Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач **Сергій БЛИЗНИЧЕНКО**

Науковий керівник,
к.е.н., доцент **Олена САВЕНКО**

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Зав. кафедри менеджменту і права, д.е.н., професор
_____Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20___ р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

БЛИЗНИЧЕНКУ СЕРГІЮ КОСТЯНТИНОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегії антикризового управління в аграрному бізнесі в умовах нестабільності»
Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____
2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «КОЗЕРІГ–2» за 2022–2024 роки, внутрішні звіти підприємства, нормативно-правові документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблем антикризового управління, а також дані Державної служби статистики України.
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)
1. Теоретико-методологічні засади антикризового управління в аграрному секторі.
2. Сучасний рівень ресурсного потенціалу та загрози кризового впливу на діяльність ТОВ «Козеріг–2».
3. Шляхи удосконалення системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «Козеріг–2».
Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
1. Узагальнюючі показники результативності та ресурсної віддачі в ТОВ «КОЗЕРІГ–2»
2. Загальна характеристика антикризових заходів, реалізованих на підприємстві
3. Основні проблеми у функціонуванні антикризового механізму ТОВ «КОЗЕРІГ–2»
4. Загальна схема антикризового управління на підприємстві ТОВ «КОЗЕРІГ–2»
5. Модель стратегічного антикризового управління для ТОВ «КОЗЕРІГ–2»
6. Сценарії реагування на кризові ситуації в ТОВ «КОЗЕРІГ–2»
7. Механізми реалізації та моніторингу антикризової стратегії ТОВ «КОЗЕРІГ–2»
8. Порівняльна характеристика фінансових показників до і після впровадження нової моделі

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20____р

К А Л Е Н Д А Р Н И Й П Л А Н

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	*виконано*
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	*виконано*
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	*виконано*
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	*виконано*
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	*виконано*
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	*виконано*
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	*виконано*
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	*виконано*
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	*виконано*
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	*виконано*
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти _____ Сергій БЛИЗНИЧЕНКО
(підпис)

Науковий керівник роботи _____ Олена САВЕНКО
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ 6

1.1. Сутність, завдання та функції антикризового управління на підприємствах аграрного типу 6

1.2. Класифікація криз та інструменти реагування в умовах нестабільності 18

1.3. Концептуальні підходи до формування стратегій антикризового управління 22

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЗАГРОЗИ КРИЗОВОГО ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «КОЗЕРІГ–2» 29

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КОЗЕРІГ–2» 29

2.2. Визначення внутрішніх і зовнішніх загроз кризового характеру ТОВ «КОЗЕРІГ–2» 37

2.3. Оцінка ефективності існуючої системи антикризового управління ТОВ «КОЗЕРІГ–2» 44

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КОЗЕРІГ–2» 51

3.1. Обґрунтування необхідності стратегічної трансформації системи антикризового управління 51

3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження нової моделі антикризового управління 61

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 70

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах безпрецедентної невизначеності, спричиненої не лише глобальними викликами – такими як зміни клімату, енергетична криза чи інфляція – але й глибокими внутрішніми потрясіннями, насамперед пов'язаними з військовими діями, руйнуванням інфраструктури та порушенням логістичних ланцюгів. У таких умовах бізнес, зокрема аграрний, стає вразливим до широкого спектра ризиків: від фінансових і виробничих до соціальних і політичних. В умовах поглиблення економічної нестабільності, зумовленої військовими діями, інфляційними процесами, розривом логістичних ланцюгів і зниженням купівельної спроможності, аграрні підприємства стикаються з новими викликами для свого сталого функціонування. Особливо це стосується малого агробізнесу, який має обмежений доступ до ресурсів і фінансових інструментів. У таких умовах антикризове управління стає не просто інструментом оперативного реагування, а стратегічною основою збереження конкурентоспроможності.

Сучасна наука та практика управління демонструють потребу у переосмисленні підходів до антикризової діяльності – від ситуативного реагування до системного й проактивного управління ризиками. Особливе значення в цьому контексті набуває розробка ефективної стратегії антикризового управління, яка б базувалася на комплексній оцінці внутрішніх ресурсів, зовнішніх загроз та здатності підприємства адаптуватися до нових умов. Тому удосконалення антикризової стратегії підприємства є актуальним напрямом наукових і практичних досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка напрямів удосконалення антикризового управління на прикладі ТОВ «КОЗЕРІГ–2» з урахуванням внутрішніх особливостей підприємства та зовнішнього нестабільного середовища.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань:**

- проаналізувати теоретичні засади антикризового управління в аграрному секторі;
- охарактеризувати поточний стан системи антикризового менеджменту ТОВ «КОЗЕРІГ–2»;
- оцінити ефективність реалізованих антикризових заходів;
- виявити основні проблеми й ризики;
- розробити модель стратегічного антикризового управління;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих змін.

Об’єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «КОЗЕРІГ–2» як представника аграрного бізнесу.

Предметом дослідження виступають механізми, моделі та інструменти стратегічного антикризового управління на підприємстві.

У процесі виконання роботи застосовувалися загальнонаукові та спеціальні **методи**, зокрема: аналіз і синтез, порівняльне оцінювання, економіко-статистичний аналіз, SWOT-аналіз, моделювання, метод експертних оцінок, графічний метод, методи прогнозування.

Інформаційною основою слугували фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «КОЗЕРІГ–2» за 2022–2024 роки, внутрішні звіти підприємства, нормативно-правові документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблем антикризового управління, а також дані Державної служби статистики України.

Практичне значення полягає у можливості застосування запропонованої моделі стратегічного антикризового управління та розроблених заходів щодо зміцнення фінансової стійкості, цифровізації ризик-менеджменту та підвищення адаптивності до зовнішніх криз на інших аграрних підприємствах схожого масштабу. Результати дослідження можуть бути використані в управлінській практиці ТОВ «КОЗЕРІГ–2» як основа для формування довгострокової антикризової політики.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

1.1. Сутність, завдання та функції антикризового управління на підприємствах аграрного типу

Останніми роками актуалізувалася проблема забезпечення ефективного антикризового управління в агропродовольчому секторі. Зокрема, наприкінці 2000-х років глобалізаційні процеси спричинили розгортання масштабної фінансово-економічної кризи, яка суттєво вплинула на національну економіку, посиливши вже наявні диспропорції та породивши нові виклики для господарюючих суб'єктів. У зв'язку з цим значення антикризового управління неухильно зростає, оскільки воно виступає важливим інструментом мінімізації ризиків і подолання негативних наслідків кризових явищ на рівні окремих підприємств, зокрема в аграрному виробництві [28]. Вивчення стійкості та адаптивності підприємств агропродовольчої сфери до криз набуває ключового значення, оскільки охоплює широкий спектр суб'єктів господарювання та впливає на загальний рівень економічної безпеки.

Становлення сучасного ринкового середовища в агропродовольчій сфері супроводжується низкою тенденцій, серед яких особливо вирізняються зростання ризиків, викликаних збройними конфліктами, загострення конкуренції та зростання капіталомісткості виробництва. Усе це суттєво впливає на стабільність функціонування підприємств галузі. У таких умовах формування ефективного механізму антикризового управління стає ключовим інструментом забезпечення стійкості діяльності підприємств: його завданням є не лише запобігання кризовим проявам, а й підготовка до функціонування в умовах кризових сценаріїв.

Особливої уваги потребує перегляд підприємствами політики співпраці з контрагентами, включаючи умови розрахунків за поставлену продукцію та ресурси.

Це дає змогу адаптувати фінансову стратегію до нових умов, зменшити боргове навантаження та мінімізувати ризики втрати платоспроможності. Водночас досягнення стратегічних орієнтирів агропродовольчих підприємств значною мірою залежить від здатності забезпечити стабільне функціонування, посилити конкурентоспроможність і розширити виробничу діяльність шляхом її диверсифікації [10, с. 48].

Антикризове управління підприємством є особливою формою управлінського впливу, що спрямована на своєчасне виявлення ознак кризових явищ, попередження негативних сценаріїв розвитку подій та відновлення стійкості й життєздатності суб'єкта господарювання. У сучасних умовах, коли підприємства агропродовольчої сфери функціонують у середовищі високих ризиків і нестабільності, роль антикризового управління значно зростає. Його мета – забезпечити оперативне реагування на потенційні загрози та запобігти втраті платоспроможності чи банкрутству [41, с. 65].

Антикризове управління реалізується з урахуванням різних фаз перебігу кризових процесів, що обумовлює необхідність комплексного підходу до вирішення проблем на кожному з етапів. Як представлено на рис. 1.1, управління кризою на підприємствах агропродовольчої галузі охоплює чотири послідовні фази: розпізнавання кризи, функціонування в умовах кризи, вихід з кризового стану та ліквідація її наслідків.

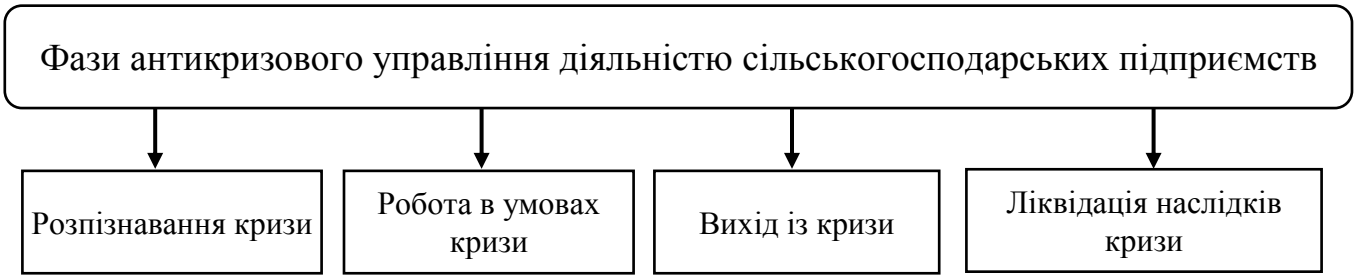

Рис. 1.1. Етапи антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств

Фаза розпізнавання кризи зосереджена на виявленні внутрішніх і зовнішніх диспропорцій у функціонуванні підприємства, формуванні управлінських моделей, здатних передбачити кризу, а також удосконаленні управлінських технологій на докризовому етапі.

Робота в умовах кризи передбачає аналіз ступеня загроз, зокрема ризику банкрутства, розроблення дієвих заходів реагування, створення адаптивної моделі антикризового управління та перегляд існуючих підходів до управління розвитком підприємства в умовах обмежень.

Фаза виходу з кризового стану полягає у детальному аналізі поточного стану підприємства, впровадженні оновлених управлінських рішень, адаптації моделі антикризового управління до нових умов функціонування та поступовому переході до стабілізації виробничої і фінансової діяльності.

Фаза ліквідації наслідків кризи охоплює післякризовий період, у якому проводиться повна діагностика стану підприємства, визначаються пріоритетні напрями відновлення, усуваються системні порушення, накопичені в період кризи, та удосконалюються управлінські механізми з метою недопущення повторних критичних ситуацій [13, с. 36].

Ключовою метою антикризового управління є розроблення та реалізація таких управлінських рішень, які характеризуються мінімальним рівнем ризику, оптимальною ефективністю та незначними супровідними витратами. Йдеться про досягнення стратегічних і тактичних цілей із найменшими можливими втратами та уникненням глибоких негативних наслідків для підприємства. Водночас у ситуації загострення кризових процесів акцент управління зміщується: важливо не лише протистояти деструктивним явищам, а й навчитися використовувати їх у власних інтересах. Це передбачає виявлення ключових внутрішніх переваг підприємства шляхом глибокої діагностики та концентрацію управлінських зусиль на використанні сильних сторін для забезпечення стабільності функціонування та підтримання належного фінансового стану [43, с. 78].

Антикризове управління в агропродовольчому секторі базується на низці принципів, які визначають його ефективність та результативність у мінливому економічному середовищі.

Першим і надзвичайно важливим принципом є постійна готовність до змін, що передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Такий підхід сприяє зростанню адаптивності, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню потенціалу агропродовольчих структур.

Принцип превентивності дій передбачає виявлення ознак кризових явищ на ранніх етапах їх формування, що дозволяє своєчасно задіяти механізми їх нейтралізації та трансформувати потенційні загрози у точки зростання.

Застосування принципу своєчасного реагування забезпечує мінімізацію негативних наслідків кризових станів: чим раніше ініціюються антикризові заходи, тим вищі шанси на відновлення стабільності та рівноваги в господарській системі підприємства [2, с. 54].

Не менш важливою є диференціація кризових індикаторів, що дозволяє класифікувати виявлені загрози за рівнем їх небезпеки, що, у свою чергу, слугує основою для вибору відповідного масштабу та глибини управлінського впливу.

Принцип адекватності управлінської реакції полягає у пропорційному зіставленні обраних дій з реальною мірою загрози, що дозволяє уникнути як надмірних витрат, так і недооцінки потенційної небезпеки.

У межах антикризового управління важливим є також максимальне залучення внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема кадрових, матеріальних та організаційних ресурсів, для стабілізації ситуації та відновлення ефективного функціонування.

У разі загострення кризових процесів передбачається використання інструментів санації – як внутрішніх, так і зовнішніх, з метою недопущення банкрутства та втрати платоспроможності підприємства.

Загалом дотримання вищезазначених принципів забезпечує цілісність

системи антикризового управління та підвищує її здатність протистояти викликам нестабільного економічного середовища [24, с. 17].

З урахуванням викладених вище чинників можна окреслити коло негативних наслідків, які справляють дестабілізуючий вплив на агропродовольчий сектор економіки та створюють передумови для формування кризових явищ. Серед основних загроз, що становлять ризик для стабільності та розвитку галузі, доцільно виокремити наступні:

– послаблення ролі агропродовольчого сектора в системі національної економіки та зниження його впливу на формування внутрішнього валового продукту;

– загострення продовольчої та екологічної проблематики, а також наслідки кліматичних змін, що супроводжуються екстремальними погодними явищами та деградацією агроландшафтів;

– посилення диспропорцій у соціально-економічному розвитку між урбанізованими регіонами та сільською місцевістю;

– укрупнення агровиробництва та наростання процесів корпоратизації у харчовій промисловості, що призводить до концентрації виробництва та зниження частки дрібних і середніх підприємств;

– надмірне експлуатаційне навантаження на природні ресурси, деградація ґрунтів, зниження їх родючості та зменшення біологічної цінності сільськогосподарських угідь;

– поширення виробництва генно-модифікованої продукції без належного регулювання, що викликає занепокоєння щодо екологічної та продовольчої безпеки;

– скорочення кількості агропродовольчих підприємств внаслідок збройного конфлікту, втрати виробничої інфраструктури та доступу до ресурсів;

– зменшення кількості підприємств харчової промисловості у зв’язку зі злиттями, банкрутствами, втратою сировинної бази та каналів реалізації, зумовлених невідповідністю продукції сучасним екологічним та якісним стандартам;

– демографічне скорочення населення в сільській місцевості, що призводить до зменшення трудових ресурсів і ускладнює відтворення виробничого потенціалу на селі [12, с. 44].

Усі зазначені чинники потребують комплексного осмислення та інтеграції в систему антикризового управління, що дозволить підвищити стійкість агропродовольчої галузі до викликів сучасності.

До найбільш типових зовнішніх ризиків, що ускладнюють функціонування підприємств агропродовольчої сфери, належать фактори, які виникають поза межами безпосереднього контролю підприємства та мають системний або непередбачуваний характер. Серед них вирізняються, зокрема, погіршення загального середовища ведення бізнесу, нестабільність правового забезпечення та коливання нормативно-правових умов.

Суттєвий вплив справляють зміни інвестиційного клімату, трансформація чинної регуляторної бази, перегляд механізмів державної підтримки, зменшення рівня протекціонізму та зростання адміністративного навантаження на суб’єкти господарювання аграрного сектора. До важливих ризиків також належать наслідки загальної економічної ситуації, нестабільність у сфері виробничо-господарської діяльності та неналежне виконання договірних зобов’язань з боку бізнес-партнерів.

Окрему категорію становлять технологічні та інноваційні ризики, пов’язані з переходом до нових виробничих процесів, освоєнням сучасних технологій та необхідністю адаптації персоналу й обладнання. Крім того, суттєвою загрозою є ризики природного та соціального походження, зокрема стихійні лиха, воєнні дії та форс-мажорні обставини, які можуть мати катастрофічні наслідки для стабільності підприємства, аж до банкрутства [2, с. 54].

Сукупність зазначених зовнішніх чинників формує складне середовище функціонування агропродовольчих підприємств і вимагає побудови гнучкої системи антикризового реагування з урахуванням багаторівневого характеру загроз.

У наукових дослідженнях з антикризового менеджменту, проведених

вітчизняними науковцями, методи антикризового управління систематизуються залежно від очікуваних результатів їх реалізації. На основі аналізу сучасних підходів було виокремлено дві основні групи: тактичні та стратегічні методи управлінського впливу (див. рис. 1.2).

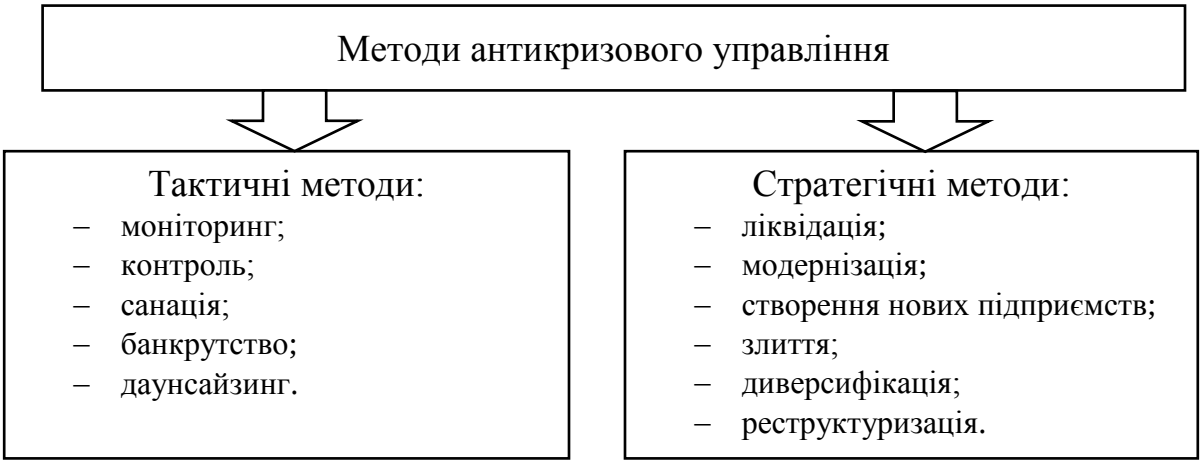

Рис. 1.2. Сукупність методів антикризового управління [26]

До тактичних методів відносять: моніторинг, контроль, санацію, процедуру банкрутства та даунсайзинг. Ці методи орієнтовані на оперативне стабілізування фінансового стану підприємства та мінімізацію наслідків уже наявної кризи. Їх застосування дозволяє досягти короткострокового ефекту через покращення показників ліквідності, платоспроможності, прибутковості тощо. Застосування конкретного методу залежить, насамперед, від глибини та характеру кризових явищ. Важливо відзначити, що серед сучасних інструментів особливу увагу привертає даунсайзинг – метод скорочення масштабів діяльності підприємства (зокрема чисельності персоналу) відповідно до реального попиту та ресурсних можливостей, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність функціонування.

Стратегічні методи охоплюють більш масштабні перетворення і спрямовані на трансформацію бізнес-моделі підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. До них належать: ліквідація, модернізація, створення нових

підприємств, злиття, диверсифікація та реструктуризація. Ці методи дозволяють суттєво змінити якісні характеристики підприємства – підвищити його конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість, клієнтоорієнтованість, технологічну гнучкість. Вибір тієї чи іншої стратегії визначається не лише глибиною кризи, а й стратегічними цілями підприємства, його фінансовими ресурсами та внутрішнім потенціалом [12, с. 45].

Комплексне поєднання тактичних і стратегічних методів дозволяє підприємству не лише стабілізувати свою діяльність у короткостроковій перспективі, але й сформувати передумови для подальшого сталого розвитку.

У межах дослідження було здійснено системний аналіз методів антикризового управління, які застосовуються на підприємствах в умовах сучасної економічної нестабільності. В результаті узагальнення та структуризації наявних підходів було виокремлено два основні напрями застосування управлінських інструментів.

До першого напряму належать діагностичні методи, що орієнтовані на виявлення критичних відхилень у функціонуванні підприємства. Їх застосування є характерним для фаз передкризового періоду, коли ще не відбулися суттєві деструктивні зміни. Серед ключових методів цього блоку можна виокремити: моніторинг зовнішнього середовища, системний аналіз відхилень у стані підприємства, аудит фінансової та кредитної політики, ідентифікацію ризиків і оцінку поточного рівня життєздатності підприємства. Такі методи виступають основою пасивного антикризового управління, коли підприємство ще зберігає відносну стабільність, але потребує оцінки потенційних загроз [2, с. 55].

Другий напрямок охоплює методи управління в умовах кризової ситуації, що реалізуються в межах активного антикризового менеджменту. Цей блок, у свою чергу, поділяється на два підблоки:

Організаційний блок, до якого відносяться інструменти, пов’язані з формуванням інституційної основи антикризового управління, а саме:

запровадження ручного управління, співпраця з антикризовими консультантами, залучення кризових менеджерів, запровадження кредиторського контролю та побудова системи внутрішнього антикризового контролю.

Функціональний блок охоплює сукупність управлінських рішень, заходів і технологій, що застосовуються безпосередньо під час розвитку кризових процесів. До них належать: метод «ручного управління», метод «оптимальної звітності», «стиснення в часі», «скорочення витрат», «шокова терапія» та метод «ва-банк». Застосування цих методів передбачає активне втручання у виробничі, фінансові та організаційні процеси з метою швидкої стабілізації ситуації.

Запропонована класифікація дозволяє більш гнучко адаптувати антикризові механізми до конкретного етапу розвитку кризової ситуації, підвищуючи ефективність управлінських рішень та забезпечуючи належну стійкість підприємства в умовах нестабільності.

Система прогнозування антикризових заходів повинна базуватися на комплексному врахуванні відхилень у ключових фінансово-економічних показниках діяльності підприємства, його стратегічних орієнтирів та індивідуальних особливостей розвитку. Такий підхід дозволяє обґрунтовано обирати між пасивними або активними методами антикризового управління, залежно від масштабу та характеру потенційних загроз.

Розробка антикризової програми виступає важливою складовою стратегічного управління й має бути інтегрована в загальну систему планування економічної діяльності підприємства. Вона формує основу для системного реагування на внутрішні та зовнішні виклики, визначаючи перелік пріоритетних дій, спрямованих на запобігання кризовим явищам та нейтралізацію їх наслідків [10, с. 49].

Особливе значення має ресурсне забезпечення реалізації антикризової програми. Це передбачає чітке визначення обсягів необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових), а також розподіл відповідальності між структурними

підрозділами та окремими виконавцями. Ефективність антикризової програми значною мірою залежить від функціонування механізму постійного моніторингу та актуалізації, що дає змогу своєчасно адаптувати управлінські заходи до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити безперервність і стабільність діяльності підприємства.

Розроблення антикризової програми на підприємстві передбачає проходження низки послідовних етапів (табл. 1.1) , кожен з яких має важливе значення для ефективного реагування на кризові явища та забезпечення стабільності функціонування господарської системи.

Таблиця 1.1

Етапи розробки антикризової програми

Етап	Зміст етапу
Аналіз зовнішнього середовища	Виявлення зовнішніх загроз через PEST-аналіз, оцінка макро- та мікросередовища, аналіз відносин із партнерами
Оцінка внутрішнього стану підприємства	Ідентифікація операційних, фінансових, інвестиційних та кадрових проблем, що спричиняють кризу
Формулювання завдань антикризової програми	Адаптація цілей і завдань управління до кризових умов у сферах виробництва, маркетингу, персоналу
Розроблення оперативних і тактичних заходів	Формування стратегії та тактики реагування: модернізація, реструктуризація, скорочення витрат, вихід з кризи
Організація реалізації програми	План впровадження заходів, розподіл відповідальності, встановлення строків та контрольних точок
Оцінка результатів реалізації	Аналіз результативності заходів за ключовими індикаторами: фінансова стабільність, рентабельність, прибутковість
Коригування програми	Оновлення програми з урахуванням нових умов, моніторинг середовища та реакція на нові виклики

1. Аналіз зовнішнього середовища та виявлення потенційних загроз. На початковому етапі доцільно здійснити комплексне вивчення чинників макро- та мезорівня, що здатні спричинити кризові процеси. До них відносяться економічні (зміна податкової політики, зростання витрат), політичні (нестабільність державної політики щодо бізнесу), правові (недосконаліть законодавства, обмежене регулювання ринку), технологічні (низький рівень інноваційної активності) та фактори ринкового оточення (проблеми з постачанням, зниження обсягів реалізації).

Для ефективного діагностування доцільно застосовувати PEST-аналіз, а також вивчати конкурентне середовище та тенденції на суміжних ринках [1].

2. Оцінка внутрішнього стану підприємства та ідентифікація причин кризи. Цей етап охоплює виявлення внутрішніх слабких місць підприємства. Джерела внутрішньої дестабілізації можуть бути класифіковані як:

- виробничо-операційні (низький рівень використання виробничих потужностей, застаріле обладнання, неефективна структура витрат, послаблення позицій на ринку);
- фінансові (низька ліквідність, слабка платоспроможність, залежність від короткострокового кредитування, збитковість);
- інвестиційні (неефективність реалізованих інвестиційних проектів, брак ресурсів для модернізації);
- організаційно-кадрові (низька кваліфікація персоналу, відсутність достовірної управлінської інформації, внутрішні конфлікти, погане інформаційне забезпечення).

3. Формулювання завдань антикризової програми. На основі проведеного аналізу необхідно адаптувати чинні системи управління до умов кризи. Завдання мають охоплювати всі ключові сфери – виробництво, фінанси, маркетинг, персонал – та бути спрямованими на усунення виявлених проблем. Формулювання таких завдань має відповідати головній меті – стабілізації діяльності підприємства та відновленню його конкурентоспроможності.

4. Розроблення оперативних і тактичних заходів антикризового управління. Цей етап передбачає створення комплексу дій як стратегічного, так і тактичного рівня. Стратегічні заходи мають довгостроковий характер і включають зміну ринкової позиції, реструктуризацію діяльності, модернізацію технологій. Тактичні дії орієнтовані на короткострокову перспективу й зосереджуються на запобіганні негативним наслідкам або їх мінімізації – наприклад, оптимізація витрат, зменшення обсягів неефективної продукції, ревізія логістичних процесів.

5. Організація реалізації антикризової програми. На цьому етапі формуються механізми впровадження запланованих заходів. Важливими аспектами є чіткий розподіл відповідальності, визначення часових меж виконання завдань, а також урахування особливостей організаційної структури підприємства. Необхідно створити систему контролю за ходом реалізації програми та можливістю її гнучкого коригування.

6. Оцінка результатів реалізації програми. Реалізовані заходи мають бути піддані оцінюванню на основі набору показників, що відображають вплив на основні елементи функціонування підприємства. До таких індикаторів можуть входити: рівень платоспроможності, динаміка виручки, коефіцієнти фінансової стійкості, зростання рентабельності тощо.

7. Коригування програми з урахуванням отриманих результатів. Фінальний етап передбачає адаптацію антикризових заходів до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. На підставі результатів моніторингу визначаються напрямки подальших дій, що дозволяє оперативно реагувати на нові загрози та посилювати ефективність антикризового управління в майбутньому [41, с. 66].

Антикризова програма управління має на меті не лише подолання вже наявної кризової ситуації, а й формування комплексу превентивних заходів, що спрямовані на запобігання виникненню критичних явищ у майбутньому. Така програма повинна охоплювати інструменти адаптації системи управління підприємством до змін зовнішнього середовища, з урахуванням динамічності ринкових, економічних та політичних факторів.

Серед ключових напрямів, які можуть бути інтегровані до антикризової програми, слід виокремити:

– Розроблення сценаріїв розвитку подій, що передбачає моделювання можливих варіантів майбутніх змін у галузевому середовищі. Такий підхід дозволяє виявити чинники потенційної загрози та організувати контроль за ними на ранніх стадіях.

– Створення системи контролю конкурентоспроможності, орієнтованої на моніторинг рівня витрат і цінової політики підприємства з метою утримання стабільних позицій на ринку.

– Формування інтегрованої програми управління господарською діяльністю, що забезпечує узгодженість управлінських рішень у всіх функціональних сферах підприємства – фінансовій, виробничій, маркетинговій тощо.

– Підвищення ефективності процесів планування та прогнозування, які відіграють важливу роль у зниженні рівня невизначеності, забезпеченні гнучкості у прийнятті рішень і досягненні стійкої динаміки розвитку підприємства.

Таким чином, антикризове управління має бути не лише реактивним, а й проактивним, здатним передбачати ризики та створювати умови для довгострокової стабільності підприємства.

1.2. Класифікація криз та інструменти реагування в умовах нестабільності

Кризові ситуації в діяльності підприємства розглядаються як відхилення від нормального стану, які загрожують стабільності його функціонування та можуть призвести до суттєвих фінансових, виробничих і управлінських ускладнень. У науковій та практичній площині криза асоціюється не лише з падінням ефективності чи ризиком банкрутства, а й з моментом істини для підприємства, що потребує глибокого переосмислення його внутрішніх процесів і взаємодії із зовнішнім середовищем [25, с. 46].

Про настання кризового стану свідчить комплекс ознак, зокрема фінансове виснаження підприємства, зменшення обсягів реалізації продукції, зростання кредиторської заборгованості, проблеми з ліквідністю, скорочення виробництва, втрата клієнтів або ключових постачальників. Ці ознаки можуть виникати поступово або проявлятися раптово, залежно від природи зовнішніх викликів і гнучкості

системи управління. Часто криза супроводжується управлінськими порушеннями – дезорганізацією, погіршенням координації, неефективною комунікацією між підрозділами, зниженням мотивації персоналу.

Криза не виникає миттєво – зазвичай вона проходить кілька фаз: приховану, коли її ознаки ще не очевидні, проте система вже починає демонструвати дисбаланс; далі – відкриту, коли проблеми стають помітними для управлінців; гостру, що вимагає швидкого втручання; і, зрештою, післякризову, в якій підприємство або повертається до стабільного розвитку, або втрачає життєздатність.

У сучасних умовах нестабільності ключовим викликом для керівництва є не лише вчасне виявлення ознак кризи, а й розуміння її глибини, потенційного впливу та здатності адаптуватися. Саме тому усвідомлення природи кризових явищ і їх раннє розпізнавання відіграють вирішальну роль у побудові ефективного антикризового управління [16].

До основних ознак, що свідчать про настання кризового стану, належать:

– Погіршення фінансових показників: зниження прибутковості, зростання збитків, порушення платіжної дисципліни, критичний рівень дебіторської та кредиторської заборгованості.

– Зниження виробничої активності: зменшення обсягів випуску продукції, падіння завантаженості основних фондів, зростання простоїв та втрати виробничого потенціалу.

– Порушення управлінських функцій: неузгодженість рішень, зростання внутрішніх конфліктів, втрата гнучкості управлінських механізмів, погіршення комунікацій.

– Погіршення ринкових позицій: зменшення частки ринку, втрата клієнтів, зниження конкурентоспроможності продукції, скорочення асортименту.

– Соціальні наслідки: зростання плинності кадрів, зниження мотивації працівників, затримки у виплаті заробітної плати, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі [38, с. 53].

Криза може розвиватися поступово, проходячи кілька етапів, зокрема:

– латентний (прихований) – криза ще не проявляється явно, але вже існують дисбаланси у внутрішній системі;

– відкритий (виявлений) – ознаки кризових явищ стають помітними у фінансовій та виробничій звітності;

– гострий – спостерігається критичне зниження життєздатності підприємства, необхідні термінові дії;

– післякризовий – відновлення або ліквідація підприємства залежно від ефективності управлінських рішень [44, с. 110].

Таким чином, розуміння природи кризових процесів, їх типових ознак і динаміки розвитку є необхідною умовою для своєчасного застосування відповідних антикризових інструментів і забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах нестабільності.

Розуміння природи кризових явищ передбачає їх систематизацію за певними критеріями, що дозволяє точніше ідентифікувати загрозу та обрати відповідну модель реагування. У таблиці 1.2 представлено класифікацію криз, яка охоплює їх розподіл за джерелом виникнення, сферою впливу, тривалістю дії, ступенем контрольованості та формою прояву. Такий підхід дозволяє сформувати більш обґрунтовану антикризову стратегію, орієнтовану на характер проблем, що виникають у діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Типологія криз у діяльності підприємств в умовах нестабільності [32]

Критерій класифікації	Типи криз
За джерелом виникнення	Внутрішні (управлінські помилки, фінансова неефективність) Зовнішні (економічна нестабільність, воєнні дії, законодавчі зміни)
За сферою впливу	Фінансові Виробничо-технологічні Кадрові Маркетингові Інституційні
За тривалістю дії	Короткострокові (оперативні збої) Довгострокові (стратегічні проблеми)

	Хронічні (системні, тривалі у часі)
За ступенем контрольованості	Керовані (можна попередити або згладити вплив) Частково контрольовані (вимагають адаптації) Неконтрольовані (форс-мажор, стихійні лиха)
За формою прояву	Явні (виявляються у фінансовій та виробничій звітності) Приховані (виявляються лише після глибокого аналізу)

Класифікація криз дозволяє комплексно охопити можливі варіанти розвитку критичних ситуацій, диференціювати їх за рівнем ризику та прогнозованості, а також розробити відповідні інструменти для реагування. Внутрішні та зовнішні фактори можуть спричинити фінансові, технологічні, кадрові чи інституційні кризи, які відрізняються за динамікою, тривалістю та глибиною впливу. Такий підхід є важливою передумовою для ефективного антикризового управління, орієнтованого як на запобігання загрозам, так і на відновлення стабільності в умовах невизначеності.

У процесі антикризового управління особливе значення відіграють інструменти реагування на кризу, які застосовуються залежно від глибини, характеру та джерел виникнення кризових явищ. Ефективність використання цих інструментів безпосередньо впливає на швидкість стабілізації внутрішнього середовища підприємства та здатність забезпечити його подальше функціонування в умовах зовнішньої нестабільності [29, с. 223].

Інструменти реагування умовно поділяють на тактичні, стратегічні та превентивні, кожна з цих груп виконує свою роль у системі антикризового управління.

Тактичні інструменти застосовуються у короткостроковій перспективі та спрямовані на швидке відновлення фінансової рівноваги та зниження втрат. До них належать: санація підприємства, перегляд структури витрат, оптимізація чисельності персоналу (включаючи даунсайзинг), реструктуризація короткострокової заборгованості, впровадження жорсткого контролю за витратами, призупинення капіталомістких інвестицій. Особливо важливим у критичних ситуаціях є

застосування кризового контролінгу та внутрішнього антикризового аудиту [33].

Стратегічні інструменти, навпаки, орієнтовані на довгострокову трансформацію діяльності підприємства, що дозволяє не лише подолати наслідки кризи, а й створити нові можливості для розвитку. Серед них – реструктуризація бізнес-процесів, диверсифікація продукції або ринків збуту, впровадження інноваційних технологій, стратегічні альянси або злиття з іншими компаніями, капітальні інвестиції в модернізацію. В окремих випадках доцільним може бути кардинальне оновлення бізнес-моделі.

Превентивні інструменти передбачають створення системи раннього виявлення потенційних загроз. Йдеться, передусім, про моніторинг ключових ризиків, регулярну фінансово-економічну діагностику, прогнозування ринкової кон'юнктури, розроблення сценаріїв розвитку кризових подій та формування відповідних резервів. Важливу роль у цьому відіграють внутрішні регламенти, системи антикризової звітності та політики швидкого реагування [21, с. 110].

Комплексне поєднання зазначених інструментів дозволяє підприємству не лише оперативно стабілізувати свій стан у критичний період, а й забезпечити довгострокову стійкість, гнучкість та здатність до адаптації в умовах невизначеності.

1.3. Концептуальні підходи до формування стратегій антикризового управління

У контексті нестабільності економічного середовища стратегічне антикризове управління виступає як ключовий інструмент довгострокового забезпечення життєздатності підприємства. Його сутність полягає у формуванні системи управлінських рішень, спрямованих не лише на подолання поточних труднощів, а й на випереджальне реагування на майбутні загрози та створення умов для стабільного розвитку.

На відміну від тактичного антикризового управління, яке фокусується на

оперативному усуненні наслідків кризових ситуацій, локальних проблемах і короткостроковому збереженні платоспроможності, стратегічне управління зорієнтоване на трансформацію внутрішніх процесів, переосмислення ринкової позиції та зміцнення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Тактичні заходи, як правило, є реактивними та мобілізуються на завершальних етапах прояву кризи, тоді як стратегічні рішення передбачають проактивність, гнучкість і сценарне планування [17, с. 98].

Управлінська практика доводить, що вирішальну роль у подоланні критичних ситуацій відіграє наявність стратегічного бачення, здатного поєднувати аналіз поточної ситуації з уявленням про бажану траєкторію розвитку. Стратегічне бачення дозволяє зберегти цілісність управлінської політики в умовах тиску ззовні, мобілізувати ресурси, перерозподілити зусилля в ключових напрямках, забезпечити внутрішню згуртованість та мотивацію персоналу [20, с. 25].

Метою формування стратегії антикризового управління є не лише подолання наявної загрози, але й створення адаптивної, стійкої до змін моделі функціонування підприємства. Йдеться про підвищення здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи або навіть зміцнюючи свої конкурентні позиції. Таким чином, стратегічне антикризове управління є не просто набором заходів реагування, а цілісною філософією управління в умовах невизначеності.

Формування ефективної антикризової стратегії базується на поєднанні низки концептуальних підходів, кожен із яких передбачає специфічний фокус управлінської діяльності в умовах кризи. Вибір підходу залежить від рівня ризику, масштабів кризи, внутрішнього потенціалу підприємства та специфіки зовнішнього середовища.

1. Адаптивний підхід передбачає гнучке реагування на зміну умов середовища, постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників і своєчасне коригування дій. У межах цього підходу підприємство не намагається впливати на середовище, а адаптується до нього, зберігаючи життєздатність шляхом локальної

оптимізації процесів.

2. Аналітичний підхід робить акцент на глибокій діагностиці причин кризи, аналізі ризиків, моделюванні сценаріїв розвитку ситуації. Він забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, заснованих на ретельному опрацюванні внутрішніх та зовнішніх даних.

3. Процесний підхід розглядає антикризове управління як безперервний управлінський цикл, що охоплює планування, реалізацію, контроль та коригування стратегій. У його межах важливо забезпечити інтеграцію антикризових заходів у загальну систему менеджменту підприємства.

4. Сценарний підхід передбачає розробку декількох можливих варіантів розвитку подій і відповідних до них стратегічних рішень. Він є корисним за умов високої невизначеності, дозволяє уникнути паралічу в ухваленні рішень та забезпечує підготовку до непередбачуваних подій.

5. Інноваційний підхід орієнтований на перетворення кризи на точку росту шляхом впровадження нових бізнес-моделей, освоєння нових ринків або створення інноваційних продуктів. Такий підхід часто передбачає радикальні зміни у структурі або місії підприємства [34, с. 118].

Застосування окремих підходів або їх комбінації дозволяє сформувати адаптовану до конкретних умов кризову стратегію, що відповідає поточним загрозам і відкриває перспективи розвитку.

В умовах нестабільного середовища та зростання внутрішніх загроз підприємства змушені застосовувати різні стратегічні підходи для подолання криз. Вибір типу антикризової стратегії залежить від глибини кризи, характеру викликів, фінансових можливостей підприємства, його конкурентного становища та гнучкості управлінських структур. До основних типів стратегій антикризового управління належать:

1. Стратегія виживання, яка застосовується у випадках глибокої кризи та загрози банкрутства. Основна мета – зменшення витрат, ліквідація збиткових

напрямів, мінімізація зобов’язань. Ця стратегія передбачає тимчасове згортання активної діяльності до рівня, що забезпечує базову життєздатність підприємства.

2. Стратегія стабілізації, яка спрямована на збереження досягнутого рівня виробництва, контролю за фінансовими потоками та поступове відновлення ефективності. Вона ґрунтується на точкових змінах у функціонуванні підприємства, переважно без масштабної трансформації.

3. Стратегія санації передбачає глибоку реорганізацію підприємства – реструктуризацію активів, зміну системи управління, впровадження нових бізнес-процесів. Часто реалізується за участі зовнішніх інвесторів або кредиторів. Важливою частиною є формування нової фінансової архітектури.

4. Стратегія диверсифікації застосовується, коли підприємство має ресурсну базу для освоєння нових ринків чи продуктів. Ця стратегія передбачає зменшення залежності від одного сегмента діяльності та розширення можливостей для генерування доходу.

5. Стратегія інноваційного прориву спрямована на трансформацію бізнес-моделі за рахунок впровадження нових технологій, цифрових рішень, зміни підходів до організації праці або взаємодії з клієнтами. Ефективна в довгостроковій перспективі, але потребує значних ресурсів і ризикового мислення.

6. Комбінована стратегія поєднує елементи різних підходів залежно від фази кризи. Наприклад, на початковому етапі реалізується стратегія виживання, а після стабілізації – стратегія інновацій або диверсифікації. Це дозволяє адаптуватися до змінного середовища без втрати гнучкості [19, с. 36].

У процесі формування ефективної антикризової політики важливо обрати таку стратегію, яка найкраще відповідає конкретним умовам функціонування підприємства, фазі кризи та наявним ресурсам. Кожна стратегія має свою логіку дій, цілі та інструментарій, що визначаються характером кризових проявів. У табл. 2.2 представлено порівняльну характеристику найбільш поширених стратегій антикризового управління, що використовуються в сучасній практиці. Порівняння

здійснено за основними параметрами: цільове призначення, ключові заходи та ситуації, в яких доцільно застосовувати ту чи іншу стратегію. Такий підхід дозволяє підприємствам оперативно орієнтуватися в умовах нестабільності та адаптувати управлінські рішення до змін середовища.

Порівняльний аналіз стратегій антикризового управління свідчить про те, що вибір конкретного типу дій повинен базуватись на комплексному урахуванні глибини кризи, ресурсного потенціалу підприємства, тривалості зовнішніх загроз та внутрішньої готовності до змін. Стратегії виживання, санації чи стабілізації доцільні на етапах гострої або глибокої кризи, тоді як диверсифікація й інноваційний прорив ефективні у період поступового відновлення або трансформації. Комбінований підхід дозволяє досягти гнучкості та послідовності управління, що є критично важливим в умовах багатофакторної та динамічної нестабільності. Отже, стратегічна гнучкість і здатність до адаптації стають вирішальними чинниками у забезпеченні довготривалої життєздатності підприємства [35, с. 41].

Таблиця 2.2

Порівняння стратегій антикризового управління

Назва стратегії	Основна мета	Ключові заходи	Коли доцільно застосовувати
1. Виживання	Уникнути банкрутства, зберегти базові функції	Скорочення витрат, замороження інвестицій, продаж активів	Гостра фаза кризи, фінансова нестабільність, зовнішній шок
2. Стабілізації	Зупинити погіршення ситуації, відновити базову рівновагу	Оптимізація витрат, перегляд договорів, внутрішній аудит	Хронічні втрати, зниження прибутковості, втрата конкурентних позицій
3. Санації	Вивести підприємство з глибокої кризи через реструктуризацію	Реструктуризація боргів, зміна управління, пошук інвестора	Реальна загроза банкрутства, необхідність глибоких змін
4. Диверсифікації	Зниження ризиків, розширення ринків/продуктів	Запуск нових напрямів діяльності, вихід на нові ринки, вертикальна інтеграція	Висока залежність від одного ринку або продукту
5. Інноваційного прориву	Досягнення конкурентних переваг через інновації	Цифровізація, автоматизація, R&D, нові продукти, Big Data, IT-інструменти	Конкурентне середовище, потреба в оновленні моделі, наявність інноваційного потенціалу

6. Комбінована	Гнучке реагування на зміну ситуації через поєднання стратегій	Послідовне або паралельне впровадження кількох стратегій залежно від фази кризи	Різнотипні виклики, наявність ресурсів для масштабних змін

Розуміння динаміки розвитку кризової ситуації на підприємстві є ключовим чинником для обґрунтованого вибору ефективної стратегії антикризового управління. Кожна фаза кризи характеризується специфічним рівнем загроз, рівнем нестабільності, потребою у швидкості реагування та здатністю підприємства до адаптації. У цьому контексті важливим стає формування відповідного комплексу управлінських дій, які не лише усувають негативні наслідки, але й створюють основу для відновлення й подальшого розвитку. Таблиця 2.3 ілюструє відповідність типів антикризових стратегій конкретним фазам розвитку кризи, дозволяючи побудувати адаптивну модель реагування підприємства залежно від глибини та тривалості кризи.

Таблиця 2.3

Відповідність стратегій фазам розвитку кризи

Фаза кризи	Характеристика фази	Рекомендовані стратегії
Латентна (прихована)	Кризові симптоми ще не очевидні, але є дисбаланси в управлінні та ресурсах	Превентивна стратегія Диверсифікація Інноваційний прорив
Відкрита (виявлена)	Початок погіршення показників, зниження прибутковості, перші прояви нестабільності	Стабілізація Реструктуризація витрат Комбінована стратегія
Гостра фаза кризи	Різке погіршення фінансового стану, загроза неплатоспроможності або банкрутства	Виживання Санація Тимчасове згортання неключових напрямів
Післякризова стабілізація	Часткове відновлення діяльності, стабілізація фінансів, пошук нового курсу	Комбінована стратегія Інноваційний прорив Перезапуск ринкової стратегії
Стійке відновлення	Повернення до активного розвитку, зростання ефективності	Інноваційна стратегія Диверсифікація Вихід на нові ринки

Аналіз відповідності стратегій фазам кризи свідчить, що ефективність

антикризового управління безпосередньо залежить від своєчасної ідентифікації етапу, на якому перебуває підприємство. На ранніх стадіях доцільним є впровадження превентивних заходів, диверсифікації та інновацій, які дозволяють уникнути подальшої ескалації негативних тенденцій. У період гострої кризи необхідні жорсткі дії, орієнтовані на виживання та санацію. Після стабілізації акцент зміщується на стратегічну переорієнтацію, інноваційний розвиток і розширення ринків. Отже, гнучке комбінування стратегій із врахуванням стадії кризи є визначальним для збереження життєздатності підприємства та формування основи його стійкого зростання [8, с. 55].

Вибір антикризової стратегії є складним управлінським рішенням, що залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників, які безпосередньо впливають на ефективність реагування підприємства на кризові виклики. Насамперед, визначальним є масштаб і характер самої кризи: локальна чи системна, короткострокова чи довготривала, контрольована чи спричинена форс-мажорними обставинами. Глибина фінансової нестабільності, рівень заборгованості та ліквідності, а також структура витрат відіграють ключову роль у прийнятті рішень щодо обсягу і швидкості впровадження антикризових заходів.

Також важливими є внутрішні ресурси підприємства – кадровий потенціал, ступінь управлінської мобільності, наявність ефективної інформаційно-аналітичної системи, рівень технологічної готовності до змін, інноваційна спроможність. Роль відіграє також рівень корпоративної культури та здатність організації до колективної адаптації. Якщо організаційна структура є гнучкою та налаштованою на швидке ухвалення рішень, підприємство здатне оперативно переходити від фази виживання до стабілізації чи навіть інноваційного прориву [45, с. 199].

Зовнішнє середовище також суттєво впливає на стратегічний вибір. Умови ринку, зміни в законодавстві, доступ до фінансування, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, рівень підтримки з боку держави – все це формує середовище, в якому підприємство змушене діяти. Особливо критичним є вплив воєнних дій,

обмеження логістики та деструкція постачальних ланцюгів, які значно знижують передбачуваність бізнес-середовища.

Ще одним важливим фактором є стратегічне бачення керівництва підприємства: наскільки чітко окреслені цілі, чи є готовність до трансформацій, а також чи існує довгострокова стратегія розвитку. Підприємства, що мають сформовані антикризові сценарії заздалегідь, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків [5, с. 63].

Отже, вибір антикризової стратегії – це результат комплексного аналізу низки взаємозалежних факторів, який має ґрунтуватися на глибокому розумінні внутрішнього потенціалу підприємства та умов його функціонування в мінливому середовищі.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЗАГРОЗИ КРИЗОВОГО ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Товариство з обмеженою відповідальністю «КОЗЕРІГ–2» розташоване в Солонянському районі Дніпропетровської області. Господарство є суб'єктом аграрного бізнесу і спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур, переважно зернових та олійних. Основним видом економічної діяльності є рослинництво, орієнтоване на забезпечення потреб внутрішнього ринку з потенціалом збуту надлишкової продукції на зовнішні ринки.

Підприємство використовує у своєму розпорядженні орендовані сільськогосподарські угіддя загальною площею 805 га. Основними культурами, що вирощуються, є: озима пшениця – як основна продовольча культура; соняшник – основна олійна культура з високим рівнем рентабельності; ячмінь – кормова та технічна культура; кукурудза на зерно – універсальна культура з широким попитом.

ТОВ «КОЗЕРІГ–2» має відносно компактну організаційну структуру, що включає керівництво, бухгалтерію, виробничу ланку, механізаторів і сезонних працівників. Загальна чисельність персоналу, враховуючи тимчасово залучених робітників у період польових робіт, становить до 12 осіб.

Матеріально-технічна база підприємства представлена сучасною сільськогосподарською технікою, зокрема тракторами, сівалками, обприскувачами, зернозбиральною технікою, а також допоміжним обладнанням для зберігання та транспортування продукції. Частина техніки є власною, частина залучається на умовах оренди або лізингу.

ТОВ «КОЗЕРІГ–2» веде господарську діяльність в умовах постійно зростаючих ризиків, пов'язаних із коливаннями цін на продукцію, змінами клімату,

нестабільністю ринку ресурсів та загальною економічною ситуацією в країні. Відповідно, актуальним для підприємства є удосконалення антикризових стратегій, які дозволили б забезпечити фінансову стабільність, оптимізувати витрати та зберегти виробничий потенціал.

На рисунку 2.1 представлено склад і структуру товарної продукції ТОВ «КОЗЕРІГ–2», що відображає виробничу спеціалізацію підприємства. Діаграма дає змогу проаналізувати, які саме види продукції мають найбільшу частку у загальному обсязі реалізації, що є ключовим чинником у формуванні стратегії антикризового управління. Переважання певної культури чи напрямку свідчить про рівень концентрації виробництва, а отже – і про потенційні ризики або переваги в умовах нестабільного середовища.

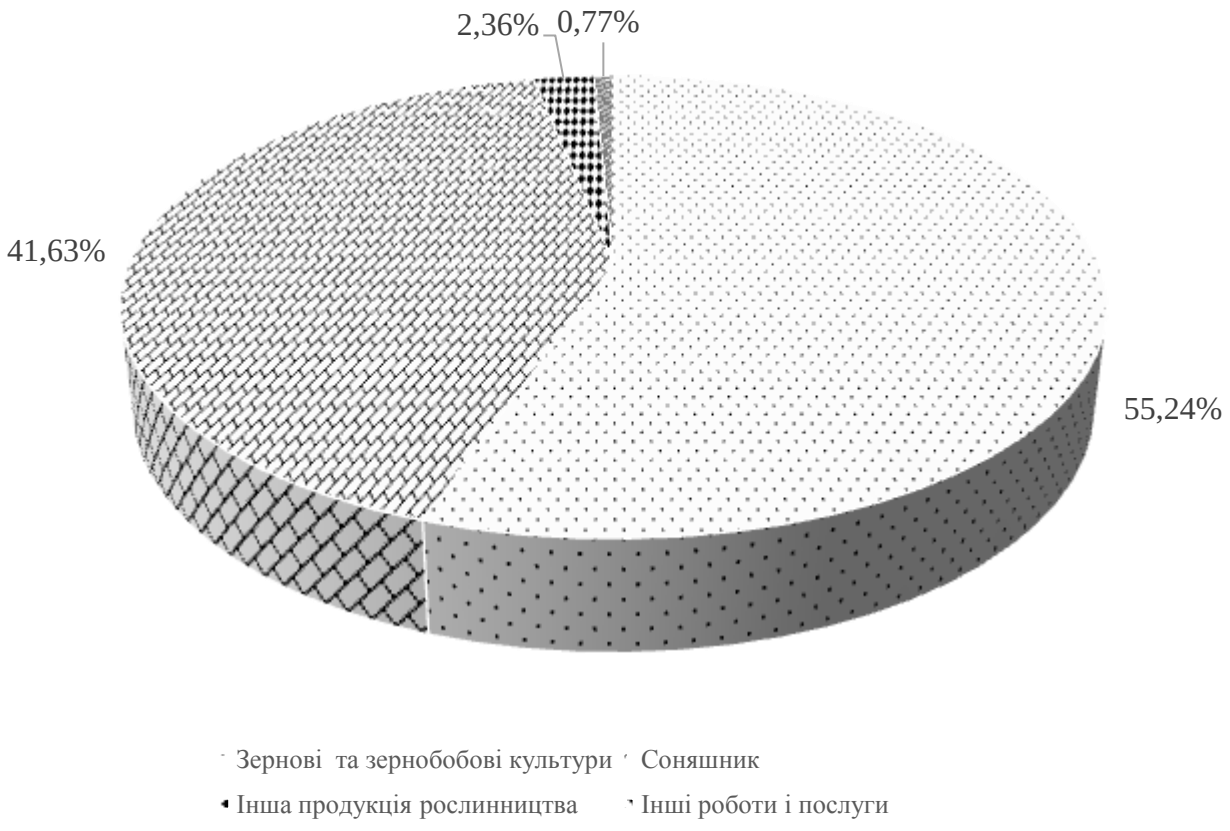

Рис. 2.1. Склад та структура товарної продукції ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Аналіз структури товарної продукції ТОВ «КОЗЕРІГ–2» засвідчує чітку спеціалізацію підприємства на вирощуванні зернових і олійних культур, зокрема пшениці та соняшнику, які сумарно формують понад 96% обсягів реалізованої продукції. Такий напрямок дозволяє підприємству зосередити ресурси на найбільш рентабельних культурах, однак водночас створює залежність від коливань ринку сировинної продукції. Невелика частка іншої продукції рослинництва та додаткових послуг свідчить про низький рівень диверсифікації, що підвищує чутливість господарства до зовнішніх економічних та кліматичних ризиків. У контексті антикризового управління це підкреслює доцільність перегляду структури виробництва з метою її збалансування і підвищення адаптивності до нестабільного середовища.

Раціональне використання та ефективне управління ресурсним потенціалом є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності. Для підприємств сільськогосподарської сфери, основним виробничим ресурсом виступають земельні угіддя, що визначають обсяг і структуру виробництва, рівень рентабельності, а також стійкість до зовнішніх впливів.

Земельні ресурси мають особливе значення в аграрному бізнесі, оскільки вони не тільки є основою сільськогосподарської діяльності, але й визначають можливості диверсифікації виробництва, впровадження нових технологій та підвищення ефективності господарювання. В умовах загострення кліматичних ризиків та нестабільності ринку, раціональна організація землекористування стає визначальним фактором конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

У таблиці 2.1 наведено динаміку основних показників, що характеризують земельний фонд, посівні площі та рівень землебезпеченості підприємства у 2022–2024 роках. Аналіз цих даних дозволяє оцінити тенденції розвитку виробничого потенціалу ТОВ «КОЗЕРІГ–2», ефективність використання наявних земельних ресурсів, а також зміни в навантаженні на працівників і рівень технічного оснащення

господарства.

Таблиця 2.1

Динаміка показників використання земельних ресурсів у ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна площа земельного фонду господарства, га	756	778	805	49	6,48
з них використано для ведення сільськогосподарської діяльності, га	748	765	796	48	6,42
Площа ріллі у складі сільськогосподарських угідь, га	748	765	796	48	6,42
Загальна площа посівів сільськогосподарських культур, га	768	745	789	21	2,73
Рівень навантаження сільськогосподарських угідь на одного працівника, га/особу	93,50	109,29	88,44	-5,06	-5,41
Обсяг основних засобів на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	1,63	1,74	1,58	-0,05	-2,89

За період дослідження у ТОВ «КОЗЕРІГ–2» простежується позитивна динаміка зростання загального земельного фонду та площ, задіяних у сільськогосподарському виробництві. Площа ріллі збільшилась на 6,42%, що свідчить про активізацію землеробства та розширення виробничої бази. Водночас загальна площа посівів зросла менш істотно, що може вказувати на перегляд структури сівозмін або оптимізацію земельного навантаження. Важливою є тенденція до зниження навантаження на одного працівника, що вказує на збільшення штату. Обсяг основних засобів на 100 га також дещо скоротився, що в умовах нестабільності зумовлено зношенням техніки та зменшенням інвестицій у технічне оновлення. Отже, підприємство демонструє зростання виробничих площ, однак потребує посилення технічного переоснащення та збалансування трудових ресурсів для ефективної антикризової стратегії.

У таблиці 2.2 наведено динаміку основних показників, що характеризують використання трудових ресурсів у ТОВ «КОЗЕРІГ–2» протягом 2022–2024 років. Зокрема, розглянуто чисельність персоналу, обсяг фактично відпрацьованого часу, середню тривалість робочого дня, а також продуктивність праці в різних вимірах. Порівняння цих показників дозволяє оцінити ефективність управління трудовими ресурсами та тенденції у зміні результативності праці, що є критично важливим для формування дієвої антикризової стратегії підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка показників використання праці та результативності трудових ресурсів у ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна чисельність працівників, осіб	8	7	9	1	12,50
Обсяг фактично відпрацьованого часу 1 працівником – кількість відпрацьованих людино-днів	205	225	236	31	15,12
– кількість відпрацьованих людино-годин	1599,0	1597,5	1699,2	100,2	6,27
Середня тривалість робочого дня, годин	7,80	7,10	7,20	-0,60	-7,69
Обсяг валової продукції в перерахунку на одиницю трудового ресурсу – продуктивність праці одного середньорічного працівника, тис. грн	137,1	255,0	315,1	178,0	129,87
– обсяг валової продукції на один людино-день, грн	668,6	1133,5	1335,0	666,4	99,68
– обсяг валової продукції на одну людино-годину, грн	85,7	159,6	185,4	99,7	116,32

У період з 2022 по 2024 рік у ТОВ «КОЗЕРІГ–2» спостерігається позитивна динаміка використання трудових ресурсів. Незважаючи на незначне коливання чисельності працівників, обсяг фактично відпрацьованого часу на одного працівника

зріс як у днях, так і в годинах, що свідчить про підвищення трудової активності персоналу. Середня тривалість робочого дня дещо скоротилася, але це не завадило суттєвому зростанню продуктивності праці. Показник валової продукції на одного працівника збільшився більш ніж удвічі, що вказує на зростання ефективності роботи персоналу та, ймовірно, вдосконалення організації виробництва. Значне підвищення продуктивності на людино-день і людино-годину підтверджує раціональне використання трудових ресурсів, що є позитивним сигналом для розробки стратегії антикризового управління, орієнтованої на зміцнення внутрішніх резервів підприємства.

У таблиці 2.3 подано комплексний аналіз ресурсного забезпечення ТОВ «КОЗЕРІГ–2» за період 2022–2024 років. Дані охоплюють динаміку балансової вартості основних засобів, обсяг оборотного капіталу, рівень матеріально-технічного оснащення працівників і сільськогосподарських угідь, а також ключові коефіцієнти ефективності використання ресурсів. Аналіз таких показників дозволяє виявити сильні сторони та критичні зони у фінансово-виробничій діяльності підприємства, що є необхідним етапом під час розробки антикризових заходів у сучасних нестабільних умовах господарювання.

Упродовж аналізованого періоду ТОВ «КОЗЕРІГ–2» нарощувало свій матеріальний потенціал, про що свідчить зростання балансової вартості основних засобів на понад 39% та підвищення забезпеченості як працівників, так і угідь виробничими ресурсами. Також спостерігається позитивна тенденція збільшення обсягу оборотного капіталу, що є ознакою зростання обігових можливостей підприємства. Водночас ефективність використання як основних, так і оборотних засобів знижується: кількість їх оборотів зменшилась, а тривалість одного обороту зросла на понад 44%, що свідчить про зниження ділової активності підприємства. Зменшення обсягу виробленої продукції на 1 гривню вартості основних засобів та зниження прибутковості їх використання також сигналізують про послаблення операційної ефективності.

Таблиця 2.3

Оцінка матеріально-фінансового забезпечення та ресурсної ефективності ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна балансова вартість основних засобів підприємства, тис. грн	256,3	315,4	356,9	100,6	39,25
Обсяг оборотного капіталу (оборотних активів) підприємства, тис. грн	45907	43943,8	50304,7	4397,7	9,58
Забезпечення сільськогосподарських угідь основними засобами на 1 га, тис. грн/га	34,3	41,2	44,8	10,6	30,85
Рівень оснащеності працівника основними засобами, тис. грн/особу	32,0	45,1	39,7	7,6	23,78
Коефіцієнт співвідношення оборотних до основних засобів, грн/грн	179,11	139,33	140,95	-38,17	-21,31
Обсяг продукції, вироблений на 1 грн вартості основних засобів, грн	10,55	6,01	5,76	-4,79	-45,37
Кількість повних оборотів оборотних засобів за період, пунктів	0,06	0,04	0,04	-0,02	-30,58
Середня тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	6195,2	8455,2	8924,5	2729,3	44,06
Частка прибутку у складі валового доходу (рентабельність реалізації), %	0,37	0,14	0,35	-0,01	х
Прибутковість використання основних засобів, %	65,82	19,47	50,29	-15,53	х

Незважаючи на зростання ресурсної бази, підприємство потребує оптимізації механізмів управління активами для підвищення їх рентабельності та оборотності, що є критично важливим в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 2.4 узагальнює ключові показники, що характеризують рівень

забезпечення підприємства ресурсами, ефективність їх використання, продуктивність праці та фінансові результати на 100 гектарів сільськогосподарських угідь. Наведені дані відображають інтегральну картину функціонування ТОВ «КОЗЕРІГ–2» у динаміці за 2022–2024 роки, що дозволяє зробити висновки щодо змін у виробничій ефективності, рентабельності та доцільності застосованої стратегії господарювання.

Таблиця 2.4

Узагальнюючі показники результативності та ресурсної віддачі в ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Забезпечення 100 га сільськогосподарських угідь ресурсами, тис. грн					
─ обсяг основних засобів у розрахунку на 100 га угідь, тис. грн	34,3	41,2	44,8	10,6	30,85
─ вартість оборотного капіталу на 100 га угідь, тис. грн	6137,3	5744,3	6319,7	182,4	2,97
─ сукупні витрати на виробництво на 100 га угідь, тис. грн	339,0	239,9	235,9	-103,1	-30,42
Економічна віддача у валовій продукції					
─ валова продукція з 1 га угідь, тис. грн	1,47	2,33	3,56	2,1	143,01
─ фондовіддача на 1 грн вартості основних засобів, грн	4,28	5,66	7,95	3,7	85,71
─ продуктивність праці одного працівника, тис. грн	137,1	255,0	315,1	178,0	129,87
Доходи і прибуток з 100 га угідь, тис. грн					
─ загальний обсяг валової продукції на 100 га	146,6	233,4	356,2	209,6	143,01
─ обсяг валового доходу на 100 га	361,6	248,0	258,5	-103,1	-28,52
─ сума прибутку на 100 га	22,6	8,0	22,6	0,0	-0,01
Загальний рівень рентабельності сільськогосподарського	6,65	3,34	9,56	2,9	х

виробництва, %					

Комплексний аналіз діяльності ТОВ «КОЗЕРІГ–2» за період 2022–2024 років свідчить про суттєве зростання економічної ефективності господарювання, зокрема, збільшення валової продукції з одного гектара у 2,4 рази та підвищення фондовіддачі майже вдвічі. Позитивною є також динаміка продуктивності праці, яка зросла більш ніж у два рази. Незважаючи на зростання обсягів ресурсного забезпечення, підприємству вдалося скоротити сукупні витрати на виробництво на 100 га на понад 30%, що свідчить про підвищення операційної ефективності. Водночас загальний обсяг валового доходу на 100 га зменшився, що може пояснюватись зміною структури цін або системою обліку витрат. Однак рівень рентабельності зріс до 9,56%, що свідчить про суттєве покращення фінансового результату. Таким чином, ТОВ «КОЗЕРІГ–2» демонструє успішне реагування на виклики нестабільного середовища, хоча збереження позитивної динаміки вимагає посилення контролю над ціноутворенням, ринковою кон’юнктурою та модернізацією управлінських рішень.

2.2. Визначення внутрішніх і зовнішніх загроз кризового характеру ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

У діяльності підприємств агропродовольчого сектору, зокрема таких, як ТОВ «КОЗЕРІГ–2», поняття "загроза" трактується як потенційний або реальний фактор зовнішнього чи внутрішнього середовища, що може призвести до дестабілізації фінансово-господарської діяльності, втрати конкурентоспроможності чи погіршення соціально-економічного стану підприємства. Загроза часто є передумовою кризової ситуації, яка проявляється у вигляді суттєвих відхилень від запланованих показників, збоїв у виробничих процесах або втрати контрольованості над ключовими управлінськими параметрами.

У випадку ТОВ «КОЗЕРІГ–2», що функціонує в умовах підвищеної галузевої, економічної та регіональної нестабільності, загрози кризового характеру мають особливе значення. Серед основних загроз варто виділити несприятливі кліматичні умови, коливання цін на агропродукцію, нестабільність ринку збуту, обмеженість інвестиційних ресурсів, а також загрози воєнного характеру, які мають критичний вплив на логістику, безпеку працівників і збереження матеріально-технічної бази.

Ідентифікація таких загроз є ключовим елементом системи антикризового управління ТОВ «КОЗЕРІГ–2», адже дозволяє своєчасно виявити слабкі місця у виробничо-господарській системі, оцінити потенційні втрати та розробити запобіжні або компенсаторні заходи. Це, у свою чергу, формує підґрунтя для підвищення стійкості підприємства до кризових впливів, а також сприяє забезпеченню стратегічної безпеки та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

Для ТОВ «КОЗЕРІГ–2», що здійснює діяльність у сфері агробізнесу в умовах динамічного та нестабільного середовища, зовнішні загрози є суттєвими чинниками ризику, які можуть впливати на стабільність та ефективність функціонування підприємства. Їх можна умовно класифікувати за такими напрямами:

Економічні загрози пов’язані з нестабільністю макроекономічного середовища. Зокрема, високий рівень інфляції знижує купівельну спроможність споживачів та підвищує витрати на матеріальні ресурси. Коливання валютного курсу ускладнює розрахунки з імпортними постачальниками добрив, техніки чи насіння. Нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію та сировину обмежує можливості планування та знижує прибутковість.

Політичні загрози включають воєнні дії, які загрожують безпосередньому фізичному знищенню інфраструктури, перериванню логістичних ланцюгів та евакуації персоналу. Зміни у законодавстві, особливо в податковій або земельній сферах, можуть суттєво вплинути на витрати або обмежити доступ до ресурсів. Посилення податкового тиску знижує можливості реінвестування коштів у розвиток.

Екологічні загрози мають особливе значення для сільського господарства.

Погодні аномалії, зокрема тривалі посухи, зливи, заморозки, знижують урожайність. Кліматичні зміни змінюють агрокліматичні зони, що ускладнює планування посівних структур. Епізоотії та фітосанітарні спалахи можуть знищити врожай або унеможливити експорт.

Соціальні загрози виражаються в скороченні трудових ресурсів, особливо в сільській місцевості, внаслідок міграції молоді до міст або за кордон. Це ускладнює кадрове забезпечення навіть сезонних робіт. Також зростає соціальна напруга через зниження рівня доходів населення.

Технологічні загрози пов’язані з відставанням у впровадженні сучасних технологій, що знижує ефективність виробництва. Втрата доступу до інноваційних рішень, агротехніки та інформаційних систем зменшує конкурентоспроможність підприємства, а застаріле обладнання потребує частого ремонту і знижує якість продукції.

Своєчасне виявлення та оцінка цих загроз дозволяє ТОВ «КОЗЕРІГ–2» формувати адекватні заходи реагування та вибудовувати гнучку систему антикризового управління.

Внутрішні загрози є не менш значущими для стабільності та розвитку ТОВ «КОЗЕРІГ–2», ніж зовнішні. Вони формуються внаслідок недоліків у внутрішній системі управління, ресурсному забезпеченні та організаційній культурі підприємства. Основні внутрішні ризики можна згрупувати за такими напрямами:

Фінансові загрози полягають у надмірній кредитній залежності, що зумовлює зростання витрат на обслуговування боргів і знижує фінансову стійкість підприємства. Дефіцит обігових коштів ускладнює своєчасне фінансування поточних операцій: придбання пального, добрив, насіння, виплату заробітної плати, що може призвести до зупинок у виробничому процесі.

Організаційні загрози включають неефективне управління, що виявляється у відсутності чіткої стратегії розвитку, низькому рівні контролю за витратами, відсутності KPI для персоналу. Крім того, відсутність сформованих антикризових

механізмів, таких як система раннього попередження або регулярна діагностика ризиків, посилює вразливість підприємства до навіть незначних зовнішніх впливів.

Виробничі загрози мають критичне значення для сільськогосподарського підприємства. Високий рівень зношеності техніки (трактори, комбайни, сівалки тощо) спричиняє часті поломки, простої, збільшення витрат на ремонт і обслуговування. Низький рівень впровадження сучасних технологій, відсутність систем точного землеробства, автоматизації та цифровізації стримує зростання продуктивності праці та ефективність використання ресурсів.

Маркетингові загрози виникають через звуження каналів збуту, обмежену географію реалізації продукції та втрату постійних споживачів через нестабільну якість, високу ціну чи недостатню гнучкість у роботі з партнерами. Відсутність системи брендингу, аналітики ринку та просування погіршує позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Кадрові загрози є серйозним викликом для підприємств агросектору, зокрема ТОВ «КОЗЕРІГ–2». Плинність кадрів, особливо серед сезонних працівників, порушує стабільність виробничого циклу. Низька кваліфікація персоналу, відсутність мотивації та професійного розвитку обмежують можливості підвищення продуктивності, впровадження нових технологій та ефективного управління.

Виявлення цих загроз є критично важливим для побудови ефективної антикризової політики, формування адаптивної стратегії та підвищення стійкості ТОВ «КОЗЕРІГ–2» до потенційних ризиків.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, що дозволяє системно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішнє середовище його функціонування. У контексті антикризового управління для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» такий аналіз дає змогу виявити сильні сторони, які можуть стати основою для подолання кризових ситуацій, а також слабкості, що потребують оперативного реагування. Особливу увагу приділено загрозам зовнішнього характеру, зокрема воєнним, економічним і демографічним викликам, а також

можливостям розвитку через модернізацію, підтримку з боку держави та нові канали збуту.

Аналіз засвідчив, що ТОВ «КОЗЕРІГ–2» має стабільну основу для подальшого функціонування, зокрема у вигляді земельних ресурсів, локальної ринкової присутності та досвіду ведення господарства. Водночас підприємству слід звернути увагу на технічне оновлення, пошук фінансових резервів та впровадження сучасних управлінських рішень.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
- Наявність стабільних земельних активів	- Високий рівень зношеності техніки
- Досвід ведення сільськогосподарської діяльності	- Обмежені фінансові ресурси
- Налагоджена структура управління	- Відсутність сучасних цифрових технологій в управлінні
- Присутність на локальному ринку	- Залежність від погодних умов
- Співпраця з перевіреними постачальниками та споживачами	- Низька інноваційна активність
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
- Отримання державних дотацій та грантів	- Військові дії та нестабільність у регіоні
- Участь у кооперативах або кластерних ініціативах	- Інфляційні коливання та зростання вартості ресурсів
- Впровадження технологій точного землеробства	- Міграція сільського населення та кадровий дефіцит
- Диверсифікація видів продукції	- Посилення конкуренції з боку агрохолдингів
- Вихід на нові канали збуту (експорт, онлайн-торгівля)	- Нестабільна податкова та нормативна політика

Серед найзначніших зовнішніх загроз виокремлено нестабільну політичну ситуацію, ризики воєнних дій, податковий тиск і скорочення трудових ресурсів у сільській місцевості. SWOT-аналіз створює підґрунтя для розробки релевантних стратегій антикризового реагування, які базуватимуться на сильних сторонах і можливостях підприємства при мінімізації ризиків і слабких місць.

У процесі антикризового стратегічного управління важливо не лише виявити загрози та слабкі сторони підприємства, а й знайти шляхи перетворення їх на

можливості розвитку. Матриця стратегічних можливостей, побудована на основі проведеного SWOT-аналізу ТОВ «КОЗЕРІГ–2», є інструментом для системного узагальнення потенційних напрямів дій підприємства у відповідь на поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів. Вона дозволяє обґрунтовано формувати ефективні стратегії поведінки підприємства в умовах нестабільності – зокрема, у періоди посилення ринкових ризиків, інфляційного тиску та зовнішньополітичних загроз.

Таблиця 2.6

Матриця стратегічних можливостей ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (стратегії розвитку): – Використання наявних земель і техніки для розширення виробництва – Пошук нових ринків збуту завдяки якості продукції – Опора на команду досвідчених працівників при впровадженні змін	ST-стратегії (захисні стратегії): – Використання фінансової стабільності для хеджування від валютних ризиків – Створення резервного фонду на випадок кліматичних чи воєнних загроз – Посилення позицій на локальних ринках
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (стратегії подолання слабкостей): – Інвестування в оновлення техніки через доступ до кредитних програм – Навчання персоналу новим технологіям – Участь у державних програмах підтримки аграріїв	WT-стратегії (стратегії мінімізації ризиків): – Залучення зовнішніх експертів для розробки антикризових планів – Диверсифікація культур для зменшення залежності від одного виду продукції – Аутсорсинг маркетингової діяльності

Результати матричного аналізу свідчать про необхідність для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» активного поєднання стратегій захисту та розвитку. Зокрема, слід використати внутрішні сильні сторони підприємства – земельний фонд, технічні ресурси та команду працівників – для розширення ринкової присутності та впровадження адаптивних антикризових заходів. У той же час слабкі місця, такі як застаріла техніка, потребують інвестицій та модернізації. Важливим напрямом є також мінімізація зовнішніх ризиків через диверсифікацію продукції, співпрацю з державними програмами підтримки та підвищення рівня управлінської гнучкості.

Матриця надає можливість сформувати цілісну і реалістичну програму стратегічного антикризового реагування в аграрному секторі.

Стратегічна карта ризиків ТОВ «КОЗЕРІГ–2» є важливим інструментом антикризового управління, що дозволяє візуалізувати основні загрози для підприємства, оцінити ймовірність їх настання та масштаб можливого впливу. Представлена стратегічна карта ризиків дозволяє ідентифікувати основні джерела загроз, оцінити ймовірність їх настання та масштаб впливу на стабільність підприємства, а також розробити комплекс превентивних заходів для мінімізації їх негативних наслідків (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Стратегічна карта ризиків ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Категорія ризику	Конкретний ризик	Ймовір-ність	Рівень впливу	Пріоритет реагування	Можливі заходи реагування
Економічні	Інфляція, валютна нестабільність	Висока	Високий	Високий	Перехід на багатовалютні розрахунки, цінова індексація контрактів
Політичні	Воєнні дії, податкові зміни	Висока	Високий	Високий	Моніторинг законодавства, диверсифікація каналів збуту
Екологічні	Посухи, зміни клімату	Середня	Високий	Високий	Впровадження зрошення, страхування врожаїв
Виробничо-технологічні	Зношення техніки, відсутність інновацій	Висока	Середній	Середній	Модернізація техніки, участь у програмах підтримки агросектору
Фінансові	Нестача обігових коштів, кредитне навантаження	Висока	Високий	Високий	Реструктуризація боргів, пошук інвесторів
Кадрові	Відтік кадрів, низька кваліфікація	Середня	Середній	Середній	Підвищення мотивації, навчальні програми
Маркетингові	Втрата ринку збуту	Середня	Середній	Середній	Розширення каналів збуту, партнерства
Соціальні	Міграція сільського	Середня	Середній	Низький	Співпраця з місцевою владою, підтримка

	населення				сільських ініціатив

Проведене ранжування ризиків засвідчує, що найвищий рівень небезпеки для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» мають економічні, фінансові та політичні фактори, що потребують негайного реагування. Екологічні та виробничо-технологічні ризики також заслуговують на підвищену увагу в контексті довгострокового планування. Результати аналізу дозволяють сформувати базу для побудови ефективної антикризової стратегії, спрямованої на підвищення адаптивності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища та забезпечення його сталого розвитку.

У контексті сучасного агробізнесу, зокрема для підприємств таких як ТОВ «КОЗЕРІГ–2», надзвичайно важливою є своєчасна ідентифікація потенційних загроз. Рання діагностика кризових факторів дозволяє не лише уникнути непередбачуваних втрат, але й сформувати фундамент для побудови ефективної антикризової стратегії.

Однією з головних переваг ранньої ідентифікації є можливість упередження негативних наслідків, що дає змогу мінімізувати витрати на подолання кризи. Завдяки своєчасному виявленню слабких місць у фінансовій, організаційній чи виробничій системі, підприємство може оперативно розробити заходи реагування та знизити залежність від зовнішніх дестабілізуючих чинників.

Крім того, ідентифікація загроз на ранньому етапі сприяє підвищенню адаптивності підприємства – тобто його здатності гнучко реагувати на зміни в ринковому, соціально-політичному та технологічному середовищі. Це, у свою чергу, підвищує рівень стійкості ТОВ «КОЗЕРІГ–2» до коливань зовнішнього середовища.

І, нарешті, завдяки ранній діагностиці загроз формується система попереджувальних дій, що дозволяє не просто реагувати на кризові ситуації, а діяти на випередження – адаптуючи управлінську модель, фінансові потоки та логістику ще до моменту прояву серйозних проблем. Такий підхід є важливою складовою сучасної стратегії антикризового управління та дозволяє забезпечити стратегічну гнучкість і довготривалу конкурентоспроможність аграрного підприємства.

2.3. Оцінка ефективності існуючої системи антикризового управління ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

ТОВ «КОЗЕРІГ–2», функціонуючи в умовах воєнного стану, нестабільної економіки та волатильного ринку агропродукції, змушене адаптувати свою діяльність до нових викликів. У відповідь на посилення зовнішніх і внутрішніх загроз підприємством були вжиті низка оперативних заходів антикризового характеру (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Загальна характеристика антикризових заходів, реалізованих на підприємстві

Напрям антикризової діяльності	Конкретні заходи	Характеристика стратегії	Коментар щодо ефективності
Фінанси	– Жорсткий контроль витрат – Замороження інвестицій – Перемовини з банками щодо пролонгації кредитів	Стратегія виживання / санації	Допомагає зберегти ліквідність, але не забезпечує розвиток
Логістика і постачання	– Перехід на локальних постачальників – Оптимізація маршрутів доставки	Тактичне реагування	Гнучке рішення, однак потребує довгострокового планування
Управління персоналом	– Збереження ключових працівників – Відсутність скорочення персоналу	Захист кадрового потенціалу	Позитивно впливає на стабільність виробничого циклу
Виробнича діяльність	– Підтримка у робочому стані критично важкої техніки – Відкладення модернізації	Адаптивна мінімізація витрат	Знижує інноваційний потенціал, але дозволяє продовжити виробництво
Взаємодія з партнерами	– Відтермінування оплат постачальникам – Збереження сталих контрактів	Стабілізаційна стратегія	Утримує довіру партнерів, проте зменшує гнучкість
Управління ризиками	– Реактивне прийняття рішень без офіційного плану – Відсутність системи моніторингу ризиків	Відсутність стратегічного підходу	Ускладнює проактивне управління

Зокрема, у фінансовому аспекті було запроваджено політику жорсткого

контролю за витратами. Пріоритет надавався фінансуванню критично важливих статей: закупівлі пального, ремонт техніки, придбання посівного матеріалу. Витрати на модернізацію або розвиток, натомість, були заморожені, що свідчить про тимчасову реалізацію стратегії «виживання».

На рівні логістики ТОВ «КОЗЕРІГ–2» адаптувало маршрути транспортування та постачання добрив, в окремих випадках залучаючи локальних постачальників замість традиційних регіональних партнерів, щоб уникнути ризиків зриву поставок. Така гнучкість у зміні постачальницького ланцюга демонструє здатність підприємства до часткового тактичного реагування.

З метою збереження платоспроможності були проведені перемовини з банками про пролонгацію кредитних зобов’язань, а також здійснено відтермінування платежів постачальникам, що свідчить про прагнення до фінансової санації. Водночас на рівні управлінських процесів фіксується обмежена інституціоналізація антикризових практик. Переважна більшість заходів носила ситуативний характер, без попередньо затвердженого плану дій або внутрішнього положення про управління ризиками.

Також у діяльності підприємства не фіксується застосування механізмів прогнозування, оцінки ймовірності настання кризових ситуацій або регулярного моніторингу змін зовнішнього середовища. Це обмежує здатність ТОВ «КОЗЕРІГ–2» до проактивного антикризового управління.

В умовах зростаючої економічної та політичної нестабільності підприємства аграрного сектору, зокрема ТОВ «КОЗЕРІГ–2», перебувають під постійною загрозою втрати платоспроможності. З огляду на це, важливим елементом антикризового управління є оцінка ймовірності банкрутства, яка дозволяє вчасно виявити фінансові ризики та ухвалити запобіжні управлінські рішення.

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства є одним із ключових етапів діагностики його фінансової стійкості в рамках антикризового управління. Одним з ефективних інструментів є п'ятифакторна Z-модель Альтмана, адаптована до реалій

української економіки. Ця модель дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства на основі п’яти важливих коефіцієнтів, що характеризують прибутковість, ліквідність, ділову активність та капіталізацію. Для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» розрахунок показників за підсумками останнього звітного періоду дав змогу ідентифікувати ступінь ризику фінансової нестійкості та визначити напрямки посилення антикризових заходів.

Розрахунок загального коефіцієнта банкрутства для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» за п'ятифакторною Z-моделлю Альтмана (адаптованою для українських підприємств) показав такі результати:

Таблиця 2.9

Розрахунок показників для визначення ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана в умовах ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Показник	Формула	Значення
X1	(Власний капітал – Усі зобов’язання) / Активи	0.0351
X2	Чистий прибуток / Активи	0.0992
X3	Чистий прибуток / Активи	0.0992
X4	Власний капітал / Усі зобов’язання	1.0727
X5	Виручка (дохід) / Активи	0.3205
Z-рахунок	Z = 1.2·X1 + 1.4·X2 + 3.3·X3 + 0.6·X4 + 1.0·X5	1.4724

Z-рахунок $Z = 1{,}2 \cdot X1 + 1{,}4 \cdot X2 + 3{,}3 \cdot X3 + 0{,}6 \cdot X4 + 1{,}0 \cdot X5$ 1,4724

$Z < 1{,}8$ – висока ймовірність банкрутства;

$1{,}8 \leq Z \leq 2{,}7$ – зона невизначеності;

$Z > 2{,}7$ – низька ймовірність банкрутства.

Згідно з проведеним аналізом (табл. 2.9), інтегральний Z-рахунок для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» становить 1.4724, що вказує на високу ймовірність банкрутства згідно з класифікацією Альтмана. Це свідчить про потребу в негайному перегляді управлінських підходів та впровадженні комплексу фінансово-оздоровчих і стратегічних заходів. Зокрема, слід зосередитися на нарощуванні прибутковості,

зниженні кредитного навантаження, оптимізації структури капіталу та покращенні ефективності використання активів. Отримані результати мають стати обґрунтуванням для формування цільових антикризових стратегій з метою стабілізації та довгострокової фінансової безпеки підприємства.

Антикризові заходи, які запроваджує ТОВ «КОЗЕРІГ–2», мають переважно реактивний характер та спрямовані на збереження базових функцій підприємства в умовах зовнішньої нестабільності. Основна увага приділяється утриманню поточної платоспроможності, збереженню персоналу та підтримці виробничих процесів на мінімально необхідному рівні.

Серед позитивних результатів впроваджених заходів можна виділити:

Збереження кадрового потенціалу, що забезпечує сталість виробничого циклу та дозволяє оперативно запускати сезонні процеси.

Оптимізація логістичних витрат, яка сприяє скороченню затрат на транспортування та постачання.

Утримання взаємин із партнерами завдяки гнучкій політиці відтермінування платежів, що дозволяє уникнути розриву ділових зв’язків.

Разом з тим, виявлено ряд обмежень та недоліків у реалізованій системі:

Відсутність формалізованої стратегії антикризового реагування, що призводить до ситуативних рішень без довгострокової перспективи.

Низький рівень інвестиційної активності та відкладене технічне оновлення створюють ризики погіршення виробничого потенціалу в майбутньому.

Відсутність системи регулярного моніторингу ризиків і внутрішніх загроз знижує швидкість реагування на зміни у середовищі.

Нерозвинена маркетингова політика не дозволяє активно освоювати нові канали збуту, що підвищує залежність від обмеженої клієнтської бази.

Таким чином, реалізовані заходи забезпечують короткострокову стабільність, проте не створюють підґрунтя для стратегічного розвитку підприємства в умовах хронічної кризи. Це свідчить про потребу у вдосконаленні системи антикризового

менеджменту через запровадження формалізованих підходів, цифрових інструментів моніторингу та стратегічного планування.

Антикризове управління є одним із ключових напрямів забезпечення стабільності функціонування аграрного підприємства в умовах невизначеності та зовнішнього тиску. Проте ефективність такого управління значною мірою залежить від наявності внутрішньо скоординованої системи, яка б охоплювала ідентифікацію ризиків, превентивне планування, технологічну підтримку та підготовку персоналу. У випадку ТОВ «КОЗЕРІГ–2» аналіз існуючого антикризового механізму виявив низку суттєвих проблем, які знижують ефективність реагування на кризові ситуації та погіршують загальну стійкість підприємства. У таблиці 2.10 наведено ключові проблеми, що гальмують розвиток ефективної антикризової системи, з відповідним розкриттям їх сутності та наслідків для діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

Основні проблеми у функціонуванні антикризового механізму ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Проблема	Суть проблеми	Наслідки для підприємства
Відсутність системної роботи з ризиками	Відсутні процедури ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків	Підвищена вразливість до зовнішніх і внутрішніх загроз
Низький рівень цифровізації управлінських процесів	Відсутність використання аналітичних систем, ERP-рішень, ризик-менеджменту	Зниження ефективності управлінських рішень, уповільнення реакції на зміни
Реактивність управління	Рішення ухвалюються лише після виникнення проблем	Високі втрати ресурсів, нестабільність роботи
Відсутність плану антикризових дій	Не розроблені сценарії дій у разі виникнення кризових ситуацій	Дезорганізація в управлінні у разі форс-мажору
Недостатня підготовка персоналу до кризових умов	Брак знань з управління ризиками та кризами серед управлінців	Помилки в ухваленні рішень, зниження ефективності реагування

Результати аналізу свідчать, що наявна система антикризового управління ТОВ «КОЗЕРІГ–2» має низький рівень зрілості та характеризується переважно реактивним, а не проактивним підходом. Найбільш критичними є відсутність планових механізмів управління ризиками, слабка цифровізація управлінських

процесів та нестача кваліфікованих кадрів у сфері кризового менеджменту. Такі недоліки підвищують вразливість підприємства до зовнішніх шоків, знижують швидкість адаптації до змін та загрожують його фінансовій стійкості. Усунення виявлених проблем і впровадження системного підходу до антикризового управління має стати одним із пріоритетів у стратегічному розвитку підприємства.

Таблиця 2.11 відображає загальну схему антикризового управління на підприємстві, що охоплює основні етапи управлінського циклу: від виявлення загроз до підвищення стійкості. Кожен етап має свою логіку, зміст і відповідальних виконавців, що дозволяє забезпечити цілісність та узгодженість антикризових дій.

Таблиця 2.11

Загальна схема антикризового управління на підприємстві ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Етап	Основний зміст	Відповідальні особи/підрозділи	Очікувані результати
1. Ідентифікація загроз	Виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів ризику	Керівник, бухгалтер, агроном, зовнішній консультант	Складання реєстру потенційних загроз
2. Оцінка рівня загроз	Визначення ймовірності та впливу кризових факторів	Економіст-аналітик, бухгалтер	Побудова карти ризиків, пріоритезація
3. SWOT-аналіз та стратегічне позиціювання	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Керівництво, маркетолог, консультант	Обґрунтування стратегічних напрямів дій
4. Планування дій	Розробка сценаріїв реагування, антикризових заходів, резервного плану	Керівник, юрист, економіст	Підготовлений план реагування на критичні ситуації
5. Впровадження заходів	Реалізація запланованих превентивних і компенсаційних рішень	Усі функціональні служби	Зменшення шкоди, стабілізація діяльності
6. Моніторинг та корекція	Постійне відстеження змін середовища, ефективності заходів, коригування дій	Менеджер з ризиків, керівник	Гнучкість, адаптація до нових викликів
7. Підвищення стійкості	Навчання персоналу, цифровізація, створення резервів	HR-фахівець, керівництво	Підвищення готовності до потенційних криз

Представлена схема демонструє системний підхід до антикризового управління на рівні підприємства. Вона ґрунтується на послідовному виявленні, оцінці та реагуванні на ризики, а також на постійному вдосконаленні організаційної

готовності. Залучення до процесу представників різних функціональних служб забезпечує комплексне бачення та оперативність дій. Водночас кінцева мета такої системи – формування стійкого та адаптивного підприємства, здатного не лише протистояти кризовим загрозам, але й використовувати їх як точку зростання. Для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» це є важливим кроком до сталого розвитку в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

3.1. Обґрунтування необхідності стратегічної трансформації системи антикризового управління

В умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності, зміни кон’юнктури аграрного ринку та постійних ризиків порушення логістичних ланцюгів, підприємства аграрного сектору України змушені переглядати традиційні підходи до управління. Особливо це актуально для малих і середніх господарств, таких як ТОВ «КОЗЕРІГ–2», які мають обмежений запас фінансової та організаційної стійкості.

Аналіз стану системи антикризового управління ТОВ «КОЗЕРІГ–2» показав її фрагментарність, переважно реактивний характер та відсутність комплексної стратегії. Ситуаційне ухвалення рішень, відсутність формалізованої політики у сфері ризик-менеджменту, слабка цифровізація процесів та низький рівень підготовки персоналу створюють передумови для дестабілізації підприємства навіть за незначних зовнішніх збурень.

Зовнішні виклики, що посилюють потребу трансформації системи:

– Макроекономічні ризики: інфляційне тиск, валютні коливання, зростання цін на добрива й паливо.

– Політична нестабільність: воєнні дії, зміни в законодавстві, податкові ризики.

– Кліматичні зміни: нестабільні погодні умови, загроза посух і зниження врожайності.

– Соціальні фактори: зменшення трудових ресурсів у сільській місцевості, відтік кадрів.

Водночас існують і внутрішні передумови, що вимагають стратегічного переосмислення підходів до антикризового управління: високий рівень кредитного навантаження та дефіцит обігових коштів; технічна зношеність основних засобів; відсутність аналітичної та ІТ-інфраструктури для управління ризиками; обмеженість маркетингових каналів та залежність від сталого кола контрагентів.

У таких умовах стратегічна трансформація антикризового управління має спиратися на наступні ключові цілі:

– Переорієнтація з реактивної моделі реагування на кризу до проактивної системи управління ризиками;

– Формування єдиної інтегрованої системи антикризових дій, що охоплює як фінансову, так і операційну, маркетингову, кадрову й логістичну компоненти;

– Цифровізація основних управлінських процесів, впровадження інструментів моніторингу та аналізу;

– Розвиток організаційної культури стійкості, орієнтованої на швидке реагування, адаптивність і підвищення внутрішньої відповідальності персоналу.

В основі запропонованої трансформації має лежати цілісна модель стратегічного антикризового управління, що поєднує поточну стабілізацію та довгострокову стійкість. Лише через переосмислення ролі антикризових механізмів як інструментів не лише виживання, але й розвитку, ТОВ «КОЗЕРІГ–2» зможе забезпечити конкурентоспроможність в умовах нової економічної реальності. ТОВ «КОЗЕРІГ–2» потребує чітко структурованої системи антикризового реагування, яка б поєднувала стратегічні, тактичні й операційні механізми управління. Для цього необхідно впровадити цілісну модель стратегічного антикризового управління, яка дозволяє системно виявляти ризики, формувати адаптивні сценарії дій і забезпечувати фінансову та виробничу стійкість у довгостроковій перспективі. Запропонована модель у вигляді таблиці охоплює всі ключові рівні управління підприємством – від стратегічного планування до технічного забезпечення – і

включає відповідні дії, інструменти та очікувані результати, що в сукупності сприяють формуванню ефективної антикризової політики.

Таблиця 3.1

Модель стратегічного антикризового управління ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Рівень	Ціль / Завдання	Ключові дії	Інструменти / Засоби	Очікувані результати
1. Стратегічний	Формування довгострокової антикризової стратегії	- SWOT-аналіз та матриця ризиків - Сценарне планування криз - Визначення ключових загроз та можливостей	- Стратегічна сесія - Зовнішній аудит - Методика Альтмана (Z-модель)	Формування вектору стратегічного реагування; стабілізація
2. Тактичний	Підвищення адаптивності управлінської структури	- Реорганізація управління ризиками - Створення планів дій - Встановлення зон відповідальності	- Регламент управління ризиками - Антикризовий комітет - Карта ризиків	Чітка координація дій у кризових ситуаціях
3. Операційний	Превентивне управління та реагування	- Запровадження превентивних заходів - Впровадження політики контролю витрат - Моніторинг KPI у реальному часі	- ERP-система - Аналітичні панелі - Положення про витрати	Зменшення втрат, забезпечення безперервності
4. Технічний	Забезпечення безперервності виробництва	- Модернізація основних засобів - Планове техобслуговування - Аварійні протоколи	- Графік ТО - Запасні фонди - Технічний аудит	Зниження ймовірності виробничих збоїв
5. Фінансовий	Зміцнення фінансової стійкості	- Перегляд фінпланів - Диверсифікація джерел фінансування - Оптимізація структури капіталу	- Фінансовий контроль - Бюджетування з ризиками - План ліквідності	Стабільність розрахунків і зниження ризику банкрутства
6. Кадровий	Підготовка персоналу до дій у кризі	- Навчання персоналу з кризового менеджменту - Створення резервів кадрів - Ротація відповідальних	- Програми підвищення кваліфікації - Внутрішні тренінги - HR-резерв	Підвищення готовності до стрес-ситуацій

7. Комунікаційний	Забезпечення прозорості та довіри	- Внутрішня й зовнішня комунікація- Регулярна звітність перед стейкхолдерами	- Протоколи звітності - Комунікаційна стратегія	Підтримка партнерів, зменшення паніки в колективі

Представлена модель стратегічного антикризового управління для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» є багаторівневою системою, яка охоплює не лише реактивні, але й превентивні механізми впливу на кризові ситуації. Її реалізація дозволить підвищити стійкість підприємства до зовнішніх загроз, сформувати ефективну систему управління ризиками, покращити внутрішню організацію, забезпечити оперативну координацію дій і зменшити вплив несприятливих факторів на фінансово-виробничу діяльність. Особливу увагу приділено інтеграції цифрових рішень, підготовці персоналу та розбудові внутрішніх резервів, що є критично важливими для підприємств агросектору в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Реалізація такої моделі стане основою для побудови адаптивної, гнучкої та стійкої системи управління, здатної не лише долати кризи, а й використовувати їх як можливість для стратегічного розвитку.

У межах удосконалення антикризової стратегії ТОВ «КОЗЕРІГ–2» першочерговим завданням є формалізація управління ризиками, яка передбачає впровадження чітких регламентів, постійний моніторинг загроз і визначення відповідальних осіб. Це дозволить підприємству перейти від реактивного до проактивного управління, підвищивши його стійкість до зовнішніх та внутрішніх викликів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Удосконалення системи управління ризиками на ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Напрям вдосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний результат	Відповідальні особи
Формалізація ризик-менеджменту	Розробка положення про управління ризиками	Створення регламентованої системи реагування на загрози	Керівник, зовнішній консультант
Впровадження	Щомісячний аналіз	Завчасне виявлення	Економіст, менеджер

системи моніторингу	зовнішніх та внутрішніх ризиків	потенційних проблем	з ризиків
Регулярне оновлення карти ризиків	Перегляд та пріоритезація ризиків щоквартально	Актуальна база для планування антикризових дій	Економіст-аналітик
Створення кризового комітету	Формування тимчасової групи реагування у складі ключових співробітників	Швидке ухвалення рішень у випадку надзвичайної ситуації	Керівник, бухгалтер, агроном
Навчання та тренінги для персоналу	Проведення щорічного навчання з теми антикризового управління	Підвищення обізнаності працівників у сфері управління ризиками	HR-менеджер, зовнішній тренер

Проведений аналіз та представлена таблиця демонструють чітку потребу в систематизації ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «КОЗЕРІГ–2». Наразі підприємство функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлює необхідність переходу від реактивного до проактивного управління загрозами. Одним із головних кроків є формалізація підходів до управління ризиками, яка дозволить впорядкувати процеси виявлення, оцінки та моніторингу кризових факторів, створивши нормативну основу для дій у нестабільних умовах.

Запровадження системи регулярного моніторингу ризиків дозволить завчасно виявляти негативні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що знизить імовірність настання неочікуваних криз. Крім того, періодичне оновлення карти ризиків дасть змогу адаптувати антикризові заходи відповідно до нових викликів, а не діяти за застарілими сценаріями.

Створення кризового комітету, який буде залучений до оперативного прийняття рішень у критичних ситуаціях, дозволить забезпечити швидкість реагування та координацію між структурними підрозділами. Це особливо важливо в аграрному бізнесі, де зовнішні ризики (наприклад, кліматичні чи логістичні) можуть миттєво порушити виробничі процеси.

Окрему увагу заслуговує навчання персоналу – як на рівні керівництва, так і серед виконавців. Формування корпоративної культури усвідомлення ризиків, навчання ефективним методам реагування та симуляційні тренінги зміцнять внутрішню стійкість підприємства.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів створить передумови для побудови інтегрованої та дієвої системи ризик-менеджменту, що забезпечить гнучкість і стійкість підприємства в умовах турбулентного ринку.

У сучасних умовах цифрова трансформація є одним із ключових інструментів підвищення стійкості аграрного підприємства до кризових явищ. Для ТОВ «КОЗЕРІГ–2», яке стикається з викликами економічної нестабільності, кадрових обмежень та необхідністю оперативного управління ресурсами, впровадження цифрових рішень стає не просто трендом, а нагальною потребою. Запропоновані заходи охоплюють різні напрями діяльності підприємства – від автоматизації облікових процесів до впровадження систем аналітики, що дозволяють покращити ефективність прийняття рішень. Комплексна цифровізація дає змогу створити інформаційно насичене середовище для проактивного управління в умовах невизначеності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи щодо цифровізації управлінських процесів на ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Напрям цифровізації	Запропонований захід	Очікуваний результат	Відповідальні особи
Впровадження ERP-системи	Встановлення базової ERP-системи для агробізнесу (наприклад, AgroOnline, Soft.Farm)	Автоматизація обліку ресурсів, прозорість процесів	Керівник, IT-фахівець
Цифровий документообіг	Перехід на електронний облік заявок, актів, договорів	Прискорення роботи з партнерами, зниження ризику втрат документів	Юрист, бухгалтерія
Впровадження систем аналітики	Використання BI-інструментів для аналізу фінансів, продажу, витрат	Прийняття обґрунтованих рішень на основі реальних даних	Економіст, керівник
Онлайн-моніторинг агровиробництва	Встановлення GPS-нагляду за технікою, аналіз посівних площ через супутник	Контроль виконання польових робіт, зменшення зловживань	Агроном, керівник
Розвиток внутрішнього порталу	Створення інтерфейсу для внутрішніх оголошень, звітів, аналітики	Підвищення інформованості персоналу, зменшення навантаження на офіс	HR-фахівець, IT-фахівець

Реалізація запропонованих заходів з цифрової трансформації управлінських процесів забезпечить значне підвищення адаптивності ТОВ «КОЗЕРІГ–2» до кризових викликів. Впровадження ERP-системи дозволить централізувати управління ресурсами, а BI-аналітика – оперативно виявляти фінансові ризики та оцінювати ефективність управлінських рішень. Перехід на електронний документообіг скоротить час обробки операцій і знизить ризики втрат важливих даних, тоді як системи моніторингу в агровиробництві підвищать контроль за польовими роботами. Загалом, цифровізація сприятиме формуванню нової культури управління, заснованої на даних, прозорості та швидкому реагуванні на зміни, що є критично важливим в умовах антикризового менеджменту.

Фінансова стійкість є основою виживання аграрного підприємства в умовах турбулентного середовища. Для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» це питання набуває особливої актуальності з огляду на обмежений доступ до банківського кредитування та залежність від сезонних коливань надходжень (табл. 3.4). Запропоновані напрями передбачають стратегічну диверсифікацію фінансування, створення резервного фонду, жорсткий контроль за витратами та ефективну роботу з дебіторською заборгованістю. Це дасть змогу сформувати стабільний фінансовий фундамент для антикризового розвитку.

Таблиця 3.4

Комплекс заходів з підвищення фінансової стійкості ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Напрям	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Відповідальні особи / ресурси
Диверсифікація фінансування	- Підготовка грантових заявок (USAID, UAB, ЄС) - Використання аграрного лізингу для оновлення техніки - Створення кооперативу для спільного доступу до кредитів	- Розширення доступу до фінансових ресурсів - Зменшення боргового навантаження	Керівник, економіст, зовнішній експерт
Створення резервного фонду	- Формування антикризової «подушки» за рахунок частини прибутку - Визначення нормативу	- Можливість покриття непередбачених витрат без зовнішніх позик	Бухгалтерія, керівництво

	щорічного відрахування		
Оптимізація витрат	- Скорочення непріоритетних витрат - Щоквартальний перегляд бюджету	- Зменшення ризику касових розривів - Підвищення ефективності фінансового планування	Економіст, бухгалтер
Контроль дебіторської заборгованості	- Встановлення жорстких термінів оплати - Аутсорсинг функцій контролю або CRM-нагадування	- Прискорення грошових надходжень - Підвищення ліквідності	Менеджер з продажу, юрист, бухгалтер

Реалізація запропонованих фінансових заходів дозволить ТОВ «КОЗЕРІГ–2» зміцнити свій економічний потенціал та знизити вразливість до зовнішніх шоків. Залучення альтернативних джерел фінансування відкриє доступ до коштів для модернізації, а створення резервного фонду забезпечить ресурсну стабільність у періоди форс-мажору. Контроль за витратами та дебіторською заборгованістю підвищить оборотність капіталу та дасть змогу гнучко реагувати на фінансові ризики. У сукупності ці кроки створюють фінансову основу для ефективного антикризового управління та сталого розвитку підприємства.

Успішне антикризове управління неможливе без підготовленого персоналу та стратегічного планування на основі реалістичних сценаріїв. Для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» пріоритетом є формування здатної до дії команди, яка володіє як базовими знаннями у сфері управління ризиками, так і навичками практичного реагування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розвиток кадрового потенціалу та впровадження сценарного антикризового планування в ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Напрям	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Відповідальні особи
Підвищення кваліфікації	- Проведення тренінгів з антикризового менеджменту - Залучення зовнішніх експертів та бізнес-консультантів	- Формування компетенцій реагування в умовах кризи	HR, керівник, зовнішній консультант
Створення команди швидкого	- Призначення відповідальних за напрямами - Визначення контактів, каналів	- Швидке ухвалення рішень при загрозах - Зниження часу реакції	Керівник, юрист, економіст

реагування	комунікації		
Мотивація ключових фахівців	- Запровадження премій за кризові дії - Гнучкі графіки або додаткові вихідні після стабілізації ситуації	- Утримання цінних працівників - Зростання залученості	HR, бухгалтерія, керівництво
Сценарне планування	- Розробка трьох сценаріїв: оптимістичного, базового, песимістичного - Визначення тригерів для кожного	- Готовність до різних рівнів кризи - Підвищення гнучкості стратегії	Керівник, економіст
Формування планів дій	- Розробка покрокових алгоритмів дій на випадок форс-мажору - Визначення ключових показників (KPIs) ефективності реагування	- Мінімізація хаосу під час кризи - Забезпечення координованості	Менеджери середньої ланки, керівник
Внутрішні навчання та симуляції	- Проведення ділових ігор, рольових сценаріїв кризових ситуацій - Аналіз слабких місць після кожної симуляції	- Покращення командної взаємодії - Підвищення впевненості працівників	HR, керівництво, зовнішні тренери

Особливої ваги набуває впровадження сценарного планування, що дозволяє підприємству адаптуватися до різних варіантів розвитку подій та зберігати операційну стабільність.

Розвиток кадрового потенціалу та впровадження сценарного планування значно підвищують готовність ТОВ «КОЗЕРІГ–2» до кризових ситуацій. Підвищення кваліфікації, створення оперативних груп реагування та мотивація ключових працівників формують основу для ефективного антикризового реагування. Водночас, впровадження сценарних підходів із розробкою конкретних планів дій забезпечує гнучкість і передбачуваність поведінки підприємства в умовах невизначеності. Таким чином, інтеграція цих заходів у систему управління є запорукою стабільного функціонування підприємства у кризові періоди.

Ефективність антикризової стратегії значною мірою залежить не лише від реакції на вже наявні проблеми, але й від здатності підприємства передбачати різні варіанти розвитку подій. Сценарне планування є ключовим інструментом стратегічного антикризового менеджменту, який дозволяє заздалегідь підготуватися до негативних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» така підготовка включає формування кількох альтернативних

сценаріїв, розробку конкретних планів дій і практичні тренування персоналу (табл. 3.6).

У межах розробки сценарного підходу до антикризового управління для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» доцільно передбачити три варіанти розвитку подій: оптимістичний, базовий та песимістичний. Оптимістичний сценарій передбачає покращення загального економічного стану, стабілізацію ситуації в регіоні, зниження цін на ресурси та сприятливі погодні умови, що сприятиме зростанню врожайності та прибутків. У таких умовах підприємство може нарощувати виробництво, інвестувати в технічне оновлення, розширювати співпрацю та зміцнювати свої позиції на ринку. Це дозволить не лише вийти з кризи, а й створити умови для розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.6

Розробка сценаріїв реагування на кризові ситуації в ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Напрям	Конкретні заходи	Очікувані результати	Відповідальні особи
Побудова сценарного планування	- Розробка трьох варіантів розвитку подій: оптимістичного, базового та песимістичного - Моделювання ймовірних впливів криз на виробництво, фінанси, збут	- Підвищення адаптивності підприємства - Зниження рівня невизначеності	Керівник, економіст, бухгалтер
Формування планів дій на випадок нових загроз	- Створення покрокових алгоритмів дій при кожному з передбачених сценаріїв - Визначення відповідальних за реалізацію кожного сценарію	- Швидке реагування на форс-мажори - Координованість дій працівників	Керівництво, юрист, служба безпеки
Проведення навчань і кризових симуляцій	- Організація внутрішніх тренінгів і рольових ігор за сценаріями криз - Аналіз помилок та слабких місць після симуляцій	- Підвищення психологічної та професійної готовності персоналу - Виявлення вразливих точок у системі	HR-фахівець, зовнішній консультант

Базовий сценарій передбачає збереження поточної нестабільності, проте без суттєвого погіршення ситуації. Підприємство працює в умовах високої вартості ресурсів і обмежених фінансових можливостей, однак має змогу підтримувати виробничий процес, утримувати персонал і виконувати базові зобов’язання перед

партнерами. За такого сценарію головним завданням є збереження платоспроможності та мінімізація витрат, що дозволить уникнути втрат і поступово готуватись до можливого покращення.

Песимістичний сценарій враховує загострення військової ситуації, погіршення погодних умов, стрімке зростання витрат і зниження попиту на продукцію. У такому випадку підприємство зіштовхується з ризиком втрати ліквідності, порушенням логістики, зменшенням врожайності та труднощами з реалізацією продукції. Це загрожує значними фінансовими втратами, необхідністю скорочення персоналу, часткової або повної консервації діяльності. Єдиним виходом у такій ситуації стає жорстка санаційна політика та активація резервних механізмів антикризового реагування.

Такий сценарний підхід дозволяє підприємству заздалегідь підготуватися до різних варіантів розвитку подій, зменшити рівень невизначеності та підвищити гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Впровадження сценарного підходу дозволяє ТОВ «КОЗЕРІГ–2» вийти на якісно новий рівень антикризового управління. Завдяки чітко структурованим сценаріям, визначеним алгоритмам реагування та навчанню персоналу, підприємство підвищує свою спроможність оперативно діяти в умовах кризи. Крім того, проведення кризових симуляцій сприяє не лише покращенню командної взаємодії, а й створенню культури готовності до змін. Такий комплексний підхід дозволяє не просто зменшити втрати під час криз, а й трансформувати їх у можливості для зростання.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження нової моделі антикризового управління

Ефективне впровадження антикризової стратегії неможливе без чітко структурованої системи реалізації та контролю. Для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» в умовах

нестабільного зовнішнього середовища це питання набуває особливої актуальності. У цьому підрозділі розглянемо основні етапи реалізації стратегії, організаційно-економічні інструменти, систему моніторингу та запропонуємо узагальнену матрицю впровадження (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Етапи реалізації антикризової стратегії ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Етап/ Тривалість	Основні дії	Відповідальні особи
Короткостроковий (1–6 міс.)	Створення резервного фонду, оптимізація витрат, розробка сценаріїв реагування, формування команди реагування	Директор, головний бухгалтер, HR-фахівець
Середньостроковий (6–12 міс.)	Диверсифікація джерел фінансування, впровадження бюджетування за цілями, навчання персоналу	Директор, фінансист, маркетолог, зовнішні консультанти
Довгостроковий (1–2 роки)	Впровадження IT-рішень, автоматизація моніторингу ризиків, стратегічна цифровізація	Керівництво, IT-відділ, служба внутрішнього контролю

Реалізація стратегії має здійснюватися поетапно, з урахуванням пріоритетності та ресурсних можливостей підприємства. Етапний підхід дозволяє раціонально розподілити ресурси та послідовно впроваджувати необхідні заходи без перевантаження системи управління.

Основними інструментами ефективної реалізації антикризової стратегії виступають:

– Бюджетування за цілями – дозволяє планувати та розподіляти ресурси відповідно до пріоритетних антикризових завдань.

– Внутрішній контроль та управління ризиками – створення системи регламентів, аудитів та звітності.

– Інформаційні системи – впровадження ERP-систем, аналітичних панелей (dashboard), CRM-рішень для підвищення прозорості та швидкості управлінських рішень.

– Мотиваційна політика – доплати за кризові навантаження, нематеріальні стимули для ключових працівників.

Інструменти реалізації повинні не лише технічно підтримувати впровадження стратегії, а й формувати відповідну культуру управління змінами в колективі.

Таблиця 3.8

Матриця реалізації антикризової стратегії ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Напрям	Основні заходи	Термін реалізації	Відповідальні
Фінансова стабільність	Створення резервного фонду, оптимізація витрат, реструктуризація кредитів	2025 рік (I–III квартал)	Фінансист, директор
Кадровий потенціал	Навчання персоналу, кризова мотивація, формування команди реагування	Постійно, початок з II кв. 2025	HR-фахівець, директор
Управління ризиками	Розробка сценарного планування, моніторинг KPI, щоквартальні аудити	III квартал 2025 – постійно	Економіст, служба контролю
Цифровізація	ERP-система, автоматизація обліку та аналітики	IV кв. 2025 – I кв. 2026	IT-відділ, консультанти

Узгоджена матриця дозволяє координувати дії всіх підрозділів, визначати пріоритети і відповідальних осіб, забезпечуючи системне впровадження стратегії антикризового управління. Реалізація стратегії антикризового управління в ТОВ «КОЗЕРІГ–2» вимагає комплексного, етапного та контрольованого підходу. Важливо поєднати технічні, організаційні та людські ресурси в єдину систему з гнучкою моделлю моніторингу. Лише за таких умов підприємство зможе підвищити свою стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Впровадження нової моделі антикризового управління на ТОВ «КОЗЕРІГ–2» може стати ключовим чинником посилення фінансової стабільності підприємства. Одним із перших очікуваних ефектів є поступове зменшення частки короткострокових зобов’язань, що дозволить підприємству знизити залежність від оперативного боргового навантаження та мінімізувати ризики касових розривів. Наявність системи резервування коштів – так званої антикризової «подушки» – створить додаткову фінансову гнучкість, дозволяючи швидко реагувати на непередбачувані витрати або коливання на ринку.

Крім того, завдяки впровадженню інструментів постійного контролю витрат та оптимізації фінансових потоків очікується підвищення рентабельності діяльності, зокрема через зменшення непродуктивних витрат і посилення дисципліни у сфері закупівель, логістики й обігу дебіторської заборгованості. Це в свою чергу підвищить загальну ефективність функціонування підприємства, зробить його менш вразливим до шокових впливів і дозволить акумулювати внутрішні ресурси для майбутнього розвитку.

Не менш важливим наслідком є зміцнення довіри з боку фінансових партнерів – банків, постачальників, інвесторів. Стабільність та передбачуваність управлінських рішень, які демонструватимуться через чітку реалізацію антикризової моделі, можуть стати сигналом для покращення умов кредитування, відтермінування зобов’язань або залучення зовнішніх ресурсів. Таким чином, підприємство поступово переходить від ситуативного, реактивного управління фінансами до стратегічного, що орієнтоване на довгострокову стійкість та розширення потенціалу.

У процесі впровадження нової моделі стратегічного антикризового управління в ТОВ «КОЗЕРІГ–2» ключовою метою стало підвищення фінансової стабільності підприємства, зниження ймовірності банкрутства та забезпечення позитивної динаміки основних фінансово-економічних показників. Моделювання дозволяє порівняти базові значення до впровадження змін із прогнозованими результатами після реалізації оновленої системи управління. Це дає змогу кількісно оцінити ефективність запропонованих заходів та підтвердити доцільність переходу до стратегічної моделі управління в умовах високої турбулентності аграрного середовища.

Таблиця 3.9

Моделювання економічних результатів впровадження антикризової стратегії ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Показник	До впровадження	Після впровадження
Загальний коефіцієнт ліквідності, %	161,28	190,00
Рентабельність активів (ROA), %	0,35	1,20

Чистий прибуток, тис. грн	179,5	340,0
Коефіцієнт автономії, %	38,08	48,00
Обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн	1 150	820
Z-рахунок за моделлю Альтмана	1,472	2,230

Результати моделювання демонструють відчутне покращення фінансового стану ТОВ «КОЗЕРІГ–2» унаслідок впровадження запропонованих стратегічних заходів. Зростання коефіцієнта ліквідності до 190% свідчить про значне зміцнення здатності підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. При цьому, збільшення коефіцієнта автономії до 48% є свідченням підвищення фінансової незалежності та зменшення залежності від позикового капіталу.

Рентабельність активів (ROA) зросла з 0,35% до 1,2%, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, а також на загальне поліпшення операційної діяльності. Значне скорочення дебіторської заборгованості до 820 тис. грн означає зростання платіжної дисципліни контрагентів та підвищення оборотності коштів. Особливо важливим результатом є покращення Z-рахунку за моделлю Альтмана з 1,472 до 2,230, що дозволяє вивести підприємство із зони високої ймовірності банкрутства до умовної зони невизначеності, яка потребує контролю, але вже не несе критичних загроз. Сукупність отриманих змін вказує на здатність оновленої моделі антикризового управління забезпечити ТОВ «КОЗЕРІГ–2» як короткострокову стабільність, так і основу для подальшого сталого розвитку.

Упровадження оновленої моделі стратегічного антикризового управління потребує обґрунтованої оцінки її внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дозволяє комплексно проаналізувати сильні та слабкі сторони нової моделі, а також виявити можливості її подальшого розвитку та зовнішні загрози, що можуть вплинути на ефективність реалізації (табл. 3.10). Такий підхід формує основу для адаптації управлінських рішень, підвищення гнучкості моделі та її стабільності в умовах високої невизначеності.

Таблиця 3.10

SWOT-аналіз нової моделі антикризового управління ТОВ «КОЗЕРІГ–2»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
– Системність і поетапність реалізації	– Потреба у залученні зовнішніх консультантів для запуску моделі
– Орієнтація на превентивне реагування, а не лише на наслідки	– Наявна управлінська структура не повністю готова до змін
– Включення механізмів моніторингу, навчання та симуляцій	– Недостатній рівень цифровізації на початковому етапі впровадження
– Підвищення адаптивності та прогнозованості управління	– Обмежені ресурси для одночасної реалізації всіх елементів моделі
– Встановлення чітких відповідальностей і контрольних точок	– Необхідність підвищення кваліфікації персоналу
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
– Участь у державних та міжнародних програмах підтримки аграріїв	– Зовнішні шоки (воєнні дії, інфляція, коливання валют)
– Залучення грантів на цифрову трансформацію	– Зміни законодавства та податкової політики
– Використання криз як точки зростання	– Опір змінам з боку персоналу або партнерів
– Підвищення іміджу підприємства як надійного партнера	– Обмежений доступ до фінансових ресурсів у періоди загальної кризи
– Вихід на нові ринки через стабільність та ефективність моделі	– Недостатня швидкість масштабування оновленої моделі управління

SWOT-аналіз продемонстрував, що оновлена модель антикризового управління ТОВ «КОЗЕРІГ–2» має чітко виражені сильні сторони, серед яких особливо виділяються її структурованість, націленість на превентивні дії та можливість адаптації до динамічних змін середовища. Створення функціонального циклу з моніторингом, сценарним плануванням та кризовими симуляціями забезпечує не лише оперативність реагування, а й підвищує стратегічну стійкість підприємства.

Водночас реалізація цієї моделі вимагає серйозної внутрішньої трансформації, зокрема у сфері цифровізації управлінських процесів та підготовки персоналу. Підприємство стикається з обмеженнями ресурсного характеру, що можуть уповільнити повноцінне впровадження запропонованих змін. Особливої уваги потребує підвищення управлінської культури, щоб уникнути опору змінам і забезпечити довіру до нової системи управління.

Модель має великий потенціал у частині відкриття нових можливостей: від участі у програмах фінансування до розширення ринкової присутності завдяки

підвищенню довіри до підприємства як стабільного партнера. Разом з тим, підприємство повинне враховувати ризики макрорівня – політичну нестабільність, податкові зміни, обмеження доступу до інвестицій. Це вимагає від системи антикризового управління не лише внутрішньої ефективності, а й здатності інтегрувати зовнішню аналітику в процеси прийняття рішень.

Таким чином, SWOT-аналіз свідчить про доцільність і ефективність впровадження нової моделі, але наголошує на необхідності поетапного впровадження, постійного вдосконалення та обов’язкової прив’язки до ресурсних можливостей підприємства. Це дасть змогу ТОВ «КОЗЕРІГ–2» не лише протистояти кризам, а й перетворити їх на фактор внутрішнього розвитку та стратегічного оновлення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Антикризове управління виступає ключовим інструментом збереження життєздатності агропродовольчих підприємств. Антикризове управління в сільському господарстві – це система цілеспрямованих дій, спрямованих на своєчасне виявлення, нейтралізацію або пом'якшення впливу кризових явищ, забезпечення стабільного функціонування аграрного підприємства та формування передумов для його відновлення і розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Кризи в агропродовольчій сфері мають різноманітну природу та класифікуються за джерелами, формами прояву, тривалістю дії й рівнем контрольованості. Це вимагає гнучкого підходу до управління, який передбачає використання відповідних інструментів реагування – від оперативного згортання витрат до стратегій диверсифікації, санації чи інноваційного оновлення. Розробка стратегії антикризового управління повинна враховувати фазу розвитку кризи, фінансово-ресурсні можливості підприємства та його ринкову позицію.

3. Визначено, що ТОВ «КОЗЕРІГ–2» є аграрним підприємством із вираженою спеціалізацією на вирощуванні зернових та олійних культур, що формують основу його товарної продукції. Упродовж 2022–2024 років господарство демонструє посилення матеріально-технічного потенціалу підприємства: збільшується балансова вартість основних засобів, зростає рівень оснащення угідь та працівників технікою. Позитивними є зміни у використанні трудових ресурсів – продуктивність праці суттєво зросла, а ефективність на одного працівника помітно покращилась. Особливо вагомим є зростання валової продукції з 1 га та підвищення рівня рентабельності сільськогосподарського виробництва. При цьому підприємству вдалося одночасно скоротити витрати на 100 га угідь, що свідчить про посилення внутрішньої ефективності. У цілому, ТОВ «КОЗЕРІГ–2» має стійкі виробничі позиції та достатній ресурсний потенціал, що створює основу для розробки стратегій антикризового управління, спрямованих на підвищення стабільності та

конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності.

4. Аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз для ТОВ «КОЗЕРІГ–2» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що характерна для аграрного сектору України. Зовнішні чинники – як-от інфляція, воєнні дії, кліматичні ризики, нестабільне законодавче поле – чинять істотний тиск на операційну та фінансову стійкість господарства. Одночасно внутрішні загрози, включаючи технічну зношеність, нестачу кваліфікованих кадрів і фінансову залежність, знижують здатність підприємства до швидкого реагування на зовнішні виклики. Комплексний SWOT-аналіз дозволив визначити не лише слабкі місця, а й потенціал підприємства для розвитку за умови вчасного використання можливостей. Побудова матриці стратегічних можливостей та стратегічної карти ризиків дозволила систематизувати підходи до управління ризиками та окреслити пріоритетні напрями реагування.

5. Проведений аналіз існуючої системи антикризового управління ТОВ «КОЗЕРІГ–2» свідчить про її фрагментарний та переважно реактивний характер. В умовах воєнної, економічної та ринкової нестабільності підприємство застосовує низку ситуативних заходів, спрямованих на збереження ліквідності, підтримку виробництва та забезпечення базової функціональності. Разом з тим, відсутність комплексного плану антикризових дій, інституційної структури управління ризиками, цифрових інструментів моніторингу та стратегічного бачення обмежують здатність ТОВ «КОЗЕРІГ–2» до своєчасного реагування на загрози та до формування довготривалих сценаріїв стабілізації. Розрахунок за моделлю Альтмана виявив високий ризик фінансової нестійкості, що додатково підкреслює необхідність глибокої трансформації підходів до антикризового менеджменту.

6. Виявлено фрагментарність дій, реактивний характер рішень, відсутність планового ризик-менеджменту та низький рівень цифрової трансформації на підприємстві. Все це вимагає переходу до стратегічно орієнтованої, системної моделі управління, яка поєднує превентивність, гнучкість, цифрові інструменти та

кадрову підготовку. Запропонована модель стратегічного антикризового управління охоплює всі ключові напрями – від фінансів до комунікацій – і передбачає інтеграцію як коротко-, так і довгострокових механізмів дії. На основі виявлених слабких місць у системі управління ТОВ «КОЗЕРІГ–2» були сформовані п’ять напрямів удосконалення: ризик-менеджмент, цифровізація, фінансова стійкість, розвиток кадрового потенціалу та сценарне планування. Запропоновані заходи спрямовані на переведення підприємства з позиції вразливого об'єкта кризи до статусу адаптивного і керованого гравця ринку. Особливої уваги заслуговує впровадження системи регулярного моніторингу ризиків, цифрових платформ та розробка чітких алгоритмів дій у разі виникнення криз.

7. Реалізація антикризової стратегії вимагає системного, поетапного та контрольованого підходу. У роботі представлено чітко структуровані етапи впровадження (коротко-, середньо- та довгострокові), інструменти реалізації (бюджетування, ERP, контролінг), а також узагальнену матрицю дій, відповідальних осіб і строків. Це дозволяє координувати роботу всіх підрозділів підприємства, забезпечити прозорість, гнучкість і адаптивність процесів. Окрему увагу приділено створенню резервів, цифровим інструментам, мотивації персоналу й ризик-менеджменту. Результати економічного моделювання засвідчують доцільність впровадження нової антикризової стратегії. Очікується покращення основних фінансових показників: зростання ліквідності, підвищення рентабельності активів, зменшення обсягу дебіторської заборгованості та покращення автономії. Особливо важливим є зростання Z-рахунку за моделлю Альтмана, що виводить підприємство з критичної зони ризику. SWOT-аналіз нової моделі засвідчив її системність, превентивний характер та здатність адаптуватися до змін, але також вказав на необхідність покрокового впровадження через наявні ресурсні обмеження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агакерімова Р.Ю., Комар В.П. Антикризове управління діяльністю підприємств агропродовольчої сфери. *Ефективна економіка.* 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_85
2. Антикризове управління та особливості економічної діагностики підприємства в умовах ризику. Далик В.П. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 8. С. 51-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_8_8
3. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
4. Вернюк Н.О., Декарчук В.В., Дмитрик І.О. Впровадження інноваційних методів управління підприємствами як інструмент антикризового менеджменту. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2024. Вип. 105(2). С. 282-291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2024_105(2)__29
5. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Келеберда Т.В. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 9(1). С. 58-67.
6. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
7. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
8. Гавриленко Т.В., Молодовець А.А. Антикризовий план як ефективний механізм функціонування підприємства в умовах кризи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 4(1). С. 52-58.
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.

10. Голей Ю. М. Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 46-50.
11. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
12. Дем'янчук О.І., Оніщенко А.О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка.* 2024. № 33. С. 41-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2024_33_8
13. Дятлова В.В., Маліч Л.А., Юнгблюд К.Е. Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2023. № 10. С. 34-41.
14. Ковбасюк Б. Р. Сутність антикризового менеджменту персоналу. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 3. С. 56-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_3_9
15. Колодій І., Колодій А., Войнича Л. Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка.* 2023. Т. 16, № 1-2. С. 32-40.
16. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка.* 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18
17. Коренєва Н. О. Особливості антикризового управління під час воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 5. С. 96-101.
18. Корольов Д. С. Методи та моделі в антикризовому управлінні компаніями. *Ефективна економіка.* 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_48
19. Костирко Л.А., Конєв В.В. Фінансове прогнозування в антикризовому управлінні підприємств. *Часопис економічних реформ.* 2024. № 1. С. 29-39.

20. Котвицька Н.М., Строй І.І., Рихлик О.А. Розробка антикризових фінансових стратегій для підприємств, що зазнали впливу бойових дій. *Агросвіт*. 2024. № 19. С. 21-27.
21. Кужель М.Ю., Клименко С.М., Дзюбенко Л.М., Кирилюк О.В., Лобанов О.І. Використання фінансових інструментів антикризового управління в сучасних умовах господарювання в Україні. *Фінанси України.* 2024. № 10. С. 107-117.
22. Кущик А.П., Краснощок Я.В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern economics.* 2023. № 39. С. 82-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_39_14
23. Лазоренко Л.В., Мотузка О.М. Консалтинг в сфері антикризового управління. *Вісник економічної науки України.* 2024. № 1. С. 57-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2024_1_9
24. Мальований Г.О., Корзун Н.К. Особливості антикризового управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки.* 2024. Т. 2. С. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2024_2_5
25. Мартинов А.А., Шедько Б.В. Вибір інструментарію антикризового управління на промислових підприємствах України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 2. С. 44-48.
26. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання: механізм антикризового управління. *Ефективна економіка.* 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_11
27. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філиппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
28. Миськів Г.В., Білик В.М. Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_27

29. Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic synergy*. 2023. Iss. 1. С. 220-245.
30. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
31. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
32. Нетреба І.О. Формування системи антикризового управління підприємством: теоретичні засади. *Ефективна економіка.* 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_35
33. Олійник Т.І., Маліновський С.Л. Методичні аспекти формування антикризової програми в плануванні економічної діяльності суб'єктів підприємництва. *Ефективна економіка.* 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_59
34. Орєхов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління.* 2023. Вип. 1. С. 115-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_1_13
35. Петришин Н.Я., Давидчак М.О. Антикризові методи менеджменту в умовах постпандемії та воєнного стану: особливості застосування та стратегічне значення. *Економіка. Фінанси. Право.* 2024. № 10. С. 40-42.
36. Погребняк А.Т. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2024. № 1(1). С. 132-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1(1)__16
37. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

38. Слюсарчук Л.І., Слюсарчук Я.Д. Термін «антикризове управління» елемент контенту сучасної енциклопедії. *Економіка і управління*. 2023. № 3. С. 51-60.
39. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
40. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130-133.
41. Формування системи антикризового управління на підприємстві / Далик В.П. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 10(1). С. 62-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(1)__9
42. Халатур С.М., Клименко С.С., Зейко Л.С. Фінансові тренди механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 24-28.
43. Хмиз М.В., Павленчик Н.Ф., Павленчик А.О., Терлецька В.О. Роль та особливості моніторингу в антикризовому управлінні бізнес–структурою. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 7. С. 74-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_12
44. Циганенко Г.В., Трухан О.Л. Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 11. С. 107-113.
45. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies.* 2023. Вип. 14. С. 196-207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2023_14_24
46. Шуміло О.С., Заіка О.В., Чаладзе Р.М. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ.* 2024. № 10. С. 426-432.