II

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції: у 2 т. Т. 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 99-102

75. Шаранов Р.С., Ватченко Б.С. Особливості антикризової стратегії підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 20 квітня 2023. Т. 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 268-270.

76. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015, № 5. С.264-268.

77. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2007. 676 с.

78. Шпурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.p

79. Штангрет А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.

80. Щедрін Ю. В. Типологія економічних криз: підходи, критерії та основні класифікації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=816>

81. Яловий Г.К, Бакеренко Н.П. Концептуальні підходи до визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016, вип. 18.5 С. 115-124.

82. Ronald W. McLeod. Bowtie Analysis as a prospective risk assessment technique in primary healthcare. *Policy and Practice in Health and Safety*. 2018. p. 177-193. doi:10.1080/14773996.2018.1466460

83. Venette, S.J. Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning, 2003.

84. Aguilar F. J. Scanning the Business Environment. New York: Macmillan, 1967. 239 p.
85. Altman E. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. Vol. 23, No 4. P. 589–609.
86. Andrews K. R. The concept of corporate strategy. Homewood, Dow Jones-Irwin, 1987. 112 p.
87. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, OH: South-Western Educational Publishing, 1993. 256 p.
88. Burnett J. A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*. 1998. 24 (4). P. 475–488.
89. Cleland D. I. Systems analysis and project management. Strategic management. McGraw-Hill College. 2nd. Hampshire : Ashford Color Press, 1983. P. 183–204.
90. Dreyer B. Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*. 2004. No 57. P. 484–494.
91. Food prices jump 20.7% yr/yr to hit record high in Feb, U.N. agency says. Reuters.
92. How The Russia-Ukraine War Has Compounded The Global Food Crisis. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/phillipbraun/2022/03/31/how-the-russiaukraine-war-has-compounded-the-global-food-crisis/?sh=789d10cc4ae2>
93. Jonathan B. Corporate Finance: The Core. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009. 365 p.
94. Mitroff I.I. Crisis Management: A Diagnostic Guide for improving Your Organization's Crisis-Preparedness. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. 116 p.
95. Neufeld D. Mapped: Which Countries Have the Highest Inflation? Visual Capitalist. URL: <https://www.visualcapitalist.com/mapped-which-countries-have-the-highest-inflation/>

96. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle; translated from German by O. Redvers. New Brunswick; London : Transaction Publishers, 2008. 432 p.

97. Stephen M. The theory of comprehensive risk management. *Journal of Accounting Research*. 2004. Vol. 4. P. 11–26.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШАНС"	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Територія <u>Кіровоградська обл., Кропивницький р-н., с. Вільне</u>	за КАТОТТГ ¹	32177427
Організаційно-правова форма господарювання <u>Приватне підприємство</u>	за КОПФГ	UA35040290040057572
Вид економічної діяльності <u>Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур</u>	за КВЕД	120
Середня кількість працівників, осіб <u>11</u>		01.11
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>вулиця Центральна, буд. 26, кв. 10, с. ВІЛЬНЕ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27640, УКРАЇНА</u>		0664277973

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	7 730,6	11 098,1
первісна вартість	1011	18 312,5	22 021,2
знос	1012	(10 581,9)	(10 923,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 730,6	11 098,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	15 748,0	17 539,3
у тому числі готова продукція	1103	13 921,3	15 504,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 147,0	12 699,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,5	12,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 270,9	12 513,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	290,4	1 827,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	264,9	531,8
Усього за розділом II	1195	39 723,7	45 124,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	47 454,3	56 222,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	46 661,7	47 728,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	46 681,7	47 748,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	2 107,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	350,8	5 542,5
розрахунками з бюджетом	1620	159,6	149,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	1,3
розрахунками з оплати праці	1630	-	19,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	262,2	654,0
Усього за розділом III	1695	772,6	8 474,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	47 454,3	56 222,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 434,4	13 891,8
Інші операційні доходи	2120	912,5	41,0
Інші доходи	2240	127,4	28,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	18 474,3	13 960,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13 195,9)	(10 975,7)
Інші операційні витрати	2180	(4 000,0)	(2 174,1)
Інші витрати	2270	(211,8)	(3,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(17 407,7)	(13 153,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 066,6	807,5
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 066,6	807,5

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

Таровик Андрій Петрович _____
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШАНС"	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Територія <u>КІРОВОГРАДСЬКА</u>	за КАТОТТГ ¹	32177427
Організаційно-правова форма господарювання <u>Приватне підприємство</u>	за КОПФГ	UA35040290040057572
Вид економічної діяльності <u>Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур</u>	за КВЕД	120
Середня кількість працівників, осіб <u>8</u>		01.11
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>вулиця Центральна, буд. 26, кв. 10, с. ВІЛЬНЕ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27640, УКРАЇНА</u>		0664277973

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	11 098,1	17 534,8
первісна вартість	1011	22 021,2	28 457,9
знос	1012	(10 923,1)	(10 923,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	11 098,1	17 534,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	17 539,3	25 661,0
у тому числі готова продукція	1103	15 504,8	12 523,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 699,9	14 156,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	12,3	63,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 513,6	19 217,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 827,3	3 793,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	76,0
Інші оборотні активи	1190	531,8	4 379,0
Усього за розділом II	1195	45 124,2	67 346,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	56 222,3	84 881,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47 728,3	56 395,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	47 748,3	56 415,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	8 119,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	2 107,7	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 542,5	5 627,0
розрахунками з бюджетом	1620	149,3	66,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1,3	-
розрахунками з оплати праці	1630	19,2	16,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	654,0	14 637,3
Усього за розділом III	1695	8 474,0	20 347,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	56 222,3	84 881,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30 603,8	17 434,4
Інші операційні доходи	2120	551,8	912,5
Інші доходи	2240	487,5	127,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31 643,1	18 474,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(21 002,7)	(13 195,9)
Інші операційні витрати	2180	(1 026,6)	(4 000,0)
Інші витрати	2270	(967,1)	(211,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(22 996,4)	(17 407,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	8 646,7	1 066,6
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	8 646,7	1 066,6

ЕП ТАРОВИК
АНДРІЙ
ПЕТРОВИЧ

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

Таровик Андрій Петрович
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШАНС" Територія <u>КІРОВОГРАДСЬКА</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Приватне підприємство</u> Вид економічної діяльності <u>Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур</u> Середня кількість працівників, осіб <u>8</u> Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u> Адреса, телефон <u>вулиця Центральна, буд. 26, кв. 10, с. ВІЛЬНЕ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27640, УКРАЇНА</u>	Дата(рік,місяць,число) <u>за ЄДРПОУ</u> <u>за КАТОТТГ</u> ¹ <u>за КОПФГ</u> <u>за КВЕД</u>	Коди		
		2024	01	01
		32177427		
		UA35040290040057572		
		120		
		01.11		
		0664277973		

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	17 534,8	42 215,7	
первісна вартість	1011	28 457,9	50 342,5	
знос	1012	(10 923,1)	(8 126,8)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	17 534,8	42 215,7	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	25 661,0	27 739,1	
у тому числі готова продукція	1103	12 523,4	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 156,4	13 325,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	63,9	23,8	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 217,6	21 058,3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 793,0	4 275,6	
Витрати майбутніх періодів	1170	76,0	135,3	
Інші оборотні активи	1190	4 379,0	4 362,9	
Усього за розділом II	1195	67 346,9	70 920,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	84 881,7	113 135,7	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	56 395,0	74 517,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	56 415,0	74 537,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	8 119,6	10 582,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 627,0	4 772,9
розрахунками з бюджетом	1620	66,8	18,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	16,0	20,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	14 637,3	23 203,3
Усього за розділом III	1695	20 347,1	28 015,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	84 881,7	113 135,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40 584,4	30 603,8
Інші операційні доходи	2120	-	551,8
Інші доходи	2240	91,3	487,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	40 675,7	31 643,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 728,9)	(21 002,7)
Інші операційні витрати	2180	(2 683,5)	(1 026,6)
Інші витрати	2270	(140,4)	(967,1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(22 552,8)	(22 996,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	18 122,9	8 646,7
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	18 122,9	8 646,7

*ЕП Таровик
Сергій
Петрович*

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

Таровик Сергій Петрович _____ (ініціали, прізвище)
_____ (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад